

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nhằm thực hiện tốt đường lối phát triển kinh tế của Đảng và Nhà nước, các doanh nghiệp nước ta đã nỗ lực phát triển sản xuất và đạt được mức năng suất lao động cao, phát huy sức mạnh của mình trên thị trường trong và ngoài nước. Để đạt được những thành tích đó thì yếu tố con người là không thể thiếu được, chính yếu tố con người đã quyết định sự thành bại của mỗi doanh nghiệp. Vì vậy các doanh nghiệp đã tìm mọi cách để có được nguồn nhân lực chất lượng cao và làm thế nào để có thể phát huy cao năng lực, sở trường của nguồn lao động mình có nhằm đạt được những mục tiêu chung của tổ chức đặt ra. Việc có nguồn nhân lực tốt trong tay đã khó nhưng việc sử dụng họ như thế nào cho có hiệu quả nhất còn khó khăn hơn. Và công tác tạo động lực cho người lao động sẽ giúp cho việc sử dụng lao động, đem lại sự thành công cho mỗi doanh nghiệp. Bên cạnh những thành tích đã đạt được trong công tác tạo động lực cho người lao động thì trên thực tế ở nước ta còn rất nhiều doanh nghiệp chưa thực sự quan tâm đến công tác này nên đã làm giảm hiệu quả cho việc sử dụng lao động, ảnh hưởng xấu tới kết quả sản xuất kinh doanh. Do đó tạo động lực cho người lao động nhằm tăng cường sự nỗ lực, sự hứng thú của người lao động khi làm việc tạo ra năng suất, hiệu quả cao trong công việc là hết sức cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp.

Là một công ty trực thuộc Công ty hợp tác kinh tế Bộ quốc phòng, Công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh có vai trò đặc biệt quan trọng, góp phần tạo ra các mẫu bao bì phục vụ cho quá trình sản xuất và tiêu dùng. Do đặc thù của ngành, người lao động luôn phải làm việc trong môi trường độc hại do phải tiếp xúc nhiều với bụi và chất thải, sức ép công việc ngày càng tăng. Do đó, người lao động rất dễ rơi vào tình trạng mệt mỏi, bỏ việc. Chính vì vậy, công tác tạo động lực cho người lao động đang được công ty chú trọng và quan tâm.

Hiện nay, công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì đã được quan tâm và cơ bản thỏa mãn được nhu cầu cho người lao động. Đồng thời phù hợp với đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, một số nội dung trong công tác tạo động lực lao động của công ty trong quá trình thực hiện vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần được hoàn thiện tiếp. Đặc biệt gắn với phương hướng và bối cảnh hoạt động sản xuất – kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Xuất phát từ nhận thức trên, trong thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh và được sự hướng dẫn của giảng viên, em đã chọn nghiên cứu đề tài: **“Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh”** để làm chuyên đề báo cáo thực tập tốt nghiệp.

2. Kết cấu của báo cáo thực tập.

Nội dung của báo cáo thực tập gồm có 2 phần.

Phần 1. Khái quát chung về Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh và tổ chức công tác quản trị nhân lực ở công ty.

Phần 2 . Chuyên đề chuyên sâu “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh*”. Kết cấu chuyên đề chuyên sâu gồm 3 mục lớn:

2.1. Cơ sở lý luận chung về công tác tạo động lực.

2.2. Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh.

2.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh.

Trong thời gian học tập ở trường và thực tập ở công ty em đã nhận được sự giúp đỡ của các giảng viên trong khoa, ban lãnh đạo công ty cùng các cô chú và anh chị trong phòng tài chính và ban tổ chức lao động. Đặc biệt, em muốn gửi lời cảm ơn trân trọng đến Th.S Hà Duy Hào và chị Nguyễn Thị Hồng Thu là hai người đã trực tiếp hướng dẫn em hoàn thành bài báo cáo thực tập tốt nghiệp này. Em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện:

Cao Thị Phương

PHẦN 1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA - BAO BÌ VINH VÀ TỔ CHỨC CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY

1.1. Tổng quan về Công ty cổ phần nhựa bao bì Vinh

1.1.1. Thông tin chung về công ty.

- Tên Tiếng Việt: Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh
- Tên Tiếng Anh: Vinh plastic And Bags Joint Stock Company.
- Tên Viết Tắt: VBC
- Logo:



- Năm thành lập: 1996.
- Địa chỉ: 18 Đường Phong Định Cảng, phường Bến Thủy, TP. Vinh, tỉnh Nghệ An.
- Điện thoại: (038) 3855.524
- Fax: (038) 3856.007
- Email: nhuabaobivinh@gmail.com.
- Website: <http://nhuabaobivinh.com>

1.1.2. Tóm lược quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh tiên thân là nhà máy Nhựa – Bao bì thuộc Công ty hợp tác kinh tế Bộ quốc phòng. Công ty được thành lập theo quyết định số: 153/QĐ/QP ngày 31 tháng 8 năm 1996 của Bộ quốc phòng phê duyệt dự án đầu tư Nhà máy sản xuất nhựa và bao bì trực thuộc Tổng công ty hợp tác kinh tế của Bộ quốc phòng.

Năm 1997 sau khi có quyết định phê duyệt của Bộ quốc phòng nhà máy bắt đầu đi vào xây dựng, đến năm 1998 chính thức nhà máy đi vào hoạt động. Sản phẩm do Nhà máy sản xuất cung cấp cho khách hàng thuộc khu vực của quân đội và dần dần khai thác thị trường để mở rộng sản xuất kinh doanh.

Trong quá trình hoạt động từ năm 1998 đến năm 2000: Nhà máy luôn hoạt động với mục tiêu chất lượng, giá cả và uy tín làm đầu. Do vậy, sản lượng và doanh thu của nhà máy trong quá trình này không ngừng được nâng cao, thị trường ngày càng mở rộng.

Đến năm 2001 để đáp ứng nhu cầu thị trường nhà máy đã đầu tư thêm mới giai đoạn 2 hệ thống máy móc thiết bị nhập khẩu của Đức. Bởi vậy, quá trình sản xuất của nhà máy luôn được đảm bảo theo đúng yêu cầu.

Để bắt kịp với nền kinh tế thị trường, nâng cao vai trò tự chủ, đồng thời chấp hành chính sách chủ trương của Đảng, Nhà nước về thực hiện đổi mới, sắp xếp lại các Doanh nghiệp Nhà nước nên ngày 10/10/2002 theo quyết định số 144/QĐ/QP Nhà máy Nhựa - Bao bì được đổi thành Công ty Cổ phần Nhựa - Bao bì Vinh.

Công ty cổ phần Nhựa - Bao bì Vinh có vốn điều lệ là: 14.000.000.000 đồng (14 tỷ đồng). Tỷ lệ cổ phần Nhà nước là: 49% vốn điều lệ. Tỷ lệ cổ phần bán cho người lao động trong công ty là 12,86% vốn điều lệ. Tỷ lệ cổ phần bán cho các đối tượng ngoài công ty là 38,14% vốn điều lệ.

Trong thời gian hoạt động từ năm 2003 đến 2006 công ty vẫn trên đà phát triển lớn mạnh, địa bàn kinh doanh ngày càng được mở rộng hơn trước. Bước vào năm 2006, Công ty cổ phần Nhựa - Bao bì Vinh đã đi vào hoạt động được 3 năm, hệ thống máy móc thiết bị đầu tư giai đoạn 2 đã đi vào hoạt động sản xuất ổn định. Trong giai đoạn này công ty có những mặt thuận lợi nhưng bên cạnh đó cũng phải đối đầu với không ít khó khăn thách thức. Trong quá trình sản xuất kinh doanh ban lãnh đạo công ty đã thấy rõ được những yếu kém trong công tác quản lý, điều hành sản xuất, thiết bị còn mới chưa được khai thác tối đa công suất thực có. Nhận thức rõ những khuyết điểm tồn tại này. Ban lãnh đạo công ty đã đề ra những chính sách, những phương án nhằm phát huy những tồn tại đạt được.

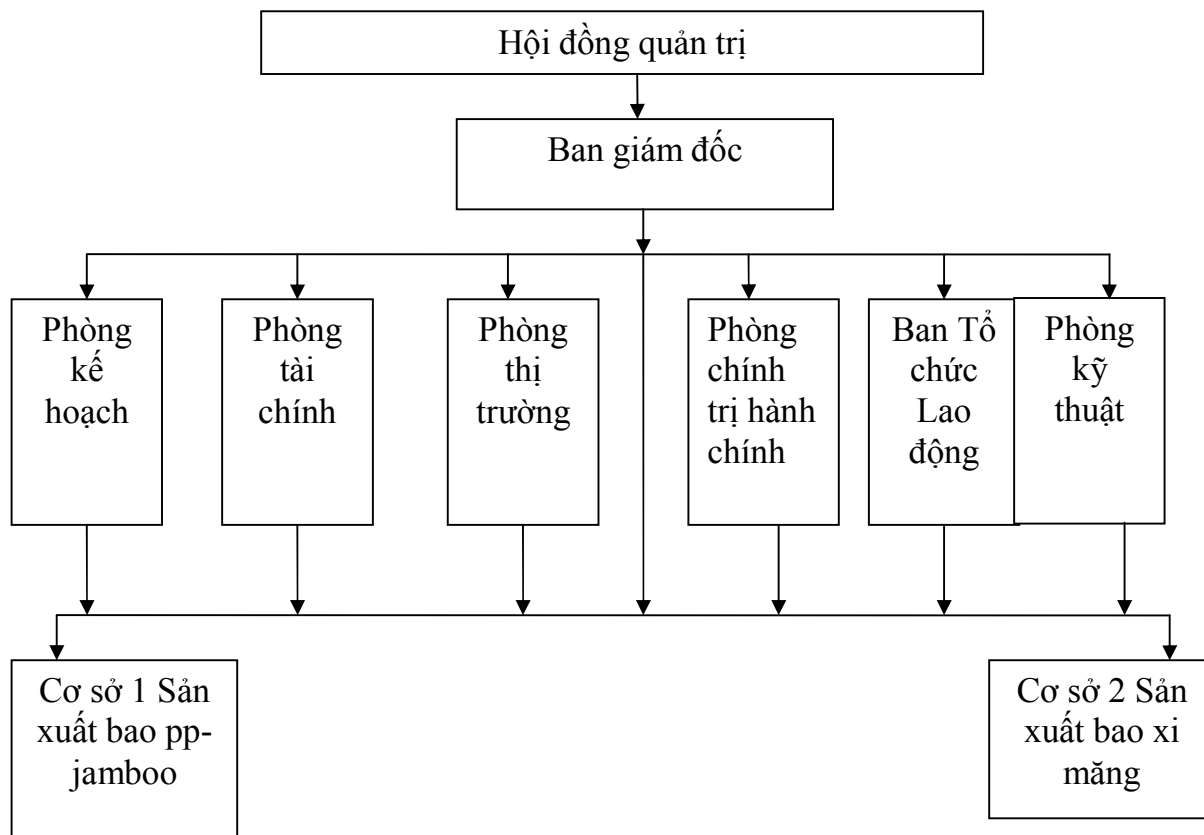
Sau một thời gian xây dựng và hoạt động sản xuất kinh doanh, đến nay tuy chặng đường chưa dài nhưng công ty đã có những bước phát triển mạnh cả về quy mô lẫn chiều sâu. Sản phẩm ngày càng nhiều, năng suất và chất lượng ngày càng cao. Hiện công ty đang áp dụng thành công và có hiệu quả hệ thống quản lý ISO 9001 – 2000.

Công ty đã đầu tư toàn bộ dây chuyền thiết bị hiện đại sản xuất, được nhập khẩu ở các nước như: Nhật Bản, Đức, Đài Loan... Toàn bộ dây chuyền được lắp đặt trên một hệ thống gồm 4 phân xưởng với tổng diện tích trên 9.000 m². Công suất toàn bộ dây chuyền 50.000.000 vỏ bao/năm.

Tháng 8 năm 2011, công ty đã chính thức đưa vào hoạt động Nhà máy sản xuất bao bì cơ sở II tại Gia Lách - Nghi Xuân - Hà Tĩnh với tổng vốn đầu tư 43 tỷ đồng.

1.1.3. Sơ đồ bộ máy tổ chức.

Sơ đồ 1.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh



(Nguồn: Ban tổ chức lao động)

Giải thích sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty

Công ty cổ phần Nhựa - Bao bì Vinh với cơ cấu tổ chức được quyết định thay đổi lần cuối cùng ngày 01 tháng 01 năm 2013. Hiện nay, công ty đang trực thuộc công ty hợp tác kinh tế của Bộ quốc phòng đồng thời quản lý thêm Nhà máy sản xuất bao bì cơ sở II tại Gia Lách, Nghi Xuân - Hà Tĩnh. Về cơ bản quy mô bộ máy tổ chức của công ty khá rõ ràng, có cấu trúc chặt chẽ, logic thể hiện rõ được mối quan hệ với đơn vị cấp trên đồng thời có sự thống nhất với các phòng ban trong công ty. Mỗi phòng, ban không chỉ có chức năng và nhiệm vụ cụ thể mà còn có mối quan hệ khăng khít giữa các bộ phận trong công ty.

1.1.4. Đặc thù của đơn vị ảnh hưởng tới công tác quản trị nhân lực.

1.1.4.1. Quy mô của tổ chức

Với tổng số lao động năm 2014 là 514 người, gồm 4 phân xưởng sản xuất sản phẩm trực tiếp đó là: phân xưởng kéo sợi, phân xưởng dệt, phân xưởng tráng ép và in tạo hình, phân xưởng hoàn thiện và 6 phòng (ban) gồm: phòng kế hoạch, phòng thị trường, phòng tài chính, phòng chính trị hành chính, phòng kỹ thuật, ban Tổ chức Lao động. Tổng diện tích của công ty là hơn 15.000m². Với quy mô tổ chức như vậy thì việc hình thành bộ phận quản trị nhân lực là điều tất yếu đối với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty như hiện nay. Quy mô tổ chức lớn nên công tác quản trị nhân lực trong công ty cũng gặp rất nhiều thuận lợi.

1.1.4.2. Trình độ nguồn nhân lực trong công ty.

Nguồn nhân lực là một yếu tố quan trọng không thể thiếu cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Chính vì lẽ đó mà chất lượng nguồn nhân lực là một vấn đề cần quan tâm đối với tất cả các doanh nghiệp nói chung và đối với công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh nói riêng. Chất lượng nguồn nhân lực ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, năng suất lao động... qua đó mà ảnh hưởng lớn đến công tác quản trị nhân lực.

Ta có bảng số liệu sau:

Bảng 1.1. Bảng trình độ nguồn nhân lực trong Công ty

TT	Chỉ tiêu	2012		2013		2014	
		Số lượng	Tỉ trọng	Số lượng	Tỉ trọng (%)	Số lượng	Tỉ trọng (%)
1	Đại học, trên đại học	40	8,53	45	9,22	57	11,09
2	Cao đẳng, Trung cấp	51	10,87	57	11,68	61	11,87
3	Công nhân kỹ thuật	335	71,43	352	72,13	372	72,37
4	Lao động phổ thông	43	9,17	34	6,97	24	4,67
5	Tổng	469	100	488	100	514	100

(Nguồn: Ban Tổ chức Lao động)

Qua những số liệu thu thập được ta thấy:

Tỷ lệ tốt nghiệp Đại học và trên đại học của công ty chiếm khoảng 8,53% năm 2012, 9,22% năm 2013 và 11,09% năm 2014. Trong 3 năm tăng 17 người, con số này là tương đối cao. Tỷ lệ công nhân kỹ thuật chiếm tỷ lệ lớn và tăng đều qua các năm 71,43% năm 2012; 72,13% năm 2013, và 72,37% năm 2014. Số lượng lao động này hoàn toàn hợp lý khi Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh là

một công ty sản xuất mặt hàng đặc thù, bao PP, PE, sợi nhựa... nên lao động chủ yếu là công nhân kỹ thuật. Còn tỷ lệ lao động cao đẳng, trung cấp và lao động phổ thông chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ và khá đều nhau, không biến động nhiều qua các năm. Qua đây ta có thể thấy được nhân tố trình độ nguồn nhân lực trong công ty như vậy khiến cho công tác quản trị nhân lực gặp nhiều khó khăn bởi lẽ đặc thù của công ty là sản xuất sản phẩm nên số lao động chủ yếu là công nhân.

1.1.4.3. Năng lực của bộ máy quản trị nhân lực

Bộ phận chịu trách nhiệm công tác quản trị nhân lực trong công ty là ban tổ chức lao động. Để công tác quản trị nhân lực diễn ra một cách thuận lợi và đạt hiệu quả cao thì vấn đề trình độ của cán bộ nhân viên trong ban luôn được coi trọng. Hiện tại ban có 3 người chịu trách nhiệm phụ trách toàn bộ những vấn đề liên quan về tiền lương, bảo hiểm, chính sách... trong công ty (yếu tố này sẽ được nêu rõ hơn ở phần 1.2. Thực trạng tổ chức công tác quản trị nhân lực). Năng lực của bộ máy quản trị nhân lực trong công ty như hiện nay khiến cho công tác quản trị nhân lực gặp nhiều thuận lợi, người lao động được làm đúng nghề, đào tạo đúng việc, có kinh nghiệm làm việc. Tuy nhiên, với tổng số lao động như hiện nay thì số lượng cán bộ chịu trách nhiệm công tác quản trị nhân lực còn thiếu, đây cũng có thể xem là một trong số những hạn chế mà công ty cần phải khắc phục trong thời gian tới để đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.1.4.4. Quan điểm của nhà lãnh đạo

Quan điểm của lãnh đạo cấp cao có tác động quan trọng đến sự hình thành bộ phận quản trị nhân lực. Chính vì thế ngay sau khi công ty thành lập thì Ban Giám đốc cũng đã xây dựng nên cho công ty một ban chịu trách nhiệm về công tác quản trị nhân lực, nó giúp Công ty xây dựng nên những chính sách về tuyển dụng lao động, đào tạo nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động. Điều đó cho thấy Ban lãnh đạo cấp cao trong công ty đã rất quan tâm tới việc hình thành bộ phận chuyên trách quản trị nhân lực cho sự hoạt động của công ty với mục tiêu nhằm đảm bảo được hiệu quả sử dụng lao động đáp ứng đủ nhu cầu của công ty. Với quan điểm coi trọng con người, luôn đặt cao vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Vì vậy vấn đề quản trị nhân lực gặp nhiều thuận lợi.

1.1.4.5. Đặc điểm công việc trong tổ chức, môi trường làm việc

Với đặc thù công việc của công ty là sản xuất sản phẩm, khối lượng công việc nhiều, phức tạp chủ yếu. Nên vấn đề thành lập bộ máy chuyên trách quản trị nhân lực trong công ty là điều tất yếu.

Môi trường làm việc, vì đây là công ty chuyên sản xuất bao bì các loại và có liên quan đến các loại hóa chất độc hại cho sức khỏe của người lao động cho nên các phòng ban, nhà kho, phân xưởng đều đảm bảo đạt yêu cầu vệ sinh công nghiệp.

Môi trường làm việc tương đối nặng nhọc vì thế công ty đã thường xuyên bố trí thời gian làm việc, nghỉ ngơi hợp lý để đảm bảo sức khỏe cho người lao động.

Bầu không khí – văn hóa của doanh nghiệp luôn được công ty chú ý coi trọng. Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh luôn tổ chức được bầu không khí trong lao động tập thể một cách khoa học, các cá nhân trong tổ chức luôn được coi trọng và có điều kiện phát triển tốt nhất. Để làm được điều đó, thì Ban lãnh đạo và bộ phận cán bộ công tác quản trị nhân lực trong công ty đã rất chú trọng tới việc tạo bầu không khí lao động vui vẻ, ấm cúng, các thành viên có điều kiện phát triển và giúp đỡ lẫn nhau trong công việc.

Với đặc điểm công việc và môi trường làm việc như vậy nên khiến cho công tác quản trị nhân lực gặp nhiều khó khăn. Nhất là trong vấn đề tuyển dụng, bố trí, đào tạo người lao động nhằm đảm bảo đúng người - đúng cũng như cần phải bố trí nơi làm việc hiệu quả cho người lao động để tránh ảnh hưởng xấu đến kết quả làm việc.

1.1.4.6. Mức độ áp dụng kỹ thuật tin vi vào công tác quản trị nhân lực

Hiện nay, với việc áp dụng hệ thống các phần mềm quản trị nhân lực vào công tác quản lý, tất cả mọi vấn đề liên quan đều được lưu trữ trên máy tính. Tạo thuận lợi cho việc tìm kiếm tài liệu, cũng như thông tin về người lao động trong công ty. Vì vậy công tác quản trị nhân lực gặp nhiều thuận lợi do có thể giảm bớt thời gian hao phí không cần thiết.

1.1.4.7. Tình hình thị trường lao động và sự cạnh tranh

Tình hình thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến việc hình thành bộ phận quản trị nhân lực và cơ cấu tổ chức của nó trong doanh nghiệp. Với vị trí địa bàn hoạt động của công ty khá thuận lợi nằm giữa trung tâm thành phố nên thu hút được nhiều lao động làm việc tại công ty. Tuy nhiên, hiện nay trên địa bàn thành phố hình thành rất nhiều công ty, các doanh nghiệp của nước ngoài, vì vậy sự cạnh tranh về thị trường lao động giữa các công ty trở nên gay gắt hơn. Trước tình hình này Công ty cổ phần Nhựa- Bao bì Vinh đã nhanh chóng thành lập nên Ban Tổ chức Lao động để chịu trách nhiệm trong công tác tuyển dụng cũng như đào tạo, các vấn đề liên quan tới người lao động. Bên cạnh đó thị trường lao động luôn thay đổi qua từng giai đoạn, cung cầu lao động luôn luôn biến động, vì vậy công ty luôn phải xây dựng cho mình những phương án hiệu quả rất để kịp thời phản ứng lại với thị trường.

Tình hình thị trường lao động biến động cùng với đó là sự cạnh tranh giữa các công ty trên địa bàn đã gây ra khó khăn lớn cho công tác quản trị nhân lực trong công ty nhất là trong vấn đề cân đối lao động hiện có cũng như thực hiện rõ ràng các chính sách, chế độ phúc lợi cho người lao động nhằm hạn chế tình trạng “chảy máu chất xám”.

1.2. Thực trạng tổ chức công tác Quản trị nhân lực

1.2.1. Bộ máy thực hiện nhiệm vụ chuyên trách công tác quản trị nhân lực

- Tên gọi: Ban Tổ chức Lao động.

Chức năng, nhiệm vụ của Ban tổ chức Lao động.

+ Chức năng: Là cơ quan tham mưu, giúp việc HĐQT, Ban Giám đốc về công tác xây dựng bộ máy quản lý, tổ chức sản xuất kinh doanh, quản lý lao động tiền lương của công ty.

+ Nhiệm vụ

Thứ nhất: Về sắp xếp, đổi mới và phát triển doanh nghiệp

- Tham mưu cho Giám đốc xây dựng phương án sắp xếp, đổi mới cơ cấu tổ chức quản lý, tổ chức sản xuất kinh doanh của công ty trình lên HĐQT phê duyệt hoặc báo cáo cấp trên duyệt theo thẩm quyền.
- Là cơ quan thường trực, phối hợp các cơ quan liên quan tổ chức triển khai thực hiện phương án sắp xếp, đổi mới, phát triển doanh nghiệp sau khi được phê duyệt. (Xem xét và đề nghị xếp hạng doanh nghiệp theo quy định của Nhà nước).
- Là cơ quan thường trực xây dựng các quy chế tổng hợp phục vụ công tác quản lý, điều hành hoạt động của công ty.

Thứ hai: Về quản lý lao động

Tham mưu giúp Giám đốc

Công tác hoạch định, tuyển dụng lao động:

- Xây dựng kế hoạch và biên chế lao động hàng năm và từng thời điểm theo phương án, kế hoạch sản xuất, kinh doanh của công ty, xác định số lượng lao động tăng, giảm hàng năm và theo từng thời kỳ phát triển của công ty.
- Xây dựng, trình HĐQT ban hành chức danh, tiêu chuẩn chuyên môn, nghiệp vụ đối với viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật đối với lao động trực tiếp.
- Thực hiện các thủ tục tuyển dụng lao động theo kế hoạch tuyển dụng lao động được Giám đốc phê duyệt.
- Đánh giá, lựa chọn lao động sau thử việc.
- Soạn thảo hợp đồng lao động và trình Giám đốc ký kết hợp đồng lao động.

Công tác đào tạo, đánh giá chất lượng lao động

- Xây dựng chương trình và tổ chức bồi dưỡng, đào tạo nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.
- Tổ chức xét nâng lương, thi bậc lương đối với lao động hợp đồng tại công ty theo quy định
- Đề xuất và triển khai thực hiện các giải pháp tổ chức lao động khoa học, biện pháp giải quyết việc làm, đảm bảo ngày công cho người lao động.

- Thống kê, tổng hợp, phân tích, đánh giá tình hình về số lượng, chất lượng lao động, sử dụng lao động để có kế hoạch, phương án sử dụng lao động phù hợp với tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Các vấn đề về quan hệ tiền lương:

- Giúp Giám đốc xây dựng, đàm phán, sửa đổi bổ sung Thỏa ước lao động tập thể. Thực hiện các thủ tục đăng ký nội quy lao động, thỏa ước lao động theo quy định.
- Tham mưu giải quyết những vấn đề xung quanh tranh chấp lao động.
- Chủ trì việc xử lý kỷ luật lao động vi phạm nội quy theo quy chế lao động.
- Thực hiện các thủ tục chấm dứt hợp đồng lao động theo quy định của Luật lao động.

Thứ ba: Về quản lý tiền lương:

- Xây dựng, trình HĐQT ban hành và tổ chức thực hiện định mức lao động; quy chế trả lương, thưởng trong công ty.
- Theo dõi tổng hợp báo cáo tình hình thực hiện công tác lao động tiền lương trong công ty.
- Nghiên cứu, tham gia ý kiến, đề xuất chính sách, chế độ về lao động, y tế lương đối với người lao động.

Thứ tư: Về quản lý bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp:

- Theo dõi, lập danh sách, quyết định người lao động được xét nâng lương, nâng bậc thợ chuyên bộ phận chuyên môn thực hiện.

Ngoài ra còn một số nhiệm vụ khác như: quản lý hồ sơ lao động; thực hiện nhiệm vụ khác thuộc chức năng khi được CTHĐQT, Giám đốc giao.

- Chức năng của ban tổ chức lao động chuyên về công tác nhân sự trong công ty.

- Tổng số cán bộ nhân viên của ban tổ chức lao động là 3 người; số cán bộ chuyên trách công tác quản trị nhân lực: 3 người, trong đó có 1 trợ lý tổng hợp, 1 nhân viên lao động và 1 nhân viên tiền lương, bảo hiểm. So với tổng số lao động trong công ty là 514 người thì số cán bộ phụ trách công tác quản trị nhân lực còn thiếu, mới chỉ chiếm 0,6%. Quá thấp so với chỉ tiêu là cứ 100 lao động sẽ có 1 cán bộ quản trị nhân lực. Chính sự thiếu hụt này gây ảnh hưởng rất lớn tới vấn đề quản lý cũng như bố trí nguồn nhân lực trong công ty.

- Năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực.

Bảng 1.2. Năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực

Họ tên	Tuổi	Giới tính	Trình độ	Chuyên môn	Kinh nghiệm
Nguyễn Thị Hồng	35	Nữ	Đại học kinh tế quốc dân	Cư nhân kinh tế	9 năm

Thu			chuyên ngành quản trị nhân lực.		
Thái Doãn Tú	30	Nam	Đại học bách khoa Hà Nội chuyên ngành quản trị kinh doanh	Cử nhân kinh tế	5 năm
Nguyễn Hữu Cương	27	Nam	Đại học bách khoa Hà Nội chuyên ngành quản trị kinh doanh	Cử nhân kinh tế	1 năm

(Nguồn: Ban Tổ chức Lao động)

Nhận xét: Dựa vào bảng năng lực cán bộ đảm nhiệm công tác quản trị nhân lực ta có thể thấy được những người được giao phụ trách công tác quản trị nhân lực trong công ty đều làm đúng công việc, đúng chuyên ngành được đào tạo. Mỗi người đều có năng lực cũng như chuyên môn và trình độ. Vì vậy mỗi công việc mà họ được đảm nhiệm rất phù hợp với yêu cầu mà công ty đặt ra.

1.2.2. Thực trạng phân công công việc trong bộ phận chuyên trách công tác quản trị nhân lực (bảng phân công cụ thể công việc đến từng người và nhận xét về sự phù hợp người – việc và mức độ phù hợp trong sử dụng đội ngũ chuyên trách).

- Nguyễn Thị Hồng Thu – Chức danh công việc: Trợ lý tổng hợp

Các nhiệm vụ chính của chị Thu là: thống kê, xây dựng và thực hiện kế hoạch lao động, biên chế hàng năm; Theo dõi tổng hợp, phân tích và lập báo cáo định kỳ về tình hình sử dụng lao động, chất lượng lao động trong toàn công ty; Theo dõi và tham gia thực hiện các thủ tục đào tạo, xét nâng lương, thi tay nghề bậc thợ hàng năm. Đào tạo nâng cao tay nghề, chuyển đổi công việc đối với người lao động; chủ trì việc đánh giá chất lượng lao động hàng tháng, quý, năm để có kế hoạch bố trí, sử dụng phù hợp; Theo dõi và thực hiện các thủ tục ký hợp đồng lao động, chấm dứt hợp đồng lao động đối với người lao động trong công ty; Theo dõi việc tính toán tiền lương, chế độ đối với người lao động đảm bảo chính xác, đúng theo pháp luật của Nhà nước

Với kinh nghiệm 9 năm công tác trong ngành, Chị thu đã đóng góp cho công ty rất nhiều sáng kiến trong việc đào tạo cũng như phát triển nguồn nhân lực. Tốt nghiệp loại giỏi chuyên ngành quản trị nhân lực tại trường Đại học kinh tế

quốc dân. Chị có đầy đủ kinh nghiệm cũng như kiến thức về công tác quản trị nhân lực nên công việc mà chị đảm nhận hiện nay là tương xứng phù hợp với yêu cầu của công ty.

- Thái Doãn Tú – Chức danh công việc: Nhân viên lao động

Các nhiệm vụ chính của anh Tú là: Trực tiếp chăm công cho người lao động trong công ty; Theo dõi việc chấp hành nội quy, quy chế của tất cả lao động làm việc tại công ty; Theo dõi tổng hợp xếp loại hàng tháng đối với lao động thuộc phạm vi quản lý; Tham gia công tác đào tạo tay nghề cho người lao động. Đánh giá chất lượng sau đào tạo.

Anh Thái Doãn Tú được phân công làm công việc phụ trách về lao động Anh là người có thâm niên công tác 5 năm nên am hiểu về tình hình lao động trong công ty. Là cử nhân khoa quản trị kinh doanh nên anh được đào tạo chuyên sâu về công tác quản trị nhân lực. Do vậy công việc mà anh đảm nhiệm hiện nay là phù hợp với yêu cầu của công ty.

- Nguyễn Hữu Cường – Chức danh công việc: Nhân viên tiền lương, bảo hiểm.

Các nhiệm vụ chính của anh Cường là: Chịu trách nhiệm trong việc theo dõi các chế độ nghỉ phép, việc riêng, nghỉ ốm, nghỉ thai sản... Nhận các chứng từ liên quan đến việc giải quyết chế độ bảo hiểm xã hội của người lao động; Giúp trợ lý trong việc tính tiền lương, xếp loại hàng tháng cho người lao động.

Công việc mà anh đảm nhiệm phù hợp với năng lực cũng như trình độ. Tuy nhiên, do vừa mới vào làm tại công ty được 1 năm nên kinh nghiệm làm việc còn hạn chế nhưng anh đã được đào tạo bài bản tại trường nên công việc mà anh đảm nhiệm hiện nay là hoàn toàn phù hợp.

1.3. Thực trạng hệ thống chính sách nhân sự của công ty

1.3.1. Chính sách tuyển dụng nhân lực

Theo kết quả phỏng vấn giám đốc công ty thì quan điểm của lãnh đạo đơn vị về vấn đề này là: Tuyển dụng nhân sự mới theo quy trình được thiết lập, để đảm bảo nhân viên mới có đủ trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm cho vị trí cần tuyển dụng, hòa đồng với tập thể, gắn bó lâu dài với công ty, ưu tiên tuyển dụng lao động trực tiếp tại các phân xưởng sản xuất, mở rộng đối tượng tuyển dụng trong năm tới nhằm đảm bảo đủ số lao động cho cả 2 cơ sở sản xuất. Và vấn đề này cũng được thể hiện tại Điều 3 của Quy Chế lao Động số: 26/2013/QCLĐ-CT ban hành ngày 01 tháng 02 năm 2013 hướng tới nội dung như sau:

Thứ nhất, về xác định nhu cầu tuyển dụng: Hàng năm, định kỳ khi công ty có nhu cầu bổ sung lao động, Ban Tổ chức lao động tổng hợp trình lên Ban Giám đốc xem xét quyết định

Thứ hai, về quy trình tuyển dụng:

- Việc tuyển dụng lao động phải thực hiện đúng quy trình tuyển dụng lao động theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008.

- Người lao động được tuyển dụng vào làm việc trong công ty phải đảm bảo các yêu cầu sau:

+ Có đầy đủ thủ tục hồ sơ theo quy định

+ Có trình độ chuyên môn, tay nghề phù hợp với nhu cầu công việc mà công ty đang cần.

+ Có phẩm chất chính trị tốt; lai lịch rõ ràng, đúng sự thật. Công ty có thể xác minh thêm lý lịch trước khi nhận vào làm việc.

+ Có sức khỏe tốt đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc được tuyển dụng (Ngoài giấy xác nhận sức khỏe cơ sở y tế, công ty có thể tổ chức kiểm tra lại sức khỏe, nếu đạt mới làm thủ tục tiếp nhận đào tạo, hoặc thử việc)

- Lao động mới sau thời gian đào tạo tại công ty, nếu đạt yêu cầu mới tiến hành làm thủ tục tiếp nhận thử việc. Lao động mới đã có chuyên môn, tay nghề sau thời gian thử việc đạt yêu cầu thì mới ký hợp đồng lao động.

- Loại hợp đồng, nội dung hợp đồng, hiệu lực và thay đổi nội dung hợp đồng lao động, thời gian thử việc... thực hiện theo quy định của Bộ luật lao động.

Quy trình cụ thể tuyển dụng của công ty như sau:

** Lập kế hoạch và tiếp nhận hồ sơ:*

- Căn cứ vào nhu cầu tuyển dụng Lao động phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh từng thời gian kỳ, trưởng bộ phận có nhu cầu tuyển dụng (hoặc cán bộ phụ trách công tác tổ chức lao động) lập kế hoạch tuyển dụng theo mẫu đã có sẵn.

- Căn cứ vào kế hoạch tuyển dụng đã được phê duyệt, các chính sách của công ty với các đối tượng tuyển dụng (nếu có) và bằng các phương tiện thích hợp, ban Tổ chức lao động thông báo cho các cá nhân có nhu cầu nộp hồ sơ về ban Tổ chức lao động trong thời hạn quy định. Phương tiện thông tin thích hợp có thể là phương tiện thông tin đại chúng (báo, đài, tivi, internet...) hoặc thông báo trong tập thể người lao động trong công ty hoặc tham gia sàn giao dịch việc làm, hội chợ việc làm...

- Nội dung trong thông báo cần phải nêu rõ vị trí cần tuyển, tiêu chuẩn các yêu cầu cơ bản về hồ sơ.

** Xét tuyển:*

- Kiểm tra hồ sơ

Ban tổ chức lao động xem xét hồ sơ các ứng viên gửi đến và lựa chọn những hồ sơ phù hợp với nhu cầu tuyển dụng của công ty, trình người có trách nhiệm xem xét, chấp thuận.

Nếu có những hồ sơ cho mỗi vị trí cần tuyển dụng thì đặt vị trí ưu tiên cho từng hồ sơ theo tiêu chí của công ty (nếu có).

- Phỏng vấn các ứng viên dự tuyển

Sau khi hồ sơ các ứng viên đã được chấp thuận, Ban tổ chức lao động đề nghị giám đốc chỉ thị người phỏng vấn, tổ chức phỏng vấn từng người dự tuyển.

Nội dung phỏng vấn:

- + Quá trình học tập, công tác, tay nghề của người dự tuyển
- + Những kiến thức cơ bản về công việc cần tuyển dụng
- + Nêu ra một số chế độ đang áp dụng tại ty
- + Xác định tư tưởng cho ứng viên (tính chất, thời gian làm việc).

Nội dung phỏng vấn và kết quả phỏng vấn được ghi vào mục 1 của biểu mẫu. Trường hợp ứng viên đạt yêu cầu thì chuyển sang bước tiếp theo là thử việc, trường hợp không đạt thì công ty sẽ thông báo cho ứng viên biết.

- Thử việc

Đối với những trường hợp phỏng vấn đạt yêu cầu cán bộ phụ trách lao động ra quyết định thử việc trình giám đốc phê duyệt và thông báo cho các đơn vị có người đến thử việc

Khi hết thời hạn thử việc cán bộ quản lý trực tiếp nhận xét đánh giá kết quả thử việc đạt hay không đạt và đề nghị Giám đốc quyết định.

** Thủ tục tiếp nhận:*

Những trường hợp thử việc đạt yêu cầu và Giám đốc đồng ý tiếp nhận thì ban Tổ chức lao động thống nhất với người được tuyển dụng các điều khoản để ký hợp đồng lao động. Đồng thời ra quyết định tuyển dụng trình giám đốc công ty ký duyệt.

Nhận xét: Với việc thực hiện chính sách tuyển dụng lao động như hiện nay thì công ty sẽ luôn đáp ứng được đầy đủ về số lượng và chất lượng đảm bảo cho việc hoạt động sản xuất kinh doanh luôn được diễn ra một cách thuận lợi. Tuy nhiên, với chính sách ưu tiên tuyển lao động trực tiếp, còn đối với lao động gián tiếp chỉ tuyển trong nguồn nội bộ công ty. Chính điều này cũng đã gây ra sự chênh lệch lớn về số lượng lao động. Đồng thời hạn chế trong việc tìm kiếm nhân tài gây ra không ít khó khăn trong vấn đề tạo mối quan hệ lao động, gây bất mãn đối với một số người lao động làm việc tốt.

1.3.2. Chính sách đào tạo phát triển nhân lực

Quan điểm hiện hành của Công ty về vấn đề này là coi trọng công tác đào tạo và phát triển nhân lực, xem đào tạo là chính sách cơ bản để nâng cao chất lượng đồng thời cũng là cách thức để tạo động lực cho người lao động ngày càng cống hiến năng lực của mình cho tổ chức nhiều hơn. Quan điểm này được nêu khá rõ ràng thông qua bản cáo đánh giá công tác quản lý lao động nhiệm kỳ 2010 – 2015. Trong báo cáo đã nêu rõ được nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và cách thức đào tạo.

Thứ nhất: Về xác định nhu cầu đào tạo:

Nhu cầu đào tạo của Công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh được xác định cụ thể thông qua các bộ phận trong công ty. Công ty xác định nhu cầu đào tạo cụ thể với từng bộ phận, công việc và từng đối tượng khác nhau.

** Căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo của Công ty bao gồm:*

- Thông qua chiến lược kinh doanh và tình hình sản xuất kinh doanh để xác định số lao động mới cần thiết cho công ty theo từng giai đoạn, từng thời kỳ khác nhau.

- Thông qua sự đánh giá của cán bộ quản lý để thấy rõ được mức độ hoàn thành công việc của người lao động trong công ty để từ đó có phương pháp đào tạo hợp lý.

- Dựa trên những nhu cầu đào tạo của người lao động trong công ty thông qua các buổi trao đổi trực tiếp giữa họ và ban lãnh đạo.

** Nhu cầu đào tạo*

- Khi công ty cần tuyển thêm lao động mới

- Khi đầu tư thêm khoa học công nghệ vào quá trình sản xuất.

- Khi người lao động có nhu cầu đào tạo để nâng cao tay nghề cũng như các kỹ năng cần thiết trong công tác quản lý.

Thứ hai: Về xác định cách thức đào tạo

- Đối với công nhân

+> Đào tạo tay nghề: Áp dụng đối với những người công nhân mới vào làm việc

Số lao động khi vào ký hợp đồng với công ty chưa có tay nghề, hoặc có tay nghề nhưng không phù hợp với yêu cầu công việc mà công ty đang cần thì công ty tổ chức đào tạo phù hợp với công việc mới.

+> Đào tạo chuyển đổi hoặc đào tạo lại: Do yêu cầu công việc của nhiệm vụ sản xuất phải đào tạo chuyển đổi, hoặc khi đầu tư thêm thiết bị công nghệ mới phải đào tạo lại tay nghề cho người lao động.

+> Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, bậc thợ:

- Lao động trực tiếp sản xuất, phục vụ sản xuất hàng năm đến niên hạn nâng bậc thợ tay nghề được ôn luyện để thi tay nghề bậc thợ. Mọi kinh phí thi tay nghề bậc thợ do công ty bảo đảm. Nếu thi đạt kết quả thì được xét nâng bậc theo quy định. Trường hợp thi không đạt sau một năm mới thi xét lại.
- Lao động gián tiếp hàng năm đến niên hạn tùy từng trường hợp cụ thể công ty có thể tổ chức hướng dẫn, bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ và xét hoặc tổ chức thi nâng bậc lương theo quy định.

- Đối với quản lý:

+> Đào tạo bằng cách gửi cán bộ đi tham gia các lớp tập huấn ở bên ngoài như: bên thuê, lao động tiền lương...

+> Mời chuyên gia về giảng dạy tại công ty.

Nhận xét: Công tác đào tạo cũng được quan tâm từ việc đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn cho lao động gián tiếp bằng cách gửi bên ngoài đào tạo hoặc mời chuyên gia về lớp. Đào tạo nâng cao nghiệp vụ chuyên môn như nghiệp vụ lao động tiền lương, huấn luyện chế độ mới về BHXH, BHYT, BHTN; luật thuế, luật đấu thầu cho cán bộ chuyên môn. Từ năm 2010 đến nay đã gửi bên ngoài đào tạo 7 cán bộ. Mời chuyên gia về giảng dạy môn Quản trị sản xuất cho toàn bộ cán bộ trong công ty từ cấp tổ trưởng sản xuất trở lên.

Đối với lao động trực tiếp công tác đào tạo nâng cao trình độ tay nghề cũng như được quan tâm. Đào tạo mới cho lao động mới vào, đào tạo nâng cao tay nghề lao động. Công tác tổ chức xét nâng lương, thi tay nghề bậc thợ hàng năm đảm bảo đúng niên hạn, thời gian giữ bậc, nghiêm túc theo quy định của Nhà nước. Lao động trước khi được đào tạo về chuyên môn tay nghề đều được học tập, quán triệt về nội quy, quy chế, thỏa ước lao động tập thể, nội quy an toàn trong sản xuất.

Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp công ty luôn đạt kết quả cao trong việc hoàn thành các chỉ tiêu đề ra. Công tác đào tạo được diễn ra một cách có quy mô, quy trình đào tạo được thực hiện đồng loạt gây nhiều thuận lợi trong vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong công ty. Việc mời các chuyên gia về giảng dạy tại công ty giúp người lao động tiếp thu được nhiều kinh nghiệm, cũng như tiếp kiệm được thời gian, từng bước nâng cao nghiệp vụ cho lao động gián tiếp. Chính sách đào tạo được thực hiện ngay từ khi người lao động mới bước vào làm việc trong công ty nên có tác dụng rất lớn trong việc tạo ra nguồn lao động có năng lực đáp ứng nhu cầu của công việc. Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã từng bước nâng cao tay nghề, nâng cao kỹ năng giúp họ tự tin hơn làm việc hiệu quả hơn và còn làm cải thiện được mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới xoá bỏ được sự tranh chấp, mâu thuẫn tạo ra bầu không khí đoàn kết thân ái cùng phấn đấu phát triển.

Tuy nhiên do chất lượng đầu vào của công ty còn hạn chế đặc biệt là lao động trực tiếp nên công tác đào tạo gặp một số khó khăn như: đào tạo không đúng công việc cho người công nhân nên gây ra tình trạng người lao động không làm hoặc tiếp thu chậm. Việc gửi cán bộ sang đào tạo tại nước ngoài còn ít. Chất lượng đào tạo ở một số lĩnh vực còn hạn chế do thiếu máy móc, thiết bị (đặc biệt tại các phân xưởng trực tiếp sản xuất).

1.3.3. Chính sách thù lao lao động

Quan điểm hiện hành của công ty về chính sách thù lao lao động là thực hiện chế độ trả lương, thưởng theo khả năng đóng góp của từng thành viên cho công ty theo năng suất, chất lượng, hiệu quả. Xem tiền lương là công cụ chủ yếu để nâng cao công tác tạo động lực cho người lao động. Quan điểm này được cụ thể hóa trong quy chế phân phối tiền lương ban hành ngày 01 tháng 01 năm 2014 với nội dung chính như sau.

Thứ nhất về tiền lương:

Công ty đang thực hiện chế độ trả lương theo 2 hình thức

Đối với lao động trực tiếp: Áp dụng hình thức trả lương sản phẩm trực tiếp (Bao gồm Công nhân trực tiếp sản xuất).

Đối với lao động gián tiếp: Áp dụng hình thức trả lương khoán (Bao gồm Cán bộ quản lý phòng ban, quản lý phân xưởng, lao động không trực tiếp tạo ra sản phẩm: bảo vệ, lái xe, thợ điện, bảo trì, nhà ăn ca).

Ngoài ra, công ty còn trả lương vượt giờ cho người lao động trực tiếp sản xuất tính theo ngày công, phần làm vượt giờ sẽ được tính là 150% ĐG

Thứ hai về tiền thưởng:

Tiền thưởng của lao động gián tiếp và lao động trực tiếp được tính dựa trên cơ sở xếp loại lao động và theo tổng thu nhập của lao động trong năm, đóng góp của từng cá nhân, bộ phận, đơn vị. CBCNV Công ty được thưởng trong các dịp lễ tết (tết Dương lịch, Âm lịch, Lễ 30/4, 2/9)....

Thứ ba về vấn đề phụ cấp, trợ cấp:

Theo luật lao động, công ty trả cho người lao động các loại phụ cấp sau: Phụ cấp ca làm đêm, làm giờ; phụ cấp độc hại, nguy hiểm; phụ cấp trách nhiệm (tổ trưởng, quản đốc); phụ cấp đoàn thể (phụ nữ, công đoàn, Đoàn Thanh Niên); phụ cấp an toàn vệ sinh lao động; phụ cấp tự vệ (do đặc thù của Quân đội).

Ngoài ra công ty trả phụ cấp đi lại cho cá nhân được giao trách nhiệm quản lý, điều hành đơn vị.

Nhận xét: Chính sách thù lao cho người lao động của công ty đã thể hiện được sự quan tâm của công ty đối với người lao động, cách phân phối tiền lương khá hợp lý giữa hai đối tượng là lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Chính điều này đã mang lại nhiều kết quả cao trong việc thực hiện mối quan hệ lao động cũng như việc giữ chân nhân viên.

1.3.4. Quản lý AT-VSLĐ tại nơi làm việc

Quan điểm hiện hành của đơn vị về vấn đề AT-VSLĐ là củng cố đẩy mạnh công tác an toàn vệ sinh lao động đặc biệt là tại các phân xưởng sản xuất để hạn chế tối đa tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Chính sách này cũng được thể hiện rõ qua báo cáo đánh giá công tác quản lý lao động nhiệm kỳ 2010-2015 và cụ thể hóa tại Điều 13, Quy chế lao động số: 26/2013/QCLĐ-CP ngày 01 tháng 02 năm 2013

Thứ 1: Theo báo cáo đánh giá công tác quản lý lao động nhiệm kỳ 2010-2015.

- Do đặc thù sản xuất kinh doanh của đơn vị thường xuyên sử dụng các nguyên liệu hạt nhựa và giấy đều là những chất dễ cháy nên công tác an toàn phòng cháy chữa cháy luôn được công ty quan tâm, chú trọng từ khâu xây dựng kế hoạch, đầu tư thiết bị đến duy trì kiểm tra, phân công lực lượng thường trực trong thời gian cao điểm. Bên cạnh đó còn trang bị đầy đủ bảo hộ lao động cho từng cá

nhân theo tính chất công việc. Đồng thời tăng cường công tác kiểm tra, nhắc nhở, xử lý các trường hợp vi phạm.

Hàng năm phối hợp với công an phòng cháy chữa cháy tập huấn công tác phòng cháy chữa cháy. Các bảng hướng dẫn nội quy an toàn khi sử dụng máy móc thiết bị treo ở những vị trí cần lưu ý để nhắc nhở người lao động.

- Công tác vệ sinh lao động luôn được chú trọng. Công ty thành lập ban an toàn vệ sinh viên để tham gia vào việc kiểm tra, nhắc nhở công tác an toàn vệ sinh lao động ở các phân xưởng. Những vị trí sử dụng máy móc có yêu cầu về an toàn đều được hướng dẫn về quy trình vận hành trước khi sử dụng.

Thứ 2: Theo quy chế lao động thì chính sách AT-VSLĐ được thể hiện như sau.

- Khi vào sản xuất phải mang mặc bảo hộ lao động gọn gàng, đúng màu sắc, chủng loại theo quy định.

- Trước và sau giờ làm việc phải đảm bảo vệ sinh sạch sẽ, gọn gàng nơi làm việc.

- Mọi người phải có ý thức giữ gìn vệ sinh chung. Khi vệ sinh cá nhân không được tùy tiện thải chất thải, rác thải bừa bãi.

- Người lao động nhận vào làm những việc có liên quan đến máy móc, thiết bị phải được học tập quy trình an toàn khi vận hành, sử dụng, bảo dưỡng, bảo quản. Khi sử dụng phải tuân thủ đúng quy trình vận hành, sử dụng thiết bị thì tuyệt đối không được sử dụng máy móc thiết bị.

Nhận xét: Chính sách quản lý AT-VSLĐ tại nơi làm việc được thực hiện một cách toàn diện từ văn phòng tới các phân xưởng. Những chính sách này của công ty nhằm đảm bảo an toàn cho người lao động trong khi làm việc, có ý nghĩa trong công tác duy trì hoạt động sản xuất của công ty, tạo niềm tin cho người lao động, giúp họ gắn bó lâu dài với công ty.

1.3.5. Quan hệ lao động trong tổ chức.

Vấn đề quan hệ lao động trong công ty hiện nay vẫn chưa có một văn bản nào quy định rõ. Thông qua việc phỏng vấn lãnh đạo công ty thì vấn đề này được nhìn dưới một hướng khá đơn giản đó là: Hàng năm công ty có xây dựng thỏa ước lao động tập thể. Quan hệ lao động tốt khi những vấn đề về tiền lương, tiền thưởng, chính sách thù lao... được công ty thực hiện công bằng, rõ ràng

Công ty có thành lập đầy đủ các hội, ban theo đúng yêu cầu của luật do Nhà nước đặt ra, ví dụ: Hội phụ nữ, BCH Công đoàn, BCH Đảng bộ, Đoàn thanh niên...đảm bảo đầy đủ quyền lợi hợp pháp cho người lao động để duy trì các hoạt động để duy trì các hoạt động, phong trào cho người lao động giúp quan hệ lao động trong công ty được hài hòa ổn định hơn.

Công ty đã thành lập những buổi đối thoại với người lao động nhằm tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo công ty với cán bộ công nhân viên. Việc này giúp người lao động thể hiện được mong muốn cũng như nguyện vọng của mình.

Nhận xét: Với chính sách này, giúp vấn đề quan hệ lao động trong công ty diễn ra một cách thuận lợi, hài hòa, hạn chế vấn đề tranh chấp lao động, đình công. Giúp công ty duy trì được hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như thực hiện tốt các nhiệm vụ và phương hướng đã đề ra.

1.4. Định hướng phát triển của công ty và thách thức trong công tác quản trị nhân lực.

1.4.1. Định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.

Theo báo cáo kết quả thực hiện nhiệm vụ SXKD năm 2013 và phương hướng nhiệm vụ năm 2014

Khủng hoảng của nền kinh tế giới tiếp tục tác động mạnh mẽ đến nền kinh tế nước ta; tình hình nợ xấu các ngân hàng trong nước tuy giảm nhưng vẫn còn có những phức tạp khó lường; chủ trương của Chính phủ năm 2014 tiếp tục điều chỉnh tăng mức lương tối thiểu cho người lao động ở các doanh nghiệp. Là những vấn đề có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Từ những đặc điểm trên đòi hỏi Đảng uỷ, HĐQT, Ban giám đốc công ty phải đề ra các chủ trương, giải pháp đúng đắn trong lãnh đạo, chỉ đạo điều hành. Phấn đấu đạt các mục tiêu, chỉ tiêu nhiệm vụ sau đây:

- Phương hướng nhiệm vụ:

+ Tập trung lãnh đạo công ty thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, đưa công ty phát triển toàn diện về mọi mặt.

+ Nâng cao năng lực cạnh tranh với các đối tác sản xuất cùng ngành nghề.

+ Phấn đấu đạt và vượt chỉ tiêu kế hoạch năm 2014.

Bảng 1.3. Một số chỉ tiêu SXKD của Công ty năm 2014

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014
1	Sản lượng	Bao	95.770.000
2	Doanh thu	Tr.đ	590.092
3	Lợi nhuận	Tr.đ	25.000
4	TNBQ	đồng	6.200.000

(Nguồn: Phòng tài chính)

- Nhiệm vụ SXKD:

+ Duy trì ổn định sản xuất, tích cực, chủ động nắm vững tình hình thị trường, quản lý, kiểm soát chặt chẽ định mức kinh tế kỹ thuật, tạo ra chất lượng sản phẩm tốt có giá cạnh tranh, giữ vững thương hiệu và uy tín đối với khách hàng.

+ Thường xuyên bám sát tình hình thị trường trong nước và thế giới để có chiến lược dự trữ nguyên vật liệu, kết hợp với xây dựng, đàm phán, điều chỉnh giá đầu ra hợp lý, đảm bảo tính cạnh tranh.

+ Tích cực tìm kiếm mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, tranh thủ khai thác tăng thị phần ở các khách hàng truyền thống thị trường bao Sling, bao Jamboo đảm bảo sản xuất luôn đạt kế hoạch.

+ Đầu tư thêm một số máy móc thiết bị đáp ứng sản xuất mặt hàng mới.

+ Chỉ đạo phối hợp chặt chẽ giữa tiêu thụ sản phẩm hàng hoá với việc thu hồi công nợ không để nợ đọng kéo dài, không có nợ khó đòi.

+ Đảm bảo huy động vốn đáp ứng đủ cho hoạt động SXKD. Kiểm soát chặt chẽ các yếu tố chi phí đầu vào, chủ động nắm bắt và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất.

+ Tổ chức đào tạo luân chuyển, đào tạo nâng cao tay nghề bậc thợ, trình độ năng lực chuyên môn cho người lao động đáp ứng yêu cầu công việc ở các cung đoạn sản xuất. Điều chỉnh, cải thiện chính sách tiền lương, thu nhập cho người lao động tạo điều kiện thuận lợi để người lao động yên tâm thực hiện tốt mọi nhiệm vụ được giao.

+ Duy trì khai thác và sử dụng có hiệu quả các hạng mục đầu tư ở cơ sở hai.

+ Phát huy trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ, nhân viên kỹ thuật, thực hiện nghiêm túc quy trình quản lý vật tư, thiết bị, duy trì chế độ bảo dưỡng sửa chữa thường xuyên và định kỳ, nghiên cứu ứng dụng các sáng kiến cải tiến kỹ thuật nâng cao hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị.

+ Tăng cường đánh giá chất lượng nội bộ theo tiêu chuẩn ISO 9001-2008 đã được công nhận nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả mọi hoạt động của công ty.

+ Xây dựng công ty vững mạnh toàn diện:

+ Phát huy dân chủ trong đơn vị, tổ chức tốt hội nghị người lao động các cấp, Tổ chức Đại hội đồng cổ đông thường niên tạo cơ hội để CBCNV phát huy vai trò trách nhiệm tham gia xây dựng, đóng góp ý kiến vào chỉ tiêu kế hoạch SXKD năm 2014 của đơn vị.

+ Tổ chức quán triệt, học tập nghị quyết của các cấp uỷ Đảng và các chuyên đề giáo dục của trên cho cán bộ, công nhân lao động. Phấn đấu 100% quân số được tham gia học tập đầy đủ các nội dung, kiểm tra nhận thức chính trị cuối năm có 100% đạt yêu cầu, có trên 80% đạt khá, giỏi.

+ Thường xuyên quan tâm tăng cường công tác giáo dục chính trị, nắm chắc các diễn biến tình hình tư tưởng của cán bộ, đảng viên, người lao động. Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân có bản lĩnh chính trị vững vàng, tin tưởng và yên tâm thực hiện hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ được giao.

+ Đẩy mạnh hoạt động phong trào thi đua quyết thắng gắn các chủ đề thi đua với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, chỉ đạo tiến hành việc sơ tổng kết, bình xét khen thưởng hàng quý, 6 tháng, năm đảm bảo khách quan dân chủ, nhằm đưa phong trào thi đua phát triển rộng khắp và thực sự là đòn bẩy thúc đẩy đơn vị hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đã đề ra.

+ Xây dựng kế hoạch tổ chức huấn luyện quân sự cho lực lượng dân quân tự vệ trong Công ty, phấn đấu kết quả huấn luyện đơn vị đạt khá trở lên.

+ Chỉ đạo, theo dõi, đôn đốc việc chấp hành chế độ bảo hiểm lao động, đảm bảo ATVSLĐ, bảo lụt, đảm bảo an toàn khi tham gia giao thông.

+ Xây dựng cảnh quan môi trường văn hoá, hoạt động văn nghệ, thể thao trong đơn vị. Phối hợp chặt chẽ với chính quyền nhân dân địa phương giữ vững an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội trên từng địa bàn.

+ Thường xuyên quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo xây dựng các tổ chức quần chúng vững mạnh, hướng các hoạt động của tổ chức quần chúng bám sát vào mục tiêu, chỉ tiêu sản xuất kinh doanh.

- Nhiệm vụ xây dựng đảng:

+ Xây dựng và thực hiện nghiêm túc có chất lượng kế hoạch xây dựng Đảng, kế hoạch công tác kiểm tra giám sát của Đảng ủy năm 2014.

+ Bám sát nhiệm vụ từng kỳ, đổi mới nâng cao chất lượng ra nghị quyết và bổ sung nhiệm vụ, đáp ứng yêu cầu công tác lãnh đạo trên các lĩnh vực công tác.

1.4.2. Những thách thức đặt ra đối với công ty trong công tác quản trị nhân lực.

- Công ty cần phải duy trì nguồn lao động trực tiếp ổn định để đảm bảo hoàn thành công việc được đề ra, như vậy công tác quản trị nhân lực cần hoạt động chặt chẽ, hiệu quả hơn.

- Để đạt được doanh thu mà công ty đã đề ra thì kèm theo đó người lao động sẽ phải cố gắng làm việc. Như vậy, họ sẽ đòi hỏi các chế độ, quyền lợi của mình nhiều hơn. Vì vậy, chi phí mà doanh nghiệp bỏ ra sẽ lớn đòi hỏi công tác quản trị nhân lực cần tìm ra phương pháp để cân bằng vấn đề này.

- Bộ phận quản trị nhân lực sẽ làm việc với cường độ cao hơn, cần có sự linh hoạt và tinh tế hơn .

- Với định hướng phát triển của công ty, thì công ty cũng gặp không ít khó khăn điển hình như đội ngũ làm công tác quản trị nhân lực còn mỏng. Quản trị nhân lực bao gồm khá nhiều các nghiệp vụ phức tạp, bộ máy chuyên trách về vấn đề này trong công ty lại chỉ có ba nhân viên. Bộ máy chuyên trách về quản trị nhân sự mỏng khiến cho công tác tạo động lực mặc dù được sự ủng hộ của lãnh đạo, có khả năng về tài chính song không thể đạt hiệu quả cao nhất vì một số hoạt động chỉ dừng lại ở kế hoạch, không khả thi do ở trong tình trạng “chờ người làm”.

PHẦN 2: CHUYÊN ĐỀ CHUYÊN SÂU

ĐỀ TÀI “ HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA – BAO BÌ VINH”

2.1. Cơ sở lý luận chung về công tác tạo động lực

2.1.1. Một số khái niệm cơ bản

Theo giáo trình quản trị nhân lực tập 2 do TS Lê Thanh Hà biên soạn thì khái niệm *nhu cầu* được hiểu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển.

Mục đích: Là cái nhằm đạt được của sự mong muốn, hoài bão, ý chí của một người hay tổ chức thông qua suy nghĩ và cách hành động trong cuộc sống.

Theo giáo trình quản trị nhân lực tập 2 do TS Lê Thanh Hà biên soạn *lợi ích* được hiểu là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc tạo ra mà người lao động nhận được.

Theo giáo trình quản trị nhân lực do Th.s Nguyễn Văn Điềm, PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân của Trường Đại học kinh tế quốc dân Hà Nội thì khái niệm động lực lao động và tạo động lực lao động được hiểu:

Động lực lao động: Là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức

Tạo động lực lao động: Là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức và của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Nhà quản trị muốn nhân viên trong doanh nghiệp của mình nỗ lực hết mình vì doanh nghiệp thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động đồng thời tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất, khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Các nhà quản trị đã từng nói “sự thành bại của công ty phụ thuộc vào việc sử dụng hợp lý nhân viên trong doanh nghiệp như thế nào”.

2.1.2. Mục đích, vai trò của tạo động lực lao động

2.1.2.1. Mục đích của tạo động lực lao động

- Góp phần giúp nâng cao hiệu quả công việc cho NLD, đồng thời nâng cao hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Giúp NLD ngày càng gắn bó, tình nguyện làm việc lâu dài hơn với tổ chức.
- Giúp kích thích tiềm lực nội tại của nhân viên, khám phá ra những khả năng tiềm ẩn, phát huy tính sáng tạo, các mặt tích cực trong công việc của họ, từ đó giúp tổ chức thực hiện được các mục tiêu của mình.

2.1.2.2. Vai trò của tạo động lực lao động

*** Đối với người lao động**

Tạo động lực có thể giúp người lao động tự hoàn thiện được bản thân. Khi có được động lực lao động thì người lao động sẽ nỗ lực nhiều hơn trong công việc.

Ngoài ra còn giúp người lao động yêu và thích công việc của mình hơn, gắn bó lâu dài với tổ chức.

** Đối với doanh nghiệp*

Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất lao động và hiệu quả công việc cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Vì thế người quản lý cần hiểu rõ mỗi người lao động đang cần cái gì; cái gì đang động viên khuyến khích người lao động; và biện pháp nào thích ứng trong quản lý để đạt hiệu quả cao, để từ đó tìm được những biện pháp tạo kích thích cho người lao động. Tạo động lực lao động làm tăng năng suất của lao động từ đó tăng sản lượng, tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm quyết định cho sự phát triển của tổ chức.

** Đối với xã hội*

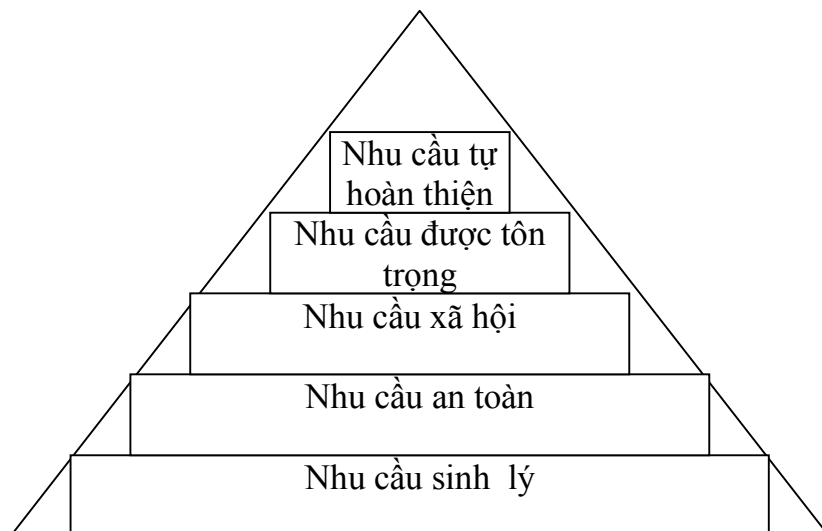
Tạo động lực lao động là điều kiện để tăng năng suất lao động của cá nhân cũng như tổ chức. Mà năng suất lao động tăng làm cho của cải vật chất tạo ra cho xã hội ngày càng nhiều và do vậy nền kinh tế có sự tăng trưởng. Tăng trưởng kinh tế là điều kiện cho sự phát triển kinh tế, giúp con người có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu của mình ngày càng đa dạng, phong phú. Tạo động lực lao động gián tiếp xây dựng xã hội ngày một phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các tổ chức kinh doanh.

2.1.3. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

2.1.3.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

** Nội dung cơ bản của học thuyết:* Thông thường hành vi của con người tại một thời điểm nào đó quyết định bởi nhu cầu mạnh nhất của họ. Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Theo Maslow, nhu cầu của con người có sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa. Maslow chia các nhu cầu thành năm loại và sắp xếp theo thứ tự tăng dần:

Sơ đồ 2.1. Tháp nhu cầu của Maslow



- Nhu cầu sinh lý

Đây là những nhu cầu cơ bản của con người như: ăn, mặc, ở, đi lại. Nhu cầu này thường được gắn chặt với đồng tiền, nhưng tiền không phải là nhu cầu của họ mà là phương tiện cần để họ thỏa mãn được nhu cầu. Đồng tiền có thể làm cho con người thỏa mãn được nhiều nhu cầu khác nhau, vì vậy các nhà quản lý luôn nhận biết được rằng đại đa số những người cần việc làm đều nhận thấy “tiền” là thứ quyết định. Họ luôn quan tâm tới việc họ sẽ nhận được cái gì khi họ làm việc đó.

- Nhu cầu an toàn

Một số nhà nghiên cứu nhu cầu này của Maslow và cho rằng nhu cầu an toàn không đóng vai trò nhiều trong việc tạo động lực cho người lao động nhưng thực tế lại hoàn toàn ngược lại khi người lao động vào làm việc trong doanh nghiệp họ sẽ quan tâm rất nhiều đến công việc của họ thực chất là làm gì, điều kiện làm việc ra sao, công việc có thường xuyên xảy ra tai nạn không. Sự an toàn không chỉ đơn thuần là những vấn đề tai nạn lao động mà nó còn là sự bảo đảm trong công việc, các vấn đề về bảo hiểm xã hội, trợ cấp hưu trí.

- Nhu cầu xã hội

Khi những nhu cầu về sinh lý và an toàn đã được thỏa mãn ở một mức độ nào đó thì con người nảy sinh ra những nhu cầu cao hơn, lúc này nhu cầu xã hội sẽ chiếm ưu thế. Người lao động khi sống trong một tập thể họ muốn hòa mình và chung sống hòa bình và hữu nghị với các thành viên khác trong tập thể, họ luôn có mong muốn coi tập thể nói mình làm việc là mái ấm gia đình thứ hai. Chính vì nhu cầu này phát sinh mạnh mẽ và cần thiết cho người lao động nên trong mỗi tổ chức thường hình thành nên các nhóm phi chính thức thân nhau. Các nhóm này tác động rất nhiều đến người lao động, nó có thể là nhân tố tích cực tác động đến người lao động làm họ tăng năng suất và hiệu quả lao động nhưng nó cũng có thể là nhân tố làm cho người lao động chán nản không muốn làm việc. Vậy các nhà quản lý cần biết được các nhóm phi chính thức này để tìm ra phương thức tác động đến người lao động hiệu quả nhất.

- Nhu cầu được tôn trọng

Nhu cầu thường xuất hiện khi con người đã được những mục tiêu nhất định, nó thường gắn với các động cơ liên quan đến uy tín và quyền lực.

Uy tín là một cái gì đó vô hình do xã hội dành cho một cá nhân nào đó. Uy tín dường như có ảnh hưởng tới mức độ thuận tiện và thoải mái mà người ta có thể hy vọng trong cuộc sống.

Quyền lực là cái làm cho một người có thể đem lại sự bằng lòng hoặc tới các ảnh hưởng khác.

- *Nhu cầu tự khẳng định mình*

Theo Maslow thì đây là nhu cầu rất khó có thể nhận biết và xác minh. Và con người thỏa mãn những nhu cầu này theo nhiều cách rất khác nhau. Trong doanh nghiệp nhu cầu này được thể hiện chính là việc người lao động muốn làm việc theo chuyên môn, nghiệp vụ, sở trường của mình và ở mức cao hơn đây chính là mong muốn được làm mọi việc theo ý thích của bản thân mình. Lúc này nhu cầu làm việc của người lao động chỉ với mục đích là họ sẽ được thể hiện mình, áp dụng những gì mà họ đã biết, đã trải qua vào công việc hay nói đúng hơn là người ta sẽ cho những người khác biết “tầm cao” của mình qua công việc.

Trong hệ thống nhu cầu này Maslow đã sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao và tầm quan trọng nhưng trong những điều kiện xã hội cụ thể thì thứ tự này có thể sẽ bị đảo lộn đi và những nhu cầu nào đã được thỏa mãn thì nó sẽ không còn tác dụng tạo động lực nữa.

* *Vận dụng học thuyết vào vấn đề tạo động lực lao động*: Cần nghiên cứu để biết được NLD, tập thể NLD đang ở đâu trong thứ bậc nhu cầu. Cần quan tâm đến định hướng cam kết thỏa mãn được những nhu cầu bức thiết và quan trọng của NLD sau những nỗ lực làm việc của họ.

2.1.3.2. *Thuyết kỳ vọng của Victor-Vroom*

* *Nội dung cơ bản của học thuyết*: Học thuyết này được Victor-Vroom xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như: tính hấp dẫn của công việc, mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng, mối liên hệ giữa sự nỗ lực quyết tâm với kết quả lao động của họ.

V.Vroom đã đặt mối quan hệ giữa các yếu tố tạo động lực cho người lao động trong một tương quan so sánh với nhau, vì vậy để vận dụng lý thuyết này vào trong quá trình có trình độ nhất định.

Khi con người nỗ lực làm việc họ sẽ mong đợi một kết quả tốt đẹp cùng với một phần thưởng xứng đáng. Nếu phần thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ thì nó sẽ có tác dụng tạo ra động lực lớn trong quá trình làm việc tiếp theo.

Kỳ vọng của người lao động có tác dụng tạo động lực rất lớn cho người lao động nhưng để tạo được kỳ vọng cho người lao động thì phải có phương tiện và điều kiện để thực hiện nó. Những phương tiện này chính là các chính sách, cơ chế quản lý, điều kiện làm việc...mà doanh nghiệp đảm bảo cho người lao động. Đặc biệt doanh nghiệp khi thiết kế công việc cho người lao động phải thiết kế đủ cao để họ phát huy được tiềm năng của mình nhưng cũng phải đủ thấp để họ nhìn thấy kết quả mà họ có thể đạt được.

* *Vận dụng học thuyết vào vấn đề tạo động lực lao động*: Các nhà quản lý nên hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích, kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/ phần thưởng đối với người lao động.

2.1.3.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams.

* *Nội dung cơ bản của học thuyết*: Công bằng là yếu tố quan tâm đặc biệt của người lao động, họ luôn so sánh những gì họ đã đóng góp cho doanh nghiệp với những gì mà họ nhận được từ doanh nghiệp đồng thời họ còn so sánh những gì họ nhận được với những gì mà người khác nhận được. Việc so sánh này có thể là giữa các cá nhân khác nhau trong cùng một đơn vị, tổ chức hoặc giữa các đơn vị khác nhau, nhưng quan trọng hơn cả vẫn là sự so sánh trong cùng một đơn vị vì trong cùng một đơn vị thì mọi người sẽ biết rõ nhau hơn và nó là yếu tố để mọi người so sánh và thi đua làm việc. Tuy nhiên đối với bất kỳ doanh nghiệp nào thì tạo công bằng trong và ngoài doanh nghiệp đều là vấn đề khó khăn và phức tạp khi tạo công bằng trong nội bộ doanh nghiệp sẽ thúc đẩy người lao động làm việc có hiệu quả hơn nhằm làm tăng năng suất, còn khi tạo được công bằng ngoài doanh nghiệp thì sẽ giúp cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp hơn. Nhưng sự công bằng mà nhà quản trị tạo ra cho người lao động có được, người lao động cảm nhận được hay không lại là các vấn đề thuộc về việc tạo lập các chính sách của người lao động. Do việc cảm nhận sự công bằng thuộc vào ý chí chủ quan của người lao động cho nên khi thiết lập nên các chính sách nhà quản trị cần quan tâm, tham khảo ý kiến của người lao động để các chính sách sẽ gần gũi hơn đối với người lao động.

* *Vận dụng học thuyết vào vấn đề tạo động lực lao động*: Học thuyết này gợi ý cho nhà quản lý khi thực hiện công tác tạo động lực lao động cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của các cá nhân và quyền lợi mà họ được hưởng.

2.1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động

2.1.4.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

** Nhu cầu cá nhân*

Mỗi cá nhân có một hệ thống nhu cầu khác nhau, đây là yếu tố quan trọng nhất để tạo động lực cho người lao động. Trong các học thuyết tạo động lực cho người lao động các tác giả thường đưa vào hệ thống nhu cầu để đưa ra những phương pháp, những kết luận cụ thể với tính khoa học của nó. Mỗi người lao động luôn tiềm ẩn trong mình những nhu cầu và tìm cách thỏa mãn những nhu cầu đó thông qua việc tham gia vào công tác xã hội, vào quá trình sản xuất, hoạt động toàn thể.

Theo quan điểm của quản trị Marketing thì các nhà quản trị luôn tìm các biện pháp quản trị thích hợp để gọi mở những nhu cầu của người lao động khuyến khích họ nỗ lực làm việc tạo ra những sản phẩm thỏa mãn khách hàng. Đó chính là bí quyết của sự thành công.

** Mục tiêu cá nhân*

Mục tiêu là những mục đích mà cá nhân hướng tới, là trạng thái mong đợi để đạt được những phần thưởng mà động cơ hướng tới. Mục đích chính là tác nhân kích thích hành động con người. Mặc dù vậy, trạng thái mong đợi không phải lúc nào cũng chắc chắn đạt được tùy thuộc vào năng lực và khả năng chiếm lĩnh cơ hội của cá nhân đó sẽ khẳng định giá trị của mình.

** Năng lực cá nhân*

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thể hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế. Trong các loại năng lực của con người thì quan trọng nhất là năng lực của tổ chức và năng lực chuyên môn. Người lao động có thể có một năng lực chuyên môn rất tốt nhưng họ chỉ được sắp xếp làm những công việc ngang hàng với trình độ công việc hiện có thì năng lực của họ cũng chưa được phát huy vì họ là những người luôn muốn tìm tòi, học hỏi để nâng cao hiểu biết của mình. Đánh giá đúng năng lực nhân viên là cơ sở để nhà quản trị sử dụng tốt nhất nhân viên trong doanh nghiệp. Một người lao động sẽ thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ vì họ biết được chắc rằng họ sẽ hoàn thành được công việc ở mức tốt nhất. Ngược lại khi phải đảm nhiệm những công việc ngoài khả năng hoặc những công việc mà họ biết chắc rằng nếu họ cố gắng cũng không thực hiện công việc ấy được tốt thì sẽ rất dễ gây nên tâm lý bất mãn với người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.

** Ý thức, thái độ cá nhân*

Đây là cách nhìn nhận, thể hiện của cá nhân về một công việc, một sự việc nào đó. Cách nhìn nhận đó có thể là tích cực hay tiêu cực tùy theo cách đánh giá trong hoàn cảnh cụ thể và như vậy sẽ phản ánh mức độ tạo động lực khác nhau trong lao động.

2.1.4.2. Các yếu tố thuộc về công việc.

** Tính hấp dẫn của công việc.*

Tính hấp dẫn của công việc tạo nên sự thỏa mãn đối với công việc của người lao động. Sự thỏa mãn sẽ được thể hiện ở thái độ của người đó trong quá trình làm việc. Tính hấp dẫn của công việc là một khái niệm khá rộng, đối với người lao động nó không chỉ là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng trợ cấp đối với công việc... Tất cả những vấn đề này đều có tác dụng tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc.

Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường của họ thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của mình một cách tối đa mặc dù trong điều kiện bình thường nhất. Nhà quản trị cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của người lao động để sắp xếp công việc cho phù hợp với họ. Những công việc có tính thách thức sẽ là động cơ tốt cho người lao động.

Người lao động trong doanh nghiệp sẽ cảm nhận thoải mái, thỏa mãn hơn khi chính sách doanh nghiệp như lương, thưởng, trợ cấp, phụ cấp, phúc lợi phù hợp với nhu cầu của họ.

** Khả năng thăng tiến.*

Thăng tiến là quá trình một người lao động được chuyển lên một vị trí cao hơn trong doanh nghiệp, việc này thường được đi kèm với việc lợi ích vật chất của người lao động sẽ được tăng lên đồng thời cái tôi của họ cũng được tăng lên.

Như vậy thăng tiến cũng là một nhu cầu thiết thực của người lao động vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của người lao động.

Chính sách về sự thăng tiến có ý nghĩa trong việc hoàn thiện cá nhân người lao động đồng thời đối với doanh nghiệp nó là cơ sở để giữ gìn và phát huy lao động giỏi và thu hút lao động khác đến với doanh nghiệp.

Trên thế giới hiện nay đã có rất nhiều nhà khoa học hành vi quan tâm đến vấn đề mở rộng công việc hay đa dạng hóa công việc. Làm phong phú công việc nghĩa là đã dẫn đến nâng cao trách nhiệm, phạm vi và yêu cầu công việc. Mục đích của chương trình này là làm cho nhân viên đa năng, đa dạng hơn để khi cần thiết họ có thể làm những công việc khác nhau. Ngoài ra chương trình này cũng mở rộng cơ hội cho những người có khả năng giữ gìn chức quản trị sau này bởi vì thăng tiến nhiều khi cũng được xem xét như một quá trình thử việc, nếu người lao động không được đáp ứng công việc nhanh nhất, trong quá trình làm việc họ không đáp ứng các yêu cầu của công việc thì họ sẽ bị chuyển xuống làm công việc khác.

** Quan hệ lao động trong doanh nghiệp*

Đây chính là nhu cầu xã hội của người lao động trong quá trình làm việc. Môi trường làm việc trong doanh nghiệp luôn được các cá nhân trong doanh nghiệp quan tâm và để ý vì môi trường là yếu tố chủ yếu liên quan tới sự thuận tiện cá nhân và nó cũng là nhân tố giúp người lao động hoàn thiện tốt nhiệm vụ của họ. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Điều kiện vật chất kỹ thuật bao gồm những yếu tố như: điều kiện làm việc, vấn đề về tổ chức nơi làm việc, máy móc trang thiết bị kỹ thuật trong doanh nghiệp... và những người lao động xung quanh chính là những người lao động trong và ngoài doanh nghiệp, mối quan hệ này giữa những người này cũng ảnh hưởng lớn tới sự thực hiện công việc của công nhân. Trong

con người thì tính xã hội sẽ là rất cao vì vậy người lao động trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ chức đó.

Nhu cầu quan hệ thường bao gồm một phần của nhu cầu tự trọng mà muốn thỏa mãn được nhu cầu thì các nhà quản trị phải tìm cách thỏa mãn nó từ bên ngoài, và nhu cầu tự trọng chỉ thể hiện rõ nhất khi người lao động tồn tại trong một tổ chức vì vậy thông thường họ mong muốn được là thành viên của một nhóm xã hội nào đó, có thể là chính thức hoặc phi chính thức.

2.1.4.3. Các yếu tố thuộc về tổ chức.

** Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty*

Muốn đạt được các mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược của tổ chức.

** Quan điểm của Ban lãnh đạo công ty về công tác tạo động lực*

Người sử dụng lao động là chủ sở hữu của tổ chức, do vậy, quan điểm của họ về quản lý, điều hành đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

** Văn hóa tổ chức*

Là tập hợp hệ thống các giá trị truyền thống lịch sử, phong tục tập quán, quan niệm giá trị đạo đức, lối sống bầu không khí tâm lý xã hội... được chia sẻ trong phạm vi tổ chức. Tác động vào cấu trúc chính quy tạo nên văn hóa tổ chức như: truyền thống, động viên, phong cách lãnh đạo, đặc tính của tổ chức, tiến trình quản trị, cơ cấu tổ chức. Việc tạo bầu không khí văn hóa tổ chức một cách vui vẻ, đoàn kết, thống nhất là cơ sở quan trọng tạo động lực cho người lao động.

** Điều kiện lao động*

Điều kiện lao động là những quy định mà tổ chức đưa ra với cá nhân người lao động, tập thể lao động như: các phương tiện vật chất phục vụ công việc, yếu tố vệ sinh an toàn lao động, điều kiện tâm lý xã hội, điều kiện thời gian làm việc. Động lực thể hiện ở việc đảm bảo công việc ổn định và làm việc trong điều kiện thích hợp.

** Chính sách nhân sự*

Là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc. Chính sách nhân sự luôn luôn đòi hỏi sự thay đổi, đòi hỏi cần phải giải thích và cân nhắc rõ ràng. Các chính sách như: chuyển, đề bạt, tổ chức phục vụ nơi làm việc, kỷ luật khen thưởng, chính sách bảo hiểm xã hội, tuyển mộ tuyển chọn...việc xây dựng, thiết kế và đưa chúng vào thực hiện có ảnh hưởng quan trọng đến quyền lợi và ý nghĩa của người lao động.

** Phong cách lãnh đạo*

Có ảnh hưởng to lớn đến tinh thần, ý thức, thái độ của người lao động, bầu không khí chung của tập thể, của tổ chức. Tùy theo cách lãnh đạo là tập trung dân chủ hay phân chia quyền lực mà có thể kích thích và khai thác khả năng lao động.

** Cơ cấu tổ chức và quản lý của doanh nghiệp*

Mỗi doanh nghiệp có một cơ cấu tổ chức khác nhau có thể là cơ cấu tổ chức trực tuyến, cơ cấu tổ chức theo chức năng, cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng hay trực tuyến tham mưu. Nhưng việc thiết kế một cơ cấu tổ chức hợp lý giữa các bộ phận, phòng ban là quan trọng trong quản lý của doanh nghiệp. Có như vậy, mới có thể thấy rõ nhiệm vụ, chức năng, quyền hạn của mỗi người trong đó có và họ mới tập trung, tự chủ một cách hiệu quả trong công việc.

2.1.4.4. Các yếu tố thuộc về bên ngoài tổ chức.

** Chính sách của chính phủ, pháp luật của Nhà nước*

Các chính sách về tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động. Nếu các chính sách này càng có lợi cho người lao động, động lực của người lao động càng cao.

** Điều kiện kinh tế-chính trị-xã hội của cả nước và của địa phương*

Các yếu tố kinh tế như: chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát... hay các yếu tố về ổn định chính trị xã hội đều có ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động. Như khi có lạm phát xảy ra, nếu tổ chức điều chỉnh tiền lương sao cho đảm bảo tiền lương thực tế của người lao động thì họ sẽ an tâm hơn với công việc, qua đó sẽ làm việc hiệu quả hơn.

** Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động*

Đặc điểm cơ cấu thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động đang dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này đang có việc làm trong tổ chức sẽ thấy thiếu an toàn bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc và ngược lại. Do đó, công ty phải điều chỉnh chính sách tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

** Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác*

Đó là những chính sách của các doanh nghiệp trong cùng ngành hay khác ngành. Để cạnh tranh với các đối thủ này, các tổ chức khác cần phải điều chỉnh các chính sách tạo động lực sao cho phù hợp.

2.1.5. Các phương pháp tạo động lực.

2.1.5.1. Tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích vật chất

** Tạo động lực thông qua kích thích bằng công cụ tiền lương*

- *Khái niệm:*

Theo Giáo trình Tiền lương – Tiền công do PGS. TS Nguyễn tiet, TS Lê Thanh Hà biên soạn thì khái niệm tiền lương được hiểu như sau: Tiền lương là giá

cả sức lao động được hình thành trên sự thỏa thuận giữa người lao động và người lao động phù hợp với cung cầu – cầu sức lao động trên thị trường và phù hợp với các quy định của pháp luật.

- Vai trò của tiền lương đối với công tác tạo động lực cho người lao động.

Đối với người lao động thì tiền lương và tiền công là khoản thu nhập chính và chủ yếu ảnh hưởng trực tiếp đến mức sống của họ, nó là một phần để tái sản xuất sức lao động. Vì thế người lao động luôn phải đấu tranh để nâng cao tiền lương và tiền công của mình. Tiền lương phản ánh sự đóng góp vào xã hội của người lao động, nên người lao động nhận được càng nhiều lương thì càng thể hiện sự đóng góp nhiều vào xã hội và càng thể hiện giá trị xã hội của họ. Ngoài ra, tiền lương còn thể hiện trách nhiệm đối với cuộc sống của chính bản thân người lao động, đảm bảo đời sống cho chính mình và cho gia đình mình. Khi được trả lương xứng đáng với năng lực cũng như trình độ của người lao động thì họ sẽ nỗ lực làm việc hơn, gắn bó lâu dài với tổ chức hơn.

Tiền công và tiền lương là công cụ quan trọng để người sử dụng lao động chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động.

- Yêu cầu đặt ra với tiền lương để tạo động lực lao động: Thông thường người lao động làm việc vì được trả lương, tuy nhiên trả lương như thế nào thì tạo ra được động lực cho người lao động là bài toán rất khó cho các nhà quản lý. Như chúng ta đã biết bản chất của tiền lương không phải là tạo động lực lao động nhưng khi tiền lương được trả ngang nhau và đảm bảo được tái sản xuất lao động tăng lên thì người lao động sẽ thấy thỏa mãn và tạo ra năng suất lao động cao. Vì vậy để tạo được động lực cho người lao động thì việc trả lương cần phải công bằng, minh bạch và phải phù hợp với năng lực của người lao động. Việc xây dựng chính sách tiền lương phải có sự tham gia đóng góp ý kiến của người lao động, phải đáp ứng được các nhu cầu thiết yếu của người lao động, mức tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất cho người lao động.

** Tạo động lực thông qua kích thích bằng công cụ tiền thưởng:*

- Khái niệm: Theo giáo trình Tiền lương – Tiền công do PGS. TS Nguyễn tiếp, TS Lê Thanh Hà biên soạn thì khái niệm tiền thưởng được hiểu như sau: Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc cho người lao động.

- Vai trò của tiền thưởng đối với công tác tạo động lực lao động:

Tiền thưởng là công cụ rất hữu hiệu để kích thích sự hăng say gắn bó tích cực tinh thần trách nhiệm của người lao động đối với tổ chức. Tiền thưởng được trả tùy thuộc vào từng nội quy của doanh nghiệp, tùy theo tiền thưởng có thể là sự thỏa

thuận trực tiếp của hai bên ký kết hợp đồng lao động. Tiền thưởng ngoài việc tạo ra một phần thu nhập của người lao động nó còn tạo ra động lực làm việc cho họ.

- *Yêu cầu đặt ra đối với tiền thưởng để tạo động lực lao động.*

Tiền thưởng chỉ có giá trị kích thích được người lao động khi thỏa mãn các yêu cầu sau đây:

- Tiền thưởng phải gắn trực tiếp với những thành tích của người lao động. Người lao động chỉ thực sự phấn khởi khi đạt được thành tích trong công việc, khi đó tiền thưởng là nguồn động viên lớn cho người lao động. Vì vậy chỉ những ai đạt được thành tích làm việc cho doanh nghiệp mới được thưởng trách nhiệm thưởng tràn lan gây ra sự không công bằng trong tổ chức.
- Tiền thưởng cho người lao động phải gắn vào các tiêu chí thưởng cụ thể và phải phân loại, phân hạng rõ ràng, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt được mức thưởng khác nhau, từ đó làm động cơ cho người lao động thi đua nhau làm việc.
- Tiền thưởng phải có giá trị và ý nghĩa tiêu dùng nhất định đối với người lao động thì mới tạo ra kích thích nhất định. Giá trị của tiền thưởng đôi khi còn phụ thuộc vào giá trị của những yếu tố trong thị trường hàng hóa của từng thời kỳ. Ngoài ra mức thưởng còn có giá trị nuôi dưỡng sự hi vọng và việc sử dụng chúng. Nếu mức tiền thưởng quá thấp người lao động hầu như không xuất hiện ý đồ sử dụng nó vào việc gì, như vậy sẽ không tạo ra được kích thích tâm lý cho người lao động dẫn đến sự không cố gắng hoàn thành nhiệm vụ trong những công việc tiếp theo.

**Tạo động lực thông qua kích thích bằng công cụ phúc lợi và phụ cấp.*

- *Tạo động lực thông qua Phúc lợi:*

+> *Khái niệm:* Theo giáo trình Quản trị nhân lực tập 2 do TS Lê Thanh Hà biên soạn thì Phúc lợi: Là những khoản thù lao tài chính do tổ chức chi trả mà người lao động nhận được một cách gián tiếp. Nó bao gồm những chi trả của tổ chức cho các chương trình bảo hiểm và các khoản chi cho các chương trình liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động.

Các loại dịch vụ cho người lao động như: dịch vụ bán giảm giá, dịch vụ hiệp hội tín dụng, mua cổ phần công ty, trợ cấp về giáo dục, đào tạo...

Các loại phúc lợi cho người lao động bao gồm phúc lợi tự nguyện và phúc lợi bắt buộc. phúc lợi tự nguyện như nghỉ mát, đi an dưỡng, trợ cấp khó khăn, khuyến khích trong những ngày lễ, tết,... Còn phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước mà người sử dụng lao động phải trả như ốm đau, thai sản, nghỉ phép, nghỉ việc riêng...

+> *Vai trò của phúc lợi đối với công tác tạo động lực lao động*

Có thể nói phúc lợi và dịch vụ là hai công cụ không thể thiếu được trong quá trình tạo động lực cho người lao động, bởi đây là một phần rất lớn tác động đến tinh thần là việc của người lao động, gắn với mục đích và động cơ làm việc của người lao động .

+> *Yêu cầu đặt ra với phúc lợi để tạo động lực lao động*

- Phúc lợi xã hội ổn định theo từng dịp nhất định và có gắn với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp
- Phúc lợi xã hội phải gắn liền với điều kiện nhất định giữa người lao động với doanh nghiệp của mình.
- Phúc lợi phải có ý nghĩa đối với cuộc sống của người lao động mới có tác dụng kích thích họ làm việc hết mình.

- *Tạo động lực thông qua Phụ cấp.*

+> *Khái niệm:* Theo Giáo trình Tiền lương – Tiền công do PGS. TS Nguyễn Tiệp, TS Lê Thanh Hà biên soạn thì phụ cấp lương được hiểu là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định.

Có nhiều loại phụ cấp như: Phụ cấp thâm niên, phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp lưu động, phụ cấp độc hại, nguy hiểm...mỗi loại phụ cấp khác nhau được áp dụng cho từng vị trí làm việc khác nhau nhưng đều đem lại lợi ích kinh tế cho người lao động.

+> *Vai trò của phụ cấp đối với công tác tạo động lực lao động:* Phụ cấp giúp nâng cao thu nhập cho người lao động, làm cho người lao động thấy họ được quan tâm và được đánh giá chính xác với công việc họ đảm nhận, ngoài ra nó còn đạo sự công bằng giữa những người lao động, giữa những người làm việc trong môi trường độc hại và không độc hại, giữa những người hoàn thành công việc và không hoàn thành công việc. Khi người lao động cảm thấy mình thực sự được tổ chức quan tâm thì họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, gắn bó với tổ chức.

+> *Yêu cầu đặt ra với phụ cấp để tạo động lực lao động:* Để tạo được động lực cho người lao động thì chế độ phúc lợi cần đạt được các yêu cầu sau đây:

- Phụ cấp mang lại lợi ích cho người lao động, góp phần làm tăng thu nhập cho người lao động.
- Phụ cấp phải có ý nghĩa đối với cuộc sống của người lao động mới có tác dụng kích thích họ làm việc hết mình.
- Việc đánh giá phụ cấp cho người lao động phải được thực hiện một cách công bằng và công khai.

2.1.5.2. *Tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần.*

Vật chất là quan trọng, song, đôi khi người lao động làm việc không chỉ để thoả mãn nhu cầu vật chất, họ còn có những nhu cầu khác như giao tiếp, nhu cầu được tôn trọng, được khẳng định bản thân... Công tác tạo động lực cần phải quan

tâm tới kích thích tinh thần người lao động. Kích thích tinh thần người lao động cần tập trung vào các nội dung chính như sau:

** Bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực*

Bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực là việc tiến hành giao việc cho NLD hoặc sắp xếp NLD vào việc tương ứng dựa vào số lượng và chất lượng lao động tại thời điểm hiện tại của doanh nghiệp nhằm đưa NLD làm đúng công việc.

Mục đích của việc bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực là đáp ứng nhu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh, đồng thời làm cho mỗi NLD hoàn thiện hơn. Việc phân công, bố trí: “*đúng người, đúng việc*” giúp cho NLD phát huy hết khả năng của mình, làm tăng hiệu quả lao động, qua đó có tác dụng kích thích họ sáng tạo trong công việc, thêm yêu và gắn bó với công việc hơn.

** Tổ chức phục vụ và cải thiện điều kiện lao động tại nơi làm việc*

Tạo động lực lao động cần phải quan tâm tới việc cải thiện điều kiện lao động, tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động bởi khi làm việc trong một môi trường thuận lợi, người lao động sẽ cảm thấy thoải mái về tinh thần, giảm áp lực, giảm căng thẳng... do đó, động lực làm việc sẽ tăng lên.

Để cải thiện điều kiện lao động, tạo môi trường làm việc thuận lợi, tổ chức cần tập trung vào một số hướng như:

- Tạo môi trường làm việc an toàn: Cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người lao động (bụi, ồn, rung, hơi khí độc, vi khí hậu, vi sinh vật gây hại...), trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định.

- Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: giúp thoả mãn nhu cầu an toàn về sức khoẻ của người lao động, nó giúp người lao động cảm thấy an toàn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp...

- Đảm bảo chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý: nhằm phục hồi sức khoẻ, giúp người lao động tái sản xuất sức lao động.

** Đánh giá thực hiện công việc của người lao động*

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực tập 2 do TS Lê Thanh Hà biên soạn thì Đánh giá thực hiện công việc, thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

Đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa rất lớn đối với NLD như:

Giúp NLD khẳng định mình và vai trò của mình trong tổ chức. NLD luôn muốn có một hình ảnh đẹp trong mắt của bạn bè và đồng nghiệp. Đánh giá thực

hiện công việc giúp cho nhà lãnh đạo và đồng nghiệp nhìn nhận và đánh giá đúng đắn những nỗ lực và thành công của NLD. Muốn đạt được điều đó thì NLD phải luôn nỗ lực khẳng định bản thân. Đó là một khía cạnh của tạo động lực lao động.

Đánh giá thực hiện công việc giúp NLD có cơ hội để biết được những tồn tại trong công việc của mình, từ đó có sự phấn đấu, nỗ lực để hoàn thiện công việc tốt hơn.

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những yếu tố quan trọng giúp tạo động lực lao động cho cá nhân. Thực vậy, khi công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện một cách hiệu quả và kết quả đánh giá gắn liền với kết quả thăng tiến, định mức lương bổng và phúc lợi sẽ có tác động tạo động lực lao động cao.

** Định hướng, chuyển chuyên, đề bạt nhân viên.*

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp NLD mới làm quen với DN và bắt đầu công việc một cách có hiệu suất. Một chương trình định hướng được thiết kế và thực hiện tốt sẽ tạo điều kiện giúp NLD mới rút ngắn thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng đạt năng suất lao động cao. Đồng thời, một chương trình định hướng tốt sẽ giúp NLD mới rút ngắn thời gian hoà nhập vào cuộc sống lao động tại doanh nghiệp, nhanh chóng làm quen với môi trường lao động mới, có ảnh hưởng tích cực đến đạo đức và hành vi của NLD, góp phần lôi cuốn họ thực hiện mục tiêu của DN, tạo sự đồng lòng, tự nguyện giữa NLD và DN.

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực tập 2 do TS Lê Thanh Hà biên soạn thì *thuyên chuyển* được hiểu là việc chuyển NLD từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác. Thuyên chuyển có thể xuất phát từ phía NLD hoặc từ phía DN. Nếu từ phía NLD thì người lao động có thể đưa ra các lý do cần thuyên chuyển như: để nơi làm việc gần nơi ở hơn; để phát huy tốt hơn khả năng, tiềm năng và sở trường của mình; để phù hợp với nguyện vọng làm công việc mình thích...

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực tập 1 do TS Lê Thanh Hà biên soạn thì *Đề bạt (thăng tiến)* là việc đưa người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và có các cơ hội phát triển nhiều hơn. Đề bạt (thăng tiến) nhằm mục đích biên chế NLD vào một vị trí làm việc còn trống mà vị trí đó được tổ chức đánh giá là có giá trị cao hơn so với vị trí cũ của họ nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của tổ chức, đồng thời đáp ứng nhu cầu phát triển cá nhân của NLD.

Đề bạt có hai dạng:

+ Đề bạt ngang là việc chuyển NLD sang một vị trí làm việc khác có chức vụ hoặc vai trò tương đương, song có tiền lương cao hơn, có điều kiện làm việc tốt hơn và có cơ hội phát triển nhiều hơn.

+ Đề bạt lên là việc thăng chức cho NLD từ chức vụ hiện tại lên chức vụ cao hơn có thể trong cùng một bộ phận hoặc chức vụ cao hơn ở một bộ phận khác. Đi kèm với đó là thù lao mà NLD nhận được cao hơn, công việc có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn.

Đề bạt có tác dụng rất to lớn trong việc tạo động lực lao động cho những NLD đang làm việc trong tổ chức. Khi nhìn nhận được khả năng được đề bạt của mình, NLD sẽ cố gắng phấn đấu để đạt được sự thăng tiến trong công việc.

** Công tác đào tạo và phát triển nhân lực*

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

Mục tiêu của đào tạo và phát triển nhân lực là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ lao động của NLD, từ đó tạo điều kiện phát triển cho NLD. Nhờ có đào tạo và phát triển, NLD sẽ có trình độ chuyên môn cao hơn, từ đó giúp NLD có cơ hội phát triển và nhận được khoản thù lao cao hơn, có uy tín cao hơn trong con mắt đồng nghiệp.

Bên cạnh các đòn bẩy tinh thần thông qua việc cải thiện điều kiện lao động, tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động, các chính sách quản trị nhân lực còn rất nhiều các biện pháp khác giúp tạo động lực lao động có hiệu quả như xác định đúng nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động, tạo động lực thông qua xây dựng văn hoá doanh nghiệp hay tạo ra phong cách quản lý và giao tiếp nhân viên hiệu quả, bố trí nhân lực hợp lý...

Tạo động lực lao động có nội hàm rất rộng, mọi chính sách, hoạt động của doanh nghiệp đều có tác động tới người lao động, làm tăng hoặc giảm động lực lao động. Vì vậy, muốn công tác tạo động lực có hiệu quả cao, nhà quản lý cần phải biết cách sử dụng các kích thích cho hợp lý, biết tận dụng sức mạnh cộng hưởng của cả hai biện pháp kích thích vật chất và tinh thần mang lại.

** Xây dựng bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi.*

Bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động biểu thị mối quan hệ giữa người với người trong tập thể. Mối quan hệ này có thể tốt đẹp, không có mâu thuẫn xảy ra hoặc có thể không tốt đẹp, có tồn tại mâu thuẫn.

Bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động tác động đến động lực lao động ở một số khía cạnh sau:

Tác động đến yếu tố tinh thần của NLD. Khi NLD được làm việc trong một tập thể có bầu không khí tâm lý thuận lợi, NLD sẽ có tâm lý thoải mái, độ mệt mỏi trong lao động vì thế sẽ đến chậm hơn, tinh thần làm việc phấn chấn hơn và qua đó năng suất lao động sẽ cao hơn. Ngược lại, nếu tâm lý của NLD không thoải mái, năng suất lao động sẽ thấp.

Tác động đến động cơ làm việc của NLD và sự gắn bó của họ đối với tổ chức. Trong một bầu không khí tập thể không thuận lợi, NLD sẽ cảm thấy chán nản, động cơ làm việc sẽ thấp và vấn đề bỏ việc rất dễ xảy ra. Ngược lại, khi được làm việc trong một bầu không khí tâm lý thuận lợi, NLD sẽ gắn bó hơn với tập thể, họ sẽ làm việc trong tập thể với mức độ tự nguyện cao và cố gắng cống hiến nhiều hơn. Từ đó động lực lao động sẽ cao.

2.1.6. Các chỉ tiêu đánh giá động lực lao động.

Để đánh giá xem người lao động trong công ty có động lực lao động hay không chúng ta có thể dựa vào rất nhiều các tiêu chí khác nhau như: Chỉ tiêu tăng trưởng của công ty, chất lượng sản phẩm, mức độ hài lòng trong công việc, sự gắn bó của người lao động...

- *Các chỉ tiêu tăng trưởng*: Doanh thu, sản lượng, lợi nhuận. Việc tăng các chỉ tiêu này có thể thấy được tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty phát triển, Công ty sẽ tạo được động lực cho người lao động hơn, đặc biệt là việc chi trả tiền thưởng, các loại phúc lợi tăng... Khi đó có thể nói rằng người lao động đã có động lực lao động

- *Chất lượng sản phẩm*: Nếu như chất lượng sản phẩm được nâng cao thì có thể người lao động có động lực làm việc, tức là, số lượng các sản phẩm đạt yêu cầu tăng lên, cùng với đó là số sản phẩm xấu, hỏng không đạt yêu cầu giảm xuống.

- *Tiết kiệm nguyên vật liệu*: Khi Công ty tạo ra động lực cho người lao động, họ sẽ có ý thức tiết kiệm nguyên vật liệu cho công ty hơn để tăng lợi nhuận cho công ty. Do đó, có thể nói rằng số lượng nguyên vật liệu tiết kiệm được tăng lên thì người lao động có động lực làm việc.

- *Sáng kiến kỹ thuật*: Có thể nói rằng mức độ đóng góp của người lao động cho công ty mà lớn, số sáng kiến cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả làm việc nhiều thì người lao động có động lực làm việc.

- *Số vi phạm kỷ luật*: Nếu số vi phạm kỷ luật giảm có thể nói rằng người lao động có động lực làm việc và ngược lại, số vi phạm kỷ luật mà tăng thì người lao động chưa có động lực làm việc. Vì khi có động lực lao động họ sẽ nâng cao ý thức, tính trách nhiệm với công việc như: không đi muộn, không làm việc riêng trong giờ làm, chấp hành đúng nội quy của công ty, không gây mất đoàn kết trong công ty...

- *Mức độ hài lòng của người lao động*: Nếu như mức độ hài lòng trong công việc của người lao động cao thì chắc chắn rằng họ có động lực lao động. Vì khi có động lực lao động họ được đảm bảo về thù lao, phúc lợi công bằng, hợp lý, họ được tôn trọng, có môi trường làm việc thân thiện, thoải mái...

- *Mức độ gắn bó của người lao động với công ty*: người lao động mà gắn bó với công ty lâu dài, thâm niên làm việc ngày càng tăng thì chắc chắn công ty đã tạo được động lực lao động cho họ.

2.1.7. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh.

Công tác tạo động lực lao động là một vấn đề rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tất cả các doanh nghiệp nói chung và công ty Cổ phần Nhựa-Bao bì Vinh nói riêng. Là một trong những công ty có bề dày lịch sử về sản xuất bao bì các loại nên hàng năm Công ty đều hoàn thành và vượt quá chỉ tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, hiện nay trên địa bàn thành phố có rất nhiều công ty với các chính sách thu hút người lao động. Đây cũng được xem là một thách thức khá lớn đối với ban lãnh đạo công ty trong vấn đề giữ chân nhân viên. Kinh tế phát triển, đồng nghĩa với việc nhu cầu của người lao động càng tăng. Để đáp ứng nhu cầu của người lao động nên công ty cần phải quan tâm và thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động. Có động lực làm việc, người lao động mới có thể hết lòng và tâm huyết với công việc. Nếu không có động lực làm việc, hoặc động lực làm việc chưa đủ sức mạnh, hiệu quả làm việc của người lao động sẽ giảm sút dẫn tới chất lượng các sản phẩm kém, do vậy công ty vừa không giữ chân được nhân viên, vừa không hoàn thành được các chỉ tiêu đã đề ra. Vì thế, tạo động lực lao động có ý nghĩa đặc biệt quan trọng với công ty.

2.2. Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh.

2.2.1. Phân tích thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới công tác tạo động lực tại Công ty Cổ phần Nhựa-Bao bì Vinh.

2.2.1.1. Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Bản thân người lao động có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả của của công tác tạo động lực trong công ty.

** Nhu cầu cá nhân*

Mỗi cá nhân đều có những nhu cầu khác nhau và luôn thay đổi theo thời gian và không gian nhất định. Việc xác định nhu cầu cá nhân của người lao động là một vấn đề rất sức quan trọng đang được công ty đặc biệt chú trọng và quan tâm. Bởi lẽ nhu cầu của con người ta vô hạn, khi thỏa mãn được nhu cầu này sẽ phát sinh ra những nhu cầu khác cao hơn. Vì vậy để tạo được động lực cho người lao động công ty đã tìm cách xác định được nhu cầu cá nhân của họ để từ đó có những phương hướng phù hợp.

Theo kết quả thu thập được từ bảng hỏi điều tra thì có: 34% NLD muốn có công việc ổn định, 47% NLD mong muốn có thu nhập cao, 10% NLD muốn có cơ hội thăng tiến, 9% NLD muốn được hòa đồng với mọi người...

** Mục tiêu cá nhân*

Đối với mỗi người lao động khi làm việc tại công ty luôn đặt ra cho mình những mục tiêu nhất định để từ đó có thể cố gắng phấn đấu để hoàn thành. Theo kết quả thu thập được từ bảng hỏi điều tra tại công ty thông qua việc phát phiếu điều tra thì có tới 58% đặt ra mục tiêu sẽ có mức lương cao hơn, 17% có mục tiêu là được thăng chức, 14% có mục tiêu được cử đi đào tạo tại nước ngoài, 11% có mục tiêu được đào tạo tay nghề. Mục tiêu đã được nêu ra song mỗi người lại chưa có những phương pháp phù hợp để đạt được mục tiêu đó, mục tiêu còn mang tính bị động chưa cụ thể hóa được. Do việc đưa ra mục tiêu không cụ thể nên công ty rất khó có thể xác định được phương pháp để giúp họ đạt được mục tiêu đã đề ra.

** Năng lực của mỗi người*

Công ty Cổ phần Nhựa-Bao bì Vinh có đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn tương đối cao. Ban lãnh đạo công ty đều là những cán bộ giỏi được đào tạo qua các trường lớp chuyên về lĩnh vực kinh tế, nắm rõ các quy trình kỹ thuật, công nghệ, ngành nghề sản xuất kinh doanh của công ty mình. Trình độ nguồn nhân lực của công ty luôn được cải thiện dần qua các năm. Số lượng chưa qua đào tạo, lao động phổ thông dần được thay thế. Các nhân viên mới dần được tuyển chọn đa phần có năng lực và chuyên môn cao. Ngoài ra nguồn nhân lực của công ty có cơ cấu còn trẻ, chủ yếu trong độ tuổi từ 26 -46 tuổi.

Bảng 2.1. Trình độ của cán bộ công nhân viên trong Công ty năm 2014

TT	Bộ phận	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	CN kỹ thuật
1	Ban Giám đốc	5			
2	Tài chính	3		2	
3	Kế hoạch	6	3	1	
4	Kỹ thuật	3			

5	Thị trường	2	2		
6	Lao động	3			
7	Hành chính	2	4	2	
8	Phân xưởng 1	3	2	3	35
9	Phân xưởng 2	3	1	2	73
10	Phân xưởng 3	5	3	3	45
11	Phân xưởng 4	4		7	103
Tổng		39	15	17	256

(Nguồn: Ban tổ chức lao động)

2.2.1.2. Các yếu tố thuộc về Công việc

* *Tính hấp dẫn của công việc*

Việc tạo ra cho người lao động có được công việc phù hợp là việc làm cần thiết đối với tất cả các công ty nói chung và Công ty Cổ phần Nhựa - Bao bì Vinh nói riêng. Tính hấp dẫn của công việc có tác dụng rất lớn tới công tác tạo động lực cho người lao động. Bởi vậy, hiện nay Công ty luôn tạo ra cho người lao động cảm thấy thoải mái trong công việc, làm đúng với khả năng, năng lực của mình để từ đó có thể phát huy tính sáng tạo trong công việc. Tính tới thời điểm hiện tại có 67% NLĐ làm đúng nghề, còn lại 33% NLĐ đang phải làm trái nghề do một số nguyên nhân như: Yêu cầu tính chất của công việc, thay đổi nhân sự, thay đổi trang thiết bị...

Theo kết quả thu thập được từ bảng hỏi điều tra tại Công ty cho thấy khi được hỏi về mức độ thỏa mãn với công việc hiện tại thì có 26% NLĐ rất thỏa mãn với công việc, có 55% NLĐ thỏa mãn với công việc, 14% NLĐ không thỏa mãn với công việc và 5% NLĐ rất không thỏa mãn với công việc.

* *Khả năng thăng tiến.*

Công ty luôn tạo mọi điều kiện để tất cả người lao động đều có cơ hội thăng tiến. Tuy vào năng lực cũng như mức độ cống hiến của mỗi người để từ đó công ty làm tiêu chí quyết định trong vấn đề thăng tiến. NLĐ làm việc tại công ty tùy theo khả năng mà được thăng tiến lên cấp cao hơn, đối với lao động quản lý và lao động gián tiếp thì tùy vào tính chất công việc cũng như sự tín nhiệm của cấp trên và đồng nghiệp. Đối với lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm thì hàng năm Công ty có tổ chức thi tay nghề để lên bậc thợ. Tuy nhiên cũng có những trường hợp người lao động làm việc lâu năm tại công ty, có nhiều đóng góp cho Công ty thì vẫn được thăng tiến lên làm tổ trưởng.

* *Quan hệ lao động trong doanh nghiệp.*

Hàng năm công ty có xây dựng thỏa ước lao động tập thể. Quan hệ lao động tốt khi những vấn đề về tiền lương, tiền thưởng, chính sách thù lao... được công ty thực hiện công bằng, rõ ràng

Công ty có thành lập đầy đủ các hội, ban theo đúng yêu cầu của luật do Nhà nước đặt ra, ví dụ: Hội phụ nữ, BCH Công đoàn, BCH Đảng bộ, Đoàn thanh niên...đảm bảo đầy đủ quyền lợi hợp pháp cho người lao động để duy trì các hoạt động để duy trì các hoạt động, phong trào cho người lao động giúp quan hệ lao động trong công ty được hài hòa ổn định hơn.

Công ty đã thành lập những buổi đối thoại với người lao động nhằm tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa lãnh đạo công ty với cán bộ công nhân viên. Việc này giúp người lao động thể hiện được mong muốn cũng như nguyện vọng của mình.

Ban lãnh đạo công ty luôn tạo mọi điều kiện tốt nhất để giúp mọi người trong công ty có được một môi trường làm việc hòa đồng, gần gũi. Hàng tháng công ty luôn có những buổi họp tiếp xúc giữa ban lãnh đạo với người lao động trong công ty. Khi được hỏi về “*Thái độ, cách ứng xử của người lãnh đạo, quản lý đối với mình như thế nào*” thì phần lớn NLD đều có cùng câu trả lời là rất thân thiện chiếm 78%, còn lại 22% NLD trả lời là thân thiện.

2.2.1.3. Các yếu tố thuộc về tổ chức.

** Mục tiêu và chiến lược của công ty:*

Trong năm tới và những năm tiếp theo công ty tiếp tục phát huy tốt công suất thiết bị tại hai cơ sở, giữ vững thị trường hiện có và khai thác, lựa chọn các thị trường mới có hiệu quả về kinh doanh và khả năng thanh toán.

Nghiên cứu công nghệ, đầu tư một số máy móc sản xuất nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất bao bì như mực in, hạt phụ gia... hiện đang phải mua ngoài. Bên cạnh đó đầu tư thêm một số máy móc thiết bị cải tiến công nghệ sản xuất, tăng năng suất lao động, giảm dần lao động thủ công nhằm tăng năng lực sản xuất bao PP.

Đầu tư máy móc thiết bị phục vụ sản xuất bao container loại 1,5-2 tấn và bao Jumbo.

Tìm kiếm thị trường và các ngành nghề sản xuất mới liên quan đến ngành nhựa để đầu tư giai đoạn II Dự án Nhà máy sản xuất bao bì tại Cơ sở II Gia Lách, Nghi Xuân, Hà Tĩnh.

** Quan điểm của nhà lãnh đạo về công tác tạo động lực:*

Mỗi chủ sở hữu đều có một quan điểm về công tác tạo động lực riêng, có cách nhìn nhận riêng về mọi vấn đề trong tổ chức. Quan điểm của chủ sở hữu là một trong những yếu tố quan trọng trong việc khuyến khích tạo động lực cho người lao động, nó chính là chìa khóa quan trọng để có thể khai thác hiệu quả tiềm năng của người lao động dựa trên sự tự nguyện, niềm yêu thích, nỗ lực và kích thích sự sáng tạo của người lao động trong quá trình làm việc tại Công ty. Đối với Công ty Cổ

phần Nhựa - Bao bì Vinh vấn đề tạo động lực cho người lao động luôn được ban lãnh đạo công ty quan tâm tạo mọi điều kiện để thực hiện tốt vấn đề này. Công ty luôn có những chủ trương cũng như các chính sách mới trong vấn đề tạo động lực cho người lao động. Với quan điểm xem công tác tạo động lực cho người lao động là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất, chất lượng lao động. Các chính sách của công ty trong vấn đề tạo động lực như: kích thích động lực lao động thông qua tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, thăng tiến, đào tạo và phát triển nhân lực...

** Văn hóa tổ chức.*

Văn hóa tổ chức là một trong những công cụ quan trọng trong vấn đề tạo động lực cho người lao động. Ngay từ khi mới thành lập ban lãnh đạo công ty đã từng bước xây dựng nên một nền văn hóa lành mạnh và mang đặc trưng riêng: hình thành lên các thói quen, các phong cách ứng xử trong công ty. Những đặc trưng trong văn hóa của công ty đó là sự ổn định và tính định hướng kết quả cao mang lại cảm giác thân thiện cho người lao động.

** Điều kiện lao động*

Người lao động trong công ty được làm việc trong điều kiện thuận lợi. Tại cơ quan thì các phòng ban được bố trí khá hợp lý tạo thuận lợi cho công việc của các phòng cùng phối hợp thực hiện công việc. Văn phòng được dọn dẹp vệ sinh sạch sẽ, thoáng mát, được bố trí các loại máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho công việc của các nhân viên. Các loại máy tính, máy in, máy fax, quạt điện, điều hòa, các loại máy phục vụ cho công việc liên lạc.. đều được bố trí đầy đủ theo yêu cầu phù hợp với điều kiện thực tế mỗi phòng ban làm sao cho công tác hoạt động sản xuất kinh doanh được diễn ra một quả nhanh chóng.

Tại các phân xưởng, do tính chất nhà máy nên công tác tổ chức bố trí phục vụ nơi làm việc được ban lãnh đạo công ty hết sức quan tâm. Các khâu, các bước công việc, người lao động được sắp xếp một cách khoa học giúp cho việc sản xuất diễn ra nhanh chóng và hiệu quả... Trong các phân xưởng sản xuất, các loại máy phục vụ cho quá trình sản xuất như máy kéo sợi, máy dệt, máy tráng ép, máy tạo ống bao PP, KP, máy khâu được bố trí hợp lý với không gian và tính chất công việc, các trang thiết bị cần thiết khác luôn được mua sắm đầy đủ, hiện đại góp phần cho việc sản xuất diễn ra hiệu quả, an toàn, giảm thiểu sức lao lực cho người lao động. Mỗi phân xưởng đều được bố trí quạt thông gió, bóng đèn cao áp, người lao động được trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ cá nhân như: quần áo, mũ, gang tay, khẩu trang...

Công ty quy định rõ ràng thời gian làm việc cho từng đối tượng người lao động cụ thể như sau:

Đối với lao động làm theo giờ hành chính:

- Thời gian làm việc theo giờ: 44 giờ trong một tuần; 26 công trong một tháng (chưa tính thời gian nghỉ theo chế độ quy định)

- Riêng vào buổi chiều ngày thứ 7 hàng tuần được nghỉ trước 1 giờ so với giờ quy định.

- Người lao động phải đảm bảo hoàn thành khối lượng, chất lượng công việc theo chức trách, nhiệm vụ được giao.

- Thời gian làm việc vào mùa hè: từ 15/4 – 14/10

Buổi sáng từ 7 giờ đến 11 giờ

Buổi chiều từ 14 giờ đến 17 giờ 30 phút.

- Thời gian làm việc vào mùa đông: từ 15/10 năm trước đến 14/4 năm sau

Buổi sáng từ 7 giờ đến 11 giờ

Buổi chiều từ 13 giờ 30 phút đến 17 giờ.

Đối với lao động làm việc theo ca: Do tính chất nhiệm vụ SXKD nên Công ty bố trí người lao động làm việc chia thành 3 ca; mỗi ca làm 8 giờ trong một ngày, 26 công trong một tháng.

- Ca 1: từ 6 giờ đến 14 giờ

- Ca 2: từ 14 giờ đến 22 giờ

- Ca 3: từ 22 giờ đến 6 giờ sáng hôm sau.

** Chính sách nhân sự*

Phát triển nguồn nhân lực là một trong những mục tiêu quan trọng mà Công ty cổ phần Nhựa - Bao bì Vinh hướng tới. Ban lãnh đạo công ty luôn tích cực thay đổi quy chế quản lý, điều hành để tìm ra một phương thức hoạt động hiệu quả, cách quản lý khoa học và có động lực để phát huy tính sáng tạo và nỗ lực của cán bộ, nhân viên. Những phương thức quản lý mới đem lại hiệu quả thiết thực, thúc đẩy hoạt động phát triển kinh doanh và tinh thần đoàn kết gắn bó trong đội ngũ nhân viên.

Đối với công ty, nhân lực là tài sản quý giá nhất, quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Công ty luôn đảm bảo quyền lợi xứng đáng cho người lao động, thu nhập ổn định và không ngừng được nâng cao. Ngoài ra, công ty còn có chính sách thưởng hàng tháng, hàng quý cho những cán bộ, công nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao. Những cán bộ, công nhân viên có hoàn cảnh kinh tế khó khăn được cho vay tiền hoặc hỗ trợ tạo việc làm cho người thân trong gia đình để có thêm thu nhập.

Chính sách nhân sự của công ty được thể hiện đồng bộ từ khâu tuyển dụng, xây dựng môi trường làm việc và phát triển văn hóa để thu hút nhân tài, tạo điều kiện cho cán bộ, công nhân viên trong công ty có môi trường làm việc tốt nhất, cống hiến và gắn bó lâu dài với công ty.

Các chính sách nhân sự của công ty được cụ thể hóa qua các hình thức:

Môi trường làm việc: Công ty luôn tạo ra môi trường là việc ổn định, lành mạnh, thoáng mát, nhân viên được trang bị đầy đủ các thiết bị làm việc, phương tiện bảo hộ lao động, vệ sinh lao động cần thiết. Điều này sẽ tạo nên một môi trường lý tưởng để mỗi cá nhân có thể phát huy hết năng lực và tâm huyết của mình trên con đường phát triển sự nghiệp, cơ hội thăng tiến trong công việc, cũng như đóng góp cho sự lớn mạnh của công ty.

Chế độ lương và đào tạo: Công ty có chế độ trả lương thỏa thuận tương ứng với năng lực và hiệu suất công việc tại mỗi vị trí công việc cụ thể. Ngoài ra Công ty hiểu rằng để có được sự phát triển lâu dài và bền vững, nguồn nhân lực có chất lượng là ưu tiên hàng đầu và là nhân tố quan trọng tạo nên thành công. Do đó, công ty luôn chú trọng đến việc đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty qua các hình thức đào tạo phong phú như: đào tạo mới, đào tạo nâng cao tay nghề, gửi đi đào tạo tại nước ngoài...

Chế độ khen thưởng: Công ty có chính sách khen thưởng, công nhận thành tích cá nhân sau khi đánh giá kết quả công việc. Công ty có chế độ khen thưởng kịp thời bằng hiện vật và tinh thần, động viên sự hăng hái làm việc, kích thích sự sáng tạo, tinh thần cống hiến của cán bộ công nhân viên. Chính sách khen thưởng sẽ từng bước cải tiến để đảm bảo tính cạnh tranh và phù hợp với thị trường lao động giúp tăng động lực đối với lao động hiện tại và thu hút người lao động giỏi từ bên ngoài, công ty có chế độ khen thưởng minh bạch, rõ ràng theo hiệu quả công việc và đóng góp cho sự phát triển không ngừng của công ty.

Chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội: Người lao động được đóng bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của pháp luật về lao động, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội hiện hành.

Chính sách thăng tiến: Công ty có chính sách bổ nhiệm, thăng tiến, chuyển chuyển cán bộ trong công ty phù hợp với ý chí và nguyện vọng cầu tiến của từng nhân viên.

** Phong cách lãnh đạo*

Phong cách lãnh đạo của công ty hiện nay đang áp dụng là phong cách lãnh đạo dân chủ. Ban lãnh đạo trong công ty luôn tạo mọi điều kiện tốt nhất cho người lao động trong quá trình làm việc. Lãnh đạo luôn gần gũi với nhân viên trong công việc. Phần lớn những công việc chuyên môn riêng, người lao động đều có quyền tự mình quyết cách thức làm việc. Cho phép có những thông tin lên trên, lãnh đạo có thể tiếp thu một số tư tưởng ở phía dưới. Do đó, người lao động được tự chủ động trong công việc của mình, có cơ hội được áp dụng kiến thức chuyên môn đã học trong thực tế trong công việc.

** Cơ cấu tổ chức và quản lý của doanh nghiệp*

Về cơ bản cơ cấu tổ chức của công ty khá rõ ràng, có cấu trúc chặt chẽ, logic thể hiện rõ được mối quan hệ với đơn vị cấp trên đồng thời có sự thống nhất với

các phòng ban trong công ty. Mỗi phòng, ban không chỉ có chức năng và nhiệm vụ cụ thể mà còn có mối quan hệ khăng khít giữa các bộ phận trong công ty. Quản lý người lao động định hướng theo công việc và phần lớn quản lý ở khâu kiểm tra chất lượng công việc.

2.2.1.4. Các yếu tố thuộc về bên ngoài tổ chức.

** Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước.*

Các chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước liên quan tới các vấn đề như: Chính sách tiền lương, chính sách tiền lương tối thiểu vùng, quy định về làm thêm giờ, quy định về thời giờ làm việc - thời giờ nghỉ ngơi, quy định về các chế độ BHXH... sẽ tác động đến chính sách tạo động lực lao động cho NLĐ tại Công ty.

Ta nhận thấy rõ, về chính sách tiền lương tối thiểu công ty luôn áp dụng đúng theo quy định của Chính phủ, tiền lương tối thiểu và công ty áp dụng luôn cao hơn so với quy định của Chính phủ, từ đó tạo động lực lao động cao cho NLĐ.

Tất cả các chính sách khác như: Làm thêm giờ, thời giờ làm việc – nghỉ ngơi, chính sách Bảo hiểm xã hội... công ty đều áp dụng theo các chính sách của Chính phủ và quy định của pháp luật lao động.

** Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của địa phương.*

Công ty Cổ phần Nhựa - Bao bì Vinh được đóng trên địa bàn của thành phố Vinh, một khu vực có mức thu nhập cao so với các địa phương khác. Đây là yếu tố tác động đến chính sách tạo động lực lao động tại công ty như chính sách tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp... Bởi nằm trong địa phương có mức thu nhập và mức sống cao, nên các biện pháp tạo động lực lao động xét về mặt vật chất cũng như tinh thần đều có ảnh hưởng trực tiếp đến công việc, cuộc sống của NLĐ và tình hình tài chính của công ty.

** Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động.*

Do đặc điểm của thị trường lao động hiện nay đang dư thừa lao động phổ thông, lao động có tay nghề thấp mà thiếu lao động chất lượng cao. Lực lượng lao động trong công ty chủ yếu là lao động phổ thông, do đó, công ty hiện nay quan tâm hơn đến việc tạo động lực cho lao động chất lượng cao nhằm giữ chân họ.

** Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác.*

Các chính sách tạo động lực lao động của tổ chức khác cũng ảnh hưởng đến chính sách tạo động lực lao động của công ty, đặc biệt là chính sách của các công ty cùng lĩnh vực kinh doanh. Khi thực hiện các chính sách tạo động lực cho NLĐ tại công ty cũng cần tìm hiểu các chính sách tạo động lực của các tổ chức khác để

từ đó kế thừa các ưu điểm và đưa ra các biện pháp, chính sách tạo động lực khác ưu thế hơn, sáng tạo hơn vào công ty mình. Từ đó có chính sách tạo động lực lao động hiệu quả hơn.

2.2.2. Phân tích thực trạng các phương pháp tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh.

2.2.2.1. Thực trạng tạo động lực về mặt vật chất

** Công tác trả lương và tác dụng của tiền lương tới tạo động lực cho người lao động.*

- Khái quát quy trình trả lương tại công ty

Công tác trả lương được thực hiện như sau:

Hàng tháng phòng tài chính có trách nhiệm cân đối chi trả từ 80% đến 85% mức lương cho các bộ phận từ ngày 15 đến 20 hàng tháng.

Định kỳ hàng quý hoặc 6 tháng căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh trong kỳ nếu đạt các chỉ tiêu lợi nhuận kế hoạch công ty sẽ chi trả phần còn lại.

Chứng từ chi lương được lưu giữ tại phòng tài chính và tại các bộ phận theo đúng quy định quản lý hồ sơ tài liệu.

- Hiện nay công ty đang áp dụng 2 hình thức trả lương là trả lương khoán và trả lương theo sản phẩm, cụ thể:

Thứ nhất: Về hình thức trả lương khoán:

+> *Đối tượng áp dụng:* Áp dụng cho lao động gián tiếp gồm cán bộ quản lý trong phòng ban, quản lý phân xưởng, lao động không trực tiếp tạo sản phẩm: bảo vệ, lái xe, thợ điện, bảo trì, nhà ăn ca.

+> *Cơ sở tính:*

Nguồn lương khoán được tính trên cơ sở kế hoạch tiền lương, số lượng lao động theo biên chế, ngày công kế hoạch (Bình quân 26 công/tháng). Riêng với bảo vệ, nhà ăn ca, vệ sinh công nghiệp thì được tính thêm ngày công theo thực tế hưởng lương nhưng tối đa không quá số ngày hàng tháng. Nguồn tiền lương tháng không bao gồm các khoản phụ cấp và lương chế độ.

Số lao động theo biên chế đã được duyệt nhưng chưa bố trí được người làm thì được tính vào nguồn lương khoán. Trường hợp thiếu người thì phải bố trí làm thêm thì Giám đốc sẽ xem xét từng trường hợp cụ thể để tính % kiêm nhiệm cho bộ phận đó.

Trường hợp lao động đã được bố trí theo biên chế nhưng nghỉ dài hạn (Thời gian nghỉ liên tục 13 ngày trở lên: Nghỉ đẻ, ốm đau dài hạn, phép năm, nghỉ việc riêng không lương) thì phần việc của người nghỉ sẽ do trưởng bộ phận bố trí kiêm nhiệm cho các thành viên còn lại nhưng mức lương kiêm nhiệm không vượt quá 50% lương kế hoạch của người nghỉ. Nếu số ngày nghỉ liên tục trong tháng dưới 13 ngày hoặc nghỉ không liên tục thì phần kiêm nhiệm được tính đủ 100%.

Việc trả lương theo chất lượng công việc được thực hiện như sau:

Hàng tháng các trưởng bộ phận đánh giá chất lượng công việc của cán bộ công nhân viên thuộc quyền theo quy chế thi đua của Công ty đã ban hành theo các mức: A, A2, B, C, D và hệ số lương tương ứng. Việc đánh giá đối với trưởng phòng và quản đốc do Ban giám đốc thực hiện.

+> *Cách thức phân phối nguồn lương khoán*

Trưởng các bộ phận hưởng lương khoán tự tổ chức sắp xếp công việc trong bộ phận mình trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ và biên chế được duyệt, bố trí lao động theo đúng kế hoạch ngày công và thời gian và làm việc theo thỏa ước lao động và quy chế của Công ty. Nếu công việc được giao không hoàn thành trong thời gian kế hoạch, từng cá nhân phải làm thêm giờ mà không được tính thêm công. Trường hợp phải làm thêm giờ để giải quyết công việc chung của Công ty liên quan đến nhiệm vụ của mình (sửa chữa máy, làm bản in,...) thì trưởng bộ phận có trách nhiệm bố trí nghỉ bù vào thời điểm phù hợp, không làm ảnh hưởng đến công việc chung của bộ phận hoặc Công ty. Nếu trong bộ phận có người nghỉ hoặc chưa bố trí đủ biên chế thì trưởng bộ phận tùy tình hình cụ thể mà bố trí kiêm nhiệm và tính thêm lương kiêm nhiệm nhưng không vượt quá mức tiền lương kiêm nhiệm được phép chi.

Trưởng bộ phận là người có trách nhiệm phân phối tiền lương cho các thành viên trong bộ phận theo nguyên tắc:

Làm việc ngày nào theo chức danh thì được hưởng lương chức danh đó. Ngày nghỉ không được hưởng lương trừ trường hợp phải làm thêm giờ.

Mức lương của các thành viên cũng phụ thuộc vào chất lượng công việc của mỗi người. Trưởng bộ phận đánh giá và tính lương căn cứ vào các quy định theo Quy chế tiền lương đã ban hành.

Nếu trong tháng chi không hết phân lương khoán, các bộ phận được quyền giữ lại để chia cho tháng sau.

Hàng tháng trưởng bộ phận lập bảng phân phối tiền lương, nộp cho ban tổ chức lao động tập hợp, kiểm tra và trình Giám đốc ký duyệt, rồi gửi sang phòng tài chính để thủ quỹ phát lương theo quy định.

Các khoản phụ cấp, lương theo chế độ do ban tổ chức lao động tập hợp chuyển cho trưởng các bộ phận và phát cho thành viên.

+> *Cách tính*

Mức lương ngày = Lương kế hoạch tháng/26 ngày.

Ltt = (Lcb × HS) × % hoàn thành + Lkn

Lkn = 50% Lkh nếu nghỉ liên tục trên 13 ngày.

Lkn = 100% Lkh nếu nghỉ dưới 13 ngày hoặc nghỉ không liên tục.

Trong đó:

Ltt: Lương thực tế cán bộ được nhận.

Lcb: Lương cơ bản áp dụng tại Công ty

Lkn: Lương kiêm nhiệm (nếu có).

Lkh: Lương kế hoạch của lao động nghỉ.

Hs: Hệ số lương của cán bộ.

% hoàn thành: tùy xếp loại lao động để trả lương.

Bảng 2.2: Bảng xếp loại lao động

TT	Xếp loại lao động	% hoàn thành
1	A	100%
2	A2	95%
3	B	90%
4	C	80%
5	D	50%

(Nguồn: Ban tổ chức lao động)

Căn cứ để xếp loại lao động gồm:

Số ngày công mà cán bộ thực hiện.

Ý thức kỷ luật cán bộ.

Hệ số lương của cán bộ bao gồm:

Hệ số cố định.

Hệ số tăng thêm.

Căn cứ vào trình độ, vào bộ phận, chức danh của cán bộ mà hệ số lương cố định và tăng thêm của cán bộ sẽ khác nhau.

Bảng 2.3. Bảng hệ số lương của các chức danh trong công ty:

Chức danh		Hệ số cố định	Hệ số tăng thêm	Hệ số lương
Ban giám đốc	Giám Đốc	5,36	0,95	6,31
	Phó Giám Đốc	4,75	0,90	5,56
Phòng kế hoạch	Trưởng phòng	4,42	0,90	5,31
	Trưởng ban công nghệ	2,73	0,85	3,58
	Trợ lý công nghệ	2,16	0,80	2,96
	Trợ lý kế hoạch	2,16	0,80	2,96
	Nhân viên kế hoạch	1,76	0,80	2,56
	Nhân viên cắt bản in	1,76	0,80	2,56
	Thủ kho	1,76	0,80	2,56
Phòng kỹ thuật	Trưởng phòng	3,10	0,90	4,00
	Trợ lý kỹ thuật	2,11	0,85	2,96
	Nhân viên kỹ thuật	1,76	0,80	2,56
Phòng thị trường	Trưởng phòng	3,43	0,90	4,33
	Trợ lý	2,11	0,85	2,96
	Nhân viên thị trường	1,76	0,80	2,56
Phòng tài chính	Kế toán trưởng	4,42	0,90	5,32
	Kế toán tổng hợp, giá thành	2,73	0,85	3,58
	Kế toán ngân hàng	1,95	0,80	2,75
	Thống kê tổng hợp, quỹ	1,76	0,80	2,56
Ban tổ chức lao động	Trợ lý tổng hợp	2,11	0,90	3,01
	Nhân viên lao động	2,06	0,85	2,91
	Nhân viên tiền lương, bảo hiểm	2,06	0,85	2,91
Phòng chính trị hành chính	Nhân viên văn thư	1,57	0,80	2,37
	Nhân viên phục vụ	1,38	0,80	2,18
	Lái xe	2,2	0,85	3,05

(Nguồn: Ban tổ chức lao động)

+> Đánh giá hình thức trả lương khoán

- Ưu điểm:

Việc trả lương theo hình thức khoán cho các bộ phận cấp phòng, cấp phân xưởng cho khối lao động gián tiếp, quản lý phân xưởng, cơ điện, KCS, bảo vệ, nhà ăn ca sẽ khuyến khích họ đi làm đầy đủ ngày công, đúng thời gian. Khi làm việc theo thời gian giúp họ chủ động được thời gian của mình, chất lượng công việc

được đảm bảo. Hệ số lương của mỗi người phụ thuộc vào trình độ, vào bộ phận, chức danh của cán bộ mà hệ số lương (hệ số lương cố định, hệ số lương tăng thêm) của mỗi người sẽ khác nhau. Như vậy tiền lương đã ghi nhận được sự đóng góp, tạo động lực làm việc cho người lao động.

- *Nhược điểm :*

Tuy nhiên, hình thức trả lương này vẫn còn hạn chế: Việc trả lương theo hình thức khoán khiến họ quan tâm nhiều tới thời gian chứ không quan tâm tới khối lượng công việc hoàn thành. Người lao động chỉ quan tâm làm thế nào cho đủ thời gian để được lương còn số lượng công việc hoàn thành ít được quan tâm. Làm cho tình trạng người lao động trong thời gian làm việc còn làm những việc riêng gây ảnh hưởng lớn tới công ty. Vì vậy, công ty cũng cần tính tới hiệu quả công việc, thời gian hoàn thành công việc trong việc trả lương cho khối lao động này để họ làm việc tích cực hơn, có trách nhiệm hơn, tránh lãng phí thời gian, tiền của công ty.

Việc xếp loại lao động còn mang tính chủ quan. Vì vậy chưa khuyến khích được người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Thứ 2: Về hình thức trả lương theo sản phẩm

+> *Đối tượng áp dụng:* Áp dụng đối với công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm.

+> *Cơ sở tính:*

Trả lương theo đơn giá sản phẩm, các phụ cấp trách nhiệm với tổ trưởng kiêm nhiệm, phụ cấp độc hại, phụ cấp an toàn vệ sinh lao động, làm thêm giờ vẫn thực hiện theo quy chế tiền lương của công ty.

Lương học, học được quy định như sau:

Học tổng kết 6 tháng và 1 năm: $0,5 \text{ công/lần} \times 2 = 1 \text{ công/năm}$

Đại hội công nhân viên chức do công ty tổ chức: 1 công/năm.

Chỉ tính công cho những người được triệu tập và tham gia đầy đủ thời gian họp. Các cuộc họp khác của chính quyền, các đoàn thể tổ chức, người lao động có trách nhiệm tự sắp xếp tham dự, không được tính công.

Lương phép, lễ, tết, việc riêng có lương: Được tính trên mức lương đóng bảo hiểm của người lao động.

+> *Cách tính:*

Số tiền thực lĩnh theo sản phẩm của một công nhân:

$$L = \text{ĐG} \times \text{Qtt}$$

Trong đó:

L: Là tiền công thực tế mà công nhân được hưởng

ĐG: Là đơn giá tiền lương cho sản phẩm mà công nhân sản xuất.

Qtt: Là số lượng sản phẩm thực tế do công nhân sản xuất ra.

Để xác định đơn giá tiền lương cho sản phẩm ở công ty, các yếu tố cần thiết là:

- Lương cấp bậc công việc
- Các khoản phụ cấp kèm theo: Phụ cấp độc hại, phụ cấp ca 3, phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đoàn thể, phụ cấp an toàn vệ sinh lao động và phụ cấp tự vệ (do đặc thù là đơn vị của Quân đội)
- Hao phí để sản xuất sản phẩm. Do sản phẩm của công ty được sản xuất trải qua nhiều công đoạn ở nhiều phân xưởng và mỗi công đoạn sản xuất có một đơn giá riêng.

+> Ví dụ: Tính tiền lương tháng 3 của một số công nhân tại phân xưởng 1: Công đoạn kéo sợi.

Bảng 2.4. Bảng tính lương tháng 3 tại Phân xưởng 1 ở công đoạn kéo sợi.

TT	Họ và tên	Thời gian (công)	Kéo sợi máy Đài Loan. ĐG = 169,53đ		Kéo sợi máy Đức ĐG = 145,38đ	
			Số Lượng	Thành Tiền	Số Lượng	Thành Tiền
1	Nguyễn Ngọc Anh	29,0	4.702	797.146	7.504	1.090.912
2	Trần Văn Công	27,5	5.100	864.646	8.139	1.183.287
3	Phan Nhân Khánh	26,0	4.714	799.203	7.523	1.093.727
4	Nguyễn Việt Thắng	23,0	4.543	770.146	7.250	1.053.962
5	Võ Văn Thắng	26,0	4.839	820.829	7.722	1.122.584

(Nguồn: Ban tổ chức lao động)

Với thành tiền = ĐG × Số lượng.

+> Đánh giá hình thức trả lương sản phẩm trực tiếp.

- Ưu điểm:

Việc trả lương theo sản phẩm cho khối lao động trực tiếp mà chủ yếu là tại các phân xưởng đang sản xuất phù hợp với đặc tính của ngành sản xuất. Khi sản xuất sản phẩm thường bị hạn chế về thời gian, về tiến độ hoàn thành thì khoán sản phẩm sẽ khuyến khích người lao động tích cực làm việc, đẩy nhanh tiến độ hoàn thành công việc tại các phân xưởng. Khi người lao động hoàn thành công việc sẽ đem lại thu nhập cao hơn, đời sống sẽ được cải thiện nâng cao. Cách trả lương này rất công bằng và được toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty ủng hộ và thực hiện. Kết quả hoàn thành kế hoạch sản xuất của công nhân phụ thuộc chính vào tay nghề và năng lực của họ.

- Nhược điểm:

Việc trả lương theo sản phẩm khiến người lao động chạy theo số lượng sản phẩm nhiều hơn ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm. Người lao động tại các phân

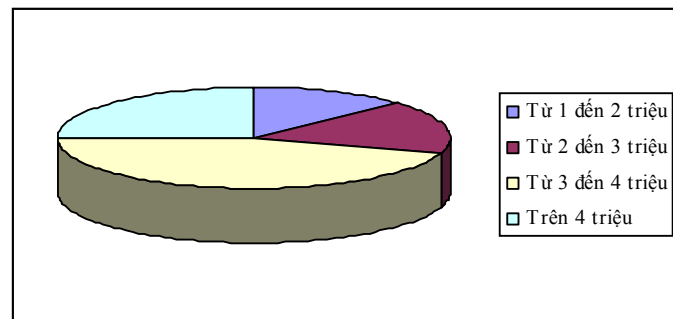
xưởng phần lớn là lao động giản đơn, mục đích chính của họ là có được tiền lương cao mà tiền lương của họ gắn chặt với số lượng sản phẩm hoàn thành nên họ chỉ cần quan tâm nhiều tới số lượng công việc làm được vì vậy chất lượng sẽ khó được đảm bảo tốt. Bởi vậy, Công ty cần có chính sách trả lương và chất lượng sản phẩm làm ra, từ đó sẽ khuyến khích họ nâng cao tay nghề, có trách nhiệm cao hơn với công việc của mình.

- Thăm dò ý kiến của người lao động về chính sách trả lương của Công ty hiện nay thông qua mẫu bảng hỏi điều tra.

Để xem xét mức thu nhập hiện tại hàng tháng của người lao động thông qua việc phát mẫu điều tra bảng hỏi em đã thu được kết quả như sau:

Biểu 2.1. Mức thu nhập hàng tháng của người lao động

tiêu chí	%
Từ 1 đến 2 triệu	13
Từ 2 đến 3 triệu	17
Từ 3 đến 4 triệu	45
Trên 4 triệu	25



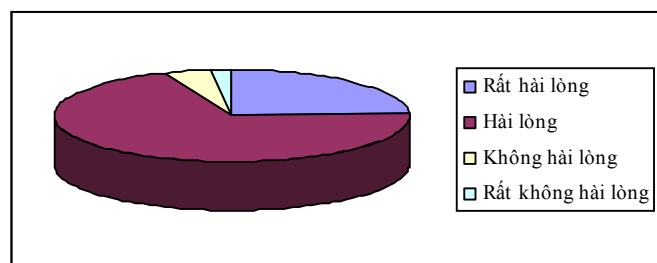
(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Khi được hỏi “ *Mức thu nhập hiện tại hàng tháng của Anh (Chị) là bao nhiêu ?*” thì có 13 % NLĐ có thu nhập từ 1 đến 2 triệu, 17 % NLĐ có thu nhập từ 2 đến 3 triệu, 45 % NLĐ có thu nhập từ 3 đến 4 triệu và 25 % NLĐ có thu nhập trên 4 triệu. Điều này cho thấy tiền lương của người lao động tương đối cao, vì vậy đã tạo điều kiện giúp NLĐ hăng say làm việc cống hiến cho công ty cao hơn nhằm đảm bảo thu nhập cho bản thân họ.

Để xem xét mức độ hài lòng của NLĐ về tiền lương bình quân mà công ty trả cho họ có xứng đáng với những gì mà họ bỏ ra hay không? Qua mẫu điều tra bảng hỏi cho thấy kết quả như sau

Biểu 2.2. Mức độ hài lòng với mức thu nhập hiện tại.

tiêu chí	%
Rất hài lòng	24
Hài lòng	70
Không hài lòng	4



lòng	
Rất không hài lòng	2

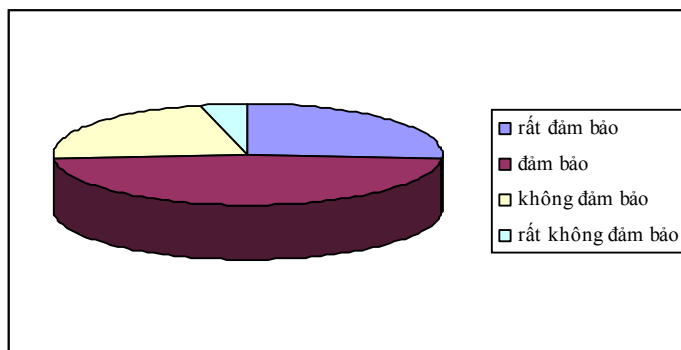
(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Như vậy, khi được hỏi: “Anh (chị) có hài lòng về mức thu nhập hiện tại không ?” thì cho kết quả là 24% người được hỏi thấy rất hài lòng về tiền lương mà họ nhận được; 70% thấy hài lòng về mức lương mình nhận được, trong khi đó có 4% thấy không hài lòng về mức lương mình nhận được và 2% thấy rất không hài lòng. Một lý do khiến một số NLD không hài lòng về tiền lương mà bản thân nhận được là do tuy làm cùng vị trí, có mức lương cơ bản như nhau nhưng mức độ làm việc khác nhau lại hưởng lương như nhau. Vì vậy, để tạo động lực cho NLD, công ty nên xây dựng công thức tính lương có tính đến yếu tố mức độ đóng góp của cá nhân NLD.

Để xem xét sự đảm bảo về mức thu nhập hiện tại của người lao động, thông qua việc phát phiếu điều tra bảng hỏi, kết quả thu được như sau:

Biểu 2.3. Mức độ đảm bảo cuộc sống của người lao động và gia đình

tiêu chí	%
Rất đảm bảo	26
Đảm bảo	48
Không đảm bảo	22
Rất không đảm bảo	4



(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Khi được hỏi “ Thu nhập có đảm bảo cuộc sống của anh (chị) cùng gia đình hay không?” có 26 % NLD được hỏi cho rằng thu nhập của họ rất đảm bảo được cuộc sống cho bản thân và gia đình, 48% NLD cho rằng đã đảm bảo, 22% NLD cho rằng với mức thu nhập như vậy không đảm bảo và 4% NLD cho rằng rất không đảm bảo. Điều này chứng tỏ mức thu nhập hiện tại của người lao động đã đảm bảo tương đối tốt cho cuộc sống của họ và gia đình.

** Tạo động lực thông qua tiền thưởng.*

Có thể nói tiền thưởng ngày càng trở nên quan trọng đối với người lao động đặc biệt là khi nền kinh tế phát triển nền kinh tế phát triển thì nhiều doanh nghiệp đã xác định tiền thưởng là đòn bẩy quan trọng giúp người lao động làm việc hiệu

quả nhất. Tiền thưởng trước hết nó nâng cao đáng kể thu nhập cho người lao động ngoài tiền thưởng như vậy nó giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu vật chất nhiều hơn đó đó khuyến khích người lao động làm việc có hiệu quả hơn. Ngoài ra tiền thưởng còn khuyến khích tinh thần cho người lao động bởi họ thỏa mãn nhu cầu vật chất cao hơn thì họ sẽ cảm thấy thỏa mãn hơn, hơn nữa tiền thưởng chỉ thường trả cho người lao động xuất sắc, có thành tích cao hay sản xuất tốt nên họ thấy phấn khởi, hăng say làm việc hơn để đạt được thành tích cao trong lao động.

Hiện nay Công ty thực hiện chế độ thưởng theo hoàn thành kế hoạch năm. Đối tượng được khen thưởng là những tập thể lao động hoặc người lao động có được thành tích cao xuất sắc, vượt mức đề ra. Quỹ tiền thưởng hàng năm trích ra từ phần lợi nhuận của Công ty và theo đúng quy định không quá hai tháng lương thực tế.

- *Căn cứ tính:* Tiền thưởng của lao động trực tiếp và gián tiếp được tính dựa trên cơ sở xếp loại lao động và theo tổng thu nhập của người lao động trong năm.

Xếp loại lao động:

Tương tự như xếp loại lao động để tính lương, xếp loại lao động để tính thưởng cũng được xếp loại như vậy. Trên cơ sở xếp loại của từng tháng, ta có thể xếp loại của từng quý, cuối năm tổng hợp kết quả để xếp loại lao động của từng bộ phận, tương ứng với mức thưởng mà người lao động sẽ nhận được như sau:

Bảng 2.5: Bảng xếp loại lao động

TT	Xếp loại lao động	% tiền thưởng
1	A	100%
2	A2	95%
3	B	90%
4	C	80%
5	D	50%

(Nguồn: Ban tổ chức lao động)

- *Tổng thu nhập cả năm của lao động:*

Hàng tháng, sau khi cân đối sổ sách, tính được chỉ tiêu trong bảng cân đối kế toán, xác định được quỹ lương, quỹ thưởng của năm, trình lên Ban giám đốc và được phê duyệt. Phòng hành chính tính được một hệ số thưởng như sau:

$$Hst = QL/QT$$

Trong đó:

Hst: Là hệ số thưởng.

QL: Là quỹ lương của toàn Công ty.

QT: Là quỹ thưởng của toàn Công ty.

Cách tính:

$$T = \sum Ltt \times Hst \times \text{Tiền lương}$$

Trong đó:

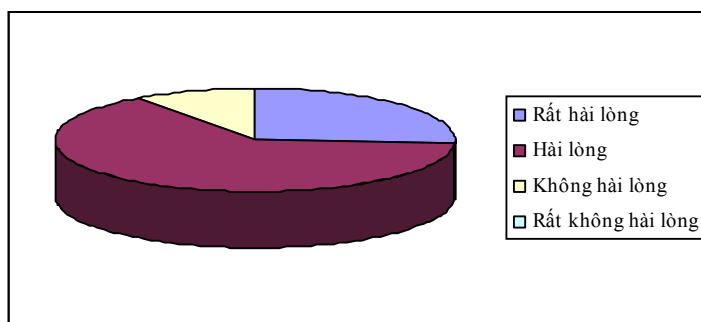
T: Là tiền thưởng mà lao động nhận được cuối năm.

Σ Ltt: Là tổng lương thực tế cả năm lao động được hưởng.

Để xem xét hiệu quả của chính sách thưởng có tạo động lực cho người lao động hay không? Thông qua bảng hỏi thu được kết quả như sau:

Biểu 2.4. Sự hài lòng về chế độ tiền thưởng áp dụng tại công ty.

tiêu chí	%
Rất hài lòng	26
Hài lòng	64
Không hài lòng	10
Rất không hài lòng	0



(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Như vậy, khi được hỏi về sự hài lòng của người lao động đối với chế độ trả thưởng áp dụng tại Công ty thì có tới 26% NLD rất hài lòng, 64% hài lòng và 10% NLD không hài lòng.

Nhận xét:

- *Ưu điểm:* Luôn khuyến khích người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao. Nâng cao thu nhập cho người lao động góp phần không ngừng nâng cao đời sống cho người lao động, giúp họ yên tâm với công việc, nhiệm vụ được giao. Từng bước nâng cao trình độ tay nghề người lao động, tạo cho sự phát triển của Công ty trên thị trường.

- *Nhược điểm:* Khó đạt được sự công bằng trong xét thưởng gây phản tác dụng của công tác xét thưởng. Tiêu chuẩn đánh giá xét thưởng còn mang tính chung chung, chưa rõ ràng, làm cho tiền thưởng chưa thực sự tạo động lực cao cho người lao động. Tiền thưởng thường vào cuối năm hay cuối kỳ sản xuất như vậy thời gian chờ xét thưởng là khá dài làm giảm sự hưng phấn của người lao động phát huy tiếp khi có thành tích cao vì vậy đã làm giảm tác dụng của công tác tạo động lực cho người lao động. Số tiền thưởng dùng vào cuối năm là khá lớn vì vậy gây khó khăn trong việc quản lý quỹ lương, ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất, việc đầu tư mới mua sắm thiết bị, xây dựng nhà xưởng mới.

* *Tạo động lực thông qua chế độ phụ cấp, trợ cấp.*

Thứ nhất: Về chế độ phụ cấp

Đây là khoản tiền mà Công ty trả cho người lao động ngoài tiền lương nhằm bổ sung cho tiền lương nâng cao thu nhập cho người lao động. Tiền phụ cấp có ý nghĩa quan trọng trong việc bù đắp cho người lao động do sự hao tổn về sức lực cũng như tinh thần mà tiền lương không thể tính hết được nhằm ổn định cuộc sống cho người lao động. Các khoản phụ cấp thường trả cho người lao động do sự mệt mỏi về thể chất lẫn tinh thần gây ra như phụ cấp độc hại, trách nhiệm công việc, phụ cấp chức vụ, thâm niên vượt khung...

Hiện nay Công ty đang áp dụng các chế độ phụ cấp như sau:

- Chế độ làm thêm giờ được trả lương theo đơn giá tiền lương hoặc tiền lương của công việc mà lao động đang làm như sau:

+ Vào ngày thường: Bằng 150%

+ Vào ngày nghỉ hàng tuần: Bằng 200%.

+ Vào ngày lễ, ngày nghỉ có hưởng lương: Bằng 300%.

Nếu Công ty bố trí được lịch nghỉ bù những giờ làm thêm thì người lao động được hưởng phần tiền chênh lệch so với tiền lương tính theo đơn giá tiền lương của công việc đang làm của ngày làm việc bình thường.

Người lao động làm việc vào ban đêm, thì được trả thêm 30% tiền lương tính theo đơn giá tiền lương của công việc đang làm vào ban ngày.

- Phụ cấp độc hại.

- Phụ cấp trách nhiệm (Tổ trưởng, quản đốc...)

- Phụ cấp đoàn thể (Phụ nữ, Công đoàn, Đoàn Thanh Niên).

- Phụ cấp an toàn vệ sinh lao động.

- Phụ cấp tự vệ (Do đặc thù của Quân đội).

Thứ hai: Về trợ cấp:

Trợ cấp nhằm giải quyết, khắc phục nhanh kịp thời những khó khăn phát sinh trong quá trình làm việc của người lao động hoặc gia đình họ, giúp họ an tâm hơn với công việc. Hiện nay Công ty luôn thực hiện tốt chế độ này đối với người lao động, luôn thực hiện một cách nhanh chóng, kịp thời những chính sách động viên giúp đỡ họ nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Phụ cấp cho người lao động như trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động...Ngoài trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty còn tổ chức thăm hỏi động viên, điều đó thể hiện sự quan tâm của Công ty. Chính vì vậy mà trợ cấp có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo sự tin tưởng của lao động đối với Công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với Công ty.

Công ty luôn làm tốt công tác phúc lợi cho nhân viên cả phúc lợi bắt buộc lẫn phúc lợi tự nguyện

- Phúc lợi bắt buộc: Thực hiện đúng nguyên tắc đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động. Tất cả người lao động làm việc trong hợp đồng đều được đóng bảo hiểm.

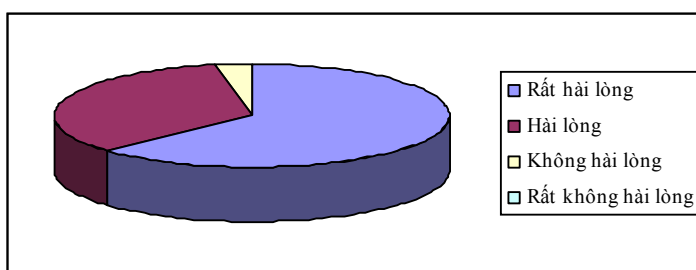
- Phúc lợi tự nguyện: Đây là những khuyến khích, phúc lợi Công ty dành cho nhân viên như được hỗ trợ tiền công tác, thăm hỏi ốm đau, nghỉ ngơi, thăm quan, các phong trào của Công ty...

Những phúc lợi mà Công ty dành cho nhân viên luôn có tác dụng động viên to lớn tới tinh thần làm việc của người lao động giúp họ cảm thấy thoải mái và yên tâm hơn với công việc của mình.

Để xem xét mức độ hài lòng của người lao động trong Công ty về công tác phúc lợi vật chất của công ty em đã tìm hiểu ý kiến của NLD qua mẫu phiếu điều tra và kết quả thu được thể hiện:

Biểu 2.5. Mức độ hài lòng của người lao động đối với chế độ phúc lợi, phụ cấp của Công ty hiện nay.

tiêu chí	%
Rất hài lòng	63
Hài lòng	34
Không hài lòng	3
Rất không hài lòng	0



(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Như vậy, khi được hỏi “Anh (chị) có hài lòng với mức trợ cấp, chế độ phúc lợi mà Công ty dành cho mình không ?” Thì có tới 63% NLD rất hài lòng, 34% trả lời hài lòng, 3% trả lời không hài lòng. Thông qua số liệu này, có thể thấy Công ty đã tạo được động lực cho người lao động thông qua trợ cấp và chế độ phúc lợi.

2.2.2.2. Thực trạng tạo động lực bằng kích thích tinh thần

* Bố trí sử dụng lao động

Công tác tuyển chọn lao động luôn theo một kế hoạch cụ thể rõ ràng và được giao cho Ban tổ chức lao động thực hiện đảm bảo tuyển đúng, tuyển đủ, đạt hiệu quả cao trong lao động. Công ty luôn ý thức rõ ràng nhân lực tại Công ty có tính chất quyết định tới sự tồn tại và phát triển của Công ty cả hiện tại lẫn tương lai mà khâu tuyển chọn giữ một vị trí quan trọng trong đó. Việc tuyển chọn được giao cho ban tổ chức lao động của Công ty đảm nhiệm phối hợp các phòng ban chức năng khác có liên quan. Các hình thức tuyển chọn Công ty áp dụng là phỏng vấn, hình thức quan sát... Việc tuyển chọn Công ty ưu tiên con em cán bộ công nhân viên tại Công ty, với chế độ này đã tạo điều kiện tâm lý tốt cho người lao động yên tâm với công việc, gắn bó lâu dài với Công ty nhưng công tác này đã gây ra khó khăn cho việc tuyển chọn người lao động trẻ có năng lực thực sự giỏi, có tay nghề cao vào làm việc tại Công ty.

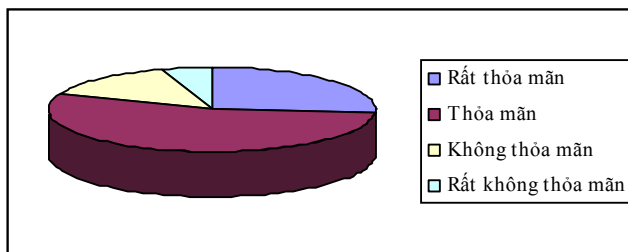
Người lao động được bố trí một cách hợp lý theo ngành nghề, trình độ tay nghề của mình phù hợp với công việc được giao. Điều đó giúp cho người lao động thoải mái, vui vẻ và quen thuộc với công việc ngành nghề được đào tạo hơn, tạo điều kiện cho họ nhanh chóng có được kỹ năng làm việc hiệu quả hơn, giảm được thời gian đào tạo và đào tạo lại để nhằm thúc đẩy sản xuất. Thực hiện tốt công tác chuyển đổi hợp lý những người lao động làm việc trong Công ty từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ phân xưởng này sang phân xưởng khác nhằm điều hòa, sử dụng hiệu quả cao nguồn lao động trong Công ty. Ngoài ra Công ty còn tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên là việc vào những vị trí cao hơn về mức lương, cơ hội thăng tiến, chức vụ, uy tín.

Đề tạo kỷ cương làm việc, giúp người lao động có trách nhiệm hơn với công việc. Công ty xây dựng kỷ cương lao động một cách minh bạch rõ ràng, chuẩn mực và thực hiện tốt trong toàn Công ty. Nó áp dụng với người lao động vi phạm kỷ luật trong lao động.

Để xem xét mức độ thỏa mãn với công việc hiện tại, sự sắp xếp đúng công việc cho người lao động, thông qua việc phát phiếu bảng hỏi em đã thu được kết quả như sau:

Biểu 2.6: Mức độ thỏa mãn với công việc hiện tại

tiêu chí	%
Rất thỏa mãn	26
Thỏa mãn	55
Không thỏa mãn	14
Rất không thỏa mãn	5



(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Như vậy, khi được hỏi “Anh (chị) có thỏa mãn với công việc hiện tại không” thì có 26% NLD cho rằng rất thỏa mãn, 55% NLD cho rằng thỏa mãn, 14% không thỏa mãn và 5% NLD cho rằng rất không thỏa mãn. Nhìn chung, Công ty đã bố trí tương đối phù hợp công việc của người lao động, phần đa người lao động được làm đúng công việc, đúng chuyên môn của mình.

** Tổ chức phục vụ và cải thiện điều kiện lao động tại nơi làm việc.*

Công ty luôn tạo những điều kiện tốt cho người lao động làm tốt công việc được giao.

Tại cơ quan thì các phòng ban được bố trí khá hợp lý tạo thuận lợi cho công việc của các phòng cùng phối hợp thực hiện công việc. Văn phòng được dọn dẹp vệ sinh sạch sẽ, thoáng mát, được bố trí các loại máy móc thiết bị hiện đại phục vụ

cho công việc của các nhân viên. Các loại máy tính, máy in, máy fax, quạt điện, điều hòa, các loại máy phục vụ cho công việc liên lạc...đều được bố trí đầy đủ theo yêu cầu phù hợp với điều kiện thực tế mỗi phòng ban làm sao cho công tác hoạt động sản xuất kinh doanh được diễn ra một quả nhanh chóng.

Tại các phân xưởng, do tính chất nhà máy nên công tác tổ chức bố trí phục vụ nơi làm việc được ban lãnh đạo Công ty hết sức quan tâm . Các khâu, các bước công việc, người lao động được sắp xếp một cách khoa học giúp cho việc sản xuất diễn ra nhanh chóng và hiệu quả... Trong các phân xưởng sản xuất, các loại máy phục vụ cho quá trình sản xuất như máy kéo sợi, máy dệt, máy tráng ép, máy tạo ống bao PP, KP, máy khâu được bố trí hợp lý với không gian và tính chất công việc, các trang thiết bị cần thiết khác luôn được mua sắm đầy đủ, hiện đại góp phần cho việc sản xuất diễn ra hiệu quả, an toàn, giảm thiểu sức lao lực cho người lao động. Với việc sản xuất thường phải diễn ra liên tục, cường độ cao thì việc bố trí làm ca hết sức quan tâm. Để đảm bảo tốt sức khỏe cho người lao động tại các phân xưởng thì Công ty bố trí người lao động thay ca nhau làm việc, ăn nghỉ ngơi ngay trong hoặc gần Công ty để họ có thể làm việc dễ dàng thuận tiện hơn, có thời gian nghỉ ngơi nhiều hơn, đỡ tốn kém vật chất. Chính việc bố trí làm việc luân phiên ca nhau, phục vụ ăn, nơi nghỉ ngơi hợp lý ngay tại Công ty, cung cấp đầy đủ điện nước đã làm cho người lao động đảm bảo được sức khỏe, yên tâm với công việc góp phần nâng cao hiệu quả, chất lượng sản phẩm.

Đối với công tác bảo hộ lao động: Vì đặc thù là Công ty sản xuất nên công tác bảo hộ lao động rất được Công ty chú trọng quan tâm và được thực hiện liên tục trong Công ty. Việc sản xuất tại các Phân xưởng luôn gặp những bất lợi, rủi ro bất ngờ và khó lường trước bởi vậy công tác bảo hộ lao động, an toàn lao động luôn được chú trọng nâng cao tại các Phân xưởng. Hiện công tác bảo hộ lao động được giao cho một bộ phận chuyên trách nhằm hạn chế tới mức thấp nhất tình hình tai nạn lao động xảy ra.

Ngoài ra với đặc điểm là một đơn vị thuộc Bộ quốc phòng, cán bộ trong Công ty luôn quán triệt tốt công tác bảo đảm bảo hậu cần đời sống cho anh em trong đơn vị như:

Thực hiện tốt công tác hậu cần đảm bảo giữa vững ổn định đời sống cán bộ, công nhân viên trong đơn vị. Thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với người lao động theo quy định.

Duy trì các bếp ăn tập trung tại Công ty đảm bảo vệ sinh an toàn, tạo nơi ăn ở, đảm bảo sức khỏe, vệ sinh môi trường cho người lao động ngày càng tốt hơn.

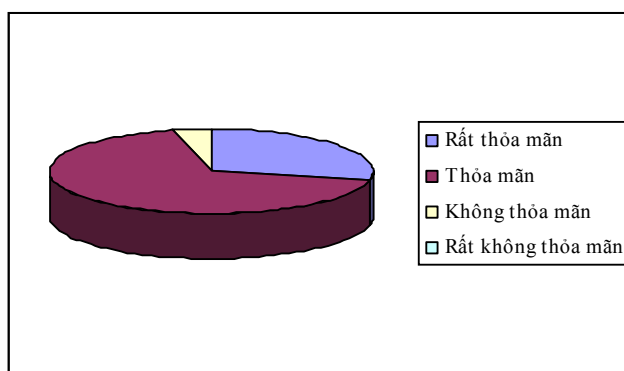
Luôn đầu tư mua sắm, sửa chữa thiết bị, tu sửa nơi làm việc và các thiết bị cần thiết khác để đáp ứng nhu cầu của quá trình sản xuất. Đảm bảo phát triển thông tin liên lạc góp phần nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động.

Thường xuyên tổ chức các đợt khám chữa bệnh định kỳ cho tất cả người lao động trong Công ty đảm bảo tốt sức khỏe cho người lao động.

Để xem xét điều kiện làm việc trong Công ty có thực sự tốt hay không ? Thông qua bảng hỏi thu được kết quả như sau:

Biểu 2.7: Mức độ thỏa mãn với điều kiện làm việc

tiêu chí	%
Rất thỏa mãn	28
Thỏa mãn	68
Không thỏa mãn	4
Rất không thỏa mãn	0



(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Theo kết quả khảo sát thực tế tại Công ty. Khi được hỏi “ *Anh (chị) có thỏa mãn với điều kiện làm việc của Công ty không?*” thì có 28% NLD thấy điều kiện làm việc rất thỏa mãn, 68% NLD cho rằng thỏa mãn, 4% NLD đưa ra câu trả lời là không thỏa mãn. Như vậy, có thể thấy hiện nay điều kiện làm việc tại Công ty đã đảm bảo cho người lao động trong quá trình làm việc.

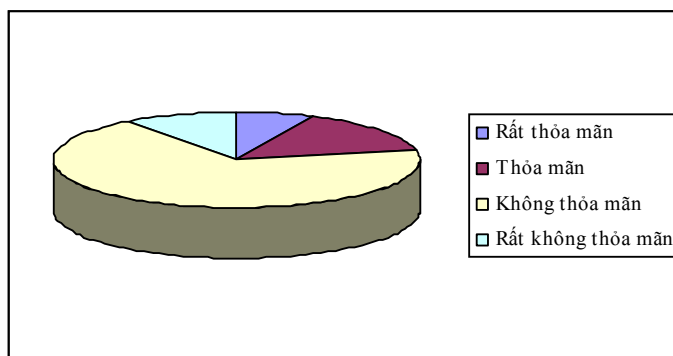
** Đánh giá thực hiện công việc của người lao động.*

Để tạo động lực cho người lao động thì việc đánh giá thực hiện công việc phải được thực hiện một cách công bằng, chính xác, khách quan. Nhận thức được vấn đề này nên công tác đánh giá tình hình thực hiện ở Công ty được diễn ra một cách thường xuyên và đồng bộ nhằm so sánh tình hình thực hiện công việc với những yêu cầu đề ra. Việc đánh giá thực hiện công việc ở Công ty hiện nay được thực hiện theo quý. Việc đánh giá này do các cấp lãnh đạo, trưởng các phòng (Ban), phân xưởng tiến hành họp, xem xét và đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc được dựa vào việc theo dõi, giám sát của trưởng các bộ phận

Để xem xét việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay trong Công ty có thực sự công bằng hay không ? Thông qua bảng hỏi thu được kết quả như sau:

Biểu 2.8: Mức độ thỏa mãn với việc đánh giá thực hiện công việc tại Công ty.

tiêu chí	%
rất thỏa mãn	7
Thỏa mãn	15
không thỏa mãn	68
rất không thỏa mãn	10



(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Khi được hỏi về mức độ thỏa mãn của người lao động về việc đánh giá thực hiện công việc ở Công ty hiện nay thì chỉ có 7% NLD rất thỏa mãn, trong khi đó có tới 68% NLD không thỏa mãn. Như vậy có thể thấy, hiện nay công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty chưa thực sự công bằng và có hiệu quả trọng việc tạo động lực cho người lao động. Do đó, Công ty cần cải tiến hơn nữa công tác đánh giá thực hiện công việc để thực sự tạo động lực cho NLD.

** Định hướng, chuyển, đề bạt nhân viên*

Định hướng nhân viên: Đối với tất cả các Công ty thì việc định hướng cho người lao động là một việc làm rất cần thiết đặc biệt là đối với những người lao động khi mới bắt đầu vào làm việc. Hiện nay, Công ty cổ phần Nhựa - Bao bì Vinh đã làm rất tốt trong vấn đề này. Định hướng nhân viên mới là một trong những hoạt động đào tạo thường xuyên của Công ty. Hoạt động này giúp cho người lao động hiểu rõ

hơn về công việc của mình, về lịch sử hình thành, cơ cấu tổ chức, lĩnh vực hoạt động, định hướng phát triển của Công ty trong thời gian tới. Tuy nhiên, công tác định hướng cho nhân viên mới chưa có 1 quy trình cụ thể.

Thuyên chuyển: Tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh của công ty, công tác thuyên chuyển được Công ty thực hiện 1 cách hiệu quả. Thuyên chuyển người lao động từ cơ sở 1 đến cơ sở 2 nhằm tạo ra sự cân bằng về số lượng cũng như chất lượng giữa 2 cơ sở. Tuy nhiên, việc thuyên chuyển người lao động chủ yếu là do yêu cầu của công việc mà chưa chú trọng đến năng lực cũng như nguyện vọng của người lao động. Vì vậy, công tác thuyên chuyển không tạo được động lực cho người lao động trong công ty.

Đề bạt nhân viên: NLD làm việc tại công ty tùy theo khả năng mà được đề bạt lên cấp cao hơn, đối với lao động quản lý và lao động gián tiếp thì tùy vào tính chất công việc và trực thuộc phòng ban nào sẽ do phòng ban đó đề bạt, nếu thấy phù hợp thì trình lên ban giám đốc xem xét và sẽ quyết định bổ nhiệm vào vị trí đó. Vị trí cần đề bạt chủ yếu là chỗ trống mà người đảm nhận trước đó đã nghỉ việc. Còn đối với lao động trực tiếp nếu người lao động làm việc lâu năm tại Công ty, cống hiến nhiều cho Công ty, nếu làm việc tốt thì sẽ được đề bạt lên làm tổ trưởng...Tuy nhiên, hiện nay Công ty chỉ áp dụng hình thức đề bạt lên tức là việc thăng chức cho NLD từ chức vụ hiện tại lên chức vụ cao hơn có thể trong cùng một bộ phận hoặc chức vụ cao hơn ở một bộ phận khác. Đi kèm với đó là thù lao mà NLD nhận được cao hơn, công việc có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn. Việc đề bạt chỉ được tiến hành trong phòng ban có vị trí trống nên không thể hiện được tính công khai, minh bạch. Tại Công ty, việc đề bạt không chú ý đến hướng phát triển trong tương lai của tổ chức.

** Đào tạo và phát triển nhân lực.*

Hiện nay Công ty đang thực hiện các hình thức đào tạo sau:

Đào tạo mới: Số lao động khi mới vào ký hợp đồng với Công ty chưa có tay nghề, hoặc có tay nghề nhưng không phù hợp với yêu cầu công việc mà Công ty đang cần thì được Công ty tổ chức đào tạo phù hợp với công việc mới.

Đào tạo chuyển đổi hoặc đào tạo lại: Do yêu cầu của nhiệm vụ sản xuất phải đào tạo chuyển đổi, hoặc khi đầu tư thêm thiết bị công nghệ mới phải đào tạo lại tay nghề cho người lao động.

Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, bậc thợ: Lao động trực tiếp sản xuất, phục vụ sản xuất hàng năm đến niên hạn thi nâng bậc thợ tay nghề được ôn luyện để thi tay nghề bậc thợ. Còn đối với lao động gián tiếp hàng năm đến niên hạn tùy từng trường hợp cụ thể mà Công ty có thể tổ chức hướng dẫn, bồi dưỡng về chuyên môn nghiệp vụ và xét hoặc tổ chức thi nâng bậc lương theo quy định.

Trách nhiệm quản lý về nguồn nhân lực cũng như công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Ban đã tiến hành theo quy trình sau:

Xây dựng trình Giám đốc phê duyệt, ban hành nội quy, quy chế đào tạo cán bộ, đào tạo công nhân, nâng cấp, nâng bậc công nhân. Xây dựng chương trình đào tạo, đề cương đào tạo, bổ túc kỹ thuật tay nghề cho công nhân, tham gia xây dựng tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân.

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo hàng năm, Ban tổ chức lao động phối hợp với các phòng ban, Phân xưởng có nhu cầu đào tạo để tham mưu cho ban lãnh đạo Công ty quyết định các đối tượng cụ thể.

Làm thủ tục đào tạo kiêm nhiệm nghề, chuyển nghề cho công nhân một số nghề theo yêu cầu sản xuất.

Sau khi các chương trình đào tạo trong năm được phê duyệt Ban và các đối tượng liên quan có trách nhiệm thực hiện chương trình này.

Để đảm bảo cho việc học tập đạt kết quả tốt mà không phải làm ảnh hưởng đến công việc của tập thể, Ban tổ chức lao động có trách nhiệm tìm hiểu các loại hình đào tạo, nội dung chương trình đào tạo để có thể lựa chọn nội dung chương trình đào tạo cho phù hợp với nhu cầu sử dụng của Công ty. Tiếp xúc với người dự kiến được cử đi đào tạo để xem xét điều kiện hoàn cảnh, nhu cầu của người đi học.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty luôn được chú trọng quan tâm. Khi làm việc thì một số người lao động không đủ trình độ chuyên môn để đảm nhận công việc hoặc người lao động làm không đúng nghề mình được đào tạo hay Công ty muốn họ làm việc hiệu quả hơn thì công tác đào tạo và phát triển nhân lực là cần thiết. Đào tạo nhằm duy trì và nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề cho người lao động nhằm đáp ứng tốt yêu cầu trong công việc, nâng cao khả năng của Công ty trên thị trường.

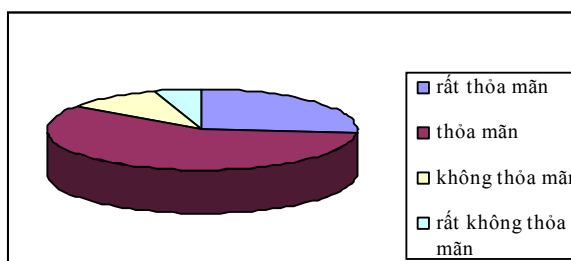
Ban lãnh đạo luôn chú trọng tới việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cho người lao động. Hằng năm Công ty tổ chức đào tạo và đào tạo lại cho người lao động như đào tạo lên đại học, đào tạo lên đại học, đào tạo trung cấp, công nhân kỹ thuật, các lớp tập huấn ngắn hạn.

Ngoài ra Công ty tổ chức chặt chẽ, đảm bảo các thủ tục gửi lên cơ quan cấp trên xét duyệt những đối tượng được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ, tổ chức thi nâng bậc thợ cho công nhân.

Để xem xét công tác đào tạo tại Công ty hiện nay, thông qua việc phát phiếu bảng hỏi, em đã thu được kết quả như sau:

Biểu 2.9: Mức độ thỏa mãn với chính sách đào tạo

tiêu chí	%
----------	---



Rất thỏa mãn	26
Thỏa mãn	59
Không thỏa mãn	10
Rất không thỏa mãn	5

(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Theo kết quả khảo sát thực tế tại Công ty. Khi được hỏi: “*Anh (chị) có thỏa mãn với chính sách đào tạo hiện nay không?*”. Câu trả lời của phần lớn NLĐ là thỏa mãn chiếm 59%.

Có thể nói, công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Công ty Cổ phần Nhựa - Bao bì đã được quan tâm cao. Điều này góp phần tạo ra được sự gắn bó giữa NLĐ với tổ chức, tạo ra tính chuyên nghiệp của NLĐ, tạo ra sự thích ứng của NLĐ với công việc hiện tại cũng như công việc tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của NLĐ, tạo cho NLĐ có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, phát huy tính sáng tạo của NLĐ trong công việc, từ đó động lực lao động của NLĐ tăng lên. Công tác đào tạo đã có kế hoạch cụ thể, quy trình đào tạo rõ ràng

Tuy nhiên, kinh phí chi cho việc đào tạo còn mang tính yếu kém nhất là trong vấn đề gửi người đi học ở nước ngoài. Chất lượng người lao động khi mới vào thấp nên công tác đào tạo cũng gặp nhiều khó khăn.

** Xây dựng bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi*

Trong khi làm việc thì người lao động luôn muốn được sự hợp tác giúp đỡ, có được mối quan hệ thân thiết với những người làm việc cùng mình. Điều đó sẽ giúp họ thoải mái khi làm việc, công việc diễn ra nhanh chóng hiệu quả hơn.

Việc tạo mối quan hệ giữa những người lãnh đạo với nhau là hết sức cần thiết, nó sẽ tạo cho mọi người vui vẻ, ăm cúng hơn trong làm việc. Tại Công ty ta luôn thấy một thái độ làm việc hết sức nghiêm túc nhưng không thiếu sự thoải mái, vui vẻ trong làm việc. Ban lãnh đạo luôn quan tâm, hỏi thăm, giúp đỡ tạo điều kiện cho người lao động làm việc tốt hơn.

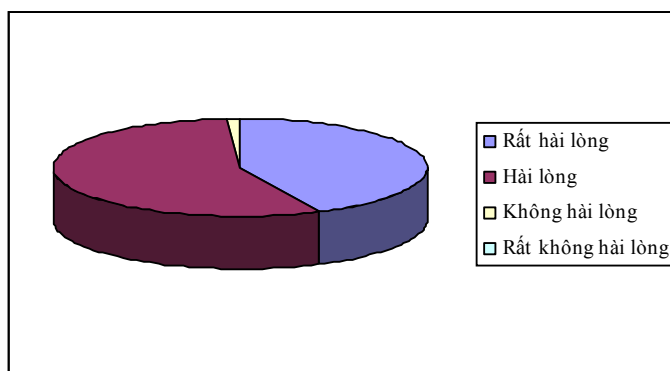
Tại các phòng ban trong Công ty, các trưởng phòng luôn đôn đốc các nhân viên của mình làm việc một cách tích cực nhưng không ngượng ép. Sự trao đổi công việc luôn diễn ra trong không khí cởi mở, sự đóng góp ý kiến luôn được thẳng thắn, dân chủ. Nhân viên luôn chấp hành tốt chủ trương nhiệm vụ, công việc của cấp trên giao cho mình, ngược lại thì người lãnh đạo luôn lắng nghe nghiêm

túc các ý kiến của nhân viên mình để thực hiện công việc một cách tốt hơn, chính điều đó đã làm giảm áp lực công việc cho nhân viên, tạo điều kiện cho quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo gần gũi hơn, hiểu nhau hơn, có được sự tôn trọng cần thiết với nhau.

Để xem xét mức độ hài lòng của người lao động trong Công ty về sự thỏa mãn với bầu không khí làm việc của công ty em đã thăm dò ý kiến của NLD qua mẫu phiếu điều tra và kết quả thu được thể hiện:

Biểu 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động đối với bầu không khí làm việc trong Công ty.

tiêu chí	%
Rất hài lòng	43
Hài lòng	56
Không hài lòng	1
Rất không hài lòng	0



(Nguồn: Mẫu bảng hỏi điều tra ngày 20 tháng 3 năm 2014)

Như vậy, theo kết quả khảo sát thực tế tại Công ty. Khi được hỏi “ *Anh (chị) có hài lòng với bầu không khí làm việc của Công ty không*” thì có 43% NLD rất hài lòng với bầu không khí làm việc của Công ty, 56% NLD trả lời là hài lòng, có 1% NLD trả lời rất không hài lòng. Có thể thấy rằng Công ty rất quan tâm tới việc tạo bầu không khí làm việc thoải mái cho người lao động. Chính điều này đã tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc.

2.2.3. Một số tiêu chí đánh giá động lực tại Công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh.

* Các chỉ tiêu tăng trưởng của Công ty.

Để đánh giá rõ hơn hiệu quả kinh doanh của Công ty và đánh giá tình hình mức độ đóng góp của lao động, chúng ta có thể xem xét tình hình cụ thể trong 3 năm 2011, 2012 và 2013.

Bảng 2.6: Kết quả hoạt động SXKD của công ty giai đoạn 2011 – 2013.

ST T	Các chỉ tiêu	ĐVT	2011	2012	2013	So sánh 2013/2011	
						Số lượng	Tỷ trọng
1	Sản lượng	Bao	83.800.000	94.751.396	103.373.885	19.573.885	23,36
2	Doanh thu	Trđ	469.294	556.335	611.899	142.605	30,39
3	Lợi nhuận	Trđ	20.496	27.108	27.103	6.607	32,28

(Nguồn: Phòng tài chính)

Qua bảng số liệu ta thấy, trong những năm gần đây, kết quả hoạt động SXKD của Công ty tăng liên tục và có xu hướng tăng ổn định. Việc tăng doanh thu và lợi nhuận của Công ty ngày càng cao, tạo động lực cho người lao động hăng hái làm việc, không ngừng nâng cao tay nghề, trình độ của bản thân, phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

* *Chất lượng sản phẩm*: Để biết được chất lượng sản phẩm do công nhân làm ra tốt hay không chúng ta có thể dựa vào bảng theo dõi tình hình chất lượng sản phẩm của công nhân.

Bảng 2.7: Theo dõi tình hình chất lượng sản phẩm của công nhân tại phân xưởng 2 (Phân xưởng dệt) Tháng 3 năm 2014

STT	Tên hàng	Biểu hiện sai hông của sản phẩm	Mức độ sai hông	Tên công nhân chịu trách nhiệm	Chữ ký công nhân xác nhận
1	Vỏ bao PP	Sai kích thước	Nhẹ	Công	
2	Vỏ bao hóa chất	Sai kích thước	Nhẹ	Nam	
3	Vỏ bao xi măng chifon	Sai kích thước	Nhẹ	Bình	
4	Vỏ bao hóa chất	Sai kích thước	Nặng	Thanh	
5	Vỏ bao nông sản	Sai kích thước	Nhẹ	Thu	
6	Vỏ bao đường	Sai kích thước	Nặng	Mai Anh	

(Nguồn: Ban tổ chức lao động)

* *Sáng kiến kỹ thuật*: Hàng năm Công ty tổng kết lại số sáng kiến nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động. Có rất nhiều sáng kiến của người lao động được chính thức đưa vào sử dụng tại Công ty như: Ở phân xưởng Hoàn thiện, sáng kiến dàn khâu tự động may 2 chiều do cán bộ, công nhân Tô may bao bì nghiên cứu và đề xuất với ban lãnh đạo Công ty đầu tư mua thiết bị và tự chế tạo. Còn ở Tổ Đóng dấu bao bì, sáng kiến máy đóng dấu bao bì tự động mới được đưa vào sử dụng. Máy đóng dấu tự động không những tạo ra được năng suất mà chất lượng còn mang tính thẩm mỹ rất cao.

Bảng 2.8: Sáng kiến được đưa vào sử dụng.

STT	Tên bộ phận có sáng kiến	2012	2013	So sánh	
				Số lượng	Tỷ trọng (%)
1	Phân xưởng 1	6	9	3	50%
2	Phân xưởng 2	3	4	1	33,33%
3	Phân xưởng 3	5	8	3	60%
4	Phân xưởng 4	4	7	3	75%

(Nguồn: Số liệu do cá nhân tổng hợp)

Dựa vào bảng số liệu trên có thể thấy được số sáng kiến được đưa vào sử dụng hàng năm tại các phân xưởng đều tăng lên. Chính điều này có thể thấy được khi người lao động có động lực lao động thì họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, có nhiều cống hiến hơn cho Công ty.

* *Mức độ gắn bó của người lao động với Công ty.*

Bảng 2.9: Mức độ gắn bó của người lao động với Công ty.

Bộ phận	Biến động nhân lực	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Gián tiếp	Vào công ty	2	2	5
	Rời công ty	0	0	0
Trực tiếp	Vào công ty	34	13	35
	Rời công ty	0	0	0

(Nguồn: Số liệu do cá nhân tổng hợp)

Dựa vào bảng số liệu trên ta thấy rằng mức độ gắn bó của người lao động đối với Công ty ngày càng cao hơn. Số lao động vào Công ty tăng đều qua các năm, trong khi đó không có lao động rời Công ty. Điều này cũng có thể chứng minh được công ty đã chú trọng nhiều tới các chính sách giành cho người lao động, đặc biệt là các chính sách tạo động lực. Chính điều này đã giúp Công ty thu hút được người lao động và giữ chân nhân tài.

2.2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần Nhựa-Bao bì Vinh.

*** Kết quả đạt được**

- Công ty đã tạo điều kiện cho người lao động để tăng năng suất lao động góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Có được những lao động giỏi, trung thành làm việc hết mình đồng thời thu hút được các lao động giỏi về làm việc cho Công ty.

- Cải thiện các mối quan hệ giữa người lao động với Công ty, giữa những người lao động với nhau góp phần xây dựng nên một nền văn hóa đẹp.

- Thông qua các phương tiện thông tin đại chúng hình ảnh của Công ty đã được truyền bá rộng rãi trên thị trường.

- Công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty giúp cho công nhân có thể tiến tới các mục đích của mình, thỏa mãn được các nhu cầu đặt ra trong cuộc sống làm phong phú hơn cuộc sống tinh thần của bản thân và dần hình thành nên những giá trị xã hội mới cho cuộc sống hiện đại. Mặt khác, công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty còn gián tiếp xây dựng xã hội phồn vinh dựa trên sự phát triển của các tổ chức kinh doanh.

- Việc tạo được động lực cho người lao động thông qua việc chi trả tiền lương, tiền thưởng, các loại phụ cấp xứng đáng cho người lao động, làm cho người lao động có động lực làm việc và gắn bó lâu dài với Công ty.

- Người lao động được sự quan tâm và chia sẻ của Công ty về cả vật chất lẫn tinh thần khi bệnh tật, ốm đau, thai sản...

- Qua việc khảo sát sự thỏa mãn của người lao động với công việc họ đang làm (phụ lục) cho ta thấy công tác tạo động lực lao động của Công ty ngày càng hoàn thiện hơn.

*** Những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế đó.**

- Về tiền lương:

+> Còn có sự chênh lệch giữa việc trả lương cho người lao động trực tiếp và người lao động gián tiếp. Việc trả lương cho các đối tượng lao động khác nhau có sự phân biệt lớn, nguyên nhân chủ yếu là do sự chênh lệch về trình độ chuyên môn và chức vụ tạo nên. Những người lao động phổ thông làm việc tại các phân xưởng có một mức lương khá khiêm tốn so với người tổ trưởng, người quản lý. Bởi những người này có trình độ không cao, lao động của họ là lao động đơn giản, còn những người tổ trưởng, người quản lý có được trình độ chuyên môn cao, năng lực làm việc tốt vì vậy lương của họ cao hơn rất nhiều, được nhiều phúc lợi của Công ty so với người công nhân. Vì vậy việc tạo động lực là rất không đều giữa những người lao động, việc tạo động lực cao cho người lao động có trình độ và tạo động lực chưa cao đối với người lao động phổ thông.

+> Việc trả lương nhiều lúc còn chậm do nguồn vốn thường ứ đọng tại các hợp đồng chưa thanh toán gây khó khăn cho người lao động đảm bảo cuộc sống. Vì cuộc sống của người lao động và gia đình họ gắn liền với tiền lương họ nhận

được, để giải quyết tình trạng trên Công ty đã thực hiện tạm ứng tiền lương, lập quỹ lương dự phòng, điều đó phần nào giải quyết bớt khó khăn cho người lao động khi bị chậm lương.

+> Việc áp dụng nhiều hình thức trả lương cũng gây khó khăn cho công tác xây dựng đơn giản tiền lương, cũng như độ chuẩn xác của đơn giá tiền lương đó. Việc xây dựng đơn giá tiền lương được xác định chủ yếu vào trình độ chuyên môn, vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, số lao động, quỹ tiền lương. Tại Công ty thì số lao động là tương đối lớn, trình độ chuyên môn khác nhau, việc sản xuất còn gặp nhiều rủi ro phụ thuộc nhiều vào thị trường, vì vậy để tính toán tiền lương một cách thỏa đáng cho người lao động cả lao động gián tiếp lẫn lao động trực tiếp gặp nhiều khó khăn.

- *Về tiền thưởng và các loại phúc lợi, trợ cấp*

+> Việc bình xét thưởng hàng năm một lần quá xa so với yêu cầu nên đã làm giảm công tác khuyến khích người lao động tham gia thi đua tạo thành tích cao, nâng cao năng suất... Vì vậy Công ty cần có kế hoạch xét thi đua theo quý hoặc một năm hai lần và thưởng đột xuất cho người lao động có thành tích cao.

+> Mức tiền thưởng trên thực tế còn thấp và chưa mang tính dân chủ vì người quyết định mức thưởng là Ban Giám đốc mà không có sự tham khảo ý kiến nguyện vọng của CNV trong Công ty. Điều này gây ra sự bất mãn, không hài lòng tới một bộ phận không nhỏ CNV trong Công ty. Vì vậy, tiền thưởng chưa thực sự là công cụ hữu hiệu tạo động lực cho NLD trong Công ty.

+> Các loại phúc lợi và trợ cấp đã tạo được động lực cho người lao động (thông qua phiếu hỏi điều tra thực tế tại Công ty). Tuy nhiên vẫn còn mang tính chất chung chung, chưa cụ thể do chưa việc xây dựng và quản lý các chương trình phúc lợi chưa tốt. Quỹ dành cho trợ cấp, phụ cấp còn ít do quỹ trích để phục vụ cho trợ cấp, phụ cấp dựa chủ yếu vào tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty. Vì vậy, Công ty nên lập quỹ dự phòng.

- *Về công tác bố trí và sử dụng lao động.*

+> Việc bố trí lao động còn trái chuyên môn ở các phòng ban và tại các Phân xưởng. Số lao động phần lớn được bố trí đúng với trình độ chuyên môn được đào tạo, một số ít còn lại là trái ngành nghề được đào tạo

- *Về tổ chức phục vụ và cải thiện điều kiện lao động tại nơi làm việc.*

+> Điều kiện sản xuất tại các phân xưởng còn gặp nhiều khó khăn chủ yếu là do độ ồn cao và bụi bặm nhiều... ảnh hưởng lớn tới người lao động tại các phân xưởng.

+> Điều kiện lao động ở các phân xưởng còn chưa thực sự đảm bảo, vẫn còn xảy ra tai nạn lao động là do máy móc thiết bị tuy luôn được mua sắm hiện đại cho phù hợp với việc sản xuất nhưng vẫn còn có một số thiết bị máy móc lỗi thời lạc hậu đưa và sản xuất gây ra sự không đồng bộ, làm chậm tiến độ, chất lượng sản

phẩm. Máy móc thiết bị tại các Phân xưởng đòi hỏi phải hiện đại, đầy đủ nên việc mua sắm đổi mới là hết sức tốn kém không phải lúc nào cũng thực hiện được. Việc này đòi hỏi phải có kế hoạch cụ thể lâu dài mới có thể thực hiện được.

- *Về công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động*

+> Việc đánh giá thực hiện công việc chưa có sự công bằng do Công ty chưa có quy trình và các tiêu chí đánh giá rõ ràng và cụ thể, năng lực của đội ngũ đánh giá còn hạn chế, người lao động còn có thái độ xem nhẹ công tác này.

- *Về công tác thuyên chuyển*

+> Số lao động thuyên chuyển nơi làm việc mới còn cao, sự gắn bó của những người mới vào làm việc còn ít. Một số lao động khi mới được đào tạo ra trường vào làm cho Công ty, khi họ có đủ khả năng thì rời bỏ Công ty đi làm cho nơi khác.

- *Về công tác đào tạo và phát triển*

+> Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho Công ty còn hạn chế, chi phí đào tạo tuy tăng liên tục nhưng vẫn còn chưa đáp ứng đủ yêu cầu của sản xuất. Để nâng cao trình độ cho người lao động hơn nữa Công ty cần đầu tư nhiều cho việc đào tạo nguồn nhân lực của mình nhằm đáp ứng ngay cả hiện tại và trong tương lai.

2.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh.

2.3.1. Những thuận lợi, khó khăn và hướng phát triển trong thời gian tới của Công ty Cổ phần Nhựa-Bao bì Vinh.

2.3.1.1. Những thuận lợi

- Những thành công mà Công ty đạt được bằng chính nỗ lực của mình là một tiền đề hết sức quan trọng, vững chắc cho sự hoạt động và thành công của Công ty trong hiện tại và tương lai.

- Chính trị ổn định, cán bộ công nhân viên tin tưởng vào sự lãnh đạo của ban Giám đốc, chỉ huy tạo điều kiện cho sự phát triển ổn định của Công ty trên thị trường.

- Các sản phẩm mà Công ty sản xuất luôn hoàn thành đúng tiến độ thời gian, chất lượng sản phẩm luôn đảm bảo tạo nên uy tín lớn cho Công ty trong việc phân đấu, ký kết thành công nhiều hợp đồng lớn, đem lại những kết quả cao trong sản xuất kinh doanh.

- Với nguồn lao động trẻ, có trình độ cao, dồi dào sẽ là tài sản lớn cho việc hoàn thành tốt các mục tiêu nhiệm vụ sắp tới.

- Công nghệ của Công ty khá hiện đại cùng với nguồn vốn lớn cũng là lợi thế lớn cho Công ty.

2.3.1.2. Những khó khăn

- Việc sản xuất phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố đầu vào, nhà cung cấp nguyên vật liệu.

- Nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn tay nghề còn thiếu so với yêu cầu hiện tại.

- Tình hình lạm phát, bất ổn của nền kinh tế thế giới cũng như nền kinh tế trong nước làm ảnh hưởng đến giá trị các mặt hàng.

- Nguồn vốn đi vào các công trình ứ đọng lâu khiến cho quá trình xoay vòng vốn chậm khó tạo hiệu quả cao trong sản xuất.

- Xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh trong ngành.

2.3.1.3. Hướng phát triển trong thời gian tới

- Hoàn thành tốt các hợp đồng đã ký kết, sản xuất đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng các sản phẩm.

- Từng bước nâng cao công tác quản lý nhằm thay đổi cho phù hợp với tình hình phát triển của nền kinh tế, đem lại nhiều việc làm cho người lao động.

- Tăng cường công tác tiếp thị, đấu thầu nhằm đấu thầu thành công các hợp đồng kinh tế, đem lại nhiều việc làm cho người lao động.

- Ổn định biên chế các phòng cơ quan Công ty, các Phân xưởng.

- Hoàn thiện công tác tổ chức lao động, tiền lương nhằm không ngừng nâng cao mức sống cho người lao động.

- Giữ vững và phát triển sản xuất kinh doanh, mở rộng ngành nghề kinh doanh đầu tư cơ sở hạ tầng.

- Thực hiện dân chủ công khai, đoàn kết kỷ luật trong Công ty, triển khai tốt cuộc vận động xây dựng và chỉnh đốn Đảng góp phần xây dựng đơn vị vững mạnh trong sạch toàn diện.

- Cải thiện công tác tạo động lực cho người lao động trong Công ty.

2.3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần Nhựa-Bao bì Vinh trong thời gian tới.

2.3.2.1. Hoàn thiện công tác trả lương.

** Mục tiêu của giải pháp.*

Việc thực hiện hình thức trả lương mới cho người tạo động tại Công ty sẽ tạo ra được sự công bằng trong việc trả lương, số tiền mà người lao động nhận được sẽ tương xứng với năng lực cũng như khả năng cống hiến của họ, như vậy sẽ tạo được động lực cho họ trong quá trình làm việc.

Thảo mãn nhu cầu cá nhân cho người lao động giúp họ ổn định cuộc sống.

** Nội dung các giải pháp*

Cần trả lương công bằng hơn giữa lao động gián tiếp và lao động trực tiếp, giữa lao động văn phòng và lao động làm việc tại các Phân xưởng. Để công tác trả lương chính xác hơn cần gắn trả theo hiệu quả cũng như chất lượng của công việc. Công ty cần hoàn thiện công tác tính định mức lao động và hệ số lương cho phù

hợp. Cần tăng phụ cấp cho người lao động đặc biệt là lao động làm việc tại các phân xưởng do sự khó khăn và nguy hiểm của điều kiện lao động.

Đối với lao động trực tiếp : Hiện nay Công ty đang thực hiện hình thức trả lương theo sản phẩm cho công nhân trực tiếp sản xuất sản phẩm. Tuy nhiên hình thức trả lương sản phẩm ở Công ty chưa phù hợp, chưa khuyến khích được người lao động. Số tiền lương mà công nhân nhận được thấp không đáp ứng được nhu cầu của người lao động. Vì vậy, theo em Công ty có thể áp dụng hình thức trả lương sản phẩm có thưởng đối với công nhân sản xuất ở các phân xưởng.

Hình thức trả lương sản phẩm có thưởng là chế độ trả lương theo sản phẩm kết hợp thực hiện các hình thức tiền thưởng nếu công nhân đạt được các tiêu chuẩn thưởng quy định

$$\text{Công thức tính : } TL_{\text{spthương}} = TL_{\text{sp}} + \frac{TL_{\text{sp}} \times M \times h}{100}$$

Trong đó :

$TL_{\text{spthương}}$: Tiền lương trả theo sản phẩm có thưởng

TL_{sp} : Tiền lương sản phẩm

$$TL_{\text{sp}} = ĐG_{\text{sp}} \times Q_{\text{ht}}$$

h : tỷ lệ % vượt mức

M : tỷ lệ cho % vượt mức

Đối với lao động gián tiếp

Để tăng tính công bằng trong việc trả lương, kích thích tính sáng tạo của người lao động. Công ty có thể áp dụng hình thức trả lương theo thời gian có thưởng.

Hình thức trả lương theo thời gian có thưởng là sự kết hợp thực hiện hình thức trả lương theo thời gian đơn giản với việc áp dụng các hình thức thưởng nếu cán bộ công nhân viên đạt được các chỉ tiêu và điều kiện thưởng quy định.

Tiền lương của người lao động bao gồm tiền lương theo thời gian đơn giản công với tiền thưởng

Công thức tính :

$$TL_{Tg} = ML \times T_{lvtt} \times T_{thường}$$

Trong đó :

- TL_{Tg} : Mức lương thời gian của người lao động
- T_{lvtt} : Thời gian làm việc thực tế của người lao động
- $T_{thường}$: Tiền thưởng

Hình thức trả lương này không những phản ánh trình độ thành thạo và thời gian làm việc thực tế mà còn gắn chặt tiền lương với thành tích công tác của từng người lao động thông qua các chỉ tiêu xét thưởng mà họ đạt được. Vì thế nó khuyến khích người lao động quan tâm đến kết quả công tác của mình.

Việc trả lương cho người lao động làm thêm giờ: Trong Công ty thì những công việc phát sinh ngoài kế hoạch, những công việc yêu cầu cấp bách thì thanh toán lương làm thêm giờ theo đúng quy định. Những trường hợp làm ngoài giờ nhưng trong phạm vi chức trách kế hoạch được giao nhưng chưa hoàn thành thì không được thanh toán tiền làm thêm. Đây là quy định đúng đắn nhằm làm cho người lao động có trách nhiệm, nỗ lực hơn với công việc mình đang làm, tuy nhiên nếu việc tính toán định mức lao động, khối lượng công việc cho người lao động là không hợp lý và không đồng đều với khả năng của họ thì có thể gây phản tác dụng của quy định trên, khiến người lao động không cảm thấy hứng thú với công việc, áp lực công việc quá lớn làm năng suất lao động giảm xuống. Vì vậy để công tác tạo động lực thật sự hiệu quả thì cần xác định và tính toán định mức lao động một cách hợp lý phù hợp với khả năng của người lao động.

Ngoài ra Công ty nên áp dụng các loại phụ cấp khác nhau ngoài phụ cấp chức vụ theo quy định như phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp lưu động để người lao động nâng cao thu nhập, yên tâm với công việc mình đang làm, gắn bó với Công ty lâu dài.

** Điều kiện thực hiện giải pháp:*

Về con người: Sự ủng hộ nhiệt tình của người lao động và lãnh đạo trong Công ty.

Về chính sách : Đưa ra nhiều chính sách mới nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động. Đặc biệt là áp dụng các chính sách về tiền lương .

Về quan điểm của nhà lãnh đạo: Quan tâm và tiến hành lập kế hoạch thực hiện.

Về sự phối hợp thực hiện: Có sự phối hợp giữa các phòng, ban và phân xưởng trong Công ty.

Về năng lực của đội ngũ nhân sự: Có sự tham gia của trợ lý tổng hợp và các nhân viên cũng như các chuyên gia về nhân sự. Họ đều là những người có năng lực và am hiểu về tiền lương.

2.3.2.2. Hoàn thiện công tác trả thưởng.

** Mục tiêu :*

Nhằm tạo nên sự công bằng cho người lao động thông qua việc bình xét thưởng.

Đa dạng các hình thức thưởng, rút ngắn thời gian thưởng để tạo được động lực lớn hơn cho người lao động.

Khuyến khích người lao động trong công ty nỗ lực hơn trong công việc và tạo cho họ thấy được công sức mình bỏ ra cho công ty là xứng đáng.

Hợp lý hóa các hình thức thưởng.

Xây dựng hình thức thưởng hợp lý.

Tạo tinh thần phấn đấu cho NLD để đạt được các tiêu chí thưởng.

** Nội dung của giải pháp*

Cần đặt ra những tiêu chuẩn về chế độ thưởng rõ ràng minh bạch trong toàn Công ty. Như việc đặt ra số ngày công lao động, khối lượng công việc phải hoàn thành, chất lượng công việc đạt được, tinh thần trách nhiệm khi thực hiện công việc. Tại Công ty thì việc xét hạng, đánh giá công việc hoàn thành của từng cá nhân do phòng ban tự đánh giá nhận xét. Công tác xét thưởng cần sự công bằng giữa tất cả những người lao động trong Công ty. Việc xét thưởng đối với lao động gián tiếp và lao động trực tiếp chủ yếu do việc người đó hoàn thành, tuy nhiên việc xét thưởng còn gặp nhiều khó khăn do sự quy định xét thưởng mang tính chung, do khả năng và sự công tâm đánh giá của người quản lý, do mức độ phức tạp của công việc. Vì vậy để công tác xét thưởng có hiệu quả cao, đạt được sự công bằng thì cần có sự quy định minh bạch rõ ràng trong quy định xét thưởng, khả năng và sự công tâm của người quản lý cần được nâng cao.

Tại Công ty đã có quỹ khen thưởng tách riêng với quỹ lương, tuy nhiên cách chia thưởng chưa phù hợp với yêu cầu của công tác khen thưởng. Công ty nên tổ chức thi đua giữa các đơn vị hàng tháng, hàng quý. Ban thi đua làm nhiệm vụ chọn ra đơn vị hoàn thành tốt nhất công việc được giao thì thưởng cho đơn vị đó cá nhân hoàn thành tốt công việc thì cũng được khen thưởng. Hàng tháng, hàng quý, 6 tháng đầu năm, 6 tháng cuối năm, Công ty cần có quy chế khen thưởng, bình xét thi đua và phân phối lao động theo phương thức loại A, A2, B, C, D và khuyến khích cụ thể như sau:

Loại A: Cần thỏa mãn các điều kiện

- Hoàn thành vượt mức nhiệm vụ được giao ở mức khá
- Chấp hành tốt chế độ, chính sách của pháp luật Nhà nước.
- Tham gia công tác đoàn thể, công tác xã hội và đoàn kết trung thành với lợi ích của Công ty
- Trong tháng có nhiều nhất 2 ngày nghỉ việc trong tổng số ngày làm việc theo quy định

Loại B: Cần thỏa mãn các điều kiện

- Hoàn thành nhiệm vụ ở loại khá
- Chấp hành các chế độ, chính sách pháp luật Nhà nước
- Chấp hành tốt các quy chế của Công ty
- Tham gia tốt công tác đoàn thể, công tác xã hội và đoàn kết trung thành với lợi thế của Công ty.
- Trong tháng có nhiều nhất 4 ngày nghỉ việc có lý do

Loại không xét thưởng: Cần thỏa mãn các điều kiện sau:

- Không hoàn thành nhiệm vụ được giao
- Chưa chấp hành tốt chế độ, chính sách của nhà nước
- Không tham gia các hoạt động đoàn thể, công tác xã hội, ý thức đoàn kết, trung thành với lợi ích của Công ty
- Trong tháng có nhiều nhất 15 ngày nghỉ việc không có lý do.

Các hình thức thưởng mà Công ty nên áp dụng

Tiền thưởng khi hoàn thành khi vượt mức kế hoạch. Cơ sở để tính mức thưởng cho việc mức kế hoạch dựa vào việc so sánh những thiệt hại do việc hoàn thành và không hoàn thành kế hoạch, từ đó tính ra mức thưởng. Phải xác định mức thưởng cho 1% vượt kế hoạch. Chẳng hạn, Công ty quy định cứ 1% vượt kế hoạch được thưởng 5% lương sản phẩm.

Thưởng từ sáng kiến kỹ thuật và thưởng cho người có thành tích xuất sắc trong công việc. Áp dụng cho người có sáng kiến trong công việc cải tiến thiết bị máy móc của Công ty nâng cao năng suất lao động và người có thành tích cao, đột phá trong công việc. Mức thưởng được áp dụng là từ 200.000đ trở lên.

Thưởng từ tiết kiệm nguyên nhiên vật liệu: Áp dụng cho những người lao động có sáng kiến biện pháp làm tiết kiệm vật tư (điện, nước...). Khoản tiền này tính trên cơ sở giá trị vật tư người lao động tiết kiệm so với định mức và tỷ lệ quy định không quá 40% định mức.

Thưởng từ lợi nhuận: Áp dụng trong trường hợp mà lợi nhuận của Công ty tăng lên. Hình thức này được áp dụng trong những ngày lễ, tết,... Thông thường thưởng Công ty gồm 2 phần: trích một phần để thưởng có tính chất đồng đều cho tất cả mọi người trong Công ty; phần còn lại sẽ thưởng tùy vào mức độ đóng góp của từng cá nhân, của từng tổ.

** Điều kiện thực hiện giải pháp:*

Về con người: Cũng như tiền lương, các giải pháp về hoàn thiện tiền thưởng cũng cần được sự ủng hộ lớn của tất cả cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Về sự phối hợp thực hiện: Có sự phối hợp giữ các phòng, ban và phân xưởng trong Công ty.

Về quan điểm của Ban lãnh đạo Công ty: Ban lãnh đạo quan tâm và lên kế hoạch tiến hành triển khai thực hiện với các trưởng bộ phận các phòng, ban. Lựa chọn những người có năng lực để tiến hành triển khai cho mọi người. Có kế hoạch cụ thể trong việc bình xét thưởng cho người lao động tránh tình trạng thiếu công bằng, dân chủ.

Về năng lực của cán bộ nhân sự: Có năng lực về chuyên môn, am hiểu được đào tạo bài bản ở trường đại học, được Công ty cử đi học ở các lớp đào tạo bên ngoài.

2.3.2.3. Hoàn thiện các loại phúc lợi, trợ cấp

** Mục tiêu:*

Khuyến khích người lao động trong quá trình làm việc, giúp họ gắn bó lâu dài hơn đối với Công ty.

Thể hiện được sự quan tâm của Công ty đối với người lao động để họ an tâm khi làm việc.

Tăng thêm nhu nhập, đảm bảo tính công bằng.

** Nội dung của giải pháp*

Thứ nhất: Cần làm tốt công tác phúc lợi bắt buộc dành cho người lao động như: Đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội đầy đủ và đúng thời hạn cho tất cả cán bộ công nhân viên trong Công ty, khám sức khỏe định kỳ.

Thứ hai: Tăng quỹ trợ cấp, phúc lợi hàng năm tùy vào tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Thứ ba: Tăng những phúc lợi ưu đãi của Công ty cho người lao động như: Hỗ trợ tiền công tác, thăm hỏi ốm đau, nghỉ ngơi. Tổ chức các bữa tiệc tổng kết cuối quý, cuối năm nên bố trí cho cán bộ công nhân viên đi tham quan du lịch giải

trí. Trợ cấp chi phái đi lại vào những ngày nghỉ lễ chi nhân viên ở xa về thăm gia đình.

Thứ 3: Để tạo được động lực cho người lao động thông qua các loại phúc lợi thì Công ty phải thực hiện tốt các loại phúc lợi bắt buộc, cần đề ra, xây dựng và quản lý tốt các chương trình phúc lợi của mình. Với tính chất là Công ty sản xuất kinh doanh thì các loại phụ cấp là hết sức quan trọng. Việc tăng các loại phụ cấp sẽ giúp Công ty hoàn thành tốt các nhiệm vụ và mục tiêu đặt ra.

** Điều kiện thực hiện giải pháp*

Về con người: Sự quan tâm của toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty

Về chính sách: Công ty cần đưa ra những chính sách mới trong việc tạo động lực cho người lao động thông qua chế độ phúc lợi, trợ cấp.

Về quan điểm của Ban lãnh đạo: Ban lãnh đạo Công ty quan tâm đến việc hoàn thiện các chế độ phúc lợi, trợ cấp.

Về sự phối hợp thực hiện: Có sự phối hợp chặt chẽ giữa ban lãnh đạo Công ty, cán bộ quản lý trực tiếp, các nhân viên nhân sự và tổ chức Công đoàn trong Công ty. Công đoàn, đơn vị đứng ra tổ chức các hoạt động này cần vận động nhân viên tham gia và có trách nhiệm đối với các công việc đó.

2.3.2.4. Cải thiện điều kiện làm việc

** Mục tiêu của giải pháp*

Tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động trong quá trình làm việc.

Khuyến khích người lao động.

Giảm thiểu tối đa tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp cho người lao động trong quá trình làm việc tại Công ty.

** Nội dung của giải pháp:*

Tổ chức phục vụ tốt nơi làm việc cho người lao động tại Công ty cũng như Phân xưởng

Tạo những điều kiện tốt để người lao động đặc biệt là lao động tại các Phân xưởng nghỉ ngơi và đi làm thuận tiện.

Tăng cường công tác bảo hộ lao động đến từng người lao động trong Công ty. Cung cấp đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động cần thiết như găng tay, quần áo, mũ bảo hộ tại Phân xưởng, thiết bị phòng cháy nổ...

Để giảm thiểu hình hình tai nạn lao động tại các Phân xưởng sản xuất nói riêng và Công ty nói chung cần có sự quan tâm thực hiện tốt công tác bảo hộ lao động. Cụ thể:

Tổ chức bộ máy làm công tác bảo hộ lao động tại các Phân xưởng. Phải nắm vững và thực hiện nghiêm chỉnh các văn bản pháp luật, chế độ chính sách, quy phạm tiêu chuẩn về bảo hộ lao động. Đồng thời phải tổ chức giáo dục tuyên truyền, huấn luyện người lao động trong Công ty hiểu và nghiêm chỉnh chấp hành.

Công ty phải chăm lo cải thiện điều kiện làm việc, đảm bảo an toàn và vệ sinh lao động cho người lao động, thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hộ lao động như: Phòng chống cháy nổ, trang bị thêm các phương tiện bảo vệ cá nhân, nâng cấp cải tiến các trang thiết bị này. Phân phát định kỳ (khoảng 6 tháng/lần) và thay thế áo bảo hộ, mũ, giày cho công nhân trong Phân xưởng.

Tổ chức Công đoàn của Công ty có trách nhiệm đại diện cho người lao động trong Công ty về lập kế hoạch, xây dựng các luật lệ và thực hiện công tác bảo hộ lao động trong Công ty cũng như kinh phí thực hiện. Tổ chức tự kiểm tra thường xuyên xác định các bất cập và điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện sản xuất của Công ty.

** Điều kiện thực hiện giải pháp*

Về con người: Sự ủng hộ của cán bộ công nhân viên và Ban lãnh đạo trong Công ty.

Về sự phối hợp thực hiện: Có sự phối hợp chặt chẽ giữa Ban lãnh đạo và các phòng ban trong quá trình thực hiện giải pháp.

2.3.2.5. Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng lao động hợp lý

** Mục tiêu của giải pháp*

Sử dụng hợp lý nguồn lao động của Công ty.

** Nội dung giải pháp.*

Sử dụng bố trí lao động phù hợp với khả năng và năng lực tạo điều kiện cho họ phát huy tốt khả năng và năng lực của mình.

Cần có sự quan tâm thảo đáng đến mong muốn và nguyện vọng của người lao động để tạo hứng thú cho họ khi làm việc.

Cần nghiên cứu kỹ các chỉ tiêu đặc trưng về cơ cấu tổ chức và quản lý, từ đó đánh giá lại việc phân công sắp xếp, tổ chức nơi làm việc, phương pháp lao động, kỹ thuật lao động. Đánh giá tính hợp lý giữa các bộ phận, phong ban và Phân xưởng để có sự sắp xếp lao động hợp lý.

** Điều kiện thực hiện của giải pháp*

Về con người: Có sự tham gia và ủng hộ của Ban lãnh đạo, cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Về quan điểm của Ban lãnh đạo: Sự đáng giá, xét duyệt từ Ban lãnh đạo Công ty

Về sự phối hợp thực hiện: Sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng, ban.

2.3.2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

** Mục tiêu của giải pháp*

Tạo sự công bằng trong đánh giá người lao động để từ đó có chính sách trả lương, thưởng phù hợp.

Đưa ra các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác và rõ ràng.

Tạo động lực cho người lao động để hoàn thành tốt công việc được giao.

** Nội dung của giải pháp*

Thứ nhất: Công ty có thể xây dựng các tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng. Có thể sử dụng các tiêu chí sau:

- Khối lượng công việc hoàn thành
- Chất lượng công việc
- Ngày công thực tế
- Ý thức tổ chức kỷ luật

Thứ hai: Công ty nên sử dụng mẫu phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động dựa vào các tiêu chí đã có sẵn (xem phụ lục 1)

Thứ ba: Dựa vào phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc để xếp loại cho từng người lao động.

Từ 80 - 100 điểm: xếp loại A

Từ 55 - 80 điểm: xếp loại B

Dưới 55 điểm: xếp loại C

Tổng điểm từ 80 - 100: người lao động hoàn thành công việc ở mức xuất sắc, hiệu quả công việc cao, hiệu suất sử dụng thời gian lao động trong tháng cao, có sự sáng tạo và ý thức kỷ luật tốt trong công việc - xếp hạng A.

Tổng điểm từ 55- 80: người lao động hoàn thành công việc ở mức khá tốt, ý thức kỷ luật lao động tốt - xếp hạng B.

Tổng điểm dưới 55: người lao động hoàn thành công việc ở mức trung bình, hiệu quả công việc không cao, không đảm bảo ngày công lao động... - xếp hạng C.

Việc xếp loại có ý nghĩa trong việc tính toán trả lương cho nhân viên. Tiền lương của nhân viên có thể chia làm 2 phần: phần lương cơ bản trả theo đánh giá giá trị công việc, phần còn lại được trả theo xếp loại đánh giá thực hiện công việc như trên.

** Điều kiện thực hiện giải pháp*

Về con người: Sự quan tâm của toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty

Về sự phối hợp thực hiện: Có sự phối hợp chặt chẽ giữa ban lãnh đạo Công ty, cán bộ quản lý trực tiếp, các nhân viên nhân sự và tổ chức Công đoàn trong Công ty.

Về quan điểm của Ban lãnh đạo: Sự tham gia của ban lãnh đạo công ty trong việc đánh giá các tiêu chí thực hiện công việc của người lao động

2.3.2.7. Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Công ty.

** Mục tiêu của giải pháp*

Trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng làm việc cho người lao động.

Tạo cơ hội phát triển bản thân cho NLD.

Khuyến khích NLD làm việc có hiệu quả nhất.

Hợp lý hóa chi phí đào tạo.

Tạo điều kiện thuận lợi trong việc triển khai các hình thức đào tạo.

Nâng cao kiến thức cho người lao động, giúp người lao động hoàn thiện hơn về chuyên môn nghiệp vụ.

** Nội dung giải pháp*

Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty, Công ty nên áp dụng các giải pháp sau:

- Cần phải xây dựng được 1 quy trình đào tạo và phát triển rõ ràng, đó là:

Bước 1. Xác định nhu cầu đào tạo: xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu và kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của NLD.

Bước 2. Xác định mục tiêu đào tạo: là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Bao gồm những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo; số lượng và cơ cấu học viên; thời gian đào tạo.

Bước 3. Lựa chọn đối tượng đào tạo: lựa chọn người cụ thể được đào tạo.

Bước 4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo: chương trình đào tạo được xây dựng dựa vào nhu cầu và mục tiêu đào tạo, từ đó lựa chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.

Bước 5. Dự tính chi phí đào tạo: chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

Bước 6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên.

Bước 7. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo: Sau khi NLD được đào tạo về thì công ty nên có bài kiểm tra chất lượng để từ đó xem xét nếu ai đạt thành tích học tập tốt sẽ được tuyên dương trước toàn thể công ty và sẽ nhận được một khoản tiền và hiện vật để tôn vinh sự cố gắng của họ cho công ty. Hoặc cao hơn nữa là tạo cơ hội cho họ thăng tiến bằng cách tăng lương, giao cho họ những công việc có liên quan đến khóa đào tạo mà họ đã học. Quan tâm đến những NLD sau đào tạo sẽ giúp công ty hạn chế được tình trạng bỏ việc của nhân viên để sang nơi khác làm việc. Đào tạo trước hết cần phải đúng nhu cầu, đúng mục tiêu. Vì vậy ban lãnh đạo Công ty cần phải nắm sát tình hình của từng bộ phận trong từng Phân xưởng xác định được nhu cầu đào tạo.

- Công ty cần xây dựng một môi trường làm việc tốt. Môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát huy đúng với năng lực lòng nhiệt tình trong công việc. Công ty phải xây dựng sao cho: Giữa các phân xưởng trong phòng các phòng ban trong Công ty có sự gắn kết thân thiện, các nhân viên trong Công ty phải hòa hợp tin tưởng lẫn nhau có như vậy nguồn nhân lực của Công ty mới có thể phát triển và phát huy một cách có hiệu quả nhất.

- Công ty phải chủ động khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng chuyên môn và đào tạo về khả năng trong những công việc khác nhau. Đây chính là cách tốt nhất tạo cho Công ty có một nguồn nhân lực hoàn hảo và hiệu quả. Công ty có thể khuyến khích nhân viên bằng cách cung cấp các khóa đào tạo, hỗ trợ thêm kinh phí, chỉ định thêm nhân viên có kinh nghiệm đào tạo cho nhân viên mới vào làm việc hoặc chưa có kinh nghiệm. Đây cũng là một trong nhiều cách để giúp nguồn lao động trong Công ty phát triển.

- Ban lãnh đạo trong Công ty cần chú trọng đến việc đánh giá thành tích nổi bật của nhân viên khi làm việc, điều này sẽ góp phần giúp nhân viên nỗ lực hơn trong công việc. Khen thưởng và chấp nhận thành tích của nhân viên ưu tú trước

toàn thể Công ty, điều này không chỉ có tính chất động viên, đánh giá về vật chất và tinh thần mà còn khuyến khích nhân viên khác. Từ đó tạo động lực cho nguồn nhân lực của Công ty phát triển.

- Cần phải nghiên cứu kỹ các chỉ tiêu đặc trưng về cơ cấu tổ chức và quản lý, từ đó đánh giá lại việc phân công sắp xếp công việc. Công ty cần xem xét xem cơ cấu tổ chức và phân bổ chức năng có hợp lý linh hoạt hay không. Xem xét tính toán tỷ số giữa cán bộ, nhân viên được đào tạo và sắp xếp công việc đúng kỹ năng và nghiệp vụ so với tổng cán bộ công nhân viên. Công ty cần cắt giảm lượng nhân viên không cần thiết trong các phòng ban, tuyển dụng, đào tạo thêm thợ lành nghề để đáp ứng nhu cầu của các phân xưởng sản xuất. Căn cứ vào quy mô phát triển sản xuất của Công ty để có phương án đào tạo hợp lý và đem lại hiệu quả kinh tế cao.

- Khi xảy ra sai sót, quản đốc của từng Phân xưởng phải có trách nhiệm tìm ra nguyên nhân sai hỏng từ đó có hướng sửa chữa và đào tạo lại nguồn nhân lực cho phù hợp. Công ty cần xem xét xây dựng phương pháp lựa chọn hoặc xét tuyển những đối tượng gửi đi đào tạo thực sự là những người có tâm huyết với nghề nghiệp, Với Công ty. Những đối tượng này công ty cần tạo điều kiện thuận lợi nhất về mặt tinh thần lẫn vật chất để họ yên tâm học tập. Hơn nữa Công ty cần mời những chuyên gia có kinh nghiệm đến giảng dạy cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.

- Hàng năm, Công ty tiếp tục xây dựng kế hoạch đào tạo cán bộ quản lý, công nhân kỹ thuật, dự kiến danh sách công nhân viên tham gia cụ thể để họ chủ động sắp xếp công việc cho mình từ đó hoàn thành tốt các khóa học. Xác định được nhu cầu và mục tiêu đào tạo hàng năm. Cuối năm từng Phân xưởng cần báo cáo lên Ban Giám đốc nhu cầu nhân lực cần đào tạo trong phân xưởng mình, từ đó ban lãnh đạo trong Công ty có kế hoạch xây dựng các chương trình đào tạo cụ thể cho năm tới.

- Công ty cần phải thiết lập mối quan hệ với các trường đại học. cao đẳng như trường Đại Học Vinh, trường Đại học kỹ thuật Vinh,... Để tham gia ý kiến về nội dung, phương pháp đào tạo, kết hợp lý thuyết với thực hành nhằm nâng cao kết quả đào tạo.

- Công ty cần phải xây dựng kế hoạch cụ thể để đánh giá hiệu quả đào tạo có như vậy mới phát huy tối đa hiệu quả của công tác đào tạo. Ban tổ chức lao động phải chịu trách nhiệm đánh giá kết quả đào tạo về các chỉ tiêu khác nhau: sự nhận thức, sự thỏa mãn của người học, khả năng vận dụng kiến thức và kỹ năng hội tụ

được từ chương trình đào tạo. Để đánh giá kết quả này Công ty có thể sử dụng nhiều những biện pháp khác nhau như: Phỏng vấn, quan sát, kiểm tra người học...

** Điều kiện thực hiện giải pháp*

Về con người: Sự quan tâm của toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty

Về chính sách: Công ty cần đưa ra những chính sách mới trong việc tạo động lực cho người lao động thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như một số chính sách dành riêng cho những người lao động được cử đi đào tạo ở nước ngoài: Hỗ trợ kinh phí đi lại, ăn ở...

Về sự phối hợp thực hiện: Có sự phối hợp chặt chẽ giữa ban lãnh đạo Công ty, cán bộ quản lý trực tiếp, các nhân viên nhân sự và tổ chức Công đoàn trong Công ty.

2.3.2.8. Một số giải pháp khác.

** Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh.*

- Mục tiêu của giải pháp

Việc xác định kế hoạch sản xuất kinh doanh rõ ràng, cụ thể là hết sức quan trọng đối với sự phát triển của Công ty. Nó ảnh hưởng trực tiếp đến công việc của người lao động trong thời gian trước mắt cũng như trong tương lai. Qua đó sẽ có tác dụng tích cực đến tinh thần, thái độ, năng lực là việc của người lao động.

- Nội dung giải pháp:

Để thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh Công ty cần tích cực thực hiện các công việc như:

Tham gia tìm kiếm, tiếp thị thành công các sản phẩm chủ lực

Mua sắm thay thế các loại máy móc phục vụ tại các phân xưởng ngày càng hiện đại.

Thực hiện tốt việc sản xuất các sản phẩm đúng tiến độ và chất lượng để nhằm nâng cao uy tín Công ty trên thị trường.

- Điều kiện thực hiện

Về con người: Có sự quan tâm của Ban lãnh đạo và toàn thể CBCNV trong Công ty.

Về chính sách: Hàng năm có bản báo cáo đánh giá kết quả cũng như phương hướng kinh doanh trong thời gian tới.

Về sự phối hợp thực hiện: Có sự phối hợp giữa các phòng, ban trong Công ty.

** Xác định rõ mặt hàng kinh doanh.*

- Mục tiêu của giải pháp

Việc nắm rõ các mặt hàng kinh doanh và hướng phát triển của nó trong tương lai là rất cần thiết. Khi xác định rõ ràng và đúng đắn các mặt hàng thì sẽ giúp Công ty đạt hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh, đem lại nguồn lợi lớn cho Công ty và cả người lao động, mở rộng phạm vi kinh doanh và tạo ra ngày càng nhiều công việc cho người lao động, giúp họ yên tâm với công việc của mình.

- Nội dung giải pháp:

Công ty xác định rõ mặt hàng kinh doanh chủ đạo của mình là sản xuất, mua bán bao bì xi măng, bao bì PP, PE và các sản phẩm bằng nhựa, in bao bì. Ngoài ra Công ty cần đẩy mạnh việc đa dạng hóa các mặt hàng kinh doanh của mình như mua bán vật tư, nguyên vật liệu, thiết bị sản xuất bao bì các loại...

- Điều kiện thực hiện giải pháp

Về con người: Có sự quan tâm và ủng hộ của Ban lãnh đạo và cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Về quan điểm của nhà lãnh đạo: Quan tâm và tiến hành lập kế hoạch thực hiện.

Về sự phối hợp thực hiện: Có sự phối hợp giữa các phòng, ban và phân xưởng trong Công ty.

KẾT LUẬN

Con người là trung tâm của mọi hoạt động xã hội, do vậy không loại trừ bất cứ một tổ chức nào đó muốn hoạt động tốt thì phải quan tâm đến yếu tố con người. Một doanh nghiệp muốn phát triển tốt thì phải chú trọng đến công tác quản trị nhân lực. Do đặc điểm tính cách, nhu cầu tâm sinh lý của mỗi người là khác nhau nên trong công tác quản trị luôn đòi hỏi cả tính khoa học lẫn tính nghệ thuật. Tạo động lực cho người lao động là một trong những vấn đề trọng tâm của nhà quản trị trong công tác quản trị nhân lực và sự thành công chung của doanh nghiệp. Ngày nay, đời sống xã hội ngày càng được nâng cao và cải thiện nên việc tạo động lực cho người lao động không chỉ dừng lại ở đáp ứng nhu cầu vật chất mà còn đáp ứng nhu cầu tinh thần, do đó biết kết hợp đan xen hai yếu tố này là chìa khóa thành công của doanh nghiệp.

Qua quá trình học tập tại Khoa quản lý lao động và 3 tháng thực tập tại Ban tổ chức lao động của Công ty Cổ phần Nhựa – Bao bì Vinh đã giúp em phần nào vận dụng được những kiến thức đã học tại nhà trường vào thực tế, trang bị cho em thêm những kiến thức về công tác tổ chức lao động nói chung và kiến thức về tạo động lực cho người lao động tại Công ty nói riêng. Từ đó giúp em hiểu một cách sâu sắc hơn về những vấn đề đã làm được và những gì còn tồn tại cần khắc phục trong công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty. Từ thực tế tìm hiểu được thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty cùng những kiến thức đã được học tự bản thân mình có thể đưa ra một số giải pháp khắc phục những hạn chế trong công tác tạo động lực lao động tại Công ty, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của Công ty, giúp Công ty ngày càng phát triển hơn nữa.

Trong thời gian thực tập và viết báo cáo này bản thân em đã cố gắng học hỏi tìm tòi nhưng do năng lực trình độ còn hạn chế và thời gian thực tập ngắn nên vẫn chưa phân tích được đầy đủ khía cạnh của vấn đề, chắc chắn sẽ không tránh khỏi sai sót. Vì vậy những đánh giá, đề xuất đưa ra trong báo cáo này rất mong được sự đóng góp ý kiến của thầy giáo cũng như ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty.