

LUẬN VĂN:

**Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho
người lao động tại công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long**



LỜI MỞ ĐẦU

Hiện nay, đối với mọi doanh nghiệp, nhân sự có thể coi là vấn đề đáng quan tâm hàng đầu bên cạnh những vấn đề về hoạt động sản xuất và kinh doanh. Trong đó, việc làm thế nào để thu hút lao động giỏi và giữ chân họ lâu dài là một điều không dễ dàng đối với các nhà quản trị nhân sự. Chính vì vậy, công tác tạo động lực cho người lao động đang trở nên cấp bách và không thể thiếu đối với hầu hết các doanh nghiệp. Với công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long cũng không phải là ngoại lệ, đây đã và đang là vấn đề nổi cộm hàng đầu của doanh nghiệp này. Sau một quá trình thực tập tại công ty và có những nghiên cứu tổng hợp nhất về những vấn đề còn tồn tại ở công ty thì em nhận thấy, việc tạo động lực cho người lao động trong công ty vẫn còn nhiều vấn đề cần phải xem xét và nó đang trở nên cấp thiết đối với doanh nghiệp này. Chính bởi các lý do trên mà em xin chọn đề tài : "**Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long**". Thông qua các dữ liệu và tài liệu được cung cấp tại Công ty cũng như các tài liệu tham khảo từ bên ngoài, em đã tiến hành phân tích, đánh giá tình hình tạo động lực lao động tại công ty và rút ra những kết luận với mục đích có thể đưa ra một số phương án có thể góp phần hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động của công tác tạo động lực cho lao động của Công ty.

Nội dung chuyên đề thực tập tốt nghiệp bao gồm 3 phần chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại công ty.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC NGƯỜI LAO ĐỘNG

CHO

I.KHÁI NIỆM VÀ NỘI DUNG CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC

1.Động lực lao động

1.1.Khái niệm

"Năng suất làm việc = năng lực + động lực làm việc". Theo ý kiến của các chuyên gia Trung tâm đào tạo INPRO và những người làm Nghề nhân sự thì đối với nguồn nhân lực tại Việt Nam, tỷ lệ trong phép toán này luôn là: động lực lớn hơn năng lực.

Điều đó cũng có nghĩa việc quản lý và đánh giá nhân viên cần dựa trên cơ sở chú trọng vào động lực - thỏa mãn yếu tố tinh thần của nhân viên bên cạnh thỏa mãn nhu cầu của doanh nghiệp. Vậy động lực và động lực lao động được hiểu như thế nào?

*"Động lực là động cơ mạnh, thúc đẩy con người hoạt động một cách tích cực có năng suất, chất lượng, hiệu quả, khả năng thích nghi cao, sáng tạo cao nhất với tiềm năng của họ "*¹. Động lực do vậy là một trạng thái bên trong để tiếp sinh lực, chuyển đổi, và duy trì hành vi con người để đạt được các mục tiêu. Động lực lao động gắn với các thái độ chuyên hành vi của con người hướng vào công việc và ra khỏi trạng thái nghỉ ngơi giải trí hoặc các lĩnh vực khác của cuộc sống. Động lực lao động có thể thay đổi giống như những hoạt động khác trong cuộc sống thay đổi.

Hay nói cách khác, *"Động lực lao động chính là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức"*.²

¹ PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền (Khoa Khoa học Quản lý-ĐH KTQD HN)-Bài giảng môn Quản Lý Tổ Chức Công II

² TS Nguyễn Văn Điềm - Giáo trình Quản trị nhân sự - NXB LDXH, năm 2006

1.2.Mục đích và vai trò của việc tạo động lực

* *Mục đích:* Mục đích của việc tạo động lực lao động là góp phần giúp nâng cao hiệu quả công việc cho người lao động. Các biện pháp tạo động lực lao động giúp kích thích khả năng làm việc của nhân viên, cũng như phát huy tối đa năng suất làm việc của họ. Và hướng tới một mục đích cuối cùng là hoàn thành công việc được giao một cách tốt nhất góp phần vào việc thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn mà tổ chức đã đề ra.

* *Vai trò:* Động viên là chìa khoá để cải thiện kết quả làm việc. "*Bạn có thể đưa con ngựa ra tới tận bờ sông nhưng không thể bắt nó uống nước. Ngựa chỉ uống khi nó khát- và con người cũng vậy*". Con người chỉ làm việc khi người ta muốn hoặc được động viên để làm việc. Cho dù là cố gắng tỏ ra nổi trội trong công việc hay thu mình trong tháp ngà, người ta cũng chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Động viên là kỹ năng có và cần phải học và không thể thiếu của người quản lý nếu doanh nghiệp muốn tồn tại và thành công.

Kết quả của công việc có thể được xem như một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Năng lực làm việc phụ thuộc vào các yếu tố như giáo dục, kinh nghiệm, kỹ năng được huấn luyện. Cải thiện năng lực làm việc thường diễn ra chậm sau một quãng thời gian đủ dài. Ngược lại, động lực làm việc có thể cải thiện rất nhanh chóng. Bởi các tác động của nó tới thái độ và hành vi của người lao động một cách rõ nét như sau:

- Giúp người lao động làm việc hăng say hơn, có ý thức trách nhiệm hơn với công việc và tất nhiên điều đó sẽ kéo theo hiệu quả công việc cũng được nâng cao.

- Người lao động gắn bó hơn với tổ chức, coi đó như gia đình thứ hai của họ, như vậy sẽ khiến người lao động có ý thức trung thành với tổ chức.

2.Lý thuyết chung về tạo động lực lao động

2.1.Nhu cầu và động cơ làm việc của con người

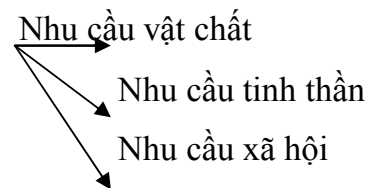
2.1.1.Nhu cầu

"Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thoả mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó"³.

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.Hệ thống nhu cầu rất phong phú và đa dạng,gồm có nhiều loại nhu cầu:

- Nhu cầu sinh lý : các nhu cầu thiết yếu và thông thường nhất như ăn,mặc,ở,ngủ ngơi...
- Nhu cầu về lao động,về an ninh,tình cảm...
- Nhu cầu được kính trọng (quyền lực,địa vị xã hội ,uy tín,mức ảnh hưởng tới xã hội,sự giàu có...).
- Nhu cầu thẩm mỹ (cái đẹp,cái tốt,cái thiện...)
- Nhu cầu tự hoàn thiện (tự do,trách nhiệm,sự phát triển...)
- Nhu cầu về giao tiếp (các quan hệ xã hội,giao lưu học hỏi...)
- Nhu cầu về tái sản xuất xã hội (sinh đẻ và nuôi dạy con cái, truyền thống...)
- Nhu cầu tự phủ định (các ham muốn,đòi hỏi có tính nguy hại đến bản thân,cộng đồng,tập thể và xã hội...)
- Nhu cầu về sự biến đổi (các xáo trộn xã hội theo hướng tiến bộ)

Như vậy,hệ thống nhu cầu của con người hết sức phức tạp,song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm nhu cầu chính là:



Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi,với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội,việc thực hiện các nhu cầu cũng rất khác nhau tùy theo quan điểm của từng cá nhân.Nhưng nhìn chung,để thoả mãn tất cả các nhu cầu là hết sức khó khăn,chỉ có thể thoả mãn một hoặc một số nhu cầu nào đó trong từng giai đoạn khác nhau của cuộc đời.

³ PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà,PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền - Giáo trình Khoa học Quản lý II,NXB Khoa học kỹ thuật,năm 2002

2.1.2. Động cơ

" Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động của con người (cộng đồng, tập thể, xã hội), là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra"⁴

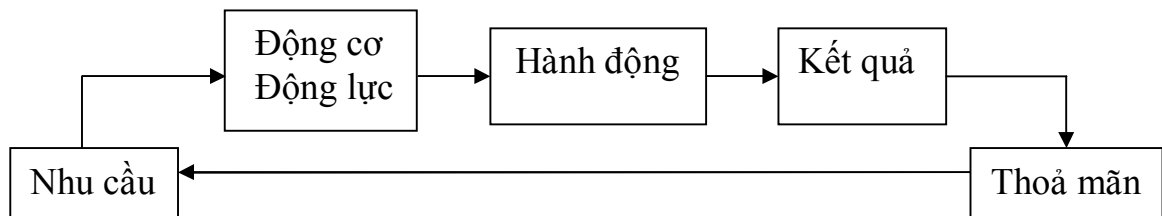
Như vậy, động cơ là lý do hành động của con người, Nghĩa là khi chúng ta cố gắng để trả lời câu hỏi: Tại sao người này lại hành động thế này mà không phải thế khác, đó chính là nhằm xác định động cơ của người đó. Chính vì con người làm gì cũng phải có động cơ, động lực cho nên để họ hành động theo mục đích mà mình đề ra thì các nhà quản trị phải tạo ra động cơ và động lực cho họ.

Động cơ mạnh, thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu suất cao sẽ trở thành động lực tốt cho họ làm việc.

Vì động cơ và động lực xuất phát từ chính bản thân con người, nên nhà quản trị chủ yếu cần tạo điều kiện làm xuất hiện động cơ và nâng cao động lực của con người.

2.1.3. Mối quan hệ giữa nhu cầu và động cơ

Để xác định mối quan hệ giữa động cơ, động lực với nhu cầu, ta xem xét mô hình sau về mối quan hệ : Nhu cầu - động cơ - hành động - kết quả



Như vậy, mô hình này đề cập đến nguyên nhân, kết quả lẫn quá trình dẫn đến kết quả của việc tạo động lực cho người lao động. Mô hình chỉ ra rằng: Hệ thống nhu cầu chính là cơ sở quan trọng tạo nên động cơ và động lực của con người. Động lực được hình thành sẽ biến thành hành động cụ thể và điều này sẽ đem lại kết quả tất yếu. Tất cả quá trình này từ lúc xuất phát là nhu cầu của chính con người cho đến khi đạt được kết quả mong đợi, suy cho cùng cũng là để thoả mãn các nhu cầu của chính họ. Và sau khi các nhu cầu này đã được thoả mãn thì tức khắc sẽ xuất hiện các

⁴ PGS.TS.Đoàn Thị Thu Hà, PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền - Giáo trình Khoa học Quản lý II, NXB Khoa học kỹ thuật, năm 2002

nhu cầu mới ở bậc cao hơn, và cứ tiếp diễn như vậy không ngừng theo một vòng tuần hoàn được miêu tả như trong sơ đồ trên.

2.2. Một số học thuyết về động cơ thúc đẩy

2.2.1. Lý thuyết về thang bậc nhu cầu của Maslow

Năm 1943, Abraham Maslow (1896-1967) đã phát triển một trong các lý thuyết mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận rộng rãi và được sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, bao gồm cả lĩnh vực giáo dục. Đó là lý thuyết về Thang bậc nhu cầu (*Hierarchy of Needs*) của con người. Trong lý thuyết này, ông sắp xếp các nhu cầu của con người theo một hệ thống trật tự cấp bậc, trong đó, các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thỏa mãn trước.

Trong thời điểm đầu tiên của lý thuyết, Maslow đã sắp xếp các nhu cầu của con người theo 5 cấp bậc:

- Nhu cầu cơ bản (basic needs)
- Nhu cầu về an toàn (safety needs)
- Nhu cầu về xã hội (social needs)
- Nhu cầu về được quý trọng (esteem needs)
- Nhu cầu được thể hiện mình (self-actualizing needs)



Nguồn: www.ship.edu

Áp dụng trong lĩnh vực động cơ làm việc :

-1. *Những nhu cầu sinh lý* : Đó là những nhu cầu cơ bản và thiết yếu để tồn tại. Bao gồm những nhu cầu như ăn mặc, trú ngụ dưới một mái nhà... Nhu cầu sinh lý chỉ là yếu tố bắt buộc và nhất thiết khiến người lao động phải làm việc nhưng nó thường không kích thích nhân viên đạt hiệu quả tốt hơn trong công việc của mình.

-2. *Những nhu cầu về an toàn*: đảm bảo an toàn trong công ăn việc làm, trong tiết kiệm, trong việc đóng bảo hiểm, ...không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khoẻ, tính mạng và gia đình... Đây cũng là yếu tố cần thiết trong công việc mà mọi người lao động đều mong muốn được đáp ứng

-3. *Những nhu cầu về xã hội* : Nhu cầu giao tiếp với người khác và gạt hái những lợi ích từ các mối quan hệ với bên ngoài xã hội, muốn có cảm giác được là thành viên của một tập thể, một hội đoàn, một nhóm bạn bè.

-4. *Nhu cầu được tôn trọng* : Bây giờ con người lại mong muốn cảm thấy mình là người có ích trong một lĩnh vực nào đó, được người khác công nhận và đánh giá cao và xứng đáng được như vậy. Đây là những nhu cầu nhận được sự tôn trọng từ những người khác. Đây có thể là nguồn động viên rất lớn trong công việc.

-5. *Nhu cầu tự thể hiện* : Maslow mô tả nhu cầu này như sau: "*self-actualization as a person's need to be and do that which the person was "born to do"*" (nhu cầu của một cá nhân mong muốn được là chính mình, được làm những cái mà mình "sinh ra để làm"). Nói một cách đơn giản hơn, đây chính là nhu cầu được sử dụng hết khả năng, tiềm năng của mình để tự khẳng định mình, để làm việc, đạt các thành quả trong xã hội. Nhu cầu này thúc đẩy con người phải thực hiện được điều gì họ mong ước, đạt được những mục tiêu mà họ đã đề ra, phát triển tiềm năng cá nhân trong lĩnh vực mà họ đã chọn. Cá nhân con người phải tự cải tiến vì sự phát triển của bản thân, để tự thể hiện mình. Trong công việc, nhu cầu ở mức độ này có khả năng động viên rất lớn.

2.2.2. Thuyết 2 nhóm yếu tố của Herzberg :

Năm 1959, F. Herzberg sau khi tiến hành các cuộc phỏng vấn với người lao động ở nhiều ngành khác nhau đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông chia các nhu cầu của con người thành 2 loại độc lập và có ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau.

Herzberg phân thành 2 nhóm yếu tố : yếu tố động viên (yếu tố thoả mãn) và yếu tố duy trì (yếu tố không thoả mãn)

* Những yếu tố về môi trường: có khả năng làm giảm động cơ làm việc nếu như không được thoả mãn, nhưng ngược lại, trong trường hợp được thoả mãn thì động cơ làm việc cũng không tăng lên mấy.

* Những yếu tố động viên: có khả năng động viên khi chúng được thoả mãn. Nhưng khi không được thoả mãn thì động cơ làm việc cũng không giảm. Những yếu tố về môi trường có khả năng gây ra sự không thoả mãn

<i>Những yếu tố về môi trường có khả năng gây ra sự không thoả mãn (nhóm yếu tố duy trì)</i>	<i>Những yếu tố động viên có khả năng tạo nên sự thoả mãn (nhóm yếu tố động viên)</i>
<i>1.Chính sách và phương thức quản lý của doanh nghiệp.</i>	<i>Tính thử thách của công việc</i>
<i>2.Phương pháp kiểm tra</i>	<i>Các cơ hội thăng tiến.</i>
<i>3.Tiền lương (tương ứng với chức vụ)</i>	<i>Cảm giác hoàn thành tốt một công việc được giao</i>
<i>4.Mối quan hệ với cấp trên</i>	<i>Sự công nhận kết quả công việc.</i>
<i>5.Điều kiện làm việc.</i>	<i>Sự tôn trọng của người khác.</i>
<i>6.Các mối quan hệ khác và không khí việc</i>	<i>Trách nhiệm.</i>
<i>7.Cuộc sống riêng</i>	<i>Tiền lương (tương ứng với thành tích)</i>

2.2.3. Lý thuyết ERG của Clayton Alderfer

Lý thuyết ERG nhận ra 3 kiểu nhu cầu:

- + Nhu cầu tồn tại (Existence needs)
- + Nhu cầu giao tiếp (Relatedness needs)
- + Nhu cầu tăng trưởng (Growth needs)

-> Nhu cầu tồn tại: Ước vọng khỏe mạnh về thân xác và tinh thần

-> Nhu cầu giao tiếp: Ước vọng thoả mãn trong quan hệ với mọi người

-> Nhu cầu tăng trưởng: Ước vọng cho tăng trưởng và phát triển cá nhân

Các nội dung của lý thuyết ERG:

- Khi một nhu cầu cao hơn không thể được thỏa mãn (frustration) thì một nhu cầu ở bậc thấp hơn sẵn sàng để phục hồi (regression)

- Lý thuyết ERG cho rằng: tại cùng một thời điểm có thể có nhiều nhu cầu ảnh hưởng đến sự động viên

Nhận xét lý thuyết ERG:

- Các bằng chứng nghiên cứu đã hỗ trợ lý thuyết ERG

- Hiệu ứng frustration-regression dường như có đóng góp giá trị vào hiểu biết của con người về sự động viên

- Lý thuyết ERG giải thích được tại sao các nhân viên tìm kiếm mức lương cao hơn và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi những điều kiện này là phù hợp với các tiêu chuẩn của thị trường lao động. Bởi vì lúc này các nhân viên không cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu giao tiếp và nhu cầu tăng trưởng.

2.2.4. Mc GREGOR với “ Lý thuyết “X”, “Y” , dẫn đến lý thuyết Z

Thuyết X:

- Cá nhân không thích làm việc

- Cá nhân có khuynh hướng chỉ làm khi bị ép buộc và bị kiểm soát chặt chẽ

- Cá nhân muốn được nói , được bảo làm cái gì...và cứ thế làm... né tránh trách nhiệm.

Động viên họ:

- Có những kỷ luật đi kèm

- Cung cấp cho họ nhu cầu an toàn tương lai (đảm bảo công việc lâu dài)... để khuyến khích họ

- Có những thưởng , khuyến khích họ (tiền, cho học nâng cao ...)

Thuyết Y:

- Cá nhân có thể tự tìm thấy yêu thích công việc

- Cá nhân tự nguyện làm để đạt được các mục đích của công ty, tổ chức

- Cá nhân làm và tự chịu trách nhiệm

- Cá nhân có tính sáng tạo cao, đầu óc cầu thị, ham học hỏi , lăn xả với công việc.

Động viên:

- Giao cho những công việc có tính thử thách
- Tạo cơ hội cho họ bước lên những nấc thang nhu cầu cao hơn (Tự thể hiện và nắm lấy quyền lực)
- Giúp họ thêm tính sáng tạo và cảm thấy gần đạt được mục đích và có tiến triển trong công việc
- Tiền, hoặc các lớp , khóa học nâng trình độ (chuyên môn, quản lý...)

Japanese style , Lý thuyết “Z”:

- Đề một nhóm người có năng lực tạo ra lực lượng chủ chốt
- Tạo ra môi quan hệ phối hợp các cá nhân lại với nhau để đạt được mục tiêu của nhóm, của tổ chức
- Tạo ra bầu không khí thân mật nơi làm việc như trong gia đình
- Tạo ra nếp làm việc suốt đời cho công ty (con cái được ưu tiên tuyển dụng, được có học bổng)
- Sắp xếp, di chuyển vị trí công việc khác nhau trước khi đề bạt thăng tiến
- Làm việc với nhau như một nhóm
- Cùng nhau suy nghĩ, chia sẻ và giải quyết vấn đề
- Cơ hội để làm những công việc khác nhau
- Cùng nhau phát hiện, tìm ra các biện pháp cải tiến công việc tốt hơn

II.MỘT SỐ MÔ HÌNH XÁC ĐỊNH CÁC YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC

1.Mô hình xác định động lực của con người theo các thành tố

Mô hình này xây dựng dựa trên thuyết kỳ vọng của Vroom⁵, đưa ra các yếu tố cấu thành tạo nên động lực cho người lao động, bao gồm các yếu tố về vật chất, quyền lực và tình cảm. Vai trò của các nhân tố này được thể hiện cụ thể qua công thức sau:

$$M = E \times V \times I$$

Trong đó: - M: Động lực lao động

- E : là Kỳ vọng của con người ,hay cũng chính là mục tiêu,mong muốn của người lao động.

- V : là Giá trị của Kỳ vọng

- I : Công cụ để thực hiện các kỳ vọng đó.

E: Kỳ vọng của con người có được là dựa vào khả năng,năng lực ,và các nguồn lực sẵn có mà người đó có được.Nhiệm vụ của các nhà giáo dục chính là giúp con người xác định được một cách rõ ràng các kỳ vọng,hay nói cách khác là giúp con người phát hiện ra khả năng của mình.Đồng thời cũng xây dựng và phát triển các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để biến các khả năng sẵn có thành năng lực,giúp khuyến khích họ hoạt động,dựa trên năng lực để đạt được những kết quả cụ thể,từ đó tạo điều kiện để họ sở hữu các nguồn lực cụ thể.

V: Đối với những con người khác nhau,các kỳ vọng của con người cũng sẽ có các giá trị khác nhau tương ứng với từng giai đoạn và thời điểm cụ thể.Thông thường,con người có 4 loại kỳ vọng.

Đó là : - Tiền

- Vị thế xã hội (quý tộc,hệ thống chính trị xã hội).

- An toàn xã hội (việc làm,thu nhập ổn định....)

- Hạnh phúc gia đình.

I: Công cụ giúp con người thực hiện các kỳ vọng,đó chính là:

- Nguồn lực: như công việc,tài chính,vật chất,...giúp đảm bảo cho con người có các nguồn lực.Nhà quản lý nên tạo điều kiện để chủ thể tự huy động nguồn vốn.

- Trả công : các vấn đề về mặt tài chính một cách trực tiếp hoặc gián tiếp,tiền lương,thưởng,trợ cấp,các ưu đãi ...

Nhận xét: Mô hình này có giá trị giúp nhà quản lý thấy được vai trò của mình trong việc tạo ra và nâng cao hiệu lực quản lý.Nó giúp các nhà quản lý trả lời câu hỏi: Họ phải làm gì để nâng cao động lực cho người lao động của mình.

2.Mô hình xác định động lực theo tính chất của động lực

Để xác định nhu cầu và động cơ làm việc của người lao động,người ta đã đưa ra một mô hình rất có giá trị,đó là mô hình xác định động cơ,động lực lao động theo tính chất của động cơ,động lực⁶. Mô hình này xác định một cách cụ thể nhất hệ thống các công cụ tạo động lực cho người lao động.Các công cụ này được chia thành 3 nhóm chính cơ bản như sau:

⁶ PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền - ĐH Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội,Bài giảng môn Quản lý Tổ chức công II

- Công cụ kinh tế
- Công cụ tâm lý - giáo dục
- Công cụ hành chính - tổ chức

2.1. Công cụ kinh tế (tài chính)

Công cụ kinh tế là các công cụ tạo động lực dựa trên nguồn lực tài chính của công ty. Tất cả các biện pháp giúp nâng cao động lực làm việc của người lao động có sự hỗ trợ về mặt tài chính đều thuộc một trong các công cụ kinh tế mà công ty đó áp dụng. Công cụ này bao gồm 2 dạng là công cụ kinh tế trực tiếp và công cụ kinh tế gián tiếp. Sự khác biệt giữa 2 loại công cụ này được thể hiện cụ thể ở dưới đây.

2.1.1. Công cụ kinh tế trực tiếp

Các hình thức của công cụ kinh tế trực tiếp bao gồm:

- Tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp
- Tiền hoa hồng, phân phối lợi ích, cổ đông, lợi nhuận...

Trong cơ chế thị trường, công cụ kinh tế có xu hướng phát triển nhanh chóng và biến đổi không ngừng.

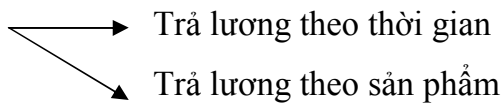
Lương: *Tiền lương* là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

Chính vì vậy, *tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng* không chỉ đối với tất cả những người lao động mà còn đối với mọi doanh nghiệp. Vì:

- *Với người lao động*, nó là một phần không thể thiếu trong việc duy trì cuộc sống, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay, mức độ quan trọng của tiền lương tuy đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày càng trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực cho người lao động.

- *Còn với các doanh nghiệp, tổ chức*: Tiền lương được coi như một công cụ hữu hiệu giúp họ giữ chân người lao động và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể.

Với sự phát triển của nền kinh tế thị trường như hiện nay thì đã có nhiều hình thức trả lương tương đối đa dạng, và linh hoạt song cơ bản vẫn chỉ chi bao gồm 2 hình thức trả lương chính là :



Yêu cầu của yếu tố tiền lương trong việc tạo động lực lao động:

* Hầu hết với tất cả người lao động, tiền lương là yếu tố rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định tác động tới tâm lý yêu thích công việc và ham muốn được làm việc của họ. Bởi trên hết, nó giúp con người một cách giao tiếp thoả mãn những nhu cầu tối thiểu nhất về cuộc sống. Khi tiền lương quá thấp hoặc không ổn định, người lao động không được đảm bảo về điều kiện sống, họ sẽ có nguy cơ rời bỏ công ty và tổ chức. Vì vậy yêu cầu trước nhất là tiền lương phải thoả mãn đầy đủ các nhu cầu về cuộc sống cho lao động, để họ có thể tái sản xuất lao động, và có thể tích lũy một phần.

* Yêu cầu về tiền lương không chỉ dừng lại ở sự ổn định và đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hàng ngày mà nó còn phải thực sự hợp lý và công bằng. Công bằng không chỉ với các nhân viên trong cùng công ty mà còn phải đảm bảo tính công bằng tương đối giữa các mức lương mà người lao động được hưởng từ công ty so với mức lương thông thường ở vị trí tương ứng trong các doanh nghiệp hoạt động trên cùng lĩnh vực.

* Hơn hết, mức lương người lao động được hưởng cũng phải xứng đáng với công sức và cống hiến mà người đó bỏ ra cho công ty. Một mức lương hợp lý mà công ty bỏ ra để giữ chân nhân viên cũng là điều dễ hiểu và nên làm nếu thực sự người nhân viên đó có những đóng góp đáng kể.

Tiền thưởng: * *Tiền thưởng là khoản tiền mà người lao động xứng đáng được hưởng do đạt thành tích xuất sắc trong công việc, vượt mức quy định thông thường.*

* *Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng đột xuất và thưởng định kì. Thưởng định kì vào cuối năm, cuối quý, còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả nhân viên trong công ty hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể.*

Đây cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực cho người lao động. Nó là một trong các công cụ đãi ngộ quan trọng, có tác dụng làm tăng thu nhập cho người lao động, giúp kích thích họ làm việc hiệu quả hơn. Tiền thưởng có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên, cho họ thấy sự ưu đãi mà doanh nghiệp đã dành cho họ.

Phụ cấp: *Phụ cấp* là khoản tiền mà doanh nghiệp hỗ trợ cho người lao động do việc họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện ít an toàn, khó khăn hay không ổn định. Phụ cấp là để bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động và tạo ra sự công bằng giữa những người trong công ty, góp phần phục vụ hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Trên thực tế, có rất nhiều hình thức phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động... (thường thấy nhất là phụ cấp dưới dạng hỗ trợ tiền xăng xe, điện thoại, internet...).

Chia lời: Nhằm khuyến khích nhân viên làm việc tốt và gắn bó hơn với tổ chức, nhiều doanh nghiệp đã thực hiện biện pháp chia một phần lợi nhuận cho nhân viên dựa trên doanh thu mà họ đem lại cho công ty. Như vậy, ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên còn được hưởng chia thêm một phần tiền lợi nhuận. Điều này chỉ được thực hiện với những doanh nghiệp kinh doanh có lãi và tiềm lực tài chính lớn.

Bán cổ phần cho nhân viên: Bán cổ phần cho nhân viên cũng có ý nghĩa tương tự như việc chia lời. Lợi ích kích thích nhân viên không chỉ dừng lại ở mức độ vật chất mà còn thực sự động viên họ qua việc cho họ sở hữu một phần doanh nghiệp. Người lao động sẽ có cảm giác được làm chủ doanh nghiệp và tin tưởng rằng thành quả lao động của mình cũng chính là góp phần vào làm tăng lợi nhuận của công ty cũng như của bản thân...

2.1.2. Công cụ kinh tế gián tiếp

Bên cạnh các công cụ kinh tế trực tiếp là các công cụ kinh tế gián tiếp, tức là dùng các biện pháp tài chính một cách gián tiếp thông qua xây dựng hình ảnh của công ty trong mắt người lao động, khiến họ gắn bó hơn với tổ chức. Công cụ này bao gồm nhiều hình thức như: các chế độ phúc lợi và dịch vụ, cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp, xây dựng điều kiện làm việc đầy đủ, tiện nghi và an toàn...

Phúc lợi và dịch vụ: Đây là khoản bù đắp thêm cho người lao động một phần các chi phí thường xuyên hay không thường xuyên trong cuộc sống. Nó có tác dụng động viên tinh thần đối với người lao động. Đó có thể là hỗ trợ tiền mua nhà, xe đi lại, bảo vệ sức khỏe, các hoạt động thể thao, sách báo...

Thông thường, khi nhắc đến phúc lợi cho người lao động, thì người ta nói ngay tới vấn đề *Bảo hiểm* và trợ cấp thất nghiệp mà các doanh nghiệp đều phải thực hiện cho nhân viên của mình. *Bảo hiểm* là dạng phúc lợi bắt buộc do Pháp luật quy định, bao gồm : BHXH (bảo hiểm xã hội) và BHYT (bảo hiểm y tế).

Chương trình phúc lợi cho người lao động với mục tiêu là duy trì mức sống và nâng cao tinh thần cho người lao động, đảm bảo cho người lao động có một cuộc sống ổn định, đầy đủ, an toàn ở mức cao nhất có thể.

Xây dựng môi trường làm việc đầy đủ, hiện đại và an toàn : bao gồm:

* Xây dựng các khu nhà ở tạo điều kiện cho những người lao động ở tỉnh xa, rời nhà ăn, căng tin, các khu thể thao, giải trí phục vụ cho nhu cầu tinh thần của người lao động, sẽ giúp họ gắn bó hơn với doanh nghiệp và tổ chức.

* Mặt khác, cũng cần có các biện pháp bảo đảm an toàn cho người lao động trong lúc thực hiện công việc (nếu cần). Bên cạnh đó là xây dựng một hệ thống máy móc thiết bị, thông tin liên lạc hiện đại, tạo điều kiện một cách tối đa giúp người lao động thực hiện công việc một cách nhanh nhất và hoàn thiện nhất.

Tuy việc đầu tư vào xây dựng các cơ sở hạ tầng này là khá tốn kém nhưng nó sẽ giúp mang lại lợi ích về lâu dài. Đó là điều tại sao mà ngày nay, các tập đoàn, doanh nghiệp lớn thường đầu tư rất đáng kể vào xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng này.

Các hình thức khác: - Đầu tư cho nhân viên học thêm để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, tổ chức các buổi học với sự hướng dẫn của các chuyên gia, giúp nhân viên mở rộng tầm hiểu biết và kiến thức...

- Tổ chức các hoạt động thể thao, giải trí với nhiều phần thưởng khuyến khích. Tổ chức các buổi picnic, cắm trại cho nhân viên trong từng phòng ban, các buổi đi chơi xa cho nhân viên trong cả công ty... sẽ giúp mọi người trong công ty gắn bó với nhau hơn và với tổ chức hơn.

- Có những phần thưởng xứng đáng, khuyến khích con em của nhân viên về thành tích học tập, hoặc vào các ngày lễ như: 1/6, Tết trung thu....

.....

2.2. Công cụ tâm lý - giáo dục

Ngày nay, những biện pháp tạo động lực đánh vào động cơ tinh thần của người lao động có xu hướng tăng cao và lấn áp động cơ lao động vì vật chất của họ. Hoặc khi các nhu cầu về vật chất của họ được thoả mãn thì động lực làm việc của họ lại chủ yếu xem xét dựa trên các yếu tố tinh thần mà công ty mang lại cho họ. Đó là người ta nói tới các công cụ tâm lý và giáo dục.

2.2.1. Công cụ tâm lý

Các công cụ tâm lý sẽ giúp tạo động lực cho người lao động dựa trên việc đáp ứng các nhu cầu về tinh thần. Đây là cách sử dụng sự nhạy cảm, hiểu biết về mặt tâm lý gây ảnh hưởng và dẫn dắt hành vi của con người.

- Thông qua sự quan tâm tìm hiểu dẫn đến những hành vi như động viên, thăm hỏi, hướng dẫn, hỗ trợ, trao công việc phù hợp với năng lực và sở thích của họ.

- Đánh giá đúng thành quả công việc của nhân viên, bên cạnh sự hỏi han, chỉ bảo tận tình, giúp họ hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, cởi mở giúp người lao động có được tâm trạng vui vẻ, thoải mái khi đến công ty và phấn chấn với công việc của họ.

- Tạo điều kiện cho người lao động tham gia các tổ chức chính trị xã hội, đoàn thể như tổ chức Đoàn, Đảng, hội phụ nữ, công đoàn..., tham gia các hoạt động thể thao, văn nghệ, giải lao giải trí...

Trước đây, các nhà quản lý thường ít quan tâm tới công cụ này, đó là điều tại sao không giữ chân được nhân viên do những bất đồng không đáng có giữa cấp trên và cấp dưới, cũng như những nhân viên trong cùng một công ty. Tuy nhiên, ngày nay, người ta đã có xu hướng đề cao công cụ tâm lý trong việc tạo động lực cho người lao động chính bởi sự quan trọng của nó.

2.2.2. Công cụ giáo dục

Cũng như các công cụ tâm lý, công cụ giáo dục chủ yếu nhằm vào động cơ về tinh thần của người lao động. Công cụ này không chỉ thoả mãn người lao động về

nhu cầu được phát triển và học hỏi, mà nó còn giúp cho doanh nghiệp nâng cao được chất lượng của người lao động thông qua các hình thức sau:

- Xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bằng cách tạo điều kiện cho họ có cơ hội được đào tạo chuyên sâu về chuyên môn để nâng cao năng lực làm việc, thường xuyên có những buổi học bổ sung kiến thức cho nhân viên...

- Ngay trong nội bộ công ty, cũng nên tạo môi trường giáo dục tốt, cấp trên hướng dẫn tận tình cho cấp dưới, nhân viên cũ và dày dặn kinh nghiệm chỉ bảo cho nhân viên mới, ít kinh nghiệm để họ nhanh chóng nắm bắt công việc cũng như hoà đồng với tập thể...

Đây là một công cụ không thể thiếu trong bất kì doanh nghiệp nào nếu muốn giữ chân người lao động bởi nó gắn liền với quyền lợi trực tiếp của doanh nghiệp.

2.3. Công cụ hành chính - tổ chức

2.3.1. Công cụ tổ chức

Công cụ về mặt tổ chức mà doanh nghiệp thường sử dụng, đó là *Cơ cấu tổ chức*: tức là sử dụng các vị trí lãnh đạo, với các chức năng và quyền hạn, đi kèm với lợi ích cũng như trách nhiệm tạo nên vị thế gắn với thành tích công tác của nhân viên đó, hay nói cách khác đó chính là sự thăng tiến của nhân viên. Dựa vào mong muốn có được một vị thế xứng đáng với những đóng góp của họ cho công ty, nhà quản trị cũng cần đưa ra hình thức này để tạo động lực cho người lao động. Họ sẽ có hứng thú làm việc hơn cũng như là ý thức được trách nhiệm phải hoàn thành công việc tốt hơn khi họ biết phần thưởng mà họ nhận được là được thăng chức. Hầu hết người lao động đều có mong muốn này, vì thăng chức không chỉ tăng vị thế của họ trong công ty mà đi kèm theo đó còn là các lợi ích vật chất, tinh thần tương ứng mà họ có thể nhận được. Hơn thế, nhu cầu về quyền lực của họ cũng từng bước được đáp ứng. Đây là một công cụ tạo động lực rất hữu hiệu đối với hầu hết người lao động.

2.3.2. Công cụ hành chính

Công cụ hành chính bao gồm các hệ thống văn bản hành chính của tổ chức, các điều lệ, quy chế, quy tắc hay quy trình hoạt động. Nó gắn bó người lao động với tổ chức thông qua các điều luật hợp pháp được ghi trong hợp đồng lao động cũng như các thoả thuận có tính pháp lý khác.

Người lao động khi đã thống nhất với tổ chức về hợp đồng lao động, thì họ phải có nghĩa vụ thực hiện đầy đủ các quy định được nêu trong văn bản đó bên cạnh những lợi ích mà họ được hưởng. Đó là khi đã chấp nhận trở thành một thành viên của tổ chức, thì người lao động phải chấp hành đầy đủ và có nguyên tắc tất cả các quy định, điều lệ mà tổ chức đó đặt ra để quản lý nhân viên của mình. Đây không chỉ đơn thuần là cách quản lý người lao động của tổ chức mà nó còn có yếu tố giữ chân người lao động bởi sự ràng buộc của các quy định hợp pháp mà người đó phải thực hiện.

Để thực hiện tốt công cụ này, cần có sự giám sát chặt chẽ một cách trực tiếp hay gián tiếp của nhà quản lý đối với người lao động của mình để từ đó có những biện pháp và ứng xử thích hợp.

Nhận xét: - Đây là một mô hình rất có giá trị xây dựng các công cụ tạo động lực cho người lao động, cũng như giúp nhà quản lý lãnh đạo nhân viên của họ một cách đúng đắn và hợp lý nhất.

- Khi sử dụng các công cụ này, nhà quản lý cần sử dụng một cách tổng hợp và có sự thống nhất giữa các công cụ, vì hành động của con người thường có nhiều động cơ và các nhu cầu của con người thường tồn tại đồng thời và luôn luôn biến đổi.

- Bất cứ công cụ nào cũng có ưu và nhược điểm, vì vậy cần sử dụng một cách linh hoạt để đạt được kết quả tốt nhất.

- Đối với những con người nhất định và trong từng hoàn cảnh thời điểm nhất định, phải biết lựa chọn những công cụ tối ưu.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG

I.ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TY CÓ ẢNH HƯỞNG TỚI QUÁ TRÌNH TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.Giới thiệu chung về công ty

Tên đơn vị : CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG

Tên giao dịch quốc tế : HALONG CANNED FOOD JOINT STOCK CORPORATION

Tên viết tắt : HALONG CANFOCO

Địa chỉ : Số 43 Lê Lai - Máy Chai - Ngô Quyền - Hải Phòng

Điện thoại : (031) 836612

Fax : (031) 836155

E-mail : halong@canfoco.com.vn

Website : <http://www.canfoco.com.vn>

1.1.Qúa trình hình thành và phát triển

- Công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long được thành lập từ năm 1957 với tên gọi ban đầu là Nhà máy cá hộp Hạ Long; đến nay đã có 50 năm xây dựng và phát triển.

- Từ tháng 3/1996, Nhà máy chính thức trực thuộc Tổng công ty thủy sản Việt Nam.

- Chuyển thành Công ty Cổ phần Đồ hộp Hạ Long (HALONG CANFOCO) với quyết định của Thủ tướng Chính phủ mang số 256/1998/QĐ/TTg ngày 31/12/1998.

- Trở thành công ty niêm yết theo giấy phép của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước số 08/GPPH cấp ngày 03/10/2001.

- Sơ lược tài chính:

Vốn điều lệ : 50.000.000.000đ (Năm mươi tỷ đồng Việt Nam).

Thị trường niêm yết:Sở Giao Dịch Chứng Khoán thành phố Hồ Chí Minh.

1.2.Lĩnh vực hoạt động kinh doanh

- Sản xuất chế biến các mặt hàng thủy sản và các sản phẩm thực phẩm khác

- Đóng hộp, chế biến tổng hợp các mặt hàng thuỷ sản, đặc sản, bột cá và thức ăn chăn nuôi;
- Xuất khẩu các mặt hàng thuỷ, hải sản, súc sản đông lạnh;
- Nhập khẩu các thiết bị, công nghệ, nguyên vật liệu, hoá chất phục vụ cho sản xuất các mặt hàng của Công ty;
- Sản xuất dầu gan cá và các chế phẩm nang mềm. Sản xuất các chế phẩm từ rong biển : Agar-Alginat;
- Kinh doanh xăng dầu gas và khí hoá lỏng.

2.Đặc điểm về hoạt động kinh doanh của công ty

Công ty là một đơn vị sản xuất có truyền thống lâu năm (đã có 50 năm xây dựng và phát triển).

- Các cổ đông chính của Công ty có tiềm lực tài chính mạnh.
- Năng lực công nghệ và kinh nghiệm sản xuất của Công ty tương đối tốt.
- Mạng lưới phân phối sản phẩm ở cả 3 miền, đặc biệt ở khu vực phía Bắc.
- Sản phẩm của Công ty đa dạng, giảm thiểu rủi ro.
- Công ty đang thực hiện công cuộc cải tổ để nâng cao sức cạnh tranh.
- Thị trường thực phẩm chế biến đang tăng trưởng tốt.

2.1.Đặc điểm về vốn:

Vốn điều lệ của công ty là 50.000.000.000 (năm mươi tỉ đồng)

Số cổ đông hiện hữu: 1000 cổ đông.

Trong đó:

- + Vốn của cổ đông trong nước : 70,83% gồm Vốn nhà nước (Tổng công ty Thủy sản Việt Nam) : 27,75%; tổ chức trong nước : 5,01%; CBCNV Công ty : 4,02% ; Cá nhân ngoài : 34,05 %
- + Vốn nước ngoài : 29,17% gồm tổ chức nước ngoài : 26,09%; cá nhân nước ngoài : 3,08%.

2.2. Đặc điểm về lao động

Tổng số lao động của công ty tính đến tháng 9 năm 2007 là 1082 người, trong đó:

- Cán bộ quản lý : 66 người.
- Nhân viên phục vụ : 181 người.
- Lao động công nghiệp : 622 người
- Lao động cơ điện lạnh : 59 người
- Lao động thương nghiệp: 134 người
- Lao động khác (y tế,...) : 20 người

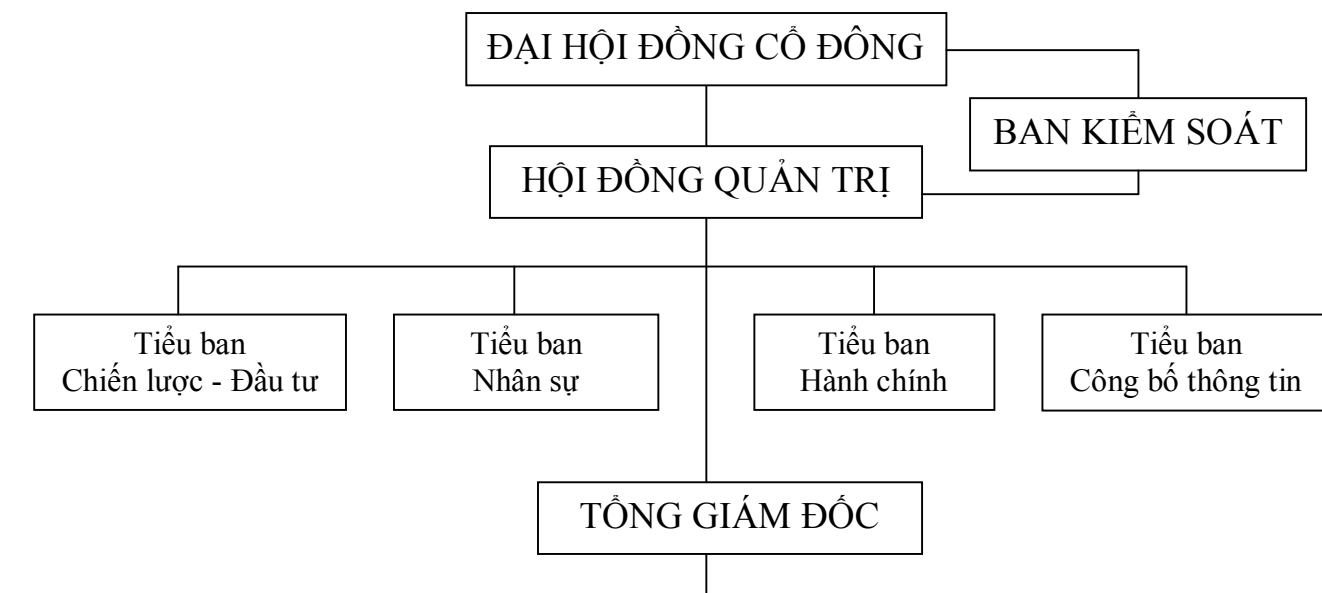
* Về trình độ:

- Lao động trình độ trên đại học: 2 người.
- Lao động trình độ đại học : 151 người.
- Lao động Trung cấp kỹ thuật : 178 người.
- Lao động phổ thông : 751 người.

* Về giới tính:

- Lao động nam: 360 người.
- Lao động nữ : 722 người

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty



Hội đồng quản trị: Là cơ quan quản lý cao nhất của Công ty, Hội đồng Quản trị chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông, có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông. HĐQT có trách nhiệm giám sát Tổng Giám đốc điều hành và những người quản lý khác. Quyền và nghĩa vụ của HĐQT do Luật pháp và điều lệ Công ty, các quy chế nội bộ của Công ty và Nghị quyết ĐHĐCĐ quy định.

Ban kiểm soát: Là cơ quan trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, do Đại hội đồng cổ đông bầu ra. Ban Kiểm soát có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp trong điều hành hoạt động kinh doanh, báo cáo tài chính của Công ty. Ban kiểm soát hoạt động độc lập với Hội đồng quản trị và Ban Tổng Giám đốc nhằm đảm bảo lợi ích cho các cổ đông.

Ban Tổng Giám đốc: Tổng Giám đốc là người điều hành và có quyền quyết định cao nhất về tất cả các vấn đề liên quan đến hoạt động hàng ngày của Công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, Đại hội đồng cổ đông về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. Có 05 Phó Tổng Giám đốc là người giúp việc cho Tổng Giám đốc và chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc về phần việc được phân công, chủ động giải quyết những công việc đã được Tổng Giám đốc ủy quyền và phân công theo đúng chế độ chính sách của Nhà nước và Điều lệ của Công ty.

Các phòng ban trong công ty và các Chi nhánh trực thuộc:

Các Chi nhánh được kinh doanh thêm những mặt hàng phù hợp với quy định trong Giấy phép kinh doanh của Công ty, chấp hành các nội quy, quy chế và sự phân cấp của Công ty, pháp luật Nhà nước.

- Chi nhánh Nha Trang, Quảng Nam là những đơn vị trực thuộc Công ty thực hiện chế độ hạch toán báo sổ có nhiệm vụ tổ chức liên kết kinh doanh sản xuất, thu gom, sơ chế và cung ứng nguyên vật liệu phục vụ sản xuất của Công ty.

- Các Chi nhánh Hà Nội, Đà Nẵng, Thành phố HCM, Hải Phòng, ... là các đơn vị hạch toán phụ thuộc có nhiệm vụ tiêu thụ sản phẩm, cung ứng nguyên vật liệu cho Công ty; Công ty TNHH một thành viên Thực phẩm đồ hộp Hạ Long được tách ra từ Chi nhánh Hồ Chí Minh, hạch toán độc lập.

- Xí nghiệp chế biến thức ăn chăn nuôi là thành viên trực thuộc Công ty, tổ chức hạch toán phụ thuộc được thành lập trên cơ sở xưởng chế biến 6 cũ; Do làm ăn không hiệu quả nên Hội đồng quản trị đang có dự kiến chuyển đổi hướng sản xuất kinh doanh.

- Hệ thống các cửa hàng Xăng dầu trực thuộc Công ty, quầy xăng dầu này được phép kinh doanh xăng, dầu và hạch toán theo cơ chế khoán. Doanh thu, chi phí và thuế được hạch toán tập trung về Công ty. Phần chi phí khoán cho quầy xăng dầu được hạch toán vào chi phí bán hàng của Công ty .

- Các phòng ban quản lý thực hiện các công việc chức năng nhằm đảm bảo cho việc quản lý, tổ chức, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Ban giám đốc được hiệu quả.

- Các phân xưởng sản xuất chế biến được tổ chức theo từng ngành hàng, đứng đầu là các Quản đốc, có nhiệm vụ triển khai, tổ chức sản xuất theo yêu cầu của Ban Giám đốc.

- Các phân xưởng phụ trợ, kho hàng là các đơn vị đảm bảo cho việc tổ chức sản xuất được hoàn thiện.

- Các cơ sở phúc lợi : Nhà ăn, nhà trẻ nhằm thực hiện chủ trương đãi ngộ, khuyến khích người lao động của Hội đồng quản trị và Ban giám đốc.

2.3.Đặc điểm về sản phẩm

Nhìn chung,sản phẩm của công ty tương đối đa dạng,được đánh giá là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực chế biến hàng thủy sản.Các mặt hàng chính của Công ty bao gồm sản phẩm đồ hộp, giò chả và xúc xích, trong đó các sản phẩm về đồ hộp chiếm tỷ trọng lớn nhất trong doanh thu của Công ty (63%). Thịt hộp là một trong những mặt hàng tiêu thụ nhiều nhất, tiếp đến là cá hộp và rau quả hộp.Sơ lược một số mặt hàng chính của công ty như sau:

- Đồ hộp:

- Thịt hộp : Pategan, thịt lợn xay, thịt lợn hấp, thịt bò, thịt hộp khác
- Cá hộp : Cá xuất khẩu, cá nội địa, cá hộp khác
- Rau quả hộp.

- Chả giò, Xúc xích tiệt trùng, Agar-Agar, Dầu gan cá:

- Các mặt hàng khác: Chả cá, cá đông, salami, giò, lạp xưởng, xúc xích đông lạnh...

- Một số sản phẩm từ thịt như: thịt lợn hấp, patê gan đặc biệt, gà tần hạt sen, Jambon Cream..
- Một số sản phẩm đông lạnh như: chả giò tôm cua, tôm bao mua, xúc xích Hạ Long, chả giò cao cấp.
- Một số sản phẩm rau quả chế biến: dưa góp, hành ngâm dấm, dưa miếng, vải ngâm sirô...

Ngoài ra còn có : bột canh iốt, kẹo dẻo Mary, và nhiều sản phẩm khác...

SẢN LƯỢNG CÁC NHÓM MẶT HÀNG CHÍNH

	<i>Đơn vị tính</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Tỷ lệ 2007 so với 2006</i>
<i>Giá trị SLHH</i>	<i>Triệu VNĐ</i>	<i>58.800</i>	<i>77.000</i>	<i>131%</i>
<i>Đồ hộp các loại</i>	<i>Kg</i>	<i>755.725</i>	<i>990.000</i>	<i>106%</i>
<i>Sản phẩm đông lạnh</i>	<i>Kg</i>	<i>53.942</i>	<i>130.000</i>	<i>241%</i>
<i>Sản phẩm thức ăn chín và hàng thủy đặc sản</i>	<i>Kg</i>	<i>784.314</i>	<i>800.000</i>	<i>102%</i>
<i>Agar</i>	<i>Kg</i>	<i>48.387</i>	<i>60.000</i>	<i>124%</i>
<i>Sản phẩm dầu gan cá</i>	<i>1000 viên</i>	<i>146.667</i>	<i>132.000</i>	<i>90%</i>
<i>Thức ăn chăn nuôi</i>	<i>Kg</i>	<i>450.704</i>	<i>960.000</i>	<i>216%</i>

(Nguồn: Báo cáo Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2006, 2007)

- Sản phẩm chả giò vốn là thế mạnh của Công ty trong việc tạo doanh số, việc làm cho công nhân và lợi nhuận. Tuy nhiên trong một thời gian tương đối dài, do nhiều nguyên nhân (bao bì đóng gói, chính sách giá, ...) nên việc tiêu thụ sản phẩm này không tốt. Tuy vậy nhờ vào sự nỗ lực của tất cả các bộ phận, mặt hàng này đã có một đạt mức tiêu thụ cao khá cao trong thời gian gần đây, góp phần vào việc hoàn thành kế hoạch chung của Công ty và đáp ứng đủ nhu cầu của khách

hàng. Sản lượng sản xuất và tiêu thụ trong tháng 12/2007 tăng 20% so với cùng kỳ năm 2006.

Một số mặt hàng chưa đạt sản lượng và doanh số theo dự kiến do một số nguyên nhân cụ thể như sau:

- Sản phẩm Agar - agar: Chất lượng của nguồn nguyên liệu rau câu ngày càng xấu (chủ yếu là loại 3), đồng thời giá nguyên liệu lại cao hơn do có nhiều người sản xuất và một phần được xuất khẩu sang Trung Quốc. Công ty cũng chỉ sản xuất sản phẩm này ở mức cầm chừng (thực hiện 78% kế hoạch) do tính hiệu quả thấp và không ổn định về nguyên liệu của sản phẩm.

Xí nghiệp thức ăn chăn nuôi gặp khó khăn trên thị trường do khả năng cạnh tranh kém về giá bán và chất lượng nên đã phải tạm dừng sản xuất một thời gian. Sau khi cho sản xuất trở lại vẫn không đạt mức ổn định và hiệu quả.

- Sản phẩm viên nang dầu gan cá: Công ty cũng phải dừng sản xuất trong 6 tháng cuối năm 2007 do liên quan đến thủ tục giấy phép. Thực hiện cả năm mới đạt 51% kế hoạch.

- Việc tiêu thụ các sản phẩm rau quả hộp và đóng lọ giảm do nguyên liệu mất mùa và giá cao. Các sản phẩm như hành ngâm dấm, dưa góp, vải thiều đóng hộp đều nằm trong nhóm tiêu thụ chậm.

2.4.Đặc điểm về quy trình sản xuất

Các quy trình sản xuất các sản phẩm chính của Công ty đều là quy trình khép kín. Đây là một trong ưu điểm của Công ty CP Đồ hộp Hạ Long so với các công ty khác.

- Các loại sản phẩm đóng hộp từ thịt gia cầm, gia súc, thủy hải sản, ... được sản xuất từ nguồn nguyên liệu tươi tốt theo tiêu chuẩn Việt Nam và quốc tế. Các loại gia cầm, gia súc đưa vào sản xuất phải có giấy chứng nhận của cơ quan kiểm dịch động vật. Các loại thủy hải sản phải được phòng kiểm tra chất lượng (KCS) giám định đạt về mặt chất lượng theo tiêu chuẩn qui định mới được đưa vào sản xuất chế biến.

- Cùng với nguồn nguyên liệu chính còn có các loại nguyên liệu phụ, gia vị, chất phụ gia thích hợp làm tăng mùi vị của sản phẩm. Các loại nguyên liệu này phải đảm bảo chất lượng Việt Nam và quốc tế.

- Sản phẩm đóng hộp được sản xuất theo trình tự các bước của quy trình công nghệ bao gồm: bắt đầu từ công đoạn xử lý nguyên liệu như: rửa sạch - pha lọc - cắt miếng - xử lý gia vị - tiến hành phối chế. Nếu sản phẩm dạng nhuyễn (paste) thì sẽ được xay - băm - đồng hoá.

- Các loại nguyên liệu sau khi xử lý, phối chế được định lượng vào hộp - bài khí - ghép kín nắp - thanh trùng - bảo ôn trong kho ấm một thời gian được quy định từ 15 - 20 ngày để kiểm tra và loại trừ những sản phẩm kém chất lượng - sau đó tiến hành dán nhãn, bao gói, bảo quản sản phẩm và cuối cùng là tổ chức lưu thông phân phối.

- Sản phẩm đóng hộp được đựng trong hộp kim loại, phía trong vỏ hộp được sơn phủ một lớp vecni emay chịu đựng, ngăn cách giữa sản phẩm với kim loại vỏ hộp, nhằm ngăn ngừa sự trao đổi điện hoá làm biến chất lượng của sản phẩm đựng trong hộp. Phía ngoài vỏ hộp được sơn phủ lớp vecni chống rỉ ăn mòn vỏ hộp.

- Sản phẩm chứa đựng trong hộp được ghép máy hút đi một phần không khí lưu trong hộp (gọi là hút chân không), tạo cho phía trong hộp một môi trường thiếu không khí (gọi là yếm khí) nhằm tham gia cải thiện chất lượng, bảo quản sản phẩm được lâu hơn.

- Quá trình hấp chín tiệt trùng cho đồ hộp (gọi là thanh trùng) được thực hiện bằng thiết bị thanh trùng tự động, kiểm soát nhiệt độ và thời gian thanh trùng sản phẩm ở 118 - 120°C. Nhiệt độ và thời gian thanh trùng nhiều ít tùy thuộc vào chất lượng nguyên liệu ban đầu, trình độ của cơ sở sản xuất, tính chất của từng loại sản phẩm... mà lựa chọn cho phù hợp, làm an toàn cho sản phẩm, giữ được hương vị, màu sắc, kết cấu sản phẩm.

- Tùy theo nhóm, từng loại sản phẩm và tùy theo thời gian sản xuất (ngày / tháng / năm), trên nắp hộp sẽ được ghi vào các ký hiệu (gọi là code sản phẩm) để cho người tiêu dùng có thể nhận biết về thời hạn sử dụng cho phép (ngày / tháng / năm) so với thời gian sản xuất. Ngoài ra, còn có các thông tin khác về sản phẩm sẽ được ghi trên nhãn, bao gồm: tên sản phẩm đựng trong hộp, thành phần của sản phẩm, khối lượng của sản phẩm đựng trong hộp, số đăng ký chất lượng, tên và địa chỉ của cơ sở sản xuất và nhãn hiệu hàng hoá.

- Sau khi dán nhãn hàng hoá theo quy định về nhãn hiệu hàng, Công ty tiến hành đóng kiện hàng hoá và gửi đến các trung tâm tiêu thụ hàng hoá.
- Tập trung sản xuất các mặt hàng chiến lược có hiệu quả cao, có khả năng tiêu thụ tốt, đồng thời phát triển thêm các mặt hàng mới có giá trị gia tăng.
- Cải tiến bao bì đóng gói với hình thức, mẫu mã đẹp, đa dạng
- Bố trí sản xuất hợp lý căn cứ khả năng nguồn nguyên liệu và nhu cầu thị trường
- Nghiên cứu phát triển dòng sản phẩm thực phẩm dinh dưỡng: nước dinh dưỡng, dầu gấc, các sản phẩm từ rong biển, v.v.
- Từng bước cung cấp thịt sạch cho sản xuất, cũng như cho thị trường
- Phát triển hệ thống các cửa hàng thực phẩm Hạ Long theo mô hình thống nhất, bán tất cả các mặt hàng Hạ Long, và thịt sạch (trước hết ở Hà Nội và Hải Phòng).

2.5.Đặc điểm về thị trường và cạnh tranh

❖ Về thị trường :

- Trong nước: Halong Canfoco có độ bao phủ thị trường trong cả nước; tuy nhiên các sản phẩm chủ lực tập trung chủ yếu ở miền Bắc.
- Nước ngoài : Công ty có các thị trường truyền thống như Hồng Kông, Áo, Đức, đồng thời đang hướng tới các thị trường tiềm năng như Mỹ, Đông Âu, Trung đông... Công ty có hai code xuất khẩu cá đóng hộp vào thị trường EU (DH40 và DH203).

❖ Các dòng sản phẩm chính của Công ty có : Đồ hộp thịt (dạng miếng và dạng xay nhuyễn), đồ hộp cá (ngâm dầu và trong nước sốt), các loại xúc xích, Chả giò.

- ❖ *Về hệ thống phân phối* : Công ty có các Chi nhánh tại các thành phố Hà Nội, Đà Nẵng, T.p Hồ Chí Minh để tổ chức phân phối hàng của Công ty sản xuất đến các đại lý và người tiêu dùng.
- ❖ *Về sức cạnh tranh* : Trong những năm vừa qua, số lượng các cơ sở kinh doanh thực phẩm chế biến tăng mạnh, làm tăng thêm tính cạnh tranh của các nhà cung cấp thực phẩm chế biến trên thị trường. CANFOCO xác định mở rộng thêm thị trường để tăng thị phần, đầu tư mạnh về công nghệ và R&D để đa dạng mặt hàng, gia tăng doanh số, cùng tham gia cạnh tranh bình đẳng với các doanh nghiệp trong thời kỳ hội nhập, đảm bảo sự phát triển bền vững cho Công ty.

3. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (các số liệu tài chính).

Dưới đây là một số báo cáo thống kê về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây, từ 2004 đến 2007, là các số liệu tài chính, thể hiện qua các chỉ số về tài chính, báo cáo lời lỗ về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty:

Các chỉ số tài chính

Bảng 1

	2004	2005	2006	2007
<i>Lợi nhuận ròng (tỷ VND)</i>	2.7	7.3	8.3	10
<i>Thay đổi (%)</i>		170%	14%	20%
<i>EPS (VND)</i>	771	2086	2371	2000
<i>Thay đổi (%)</i>		170%	14%	-16%
<i>P/E</i>	29.3	7.1	15.6	14
<i>Cổ tức/ cổ phần (VND)</i>	450	1,250	1,300	1,500
<i>Tỉ lệ cổ tức (%)</i>	4.5%	12.5%	13%	15%

Bảng 2

	2004	2005	2006	2007
<i>Tăng trưởng doanh thu thuần</i>		-3%	16%	23%

<i>Tỉ lệ lợi nhuận trước thuế và lãi</i>	2.4%	5.4%	5.8%	5.8%
<i>Tăng trưởng lợi nhuận trước thuế, lãi</i>		122%	14%	23%
<i>Thuế</i>	12.5%	25%	20%	20%
<i>Tăng trưởng lợi nhuận ròng</i>		170%	14%	20%
<i>Tỉ lệ nợ/vốn chủ sở hữu</i>	0.96	0.67	0.65	0.57
<i>ROE</i>	6.2%	14.8%	15.9%	16.7%
<i>ROA</i>	3.2%	8.9%	9.6%	10.0%

Báo cáo lời lỗ (tỷ đồng)

	2004	2005	2006	2007
<i>Doanh số thuần</i>	197	191	204	309
<i>Lợi nhuận trước thuế và lãi</i>	4.6	10.3	11.8	12.5
<i>Chi phí lãi</i>	1.61	1.21	1.80	2.50
<i>Lợi nhuận ròng</i>	2.7	7.3	8.3	10

Nhận xét:

Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong 2 năm gần đây có nhiều tiến triển hơn so với những năm trước, điều này thể hiện khả năng đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng đối với các sản phẩm của công ty đang ngày càng tăng cao. Các chỉ số về tài chính cũng cho thấy hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian gần đây đã đạt hiệu quả cao hơn và ổn định hơn. Các số liệu cụ thể đã được biểu thị rõ trong các bảng báo cáo tình hình tài chính của công ty ở trên.

4. Chiến lược phát triển

- ❖ *Tầm nhìn* : Thương hiệu thực phẩm hàng đầu Châu Á.
- ❖ *Sứ mệnh* : Cam kết cung cấp nguồn dinh dưỡng tốt nhất mang lại cho mọi gia đình sức khỏe và hạnh phúc.
- ❖ *Các giá trị cốt lõi* :
 - Người tiêu dùng là trung tâm của mọi hoạt động.

- Cùng xây dựng, quảng bá và bảo vệ thương hiệu.
 - Luôn cải tiến và đổi mới sản phẩm.
 - Nhà phân phối và nhà cung ứng luôn là đối tác quan trọng.
 - Tạo môi trường nuôi dưỡng và phát triển nhân tài.
 - Trách nhiệm góp phần phát triển cộng đồng.
 - Luôn tạo lợi ích cho cổ đông và các thành viên Công ty.
- ❖ *Mục tiêu* : Đạt được mức tăng doanh số trung bình 15%/năm và mức tăng lợi nhuận trung bình 20%/năm một cách bền vững.

II. THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG

1. Các công cụ kinh tế mà công ty đã sử dụng

1.1. Chính sách tiền lương của công ty

1.1.1. Quy chế trả lương và thu nhập

Căn cứ điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty. Để phù hợp với tình hình phát triển sản xuất, kinh doanh hiện tại của Công ty, nhằm làm cho công việc trả lương và thu nhập thực sự, là đòn bẩy khuyến khích tăng năng suất lao động, góp phần góp phần cho sự tăng trưởng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Tổng GD Công ty đã ban hành *quy chế trả lương và thu nhập cho CBCNV Công ty* như sau:

Nguyên tắc chung:

+ Quy chế trả lương của công ty phù hợp với các chính sách, luật QG, mang tính nhạy cảm và linh hoạt để tạo ra sự năng động và phát triển.

+ Tiền lương, thu nhập phải gắn với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

+ Tiền lương, thu nhập trả cho CBCNV các xưởng, ngành, khối gián tiếp của Công ty theo trình độ đào tạo, khối lượng công việc đảm nhận, mức độ quan trọng, phạm vi hoạt động, hiệu quả công tác và giá trị cống hiến của từng cá nhân.

Nội dung trả lương và thu nhập:

- ❖ *Nguyên tắc trả lương và thu nhập đối với khối sản xuất*

Quỹ tiền lương và thu nhập khối các xưởng, ngành:

Cách xác định quỹ tiền lương

$$\text{QUỸ TIỀN LƯƠNG} = \sum_{i=1}^m \text{SL}_i \times \text{DGi}$$

Trong đó: - SL_i : là sản lượng hàng hoá i

- DGi : là đơn giá tiền lương trên sản phẩm i

- m : là số loại sản phẩm sản xuất ra trong kì

Nguyên tắc trả lương

➤ Đối với công nhân trực tiếp sản xuất

Tiền lương hàng tháng được xác định trên 3 yếu tố:

- Tính điểm (theo năng suất thực hiện và chất lượng).
- Cấp bậc công việc
- Xếp hạng thành tích

(a) *Cách tính điểm*: Quản đốc (hoặc người được uỷ quyền) phải dựa vào kết quả lao động để tính điểm

Số điểm = Năng suất / Mức giao khoán của xưởng

(b) *Cấp bậc công việc*: Mỗi công việc, công đoạn sản xuất đều có một cấp bậc công việc đã quy định.

- Cấp bậc công việc áp dụng và trả lương cho công nhân thống nhất như sau: lấy bậc 2,0 = hệ số 1, từ đó có các hệ số của các bậc khác:

<i>Đối với công nhân sản xuất</i>	<i>Đối với công nhân cơ khí, máy lạnh</i>
$2/6 = 1,0$	$2/7 = 1,0$
$3/6 = 1,05$	$3/7 = 1,05$
$4/6 = 1,1$	$4/7 = 1,1$
$5/6 = 1,15$	$5/7 = 1,3$
$6/6 = 1,2$	$6/7 = 1,5$
	$7/7 = 1,7$

Để trả lương theo mức độ giản đơn phức tạp khác nhau của các công đoạn sản xuất, xưởng, ngành, có thể kết hợp với phòng nhân sự-tiền lương căn cứ vào " tiêu chuẩn cấp bậc công việc" xác định hợp lý.

(c) Xếp hạng thành tích (hiệu quả):

Ngoài 2 yếu tố (a) và (b), đơn vị cũng áp dụng yếu tố (c), nhưng phải gắn với các chỉ tiêu cụ thể như sau:

- Đánh giá được kết quả sản xuất hàng ngày (số lượng thành phẩm, phế...).
- Sử dụng nguyên liệu (chi phí tăng, giảm...)
- Kỉ luật lao động.

Căn cứ vào 3 yếu tố trên ta kết hợp tính được điểm mới theo công thức:

$(a) * (b) * (c) = \text{điểm mới}$.

(d) Phụ cấp trách nhiệm:

- Tuỳ theo mỗi chức năng nhiệm vụ khác nhau, quản đốc có thể trả phụ cấp trách nhiệm cho các đối tượng tổ trưởng, tổ phó, thợ có tay nghề cao theo tỉ lệ từ 10-20%.

➤ Đối với khối gián tiếp các xưởng, ngành:

- Tiền lương của quản đốc các xưởng tối thiểu không dưới 1,5 đến 3 lần so với người công nhân có mức lương bình quân cao.

- Quản đốc phân xưởng phải chịu trách nhiệm trước tổng giám đốc về cách tính hệ số chia lương đảm bảo, nguyên tắc công bằng cho mọi người lao động trong đơn vị.

Ngoài phần tiền lương được trả như trên, các xưởng còn có thể có phần tiền thưởng hạch toán do đã tiết kiệm được các chi phí trong sản xuất làm cho giá thành thực tế giảm. Số tiền đó cũng được chia đảm bảo nguyên tắc công bằng và khuyến khích người lao động.

❖ *Tiền lương đối với khối nghiệp vụ công ty như sau:*

(Dựa trên cơ sở hướng dẫn tại công văn số 4320/LĐT BXH - TL ngày 29/12/1998 của Bộ lao động - Thương binh xã hội)

Cán bộ lãnh đạo được HĐQT bổ nhiệm: (Ban TGD, Kế toán trưởng...)

Việc xem xét mức lương cho cán bộ lãnh đạo được bổ nhiệm do HĐQT duyệt trên cơ sở hiệu quả, chất lượng và tính chất công việc được giao

Cán bộ, nhân viên khối nghiệp vụ:

➤ Cách tính lương:

Tiền lương hàng tháng của các Cán bộ, nhân viên khối quản lý của công ty được tính như sau:

$$TL = Tc (H1 + H2) * H3$$

Trong đó: - TL: Tiền lương hàng tháng.

- Tc: Tiền lương theo chức danh được phân theo:

+ Chức vụ bổ nhiệm: Trưởng, phó phòng...

+ Trình độ đào tạo: Đào tạo, Trung cấp...

Trên cơ sở hệ thống thang bảng lương hiện hành của Nhà nước, hệ số lương bình quân của khối quản lý, phục vụ hiện tại đang đóng BHXH, hệ số lương đã được duyệt cho các chức vụ lãnh đạo các phòng, hệ số lương, cấp bậc công việc đang đảm nhiệm của khối quản lý, Tiền lương chức danh (Tc) được tính:

$$Tc = LCB \times Tmin$$

- LCB: Hệ số lương theo chức danh và trình độ đào tạo

- Tmin: Tiền lương tối thiểu của Công ty hiện tại được quy định là: 580.000đ

Công ty quy định tiền lương chức danh (Tc) cụ thể như sau:

$$+ \text{Trưởng phòng: } (3,48 + 0,3) * Tmin = 2.192.400$$

$$+ \text{Phó phòng: } (2,98 + 0,2) * Tmin = 1.844.400$$

$$+ \text{Đội trưởng đội xe, phó trạm y tế: } (2,74 + 0,2) * Tmin = 1.705.200$$

$$+ \text{Hệ đại học: } 2,5 * Tmin = 1.450.000$$

$$+ \text{Hệ cao đẳng: } 2,4 * Tmin = 1.392.000$$

$$+ \text{Hệ trung cấp: } 2,3 * Tmin = 1.334.000$$

- H1: Hệ số theo khối lượng công việc, mức độ phức tạp của công việc, hiệu quả công việc.

- H2: Hệ số tăng thêm theo thâm niên công tác (Hệ số này nhằm khuyến khích, động viên những CBCNV công tác lâu năm, thể hiện sự quan tâm, tôn trọng với thời gian công tác của CBCNV).

- H3: Hệ số giá trị sản lượng hàng hoá.

➤ Cách xác định các hệ số:

Hệ số H1:

Đối với khối nghiệp vụ Công ty,việc xác định khối lượng công việc,mức độ phức tạp của công việc,hiệu quả công việc cho cán bộ,nhân viên được phân thành các nhóm chính như sau:

Đối với các lãnh đạo phòng và tương đương:

- Trưởng phòng và tương đương: 1,6 - 1,8
- Phó phòng và tương đương : 1,5 - 1,6

Tổng giám đốc sẽ trực tiếp duyệt hệ số H1 cho các cấp lãnh đạo phòng.

(Trường hợp đặc biệt,TGD quyết định riêng).

Đối với nhân viên nghiệp vụ: được chia làm 3 mức như sau:

* Mức 1: áp dụng hệ số 1,4 - 1,5

- Khối lượng công việc nhiều,cường độ lao động cao,tích cực,chủ động trong công việc.

- Công việc cần có kinh nghiệm kết hợp với kiến thức tổng hợp liên quan đến nhiều vấn đề kinh tế - kỹ thuật quan trọng của Công ty.

- Công việc phải chủ động chọn phương án,biện pháp để thực hiện linh hoạt,phải giải quyết nhiều mâu thuẫn nảy sinh liên tục,phức tạp trong quá trình thực hiện phải bàn bạc,va chạm tác động đến nhiều người,nhiều đơn vị.

- Công việc phải thường xuyên tiếp xúc,xử lý nhiều vấn đề khác nhau,đòi hỏi có giải pháp tốt thì hiệu quả tốt.

- Công việc phải quan hệ rộng,tiếp xúc với khách hàng (trong nước và quốc tế) đòi hỏi có trình độ giao tiếp tốt.

- Công việc phải chủ trì nghiên cứu (nghiên cứu chính) mặt hàng mới hoặc theo dõi các mặt hàng sản xuất với trình độ đổi mới được từng phần hoặc toàn bộ công nghệ.

* Mức 2: áp dụng cho hệ số 1,2 - 1,3

- Công việc chưa đòi hỏi phải vận dụng kiến thức kinh tế ,kỹ thuật có trình độ cao.

- Công việc tuân theo quy trình,quy định cụ thể có tính lặp lại.

- Cán bộ chuyên môn,nghiệp vụ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ,kinh nghiệm chưa đáp ứng với công việc đang đảm nhận ở mức 1.

* Mức 3: áp dụng hệ số 1,0 - 1,1:

- Những công việc đơn giản ,làm việc ở vị trí tĩnh tại.
- Những công việc không đạt được tiêu chuẩn ở mức 2.

Ghi chú:

- Nhân viên vật tư,nhận nguyên liệu H1: 1,15 - 1,25.
- Thủ kho,thủ quỹ công ty H1: 1,3 - 1,4
- Nhân viên phụ kho H1: 1,15 - 1,2
- Nhân viên tạp vụ,văn thư,đánh máy H1: 1,1 - 1,5.

+ Tính theo mức lương Tc của Đại học hoặc trung cấp tùy theo trình độ đào tạo: Tc Đại học = 1.450.000đ, Tc Trung cấp = 1.334.000đ.

- Các nhân viên nghiệp vụ hiện đang trong thời gian tập sự,nhân viên hợp đồng ngắn hạn tiền lương hàng tháng được hưởng bằng 90% tiền lương Tc theo trình độ đào tạo (trừ một số trường hợp đặc biệt sẽ do Tổng giám đốc quyết định).

Việc xác định hệ số H1 của nhân viên do các trưởng phòng căn cứ mức độ hoàn thành nhiệm vụ để xác định đảm bảo tính công bằng.Hệ số sẽ được duyệt theo Quý (Trong tháng nếu có biến động các phòng chủ động xác định hệ số để thanh toán lương).Việc xét duyệt phải công khai,nếu có sai phạm - mức hạ loại không quá 10% (HS: 0,1).

- Các trưởng phòng rà soát,xem xét chính sách số lao động của đơn vị theo chức năng,nhiệm vụ được phân công để xác định chính xác cấp bậc công việc,định biên lao động làm cơ sở để trả lương hợp lý cho từng người.

Hệ số H2: Mỗi CBCNV có thời gian công tác từ 5 năm trở lên thì được tính thêm hệ số thâm niên công tác như sau:

<i>THÂM NIÊN</i>	<i>HỆ SỐ ÁP DỤNG</i>
<i>Từ 5 năm đến 10 năm</i>	<i>0,05</i>
<i>trên 10 năm đến 15 năm</i>	<i>0,07</i>
<i>trên 15 năm đến 20 năm</i>	<i>0,1</i>
<i>trên 20 năm đến 25 năm</i>	<i>0,12</i>
<i>trên 25 năm đến 30 năm</i>	<i>0,14</i>
<i>trên 30 năm</i>	<i>0,17</i>

(Nguồn: Phòng Nhân sự tiền lương)

Hệ số H3

H3 là hệ số lương theo giá trị sản lượng hàng hoá hàng tháng. Quý được tính như sau:

<i>Giá trị SLHH</i>	<i>< 8 tỷ</i>	<i>từ trên 8 tỷ đến dưới 10 tỷ</i>	<i>Từ 10 tỷ đến dưới 12 tỷ</i>	<i>trên 12 tỷ</i>
<i>Hệ số</i>	<i>1,0</i>	<i>1,05</i>	<i>1,1</i>	<i>1,2</i>

Nhóm nhân viên công vụ đặc thù riêng trực thuộc công ty:

➤ Phòng bảo vệ nhân sự:

- Trưởng phòng: H1: 1,6 - 1,8 (Tính theo mức lương Tc = 970.200đ)

- Phó phòng: H1: 1,5 - 1,6 (Tc = 970.200đ)

- Trưởng ca : H1: 1,3 - 1,4 (Tc = 759.000đ).

- Nhân viên BV: H1 : 1,1 - 1,2 (Tc = 759.000đ).

+ Hệ số H2,H3 được tính như trên

Hệ số lương của trưởng ca,nhân viên bảo vệ do lãnh đạo phòng BVQS duyệt.Việc xét duyệt phải công khai,nếu có sai phạm - mức hạ loại không quá 10%. (HS:0,1).

➤ Tổ xe công vụ

+ H1: 1,2 - 1,3 (Tính theo mức lương Tc = 1.334.000)

+ Hệ số H2,H3 tính như trên

Lái xe công vụ được trả phụ cấp trách nhiệm 150.000đ/tháng.

1.1.2.Tác dụng của chính sách tiền lương đối với người lao động trong công ty

Chúng ta đều biết tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu đối với người lao động ở mọi doanh nghiệp,tổ chức nên tiền lương cao hay thấp,có tác động rất lớn đến người lao động.Tiền lương cao sẽ giúp đảm bảo được tái sản xuất lao động và có thể tích lũy được một phần,như vậy nó sẽ có tác động kích thích người lao động

làm việc hết khả năng của mình, yêu công việc và gắn bó với công việc hơn. Nhưng nếu tiền lương không đảm bảo được những nhu cầu thiết yếu tối thiểu nhất của cuộc sống thì sẽ có những ảnh hưởng tiêu cực đến người lao động. Đây cũng là điều dễ hiểu. Vậy, để thấy rõ vai trò của tiền lương và thu nhập trong việc tạo động lực cho người lao động, chúng ta so sánh những chi tiết có thể liên quan đến mức tiền lương và thu nhập dựa trên số liệu trong các bảng sau:

Bảng 1: Mức tiền lương bình quân tháng tại công ty và các doanh nghiệp hoạt động trong ngành.

Đối tượng Năm	Công ty Đồ hộp Hạ Long		Các công ty hoạt động trong cùng lĩnh vực	
	Lao động làm ở phân xưởng	Lao động làm ở văn phòng	Lao động làm ở phân xưởng	Lao động làm ở văn phòng
Năm 2006	1.570.000	1.848.000	1.450.000	1.167.000
Năm 2007	1.758.000	2.050.000	1.730.000	1.850.000

(Nguồn: Phòng Hành chính- Tổng hợp Công ty cổ phần Đồ hộp Hạ Long)

So sánh mức tiền lương bình quân một tháng của người lao động tại Công ty cổ phần Đồ hộp Hạ Long với tiền lương của các doanh nghiệp khác hoạt động trong cùng lĩnh vực thì thấy rõ ràng mức lương mà công ty chi trả cho người lao động của mình ở mức cao trên thị trường. Tuy nhiên, nếu chỉ tính về mặt tương đối, riêng về mức tiền lương thì chưa thấy được vai trò của nó. Do đó ta phải so sánh tiền lương và thu nhập tương ứng với chi tiêu bình quân đầu người hộ gia đình.

Một trong những biện pháp cơ bản của tiền lương là tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động, điều đó có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo cuộc sống cho gia đình họ, phải có tích lũy một phần. Căn cứ để đánh giá mức đảm bảo đời sống của người lao động là mức chi tiêu bình quân hộ gia đình và bình quân cá nhân tính chung toàn xã hội.

**Bảng 2: Mức sống xã hội năm 2006
khu vực đồng bằng sông Hồng**

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Tổng chỉ tiêu</i>	<i>Chỉ tiêu đời sống</i>
<i>Chỉ tiêu bình quân hộ/tháng</i>	2.920.000	2.550.000
<i>Chỉ tiêu bình quân người/tháng</i>	645.000	538.000

(Nguồn : Điều tra hộ gia đình năm 2006 - Tổng cục thống kê)

Trong đó, chỉ tiêu đời sống là một bộ phận của chỉ tiêu gia đình, bao gồm rất nhiều khoản chi: lương thực, thực phẩm, may mặc, nhà ở, thiết bị, và đồ dùng gia đình, y tế, đi lại, bưu điện, văn hoá thể thao, giải trí và các dịch vụ khác.

Theo ước tính điều tra hộ gia đình năm 2006 của Tổng cục Thống kê, quy mô một hộ gia đình ở khu vực đồng bằng sông Hồng bình quân là 4 người. Với số lao động bình quân trong một gia đình là 2 người, 2 người sống phụ thuộc thì mức đảm đương về chỉ tiêu gia đình của một lao động như sau:

Mức đảm bảo tổng chỉ tiêu: 1.205.000/lao động

Mức đảm bảo chỉ tiêu đời sống : 1.060.000/lao động

Để đánh giá mức độ đảm bảo chỉ tiêu gia đình của tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động tại Công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long, ta có thể so sánh tiền lương bình quân và thu nhập bình quân với mức đảm bảo chỉ tiêu như trên.

**Bảng 3: Khả năng đảm bảo chỉ tiêu gia đình
của tiền lương và thu nhập**

Năm	Lương BQ ở công ty (phân xưởng)	Khả năng đảm bảo chỉ tiêu của tiền lương		Thu nhập bình quân ở công ty	Khả năng đảm bảo chỉ tiêu của thu nhập	
		So với tổng chỉ tiêu	So với chỉ tiêu đời sống		So với tổng chỉ tiêu	So với chỉ tiêu đời sống
2004	1.065.000	123%	130%	1.185.000	135.7%	148.7%
2005	1.325.000	132.4%	145.6	1.430.000	154.6%	165.1%
2006	1.570.000	141.7%	153.8%	1.728.000	160.3%	173.2%.
2007	1.758.000	158%	174.2%	1.830.000	171.1%	182.3%

(Nguồn: Phòng Hành chính tổ chức Công ty đồ hộp Hạ Long)

Nhận xét: Hình thức trả lương này có ưu điểm nổi bật khuyến khích người lao động làm việc đạt hiệu suất cao nhất bởi cách tính lương theo sản phẩm, phân biệt

được những người có trình độ chuyên môn thấp, phân biệt được những người có trình độ lao động phức tạp khác nhau, giữa lãnh đạo với nhân viên. Như vậy sẽ làm cho người lao động học tập để nâng cao kiến thức cũng như kinh nghiệm của mình, từ đó mà lợi ích của họ được tăng lên.

1.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng ngoài việc thoả mãn nhu cầu vật chất còn có ý nghĩa to lớn về mặt tinh thần. Khi người lao động được hưởng tức là thành tích lao động của họ được tuyên dương. Họ sẽ cảm thấy phấn khởi khi lao động, đây là một hình thức tạo động lực lao động rất tốt.

Việc xét thưởng của công ty căn cứ vào thành tích của cá nhân và tập thể trong việc thực hiện tiết kiệm, sang tiến cải tiến về kỹ thuật, về phương pháp tổ chức kinh doanh, tìm kiếm được khách hàng mới, thị trường mới, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh, có thành tích chống tiêu cực, lãng phí.

Nhìn chung, công ty có 2 hình thức thưởng chủ yếu là thưởng định kì và thưởng đột xuất. Tuy nhiên, hình thức thưởng đột xuất hầu như rất ít, chỉ khi công ty đạt thành tích cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh, hoặc một cá nhân hay một tập thể của công ty có thành tích làm việc tốt, đáng để tuyên dương khen thưởng. Như vậy, số lần thưởng của Công ty trong năm là rất ít, chủ yếu chỉ là một lần trong năm vào những ngày lễ, tết.

Nguồn hình thành quỹ khen thưởng: chủ yếu lấy từ lợi nhuận của Công ty. Hàng năm Công ty không ngừng tăng quỹ khen thưởng và phúc lợi cho nhân viên.

Đối tượng được khen thưởng: là những cá nhân tập thể có thành tích xuất sắc trong công việc, đạt danh hiệu thi đua, những cá nhân đơn vị hoàn thành vượt mức công việc một cách xuất sắc...

Nhận xét: Chính sách tiền thưởng của công ty còn nhiều hạn chế, bất cập.

- Số lần khen thưởng trong năm còn quá ít, điều này chứng tỏ công ty chưa quan tâm đến việc động viên thành tích làm việc cho người lao động.

- Quy định về tiền thưởng không có căn cứ rõ ràng và công thức tính cụ thể, chỉ dựa trên tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty để đưa ra mức thưởng cuối năm.

1.3. Chính sách phúc lợi của công ty

1.3.1. Phúc lợi bắt buộc: Bảo hiểm cho người lao động

Đối với tất cả các doanh nghiệp, bảo hiểm là phần phúc lợi bắt buộc theo quy định của Luật bảo hiểm. Tham gia đóng bảo hiểm vừa là quyền lợi mà cũng là nghĩa vụ của mọi người lao động. Việc thực hiện BHXH của Công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long được thực hiện một cách nghiêm túc và đầy đủ theo quy định của Nhà nước. Chế độ bảo hiểm được 100% người lao động trong Công ty tham gia và hưởng ứng bởi nó đã tạo sự yên tâm cho công nhân viên tham gia hoạt động trong công ty, góp phần nâng cao năng suất lao động.

Nguyên tắc

- Mức lương BHXH được tính trên cơ sở mức đóng, thời gian đóng BHXH và có chia sẻ giữa những người tham gia BHXH.

- Mức đóng BHXH được tính trên cơ sở tiền lương của người lao động ghi trong hợp đồng lao động.

Các quy định về BHXH

Chế độ ốm đau:

- Điều kiện hưởng chế độ ốm đau (theo luật 22 BHXH)

+ Bị ốm đau, tai nạn rủi ro có giấy xác nhận của cơ sở y tế

+ Trường hợp ốm đau, tai nạn phải nghỉ việc do tự huỷ hoại sức khỏe, do say rượu hoặc sử dụng ma túy, chất gây nghiện khác thì không được hưởng chế độ ốm đau.

+ Có con dưới 7 tuổi bị ốm đau, phải nghỉ việc để chăm sóc con và có giấy xác nhận của cơ sở y tế.

- Thời gian và mức hưởng chế độ ốm đau (theo điều 23 luật BHXH)

+ Thời gian tối đa hưởng chế độ ốm đau trong 1 năm đối với người lao động inh theo ngày làm việc không kể ngày lễ, tết, ngày nghỉ hàng tuần và mức hưởng bằng 75% mức tiền lương đóng BHXH của tháng liền kề trước khi nghỉ việc.

<i>Thời gian đóng BHXH</i>	<i>Điều kiện làm việc</i>	<i>Điều kiện làm việc nặng</i>
----------------------------	---------------------------	--------------------------------

	<i>bình thường</i>	<i>nhọc, độc hại</i>
<i>Dưới 15 năm</i>	<i>30 ngày</i>	<i>40 ngày</i>
<i>Từ 15 đến dưới 30 năm</i>	<i>40 ngày</i>	<i>50 ngày</i>
<i>Từ 30 năm trở lên</i>	<i>60 ngày</i>	<i>70 ngày</i>

Cách tính:

Tiền lương đóng BHXH

của tháng liền kề trước

$$\text{Mức hưởng chế độ ốm đau} = \frac{\text{Tiền lương đóng BHXH của tháng liền kề trước}}{26} \times 75\% \times \text{Số ngày nghỉ hưởng chế độ ốm đau}$$

+ Tiền lương đóng BHXH làm cơ sở để tính hưởng chế độ ốm đau là mức tiền lương đóng BHXH của tháng liền kề trước khi nghỉ việc hưởng chế độ ốm đau. Trường hợp người lao động hưởng chế độ ốm đau trong tháng đầu tham gia BHXH thì mức tiền lương làm cơ sở tính là mức tiền lương của chính tháng đó.

Người lao động mắc bệnh thuộc danh mục cần điều trị dài ngày do Bộ y tế ban hành thì được hưởng chế độ ốm đau như sau:

+ Tối đa không quá 180 ngày trong một năm tính cả ngày lễ, tết, ngày nghỉ hàng tuần và hưởng mức bằng 75%.

+ Hết hạn 180 ngày mà vẫn tiếp tục điều trị thì được hưởng chế độ ốm đau với mức thấp hơn:

- Bằng 65% nếu đóng BHXH từ 30 năm trở lên.
- Bằng 55% nếu đóng BHXH từ đủ 15 năm đến dưới 30 năm.
- Bằng 45% nếu đóng BHXH dưới 15 năm.

Cách tính:

Tiền lương đóng

BHXH của tháng liền

kề trước khi nghỉ việc

tỷ lệ hưởng

Số ngày nghỉ

$$\text{Mức hưởng chế độ ốm đau} = \frac{\text{Tiền lương đóng BHXH của tháng liền kề trước khi nghỉ việc}}{26} \times \text{chế độ ốm đau} \times \text{việc hưởng chế độ ốm đau}$$

Ghi chú:

+ Số ngày nghỉ việc hưởng chế độ ốm đau tính cả ngày lễ,tết,ngày nghỉ hàng tuần.

+ Trường hợp người lao động cần điều trị khi có mức hưởng chế độ ốm đau thấp hơn mức lương tối thiểu chung thì được tính bằng mức lương tối thiểu chung .

1.3.2.Phúc lợi tự nguyện :

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc mà mọi doanh nghiệp đều phải tuân thủ theo quy định của pháp luật,cụ thể là luật bảo hiểm và luật lao động thì Công ty cũng áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện khác.Công ty lập quỹ phúc lợi để thăm hỏi nhân viên khi ốm đau,thai sản,ma chay,hiếu hi...Ngoài ra,theo thông lệ,vào những dịp lễ tết như tết Nguyên Đán,8/3,30/4,2/9...tất cả CBCNV của công ty đều được hưởng những phần quà bằng tiền hoặc bằng hiện vật nhằm động viên tinh thần của anh chị em CBCNV trong công ty.

Ngoài ra,hàng năm Công ty cũng đều tổ chức cho các cán bộ công nhân viên đi tham quan,ngỉ mát theo các phân xưởng sản xuất hoặc các phòng ban...không chỉ tạo điều kiện cho người lao động có thời gian và không gian để thư giãn,ngỉ ngơi mà còn góp phần giúp cho mối quan hệ giữa những người lao động trong công ty khăng khít hơn.

Không chỉ vậy,Công ty còn có các phần thưởng cho con em cán bộ công nhân viên có thành tích học tập xuất sắc vào cuối mỗi năm học hoặc vào các ngày lễ tết của thiếu nhi như 1/6,tết trung thu...

1.4.Phụ cấp, trợ cấp

1.4.1.Hỗ trợ tiền lương và tiền ăn ca của cho CBCNV đi công tác xa

Hỗ trợ tiền lương cho CBCNV công tác xa công ty dài ngày tại các xưởng xa công ty,ngoài tiền lương sản phẩm của xưởng được tính thêm như sau:

a.Đối tượng

(1)- Là CBCNV Công ty được cử từ Hải Phòng vào (kể cả HĐ thời vụ);làm việc thường xuyên tại các xưởng trên.

(2)- CBCNV của Công ty đi công tác biệt phái vào các xưởng trên

(3)- Số CBCNV do xưởng đề nghị và được công ty ký hợp đồng lao động dài hạn (từ năm 1 trở lên) và có thời gian tại các xưởng trên từ 6 tháng trở lên (tính từ khi có hợp đồng dài hạn).

b.Mức hỗ trợ lương

b1.Đối với CBCNV thuộc danh sách của xưởng quản lý:

Mức hỗ trợ:

- Tính cho những ngày không làm việc trong tháng (tính cho 26 công).
- Ngoài ra những người thuộc đối tượng (1) còn được công ty hỗ trợ phụ cấp xa nhà là 30% tiền lương tháng.

Tiền lương để tính hỗ trợ:

- Quản đốc: 1.500.000đ/tháng.
- Phó quản đốc: 1.200.000đ/tháng.
- Kế toán,kỹ thuật,thủ kho,thủ quỹ: 800.000đ.
- Công nhân: + Đối với đối tượng (1) là 700.000đ/tháng.
 - + Đối với đối tượng (3) và đang làm các công việc như công nhân vận hành các máy ,thiết bị quan trọng (máy lạnh,máy ghép,nồi hơi,thanh trùng...) công nhân cơ khí,điện,tổ trưởng sản xuất : 600.000đ/tháng.
 - + Công nhân khác trong đối tượng (3): 500.000đ/tháng.

Cách tính lương hỗ trợ

$$A = \frac{TL}{26} \times S$$

- Trống đó: - A : số tiền lương hỗ trợ thực trong tháng
- TL: Tiền lương hỗ trợ trong tháng (theo 26 công).
 - S: Số ngày công không có việc làm thực tế.

b2.Đối với CBCNV được công ty cử vào công tác biệt phái hoặc các cán bộ đi công tác có thời hạn vào các xưởng trên

- Từ 1 tháng trở lên, ngoài tiền lương hàng tháng trả tại công ty, công ty phải trả bổ sung 50% tiền lương đang hưởng

- Từ dưới 1 tháng, sẽ được theo công tác phí của công ty quy định như sau:

+ Đi công tác từ Hà Tĩnh trở ra (Miền Bắc) : 30.000đ/ngày.

+ Đi công tác từ Quảng Bình đến Nha Trang: 40.000đ/ngày.

+ Đi công tác từ Nha Trang trở vào : 50.000đ/ngày.

Tiền ăn ca

- Các đối tượng (1) và (2) được công ty hỗ trợ tiền ăn ca: 5.000đ/ngày

- Các đối tượng (3) tạm thời được công ty hỗ trợ tiền ăn ca 5000đ/ngày công thực tế làm việc (kể cả ngày lễ, chủ nhật).

2.2. Chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật đối với lao động làm việc trong điều kiện có yếu tố độc hại

a. Đối tượng:

- Người lao động làm việc trong các nghề thuộc danh mục nghề, công việc nặng nhọc, độc hại được nhà nước quy định, các chức danh đặc thù sản xuất của Công ty được áp dụng hưởng chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật như sau:

(1) Thủ kho, lao động kho lạnh.

(2) Vận hành, sửa chữa nồi hơi.

(3) Vận hành và sửa chữa máy lạnh.

(4) Sản xuất bột cá và thức ăn chăn nuôi

(5) Sản xuất Gelatin, Chi tin, Chitozan, Agar.

(6) Sấy, pha chế, kiểm mẫu viên dầu ca.

(7) Hoá nghiệm, phân tích chất lượng sản phẩm (thường xuyên tiếp xúc với H₂SO₄, HCl, Benzen,...)

(8) Vệ sinh công nghiệp

(9) Vận hành nồi 2 vỏ

(10) Vận hành máy in phun

(11) Sản xuất bánh đa rế

(12) Sử dụng máy đếm tiền

(13) Xúc than, đồ xỉ

(14) Sử dụng đèn khò

(15) Thủ kho hoá chất

b. Mức bồi dưỡng

Bồi dưỡng bằng hiện vật tính theo định suất có giá trị bằng tiền tương ứng theo hai mức sau:

- + Có giá trị bằng 4.000đ (áp dụng đối với các chức danh từ (4) đến (15).
- + Có giá trị bằng 6.000đ (áp dụng đối với các chức danh từ (1) đến (3).

Người lao động trong môi trường độc hại từ 50% thời gian tiêu chuẩn trở lên của ngày làm việc thì hưởng cả định suất bồi dưỡng, nếu làm việc dưới 50% thời gian tiêu chuẩn trở lên của ngày làm việc thì được hưởng nửa định suất bồi dưỡng.

1.4.3. Trợ cấp tai nạn lao động

a. Trợ cấp một lần

- Người lao động bị suy giảm khả năng lao động từ 5% đến 30% do tai nạn lao động được hưởng trợ cấp 1 lần.

+ Mức trợ cấp tính theo mức khả năng suy giảm lao động như sau: suy giảm 5% khả năng lao động thì được hưởng 5 tháng lương tối thiểu chung, sau đó cứ suy giảm thêm 1% thì được hưởng thêm 0,5 tháng lương tối thiểu chung.

+ Mức lương trợ cấp theo số năm đã đóng BHXH như sau: từ 1 năm trở xuống được tính 0,5 tháng, sau đó cứ thêm mỗi năm đóng BHXH được tính 0,3 tháng tiền lương đóng BHXH của tháng liền kề trước khi nghỉ việc để điều trị.

Công thức tính

$$\begin{aligned} \text{Mức trợ cấp} &= \text{Mức trợ cấp tính theo mức} + \text{Mức trợ cấp tính theo số} \\ \text{một lần} & \quad \text{suy giảm khả năng lao động} \quad \quad \quad \text{năm đóng BHXH} \\ &= [5 \times L_{\min} + (m - 5) \times 0,5 \times L_{\min}] + [0,5 \times L + (t - 1) \times 0,3 \times L] \end{aligned}$$

Trong đó: - L_{\min} : Mức lương tối thiểu chung

- M: Mức suy giảm khả năng lao động ($5 \leq m \leq 30$)

- T: Số năm đóng BHXH, mỗi năm đủ 12 tháng, không kể năm đầu đóng BHXH

- L: Mức tiền lương đóng BHXH của tháng liền kề trước khi nghỉ việc. Trường hợp người lao động bị tai nạn ngay trong tháng đầu tham gia BHXH thì tiền lương đóng BHXH của chính tháng đó.

b. Trợ cấp hàng tháng

- Người lao động bị suy giảm khả năng lao động từ 31% trở lên do tai nạn lao động thì được hưởng trợ cấp hàng tháng.

+ Mức trợ cấp tính theo mức khả năng suy giảm lao động như sau: suy giảm 31% khả năng lao động thì được hưởng 30% mức lương tối thiểu chung, sau đó cứ suy giảm thêm 1% thì được hưởng thêm 2% mức lương tối thiểu chung.

+ Mức trợ cấp theo số năm đã đóng BHXH như sau: từ 1 năm trở xuống được tính 0,5%, sau đó cứ thêm mỗi năm đóng BHXH được tính thêm 0,3% mức tiền lương đóng BHXH của tháng liền kề trước khi nghỉ việc để điều trị.

Công thức tính như sau:

Mức trợ cấp hàng tháng = Mức trợ cấp tính theo mức suy giảm khả năng lao động + Mức trợ cấp tính theo số năm đóng BHXH

Thời gian trợ cấp

- Điều trị nội trú được tính từ tháng người lao động điều trị xong ra viện.

- Điều trị ngoại trú: Tính từ tháng có kết luận của Hội đồng giám định y khoa.

1.5. Xây dựng môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động

Trước hết, phải nói đến phân cơ sở vật chất và điều kiện làm việc mà công ty xây dựng lên để tạo thuận lợi cho người lao động thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Toàn bộ hệ thống nhà xưởng và các phòng ban trong công ty có tổng diện tích lên đến hơn 2000m². Với đầy đủ nhà ăn, căng tin, sân quần vợt, nhà để xe, phòng trưng bày và giới thiệu, bán sản phẩm, cùng với đầy đủ các phòng ban...

- Với số vốn và quy mô tương đối lớn của một công ty hoạt động trong lĩnh vực chế biến hàng thuỷ sản, công ty đã đầu tư xây dựng một hệ thống nhà xưởng với quy mô rộng, đáp ứng các điều kiện về an toàn lao động cho công nhân làm việc trong các phân xưởng sản xuất. Với 6 phân xưởng sản xuất, đi kèm những dây chuyền công nghệ mới nhất và được đổi mới liên tục để đảm bảo chất lượng tốt nhất cho sản phẩm. Họ được trang bị đồng phục bảo hộ, phục vụ cho công việc, bao gồm quần áo, giày tất, mũ, găng tay....

- Các máy móc hiện đại tối tân cũng được trang bị để hỗ trợ cho người lao động. Tại các phòng ban đều được lắp đặt đầy đủ hệ thống máy vi tính, máy điều hoà nhiệt độ.... phù hợp với nghiệp vụ của từng phòng ban.

Công ty đã tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho người lao động của mình để giúp họ đạt được năng suất làm việc cao nhất, cũng là để thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn mà công ty đã đề ra.

Nhận xét về điều kiện làm việc:

- Như vậy, điều kiện lao động tại công ty tương đối thuận tiện, làm cho người lao động thấy yêu thích công việc hơn, giảm mệt mỏi, căng thẳng cho người lao động.

- Nhược điểm: Điều kiện và môi trường lao động tại một số phân xưởng và chi nhánh tại miền Trung vẫn chưa thực sự là tốt nhất cho nhân viên. Một năm được phát quần áo bảo hộ một lần là ít đối với tính chất công việc

2. Công cụ tâm lý - giáo dục mà công ty áp dụng

2.1. Các công cụ tâm lý đã được thực hiện

Các công cụ tâm lý mà công ty đã áp dụng được thể hiện qua rất nhiều hoạt động và với các hình thức khác nhau:

2.1.1. Bố trí công việc hợp lý cho người lao động

Bố trí công việc cho người lao động một cách hợp lý, đúng ngành nghề chuyên môn mà người lao động được đào tạo cũng giúp cho họ có động lực làm việc tốt hơn và đạt kết quả công việc cũng cao hơn. Tại công ty Cổ phần đồ hộp Hạ Long các cán bộ công nhân viên chủ yếu đã được sắp xếp đúng chuyên môn, nghiệp vụ, họ được phân chia vào các phòng ban cụ thể, mỗi phòng thực hiện những chức năng riêng đồng thời có đóng góp ý kiến với lãnh đạo cấp trên khi có những vấn đề nảy sinh và quan trọng.

Tuy số lượng cán bộ công nhân viên không đúng chuyên môn nghiệp vụ là ít, chỉ chiếm khoảng 15% lao động trong công ty⁷ nhưng đây cũng là một trong những vấn đề cần được quan tâm. Vì khi không đúng chuyên môn nghiệp vụ mà họ được đào tạo thì họ sẽ không có sự say mê trong khi làm việc, như vậy khó có thể hoàn thành tốt công việc được giao. Vì vậy, Công ty nên có biện pháp phân công và bố trí công việc cho CBCNV trong công ty một cách hợp lý hơn.

Chúng ta đều biết mức độ hài lòng về công việc được đảm nhận càng cao thì người lao động có thể gắn bó hơn với công việc, và họ cũng có ý thức hơn trong việc

⁷ Phòng Nhân sự - Tiền lương, Công ty cổ phần Đồ Hộp Hạ Long

hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Nhưng khi người lao động không được thoả mãn thì họ sẽ cảm thấy công việc của mình nhàm chán, không có sự say mê hứng thú trong công việc thì khó có thể đạt hiệu quả cao trong công việc. Do vậy, công ty cần chú trọng tới việc tìm hiểu sự thoả mãn trong công việc của người lao động để có thể sắp xếp bố trí lao động sao cho phù hợp nhất để đem lại kết quả làm việc cao nhất.

2.1.2. Xây dựng bầu không khí làm việc trong công ty

Khi đến công sở làm việc, hầu hết người lao động nào cũng muốn tạo mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp của mình xung vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của người lao động. Theo các nhà tâm lý thì bầu không khí vui vẻ, thân mật tại công sở có tác dụng làm người lao động cảm thấy thoải mái hơn về tinh thần và họ trở nên tận tụy hơn trong công việc. Trong công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long, mối quan hệ giữa cán bộ công nhân viên là rất thân thiện, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Tại hầu hết các phân xưởng sản xuất, mọi người làm việc trong không khí vừa tập trung nhưng cũng không kém phần sôi nổi. Tại các phòng ban thuộc khối gián tiếp cũng là một không khí vui vẻ thoải mái bên cạnh sự bận rộn của công việc, cũng không khiến họ cảm thấy quá căng thẳng do áp lực của công việc.

Luôn phải tạo ra bầu không khí làm việc vui vẻ, tích cực nhằm hạn chế sức ép của công việc, đó chính là yêu cầu quan trọng của công cụ này. Chất lượng sản phẩm ngày càng phải được nâng cao và giá thành ngày càng phải hạ, tạo nên sức ép ngày càng lớn đối với người lao động. Vì vậy tạo bầu không khí làm việc vui vẻ sẽ giảm bớt sức ép công việc là một trong những nhiệm vụ quan trọng của người quản lý điều hành. Đối với các doanh nghiệp nước ngoài đây là một trong những nhiệm vụ chính trong bản mô tả công việc của các cấp lãnh đạo, quản lý.

Ngoài ra, Công ty cũng thường xuyên tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí thông qua các chuyến đi du lịch theo từng phân xưởng, phòng ban, giúp mọi người đến gần nhau hơn, hiểu hơn về nhau để có những hợp tác tốt nhất trong công việc, môi trường làm việc của công ty rất đáng động viên và khuyến khích bởi những nỗ lực mà công ty đã đạt được để đem lại sự thoải mái cho người lao động khi làm việc tại công ty.

Nhìn chung, bầu không khí làm việc của công ty được đánh giá là khá tốt. Công ty cần duy trì và phát huy hơn nữa, làm sao để luôn có một bầu không khí làm việc vui vẻ và hoà đồng, cán bộ công nhân viên coi nơi làm việc như ngôi nhà thứ hai của mình.

2.2. Công cụ giáo dục được công ty thực hiện

Hầu hết, tất cả các doanh nghiệp đều không thể thiếu công cụ giáo dục khi muốn nâng cao động lực cho người lao động của họ. Bởi, học học nữa học mãi, học không ngừng luôn là nhu cầu chung của tất cả mọi người, hướng chi việc học tập và giáo dục đối với nhân viên còn đem lại lợi ích về lâu dài cho doanh nghiệp. Công ty cũng đã áp dụng hình thức thông thường nhất của công cụ này là *Tạo động lực cho lao động thông qua đào tạo cán bộ*:

- Để đảm bảo an toàn người và thiết bị thực hiện đúng bộ luật lao động, hàng năm công ty tổ chức các lớp tập huấn kỹ thuật an toàn lao động cho những công nhân vận hành các máy đòi hỏi an toàn lao động như những vận hành nồi hơi, vận hành máy lạnh, cầu trục, nối 2 vỏ, vận hành các máy chế biến...

- Công ty chúng ta là công ty sản xuất thực phẩm, để chất lượng hàng hoá và vệ sinh an toàn thực phẩm ngày càng cao phục vụ tốt cho người tiêu dùng. Công ty thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn về vệ sinh an toàn thực phẩm cho người lao động trực tiếp tiếp xúc với sản phẩm.

- Ngoài ra công ty còn tổ chức các lớp đào tạo về vận hành, sửa chữa các máy móc thiết bị để phục vụ tốt cho sản xuất, tổ chức các lớp tập huấn về ERP cho nhân viên kế toán và kho...

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Năm 2005</i>	<i>Năm 2006</i>	<i>Năm 2007</i>
<i>Số lao động được ký HĐ dài hạn (người)</i>	<i>54</i>	<i>26</i>	<i>34</i>
<i>Số người nâng bậc (người)</i>	<i>258</i>	<i>129</i>	<i>216</i>

Số người được huấn luyện	340	350	295
KTAT (người)			

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tiền lương của công ty)

Nhìn chung, công ty cũng đã có ý thức quan tâm đến vấn đề đào tạo, nâng cao tay nghề cho người lao động tại các phân xưởng sản xuất, nhằm nhanh chóng và dễ dàng thích nghi với điều kiện làm việc, song lại ít chú ý đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ khối gián tiếp (văn phòng), đây có thể coi như một mặt hạn chế trong chính sách đào tạo và phát triển nhân lực của công ty.

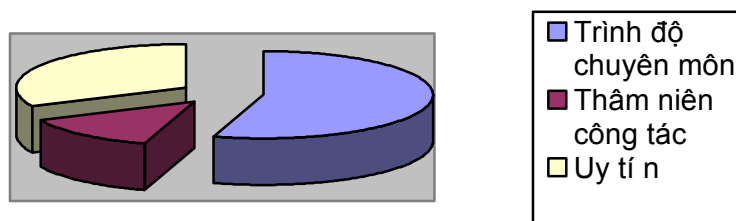
3. Công cụ tổ chức : công ty áp dụng thông qua việc đề bạt cán bộ

Hàng năm, Tổng giám đốc hoặc trưởng các chi nhánh của công ty có thể đề bạt một số cán bộ có uy tín, có tinh thần trách nhiệm, có năng lực chuyên môn đảm nhận các vị trí công tác mới, với cấp bậc cao hơn. Hoặc tại các phân xưởng sản xuất thì quản đốc có thể nâng bậc cho công nhân về tay nghề làm việc. Vị trí công tác mới thường có tầm quan trọng hơn vị trí cũ song tất nhiên trách nhiệm của người lao động cũng tăng lên. Việc đề bạt cán bộ (chuyển họ tới vị trí công việc ở cấp độ cao hơn) không chỉ để tránh sự nhàm chán trong công việc mà còn thoả mãn nhu cầu quyền lực của người lao động.

Chính sách đề bạt cán bộ của Công ty của công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long đã thúc đẩy người cán bộ vừa nỗ lực rèn luyện bản thân vừa có ý thức trách nhiệm cao đối với công việc. Như vậy, việc đề bạt thăng chức cho nhân viên đã được công ty quan tâm tới. Bởi điều này không chỉ giúp họ có động lực làm việc tốt hơn mà còn thoả mãn được một trong những nhu cầu cao nhất của con người, đó là nhu cầu quyền lực. Hơn hết, khi người ta đã có quyền lực thì các nhu cầu khác cũng sẽ dễ dàng được đáp ứng; nhu cầu về vật chất, an toàn, sự tôn trọng... Vì vậy khi nói tất cả mọi người trong công ty đều luôn nỗ lực không ngừng và hy vọng những công sức mà họ bỏ ra sẽ được đền đáp.

Chính sách đề bạt cán bộ đối với người lao động của công ty tương đối thông thoáng bởi tất cả mọi người đều có cơ hội được thăng chức nếu thành tích của họ tốt, cũng như những đóng góp của họ đối với công ty sẽ luôn được ghi nhận. Ngay tại các phân xưởng sản xuất, những người công nhân trực tiếp lao động, hay những quản đốc, đều có điều kiện được nâng cao vị trí công tác của mình trong công ty.

Biểu đồ 5:Yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến khả năng thăng tiến tại công ty



(Nguồn: Phòng Tổng hợp của công ty)

Theo như thống kê của công ty thì mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến việc đề bạt cán bộ của công ty được thể hiện rõ trong bảng 5, đồ thị trên chỉ rõ: Công ty đề cao trình độ chuyên môn và năng lực làm việc của nhân viên, công ty cũng cho rằng đây là yếu tố quan trọng nhất và có mức độ ảnh hưởng lớn nhất tới khả năng được thăng chức của người lao động, chiếm 52%. Tiếp đến là uy tín, ảnh hưởng tới 34% đến khả năng được đề bạt của nhân viên. Thật vậy, uy tín thường đi kèm với sự kính trọng, khi đã có được sự kính trọng từ nhân viên thì người cấp trên sẽ có ưu thế hơn trong việc thực hiện trách nhiệm của mình. Cuối cùng là thâm niên công tác, yếu tố này cũng chiếm đến 14% mức độ ảnh hưởng. Bởi người ta vẫn thường cho rằng một người có thâm niên công tác không chỉ thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ bởi họ có một thời gian tích lũy lâu dài kinh nghiệm trong nghề, mà còn được mọi người trong công ty kính trọng về cả tuổi đời lẫn tuổi nghề.

Với kết quả như trên, khi nhà quản lý có quyết định đề bạt cán bộ thì điều kiện xét tới đầu tiên là trình độ chuyên môn của người lao động, sau đó mới xét đến các yếu tố khác, từ đó tạo lòng tin đối với người lao động.

III. CÁC VẤN ĐỀ VỀ VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG

1. Đánh giá chung về công tác tạo động lực của công ty

Công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long được coi là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong ngành sản xuất và chế biến thủy sản và sản phẩm đông lạnh, đây là một công ty có quy mô sản xuất lớn, với các chi nhánh ở các cả 3 miền Bắc, Trung, Nam của nước ta và rất nhiều các cửa hàng, đại lý phân phối sản phẩm

của hàng, đồng nghĩa với việc nguồn nhân lực trong công ty là rất lớn, hơn 1.100 cán bộ công nhân viên (tính đến năm 2007). Với số lượng người lao động lớn như vậy thì việc tạo động lực cho người lao động tại công ty cũng gặp rất nhiều khó khăn, bởi bên cạnh lao động trong môi trường sản xuất, còn có khối nghiệp vụ và một số các lao động thuộc các khối phụ khác...

Để đáp ứng được nhu cầu của người lao động mà vẫn phải thoả mãn được các điều kiện hiện tại của công ty, công ty đã đưa ra một số các chính sách tạo động lực cho người lao động như ở trên em đã trình bày. Trước hết phải công nhận những cố gắng và nỗ lực này của công ty để thấy được những kết quả mà công tác tạo động lực lao động tại công ty đã đạt được. Nhìn chung, Công ty đã thực hiện một cách rất đầy đủ và nghiêm túc các chế độ, chính sách tạo điều kiện một cách tốt nhất cho người lao động có cuộc sống ổn định và yên tâm công tác.

- Các chính sách về lương được quy định dựa trên những căn cứ hết sức rõ ràng, cụ thể, có quy chế trả lương và thu nhập cho CBCNV của công ty và được giải trình hoàn toàn công khai, minh bạch đối với mọi người lao động trong công ty.

- Các chế độ về phúc lợi cho người lao động, mà đặc biệt là chế độ Bảo hiểm xã hội rất cụ thể, và tuân thủ đúng quy định của luật bảo hiểm, hơn thế nữa, công ty còn quan tâm hơn tới sức khỏe của người lao động thông qua việc mua bảo hiểm thân thể 24/24 cho người lao động, điều này khiến cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn khi làm việc, thậm chí trong điều kiện môi trường làm việc khó khăn.

- Ngoài ra, công ty còn xây dựng một hệ thống cơ sở hạ tầng đầy đủ đáp ứng nhu cầu cho người lao động một cách hoàn thiện nhất. Bên cạnh hệ thống các phân xưởng, phòng ban được trang bị đầy đủ, bảo đảm điều kiện làm việc tiện nghi, an toàn thì công ty còn có nhà ăn, căng tin, nhà để xe, sân quần vợt... phục vụ người lao động trong công ty.

2. Những vấn đề còn tồn tại

Trên đây là những chế độ cho người lao động đã được thực hiện tốt, song vẫn còn một vài tồn tại như sau:

2.1. Vấn đề về tiền lương

Mặc dù quy chế trả lương của công ty được quy định rất cụ thể và đầy đủ song hiện nay Công ty đang có hiện trạng tiền lương thực trả khác với tiền lương đóng BHXH:

- Đối với công nhân khối sản xuất và nhân viên khối gián tiếp đang được công ty đóng BHXH theo thang bảng lương Nhà nước (tức là : Hệ số * mức lương tối thiểu). Đến tháng 1/2008, Công ty chúng ta đã điều chỉnh mức lương đóng BHXH theo mức tiền lương tối thiểu vùng 580.000đ dẫn đến tiền lương đóng BHXH tăng nhanh (tăng 28,9%). Tiền lương đóng BHXH là tiền lương tính theo thâm niên công tác.

- Nhưng thực tế việc trả tiền công cho người lao động của công ty phải căn cứ độ phức tạp của công việc đảm nhiệm của người lao động, mức độ hoàn thành công việc và căn cứ vào kết quả hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty.

- Mặt khác, Công ty đồ hộp Hạ Long là một công ty cổ phần, vốn của Công ty hiện nay là do các cổ đông đóng góp. Do vậy quyền lợi phải hài hoà giữa các bên: Nhà nước (đóng thuế), các cổ đông (cổ tức) và người lao động công ty.

Với những lý do trên thì khi trả tiền công cho người lao động có người bị thấp hơn lương đóng BHXH (như thủ kho, giao nhận nguyên liệu...). Nếu công ty trả hơn lương đóng BHXH thì dẫn đến một mâu thuẫn là người làm công việc đơn giản hơn (có thâm niên lâu năm) có mức lương cao hơn so với người làm công việc có mức độ phức tạp hơn, hoặc cùng làm công việc như nhau, kết quả công việc như nhau nhưng tiền công trả khác nhau (2 người có mức lương đóng BHXH khác nhau) như vậy sẽ không khuyến khích được người lao động (nguyên tắc của tiền lương: làm công việc nào, hưởng lương theo công việc đó có nghĩa là trả lương theo cấp bậc công việc và mức độ hoàn thành công việc).

Trên đây là những bất cập trong việc trả lương và đóng BHXH cho người lao động của công ty.

2.2. Vấn đề về thưởng và khen thưởng:

Tuy công ty cũng đã áp dụng hình thức thưởng và khen thưởng cho người lao động như một công cụ khuyến khích họ làm việc song vẫn còn nhiều hạn chế:

- *Tiền thưởng*: Mức tiền thưởng còn chưa nhiều, chưa thực sự hợp lý và không có căn cứ, chỉ tiêu tính thưởng chưa rõ ràng, còn mang tính chung chung. Một

năm chỉ thưởng một lần vào cuối năm nhân dịp lễ tết là quá ít, chưa có tác dụng khuyến khích người lao động làm việc theo cách này.

- *Thi đua khen thưởng*: Hơn nữa, việc bình xét thi đua mỗi năm một lần là quá lâu, không kịp kích thích người lao động có thành tích làm việc tốt trong kì, quý. Người lao động không biết mình làm việc đến mức nào thì được khen thưởng và thưởng như thế nào, đây cũng là một hạn chế nữa trong việc khen thưởng của công ty.

2.3. Vấn đề về mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.

Khi áp dụng công cụ tâm lý - giáo dục vào việc tạo động lực cho người lao động trong công ty, tuy công ty đã có nhiều cố gắng và nỗ lực để hình thức tạo động lực này được hoàn chỉnh nhất có thể, song bên cạnh mối quan hệ thân thiện và rất tốt đẹp giữa những người lao động trong công ty thì vẫn còn một số khúc mắc về mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, điều này cũng gây ảnh hưởng lớn tới tâm lý làm việc của người lao động.

Mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới: Mối quan hệ này chưa thực sự gắn bó và bền chặt, bởi giữa người cấp trên và nhân viên của mình không có một sợi dây nối chung, thể hiện sự đồng nhất về quan điểm trong công việc, cuộc sống cũng như hiểu biết, quan tâm lẫn nhau trong đời sống xã hội bên ngoài công việc. Điều này được thể hiện rõ thông qua việc cấp trên rất ít khi quan tâm, hỏi han nhân viên về các vấn đề bên ngoài công việc như: gia đình, sức khỏe, sự thoải mái trong công việc... hầu như chỉ đơn thuần là quan hệ về công việc. Theo đó, người nhân viên cũng ít quan tâm đến đời sống tinh thần của lãnh đạo, không biết họ cần gì, muốn gì, dẫn đến không có sự thống nhất trong công việc, và đồng cảm về mặt tinh thần giữa cấp trên và cấp dưới, hiển nhiên điều này ảnh hưởng lớn tới việc hoàn thành kết quả công việc. Vì khi họ có sự thống nhất dễ dàng hơn về quan điểm vì đã có một sự hiểu biết lẫn nhau nhất định, thì chắc chắn công việc sẽ được hoàn thành một cách nhanh chóng hơn và đạt kết quả cao hơn.

2.4. Vấn đề về hệ thống kiểm soát trong quản trị nhân sự của công ty

Một tổ chức muốn hoạt động một cách quy củ, nghiêm túc và ổn định thì việc thiết lập một hệ thống kỷ luật giúp quản lý nhân sự một cách hiệu quả nhất là không

thể thiếu. Song ở công ty đồ hộp Hạ Long, dường như vấn đề này chưa thực sự được coi trọng.

Sự ràng buộc người lao động về tiền trách nhiệm, lý lịch... chưa thực sự linh hoạt cho nên vẫn còn nhiều bất cập trong quản lý nhân sự của công ty.

- Chưa có bản mô tả, phân tích đánh giá công việc.

- Các hình thức xử phạt chưa linh hoạt, mang nặng về xử phạt tài chính ảnh hưởng nhiều đến mức thu nhập của người lao động.

- Lực lượng kiểm soát còn mỏng, chưa được đãi ngộ thỏa đáng lại chưa được đào tạo cơ bản nên không khéo trong xử lý dẫn đến tình trạng bất mãn trong nhân viên, gây kích động tâm lý, để người lao động phải kháng nghị vượt cấp.

CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG

I. Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty

1. Mục tiêu chung của công ty trong thời gian tới

Trên cơ sở phân tích thực tế thị trường, CANFOCO đã xây dựng được mục tiêu phát triển theo định chung như sau:

- Mở rộng hoạt động marketing, tập trung vào thị trường Tp Hồ Chí Minh và miền Nam.
- Tập trung nguồn lực bảo vệ thị phần ở khu vực phía Bắc, đặc biệt là khu vực Thủ đô Hà Nội.
- Giữ ổn định và phát triển về lượng đối với các thị trường truyền thống như Hồng Kông, Áo, Đức, đồng thời hướng tới các thị trường tiềm năng còn bỏ ngỏ như Mỹ, Đông Âu, Trung Đông.

2. Chiến lược phát triển

Với mục tiêu trên, CANFOCO xác định các bước đi chiến lược cho tương lai như sau:

2.1. Chiến lược phát triển kinh doanh

- Tập trung sản xuất các mặt hàng chiến lược có hiệu quả cao, có khả năng tiêu thụ tốt.
- Cải tiến hình thức bao bì đóng gói và mẫu mã của sản phẩm.
- Nghiên cứu phát triển các dòng sản phẩm mới.
- Hiện đại hóa năng lực sản xuất, đầu tư xây dựng dây chuyền mới, hiện đại.
- Xây dựng đội ngũ bán hàng và hệ thống phân phối hiện đại.
- Phát triển nguồn nhân lực có trình độ cao
- Tăng cường sức mạnh tài chính thông qua thị trường chứng khoán
- Tổ chức lại các đơn vị kinh doanh kém hiệu quả.
- Mức tăng trưởng đạt trung bình 15% - 20%

2.2. Chiến lược về nhân sự

- Xây dựng một đội ngũ lao động có tay nghề cao, đáp ứng được những đòi hỏi thường xuyên đổi mới của công nghệ.

- Đội ngũ nhân viên làm việc trong khối gián tiếp phải có chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp và thoả mãn được những yêu cầu ngày càng cao của công việc.

→ Để thực hiện tốt điều này, công ty đã có những chiến lược rất cụ thể về vấn đề tuyển dụng, thử việc, ký hợp đồng và nhất là về việc đào tạo và nâng cao tay nghề, nghiệp vụ cho người lao động.

- Tiếp tục duy trì bầu không khí làm việc thân thiện, cởi mở tại nơi làm việc cho người lao động.

- Xây dựng môi trường làm việc có sự cạnh tranh lành mạnh, góp phần thúc đẩy tinh thần cầu tiến của người lao động.

- Tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho người lao động về hệ thống máy móc thiết bị, công nghệ hiện đại, hệ thống thông tin mới nhất.....

II. Một số giải pháp về tạo động lực tại công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long

Từ những vấn đề tồn tại nêu trên của công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long, em xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực lao động cho công ty, bao gồm các giải pháp:

- Giải pháp cho vấn đề về tiền lương
- Giải pháp về vấn đề thưởng và khen thưởng.
- Giải pháp cải thiện mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên
- Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát trong quản trị nhân sự của công ty.

1. Giải pháp cho vấn đề về lương

Ở phần II, em đã nêu ra một vấn đề bất cập về lương của công ty, điều này xảy ra do công ty chưa có sự điều chỉnh một cách linh hoạt các cách tính lương, khi lao động trong công ty chia làm 2 khối khác nhau cơ bản là lao động trong phân xưởng sản xuất và lao động trong các phòng ban (khối gián tiếp). Hình thức trả lương theo sản phẩm chỉ phù hợp với lao động trong khối sản xuất, còn đối với lao động trong khối văn phòng, theo em nên có mức tính lương dựa trên hiệu quả công việc.

Tóm lại là Công ty cần chính sách lương mềm dẻo linh hoạt để Giám Đốc dễ dàng điều chỉnh, tránh rườm rà về thủ tục, hơn nữa cũng tạo sự công bằng và hợp lý

đối với tất cả người lao động trong công ty.

Theo đó, phương án thường được áp dụng:

- Lương thời gian đối với quản lý.
- Lương tính theo hiệu quả công việc đối với lao động trong văn phòng.
- Lương khoán đối với công nhân sản xuất trực tiếp ra sản phẩm.

Trừ lương cho quản lý thì đối với phần tính lương cho lao động trong khối văn phòng và trong khối sản xuất, ở bảng lương của từng người lại chia tiếp ra 2 đoạn: căn bản + theo sản phẩm. Và đoạn tính lương theo sản phẩm sẽ tính theo bậc thang.

Lương khoán:

- Khoán theo sản phẩm: số SP làm ra x đơn giá.
- Khoán gọn: thường là lấy Doanh thu cả lô hàng x tỷ lệ khoán.

Sau đây, em xin đưa ra một số công thức tính lương thường dùng hiện nay, đã được các doanh nghiệp sử dụng một cách mềm dẻo:

MỘT SỐ CÔNG THỨC TÍNH LƯƠNG

Stt	Kiểu tính lương	Công thức
1	Kiểu công thức thường dùng	$L_{pt} = (Tlt / Tnl) * Sntt$ Trong đó Lpt: Lương phải trả Tlt: Tổng lương bình quân của tháng theo thỏa thuận Tnl: Tổng số ngày làm việc trong tháng Sntt: Tổng số ngày làm việc thực tế của từng nhân viên
2	Tính theo số ngày công nhân viên đi làm	$L_{pt} = ((Lcb * Hsl) / Snlvcd) * Snlvtt$ Lpt: Lương phải trả Lcb: Lương cơ bản Snlvcd: Số ngày làm việc theo chế độ của công ty Snlvtt: Số ngày làm việc thực tế

3	<p>Tính theo lương thời gian và lương sản phẩm</p>	<p>Lương pt = (Lương thời gian+Lương sản phẩm+lễ/phép+Khoản khác) Lương thời gian=(HSL*Số công làm việc thực tế*540000*50%/22)</p>																
4		<p>Tổng lương = (Lương chính + làm thêm giờ + Thưởng phạt theo công việc + Các khoản khác + Thưởng vượt khoán + Phụ cấp đi lại + Tiền điện thoại + Tiền ăn ca)</p> <p>Lương chính: Là lương theo thỏa thuận hàng tháng của từng nhân viên Lương thực lĩnh=(Tổng lương - Điện thoại công ty trả - Tạm ứng - BHXH (6%) - Công đoàn (1%))</p>																
5		<p>Tổng lương=Mức lương tham gia BHXH + Các loại phụ cấp</p> <p>Trong đó</p> <p>Mức lương tham gia BHXH=Hệ số * Mức lương tối thiểu mà công ty quy định</p> <p>Mức phụ cấp = Tỷ lệ phụ cấp * mức lương cấp bậc công việc</p> <table border="0" data-bbox="478 1131 1548 1534"> <thead> <tr> <th>Phụ cấp</th> <th>bao gồm</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Phụ cấp chức vụ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Phụ cấp trách nhiệm</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Phụ cấp độc hại</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Phụ cấp lưu động</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Phụ cấp đắt đỏ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Phụ cấp kiêm nhiệm công tác</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Phụ cấp ăn trưa</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Số tiền phụ cấp=Mức lương tham gia BHXH * Hệ số phụ cấp Thu nhập= Số tiền phụ cấp + mức lương tham gia BHXH Người lao động trích nộp BHXH=6% * Mức lương tham gia BHXH Cty trích nộp BHXH=17% * Mức lương tham gia BHXH Tổng chi phí tiền lương và BHXH= Thu nhập + BHXH cty trích nộp (17%)</p>	Phụ cấp	bao gồm	Phụ cấp chức vụ		Phụ cấp trách nhiệm		Phụ cấp độc hại		Phụ cấp lưu động		Phụ cấp đắt đỏ		Phụ cấp kiêm nhiệm công tác		Phụ cấp ăn trưa	
Phụ cấp	bao gồm																	
Phụ cấp chức vụ																		
Phụ cấp trách nhiệm																		
Phụ cấp độc hại																		
Phụ cấp lưu động																		
Phụ cấp đắt đỏ																		
Phụ cấp kiêm nhiệm công tác																		
Phụ cấp ăn trưa																		
6	<p>Tính lương theo</p>	<p>Mức lương tháng = Mức lương cơ bản (tối thiểu)* [hệ số lương + tổng hệ</p>																

	<p>thời gian</p>	<p>số các khoản phụ cấp]</p> <p>Mức lương tuần = Mức lương tháng*12/52</p> <p>Mức lương ngày= mức lương tháng/22 (hoặc 26)</p> <p>Mức lương giờ= mức lương ngày/ số giờ tiêu chuẩn</p> <p>Trả lương khi làm thêm giờ</p> <p>+Khi làm thêm giờ vào ngày bình thường:</p> <p>Tltg= tiền lương giờ* số giờ làm thêm*150%</p> <p>+Khi làm thêm giờ vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngày lễ</p> <p>Tltg= tiền lương giờ* số giờ làm thêm*200%</p> <p>Trả lương làm việc ban đêm</p> <p>Tiền lương trả thêm = tiền lương giờ × số giờ làm việc × ít nhất 30% hoặc 35%</p>
7	<p>Tính lương theo sản phẩm</p>	<p><u>Chế độ trả lương sản phẩm trực tiếp không hạn chế:</u></p> <p><i>Nếu công việc được định mức thời gian:</i></p> <p>Đơn giá= Mức lương cấp bậc công viên * mức thời gian</p> <p><i>Nếu công việc định mức sản lượng:</i></p> <p>Đơn giá= (Mức lương cấp bậc công việc + Phụ cấp)/ Mức sản lượng</p> <p>Tiền lương được lĩnh trong tháng = Số lượng (khối lượng) công việc hoàn thành* Đơn giá tiền lương</p> <p><u>Chế độ tiền lương tính theo sản phẩm gián tiếp:</u></p> <p>Đơn giá= Mức lương tháng của công nhân phục vụ/ Định mức sản xuất chung</p> <p>Tiền lương được lĩnh trong tháng= Tiền lương được lĩnh của bộ phận trực tiếp* tỷ lệ lương gián tiếp</p> <p><u>Chế độ tiền lương sản phẩm lũy tiến:</u></p> <p>$L = [Q1 * P] + [Q1 - Q0] * P * K$ <p>Trong đó:</p> <p>L: tổng tiền lương công nhân được lĩnh</p> </p>

	Q1: sản lượng thực tế của công nhân sản xuất ra
	Q0: mức sản lượng
	P: đơn giá lương sản phẩm
	K: hệ số tăng đơn giá sản phẩm

Muốn đảm bảo công bằng và hợp lý trong cách tính lương cho người lao động để tránh xảy ra các vấn đề bất cập trong trường hợp có sự biến động từ các yếu tố bên ngoài, thì tốt nhất Công ty nên sử dụng kết hợp các cách tính lương một cách linh hoạt tùy từng mức độ phức tạp và quan trọng của công việc cũng như năng lực làm việc của người lao động để lựa chọn cách tính lương hợp lý nhất trong từng giai đoạn phát triển công ty.

2. Các giải pháp về thưởng và khen thưởng

Được biểu dương, khen thưởng là một nhu cầu rất quan trọng của hầu hết con người. Nói đơn giản, biểu dương là xác nhận và đánh giá cao công sức đóng góp của một cá nhân hoặc một tập thể cho cơ quan, bao gồm 2 hình thức thưởng chủ yếu là thưởng về vật chất và thưởng về tinh thần.

Mở rộng hình thức thưởng

Trước hết là vấn đề về hình thức thưởng và mức thưởng. Như ở phần II đã nêu, công ty chỉ áp dụng đơn thuần một hình thức thưởng là thưởng định kỳ vào cuối năm nhân dịp lễ, tết, sau đây em xin đưa ra một số ý kiến về việc mở rộng hình thức thưởng và mức thưởng cho nhân viên trong công ty.

Ngoài mức thưởng quy định vào cuối mỗi năm, nhân dịp lễ, tết thì những phần thưởng không nằm trong quy định rất đa dạng và phụ thuộc vào các chỉ số công việc của nhân viên, có thể là tiền hoa hồng cho nhân viên bán hàng (trích phần trăm từ lợi nhuận hoặc tổng lượng hàng bán ra), thưởng do hoàn thành tốt kế hoạch và đạt được mục tiêu đề ra...

- Áp dụng cho công ty, em thấy hàng tháng, hoặc quý công ty nên tổng hợp các kết quả làm việc của nhân viên để theo dõi và có những đánh giá công

bằng, khách quan nhất. Với những công nhân đạt vượt mức quy định một cách xuất sắc, có thể có những phần thưởng khích lệ bằng tiền hoặc hiện vật, giá trị không lớn nhưng mang nhiều ý nghĩa. Đối với nhân viên làm việc trong văn phòng, cũng có những đánh giá công việc theo quý để giữa họ có sự cạnh tranh lành mạnh, giúp công việc nhanh chóng được hoàn thành.

- Cũng có thể có phần thưởng đột xuất, chỉ trao tặng cho những nhân viên đặc biệt và trong những trường hợp đặc biệt, ví dụ cho nhân viên đạt được thành tích thật cao, cho những chuyên viên khi tham gia vào dự án nào đó, cho việc soạn thảo những kế hoạch mới hay sau khi hoàn thành xuất sắc khóa đào tạo...

- Bên cạnh đó là biểu dương khen thưởng (thưởng về tinh thần): hàng quý, hàng năm, thậm chí hàng tháng nên có các buổi họp mặt, tổng kết báo cáo thành tích làm việc, đánh giá thi đua giữa lao động của công ty, khuyến khích họ tiếp tục nỗ lực hơn trong công việc và cảm thấy công sức họ bỏ ra cho công ty là xứng đáng.

Đưa ra các mục tiêu cụ thể về khen thưởng

Sơ đồ thưởng do đạt được mục tiêu rất phổ biến ở phương Tây dưới hình thức “Key Performance Indicators” (những chỉ số then chốt của tính hiệu quả). Mỗi nhân viên đều biết họ phải đạt được những chỉ số nào để có thể được nhận phần tiền thưởng mong muốn. Đối với mỗi mục tiêu đều có phần thưởng phù hợp được quy định sẵn, ví dụ, đối với giám đốc kinh doanh thì mục tiêu có thể là mở rộng thị trường tiêu thụ, tăng lợi nhuận cho công ty, thu hút những đối tác lớn....

Mục tiêu thưởng đối với công ty có thể được đưa ra dựa trên số lượng sản phẩm mà tối đa một người công nhân làm việc hết sức có thể đạt được (hiệu suất làm việc đạt tối đa), nếu công nhân nào đạt mức xuất sắc (dựa trên chỉ số quy định cụ thể về mức độ xuất sắc, giỏi, khá...) cũng sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng.

Thưởng và khen thưởng cũng cần phải rõ ràng, minh bạch. Khi một nhân viên biết chắc chắn rằng nếu lao động hiệu quả, anh ta sẽ được nhận khoản tiền thưởng vào cuối năm, vậy thì anh ta sẽ thực sự cố gắng để làm việc tốt hơn. Nếu cứ thưởng cho nhân viên mà không giải thích là tại sao, thưởng vì cái gì, thì số tiền đó chẳng khác nào để gió cuốn đi. Tiền thưởng cần phải liên quan đến kết quả công

việc của nhân viên, vì thế mỗi nhân viên phải biết tại sao anh ta được thưởng. Người lao động cần phải biết mục tiêu cần đạt tới của họ là gì để có thể nhận được phần thưởng mà họ mong đợi.

Có thể thưởng không nhiều, nhưng nên thưởng xuyên

Như thế nào là thưởng xuyên? Không thể có câu trả lời duy nhất. Có công ty thưởng nhân viên mỗi tháng, có nơi lại thưởng mỗi quý, nơi lại chọn cách nửa năm thưởng một lần, có chỗ lại gom cả vào để cuối năm tặng luôn thể. Phần thưởng chia hàng tháng thường giúp cho việc quyết toán sổ sách được tiện lợi hơn, còn nhân viên cũng luôn giữ được sự hăng hái làm việc năng suất hơn vào tháng tiếp theo.

Đối với công ty đồ hộp Hạ Long với hơn 1000 lao động thì việc trả thưởng mỗi quý hoặc mỗi 6 tháng sẽ hiệu quả hơn. Những công ty thưởng vào cuối năm thường là những đơn vị phần nào phụ thuộc vào lợi nhuận (các công ty kinh doanh, xuất nhập khẩu...). Phần thưởng cuối năm cũng thường được áp dụng đối với những nhân viên giỏi, ban điều hành và các chuyên gia tài chính, những người trực tiếp liên quan đến việc tăng lợi nhuận cho công ty.

Lập những bảng tiêu chuẩn đánh giá chất lượng hoàn thành công việc

Nếu phần thưởng chỉ đơn thuần là vì nhân viên “làm việc tốt” thì dần dần phần thưởng không còn là động lực để mọi người làm việc tích cực nữa. Họ chỉ chờ được lĩnh những khoản tiền để đãi đó, trong khi họ không cần phải làm việc một cách thực sự có hiệu quả tạo và tất nhiên là họ không hề tạo ra lợi nhuận cho công ty. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng có thể quy sức lao động của nhân viên về các chỉ số có sẵn. Trong trường hợp đó, có thể lập ra những bảng tiêu chuẩn đánh giá chất lượng hoàn thành công việc, giá trị của ý tưởng và những sáng kiến cải tiến trong sản xuất...

Nếu ban lãnh đạo quyết định thay đổi sơ đồ thưởng thì nên làm một cách công khai và chỉ bắt đầu tiến hành sau khi đã chi trả tất cả các khoản lương và thưởng theo sơ đồ cũ. Sơ đồ thưởng mới phải tỏ ra hợp lý, công bằng hơn sơ đồ cũ và nó phải được giới thiệu cho tất cả nhân viên. Nhìn chung mọi CBCNV đều cần biết được sự thiết lập một quy định, nguyên tắc mới hay thay đổi nếu có.

3. Giải pháp cải thiện mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.

Ngoài thu nhập, hiện nay đối với người lao động, nhu cầu về yếu tố tâm lý và tinh thần của họ đang ngày càng có những bước biến chuyển mới. Họ dường như quan tâm hơn tới thái độ của cấp trên đối với mình và nếu họ cảm thấy được cấp trên nhìn nhận thì yếu tố sẽ có tác dụng kích thích họ làm việc hiệu quả hơn nhiều lần. Vì vậy, một nhà lãnh đạo giỏi phải biết khích lệ và giữ chân nhân viên. Thực tế đã cho thấy, có rất nhiều cách không mất tiền để lấy lòng nhân viên, làm cho nhân viên phấn chấn làm việc và trung thành với doanh nghiệp. Từ đó, nâng cao hiệu quả công việc và giảm thiểu những rủi ro.

Khen công khai, phê bình “kin kín”

Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên tại công ty vẫn còn khá xa cách, không có sự đồng thuận. Trước hết, cần cải thiện cách nhìn từ phía người lãnh đạo, và những nhà quản lý trực tiếp nhất của nhân viên. Là một nhà quản lý biết động viên, hãy công nhận những thành tích của nhân viên. Một số nhà quản lý lại có ý định giành hết công trạng của các nhân viên. Với tư cách là một người lãnh đạo của nhân viên, điều đó là không nên. Vai trò của người lãnh đạo là sử dụng khen thưởng hoặc biểu dương để động viên nhân viên. Làm thế nào để có thể khen thưởng và công nhận những đóng góp của nhân viên trong cơ quan của mình? Trong quân đội, người ta dùng các huân chương cho các công trạng đặc biệt; nhiều cửa hàng có tấm bảng “nhân viên xuất sắc trong tháng”; và một số công ty tặng tiền thưởng như là hình thức để công nhận một việc làm tốt. Một số công ty khác có thể có những hình thức khen thưởng khác như đề tên trên bàn làm việc, danh thiếp, hoặc điện thoại cá nhân. Hoặc ngay cả những điều nhỏ nhặt như một cái vỗ vai hoặc “Hôm nay anh (chị) có thể về sớm” cũng có thể là những biện pháp động viên rất lớn.

Hãy nhớ rằng, chỉ nên biểu dương khi điều đó thật sự xứng đáng. Thịnh thoảng cũng có thể dùng nó để khuyến khích nhân viên, nhưng nếu sử dụng không thích đáng hoặc cho một việc nhếch nhác thì lại được hiểu như là đã gửi đi một thông điệp sai lầm. Ví dụ nếu như thưởng cho mọi người y như nhau, bất kể đóng

góp của họ nhiều hay ít, thì những nhân viên có nhiều nỗ lực hơn sẽ tự hỏi liệu họ có cần phải nỗ lực nhiều như vậy cho lần sau không. Nếu như có thể làm cho nhân viên công nhận những đóng góp của họ lẫn nhau, họ sẽ cảm thấy được động viên nhiều hơn nữa.

Tới Công ty, người quản lý có thể đề chỗ này một câu biểu dương, chỗ kia một câu khen ngợi, làm nhân viên nở nang mặt mũi. Khi được khen ngợi, nhân viên sẽ phấn chấn, tăng khả năng chịu đựng sức ép công việc, năng suất của họ sẽ tăng lên. Công khai thưởng, công khai khen ngợi, công khai đề bạt nhưng phê bình kín, khiển trách kín. Cũng có thể họp toàn thể nhân viên văn phòng chỉ để khen ngợi và thưởng cho một vài cá nhân mấy trăm nghìn đồng. Số tiền không lớn nhưng được khen thưởng trước mặt hàng chục, hàng trăm người khác khiến nhân viên vui sướng và hãnh diện. Việc phê bình kín đáo hoặc sẵn sàng rộng lượng với các sai sót nhỏ sẽ làm cho nhân viên nể phục lãnh đạo và cố gắng làm tốt hơn. Rất nhiều nhân viên đã ra đi khi họ làm nhiều việc tốt mà không có khen thưởng gì hay bỏ việc ngay sau khi bị phê bình trước nhiều đồng nghiệp khác.

Quan tâm đến những chi tiết nhỏ

Nếu không đủ sức nhớ rõ, nhà quản lý phải có một thư ký đề nhớ những ngày sinh nhật, thậm chí cả ngày cưới hai ngày giờ song thân của nhân viên. Lãnh đạo quan tâm tới đời sống nhân viên sẽ tạo nên mối quan hệ đặc biệt giữa hai bên. Mối quan hệ đó không những khiến nhân viên làm việc không vì tiền mà còn khiến họ làm việc đặc biệt tốt. Một nhân viên đến nhà Giám đốc để chúc Tết, khi ra về, vị Giám đốc này cầm một chiếc khăn ra sân để lau yên xe máy của nhân viên bị ướt do mưa phùn. Chi tiết nhỏ nhưng có tác động to lớn! Một Giám đốc biết rằng trong Công ty mình có nhiều người nghiện thuốc và thay bằng những cuộc họp kéo dài cả buổi thì cho nghỉ một, hai lần, điều ấy cũng khiến nhân viên cảm kích trong lòng. Hay việc lãnh đạo thỉnh thoảng rủ nhân viên đi ăn trưa và tán gẫu. Điều này làm nhân viên vinh dự, họ sẽ có cảm giác hạnh phúc, thấy mình có năng lực, được coi trọng và tán thưởng. Tất cả các nhân viên đều cần sự quan tâm và cảm giác vinh dự đó. Hình thức này cũng rất đáng khuyến khích và công ty nên xem xét áp dụng.

Không áp đặt mà cho nhân viên cơ hội tự đề ra mục tiêu

Nếu nhân viên được tự đặt ra mục tiêu, họ sẽ nỗ lực nhiều lần để hoàn thành kế hoạch của chính bản thân mình. Tất nhiên, không phải khi nào cũng có thể áp dụng điều ấy. Có nhiều nhân viên đặt ra mục tiêu quá viễn vông hoặc quá dễ dàng. Việc hài hoà được các yếu tố này rất cần nghệ thuật lãnh đạo của nhà quản lý. Nhưng thực ra, những nhà quản lý có kinh nghiệm đều hiểu rằng, mục đích thực của việc cho nhân viên tự đặt mục tiêu là: làm cho nhân viên thực hiện mục tiêu của chính mình.

Làm người lãnh đạo Công ty hay một bộ phận, nhà quản lý phải dùng chí tiến thủ của nhân viên để thực hiện mục tiêu kinh doanh, rất cần những nhân lực chủ chốt, lâu dài. Nếu không khích lệ, tinh thần nhân viên sẽ sa sút. Công việc không hiệu quả, mục tiêu của nhà quản lý và doanh nghiệp đổ vỡ, doanh nghiệp phải liên tục tuyển dụng, đối thủ cạnh tranh thu hút nhân lực là doanh nghiệp sẽ bị lộ thông tin cũng như có thể mất khách hàng. Vì thế, ngoài những vật chất thông thường, việc khích lệ nhân viên hay đưa đến cho nhân viên những cử chỉ rất không mất tiền là rất cần thiết. Nếu nhà quản lý là nghệ sĩ trong lĩnh vực ấy, chắc chắn doanh nghiệp sẽ thành công.

Dành thời gian giám sát, báo ban và hướng dẫn nhân viên trong công việc

Hãy dành thời gian hàng ngày cho mỗi người mà nhà quản lý cần giám sát. Các nhà quản lý nên dành khoảng 1 tiếng mỗi tuần cho mỗi bản báo cáo trực tiếp. Qua nhiều năm, các nghiên cứu đã chỉ ra một cách rõ ràng rằng yếu tố thúc đẩy làm việc là dành thời gian ảnh hưởng lẫn nhau với những người giám sát. Lên kế hoạch từng quý về những hội nghị sẽ khai triển trên lịch công tác một cách công khai để mọi người có thể xem xét khi nào họ cần chuẩn bị làm thêm giờ và sự chú ý tập trung của bạn. Nhà quản lý có thể làm cho nhân viên của mình hạnh phúc.

Ở trên là một số giải pháp giúp cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới trong công ty, khá đa dạng và linh hoạt, công ty nên xem xét tham khảo và áp dụng, vì với một công ty lớn như Canfoco thì việc giữ chân những nhân viên giỏi và có kinh nghiệm là quan trọng.

4. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát đối với nhân sự của công ty

Nhân viên cần một hệ thống kỷ luật tiên bộ, có quản lý chặt chẽ khi họ làm việc không hiệu quả. Điều này không chỉ giúp tạo ra sự ràng buộc cần phải có giữa người lao động và công ty mà bản thân nó cũng có tác dụng tạo động lực cho người lao động hoàn thành tốt công việc được giao. Song hiện tại, hệ thống kiểm soát nhân sự tại công ty còn yếu kém, sau đây em xin đưa ra một số giải pháp:

- Trước hết, Công ty cần phải xây dựng các bản kế hoạch cho từng chu kỳ kinh doanh. Bên cạnh đó cũng cần yêu cầu các phòng ban xây dựng các bản kế hoạch riêng cho mình dựa trên kế hoạch chung của toàn Công ty. Trong quy trình xây dựng kế hoạch nên tham khảo ý kiến của người lao động, đặc biệt là cho họ xây dựng kế hoạch công việc có liên quan đến bản thân mình. Khi tham gia vào xây dựng các bản kế hoạch và biết được kế hoạch phát triển chung của toàn Công ty, các phòng ban hay cá nhân mình, nhân viên sẽ hiểu rõ hơn về trách nhiệm của mình để đạt được mục tiêu. Từ đó nhân viên cũng nên tham gia hỗ trợ cấp quản lý trong việc phát triển Công ty, tránh đi chệch hướng mục tiêu chung của toàn công ty. Khi người lao động tự xây dựng được mục tiêu và kế hoạch cho mình, họ sẽ ý thức được rõ hơn trách nhiệm và sự ràng buộc với công ty về mặt hành chính.

- Bên cạnh đó là xây dựng một hệ thống các quy tắc, quy định chung dựa trên các văn bản hành chính có tính pháp lý cao, vừa mang tính nhắc nhở vừa có tính cưỡng chế đối với người lao động để họ ý thức được trách nhiệm cũng như nghĩa vụ của mình.

Khi người lao động đạt hiệu quả làm việc cao thì được khen thưởng xứng đáng, thì tương ứng, khi họ không hoàn thành công việc, cũng sẽ phải chịu hoàn toàn trách nhiệm hoặc hình thức kỷ luật thích đáng, như cắt thưởng, trừ lương... và cuối cùng là cắt hợp đồng lao động nếu không thể tiếp tục được nữa.

III. Một số kiến nghị.

1. Kiến nghị đối với Nhà nước.

Để tạo động lực cho người lao động một cách hoàn thiện và đạt hiệu quả tốt nhất là một việc làm tốn rất nhiều chi phí, chỉ một mình các doanh nghiệp không thể đủ lực mà phải có sự giúp đỡ của Nhà nước.

Hiện nay các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam đều vướng phải một tình

trạng chung, là chất lượng nguồn nhân lực đầu vào chưa đáp ứng được nhu cầu của nhà tuyển dụng, mức độ đào tạo thấp gần 20%. Người lao động muốn được đào tạo thì lại phải trả tiền trong khi điều kiện của họ lại hạn chế. Các doanh nghiệp thì không đủ năng lực về tài chính để có thể đào tạo lại toàn bộ. Vì vậy, Nhà nước nên có những hỗ trợ về giáo dục như sau:

- Đào tạo các nhà quản lý, thông qua các khoá đào tạo ngắn hạn, các khoá huấn luyện, giúp họ am hiểu hơn về luật pháp, kinh tế, công nghệ..., đào tạo các kỹ năng quản lý thông qua các lớp ngắn hạn, các chương trình hội thảo...

- Thành lập các trung tâm đào tạo cũng như bồi dưỡng về quản lý: tăng đầu tư cho các trung tâm dạy nghề ở địa phương, xây dựng các trung tâm đáp ứng nhu cầu thực tế, Nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp tự đào tạo bằng cách trích một phần thuế để lại lập quỹ đào tạo.

- Phổ biến các thông tin về luật pháp như: chế độ tiền lương, phúc lợi bắt buộc... thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, các buổi hội thảo chuyên đề.

- Bên cạnh đó, cũng cần có các trung tâm kiểm nghiệm, đánh giá chất lượng đầu ra của các trường đào tạo.

- Ngoài ra, việc cung cấp thông tin cho các doanh nghiệp về nhân sự cũng là việc làm cần khuyến khích: Kết hợp với các doanh nghiệp mở các hội chợ việc làm (có thể ngay tại các trường đại học, cao đẳng..), các chương trình tiếp xúc giữa sinh viên và nhà doanh nghiệp..

- Xây dựng và hoàn thiện hơn về hệ thống cơ sở hạ tầng, hệ thống giao thông, điện nước, kết hợp với các doanh nghiệp xây dựng nhà ở cho người lao động với giá thấp.

Chính sách hộ khẩu đối với người lao động cần có sự điều chỉnh. Khi doanh nghiệp xác nhận người lao động đang làm việc tại cơ sở mình thuộc địa bàn do địa phương quản lý và người lao động có nguyện vọng nhập khẩu sau thời gian đăng ký tạm trú tạm vắng và làm việc (6 - 12 tháng) thì chính quyền sở tại tạo điều kiện cho họ nhập khẩu chính thức.

Cuối cùng, Nhà nước cần có những biện pháp kìm giá sinh hoạt để tiền lương thực tế đảm bảo cho người lao động.

2. Các kiến nghị đối với Công ty.

Để có điều kiện tạo động lực cho người lao động một cách hoàn thiện nhất, Công ty cần có tài chính mạnh. Muốn như vậy, cần cắt giảm những chi phí không cần thiết, tiết kiệm đến mức tối đa có thể, hợp lý hoá bộ máy tổ chức và tạo ra nhiều lợi nhuận trong sản xuất kinh doanh. Muốn tạo ra nhiều lợi nhuận thì liên quan đến rất nhiều vấn đề khác nhau, trong đó các yếu tố kinh doanh như: Nghiên cứu thị trường, lập kế hoạch, marketing.... Trong thời gian tới, nhu cầu về đồ hộp có khả năng tăng cao do sự phát triển và tiếp diễn hàng loạt của các bệnh dịch, Công ty nên chủ động đa dạng hoá lĩnh vực hoạt động và tăng cường sản xuất, dự trù được sự gia tăng về chi phí do giá cả nguyên vật liệu tăng cao để có những sách lược hợp lý khiến cho giá thành sản phẩm không tăng quá cao mà vẫn đáp ứng về mặt chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm. Hơn hết, Công ty cần quan tâm nhiều hơn nữa tới đời sống của người lao động, cải thiện các mối quan hệ trong công ty, xây dựng hoàn thiện các hệ thống công cụ như trình bày ở trên để có thể tạo động lực cho lao động một cách tốt nhất.

KẾT LUẬN

Có thể nói tạo động lực lao động là một phần không thể thiếu trong quản trị nhân sự. Nó đóng vai trò vô cùng quan trọng quyết định hiệu quả công việc của người lao động. Đặc biệt trong giai đoạn này, khi yếu tố con người ngày càng được quan tâm và đề cao hơn đối với việc phát triển và duy trì một doanh nghiệp.

Đối với công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long, vấn đề về tạo động lực cho người lao động càng có ý nghĩa to lớn hơn bởi sự cần thiết của nó. Thông qua nghiên cứu tình hình thực tế của công ty, kết hợp với thu thập, phân tích thông tin ngoài thị trường lao động, và sự hỗ trợ không thể thiếu của các tài liệu tham khảo, em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp tạo động lực cho người lao động tại công ty. Những giải pháp này chỉ mang tính chất lý thuyết song em cũng mong nó có thể có những đóng góp nhất định đối với công tác tạo động lực lao động đang diễn ra tại công ty.

Để hoàn thành báo cáo chuyên đề thực tập này, em đã nhận được rất nhiều sự ủng hộ và giúp đỡ nhiệt tình từ phía các cô chú, anh chị cán bộ công nhân viên làm việc tại công ty, đã cung cấp cho em những tài liệu cần thiết, tạo điều kiện tốt nhất giúp em hoàn thành thực tập. Bên cạnh đó, em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Phạm Vũ Thắng, thầy giáo hướng dẫn đã chỉ bảo, giúp đỡ em rất tận tình từ việc lựa chọn đề tài đến hoàn thành báo cáo một cách tốt đẹp nhất. Mặc dù đã có nhiều cố gắng song do còn nhiều hạn chế về thời gian và phạm vi kiến thức nên báo cáo này không tránh khỏi những thiếu sót. Em mong nhận được sự góp ý của các cô chú anh chị tại công ty để có thể thực tiễn hoá các ý kiến đóng góp của mình cũng như nhận xét và giúp đỡ của các thầy cô giáo để em hoàn thành tốt hơn báo cáo chuyên đề thực tập của mình.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1.Đào Duy Huân - Quản trị học - NXB Thống kê - Hà Nội,1996
- 2.Đỗ Hoàng Toàn,Nguyễn Kim Trung - Nhập môn quản trị học - NXB Đại học và giáo dục chuyên nghiệp - Hà Nội,1997.
- 3.Hà Văn Nội - Quản trị nhân lực trong doanh nghiệpTập 2 - NXB Bưu Điện - Hà Nội,2007.
- 4.Khoa khoa học quản lý - Đại học Kinh tế Quốc dân - Giáo trình tâm lý học quản lý kinh tế - NXB Khoa học và kỹ thuật - Hà Nội,2000.
- 5.Khoa khoa học quản lý - Đại học Kinh tế Quốc dân - Giáo trình khoa học quản lý tập 1 - NXB Khoa học và kỹ thuật - Hà Nội,1999.
- 6.Khoa khoa học quản lý - Đại học Kinh tế Quốc dân - Giáo trình khoa học quản lý tập 2 - NXB Khoa học và kỹ thuật - Hà Nội,2003.
- 7.M.Konosuke - Nhân sự, chìa khoá của sự thành công - NXB Giao thông - Hà Nội,1999.
- 8.Nguyễn Thị Doan,Đỗ Minh Cương,Phương Kỳ Sơn - Các học thuyết quản lý - NXB Chính trị quốc gia - Hà Nội,1996.
- 9.Nguyễn Văn Điềm - Quản trị nhân sự - NXB Lao động xã hội - Hà Nội,2006.
- 10.Nguyễn Văn Lê - Đạo đức và lãnh đạo - NXB Giáo dục - Hà Nội,1998

Các trang web:

1. http://chungta.com/Desktop.aspx/KinhDoanh-QTDN/Quan-Ly/Xung_quanh_chuyen_luong_va_thuong/
- 2.<http://www.giaovien.net/content/view/404/48>
- 3.<http://www.saga.vn/Nguonnhanluc/Donglucvakhuyenkich/Phanthuongvakyluat/2951.saga>
- 4.<http://vietbao.vn/The-gioi-giai-tri/De-nhan-vien-lam-viec-hieu-qua/50765829/402/>

5.<http://vietbao.vn/Viec-lam/Danh-gia-de-tao-dong-luc-cho-nhan-vien/30202549/267/>

KẾT LUẬN

Có thể nói tạo động lực lao động là một phần không thể thiếu trong quản trị nhân sự. Nó đóng vai trò vô cùng quan trọng quyết định hiệu quả công việc của người lao động. Đặc biệt trong giai đoạn này, khi yếu tố con người ngày càng được quan tâm và đề cao hơn đối với việc phát triển và duy trì một doanh nghiệp.

Đối với công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long, vấn đề về tạo động lực cho người lao động càng có ý nghĩa to lớn hơn bởi sự cần thiết của nó. Thông qua nghiên cứu tình hình thực tế của công ty, kết hợp với thu thập, phân tích thông tin ngoài thị trường lao động, và sự hỗ trợ không thể thiếu của các tài liệu tham khảo, em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp tạo động lực cho người lao động tại công ty. Những giải pháp này chỉ mang tính chất lý thuyết song em cũng mong nó có thể có những đóng góp nhất định đối với công tác tạo động lực lao động đang diễn ra tại công ty.

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	3
I. KHÁI NIỆM VÀ NỘI DUNG CƠ BẢN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC	3
1. Động lực lao động	3
1.1. Khái niệm	3
1.2. Mục đích và vai trò của việc tạo động lực	4
2. Lý thuyết chung về tạo động lực lao động	5
2.1. Nhu cầu và động cơ làm việc của con người	5
2.1.1. Nhu cầu	5
2.1.2. Động cơ	6
2.1.3. Mối quan hệ giữa nhu cầu và động cơ	6
2.2. Một số học thuyết về động cơ thúc đẩy	7
2.2.1. Lý thuyết về thang bậc nhu cầu của Maslow	7
2.2.2. Thuyết 2 nhóm yếu tố của Herzberg :	8
2.2.3. Lý thuyết ERG của Clayton Alderfer	9
II. MỘT SỐ MÔ HÌNH XÁC ĐỊNH CÁC YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC	11
1. Mô hình xác định động lực của con người theo các thành tố	11

2.Mô hình xác định động lực theo tính chất của động lực.....	12
2.1.Công cụ kinh tế (tài chính)	13
2.1.1.Công cụ kinh tế trực tiếp.....	13
2.1.2.Công cụ kinh tế gián tiếp.....	15
2.2.Công cụ tâm lý - giáo dục	17
2.2.1.Công cụ tâm lý.....	17
2.2.2.Công cụ giáo dục	17
2.3.Công cụ hành chính - tổ chức.....	18
2.3.1.Công cụ tổ chức	18
2.3.2.Công cụ hành chính.....	18
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CỦA VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI	
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG.....	19
I.ĐẶC ĐIỂM CỦA CÔNG TY CÓ ẢNH HƯỞNG TỚI QUÁ TRÌNH TẠO	
ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG.....	20
1.Giới thiệu chung về công ty.....	20
1.1.Qúa trình hình thành và phát triển	20
1.2.Lĩnh vực hoạt động kinh doanh	20
2.Đặc điểm về hoạt động kinh doanh của công ty.....	21
2.1.Đặc điểm về vốn:	21
2.2.Đặc điểm về lao động.....	22
2.3.Đặc điểm về sản phẩm	24
2.4.Đặc điểm về quy trình sản xuất	26
2.5.Đặc điểm về thị trường và cạnh tranh.....	28
3.Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (các số liệu tài chính).....	29
4. Chiến lược phát triển.....	30
II.THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ	
PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG.....	31
1.Các công cụ kinh tế mà công ty đã sử dụng.....	31
1.1.Chính sách tiền lương của công ty.....	31
1.1.1.Quy chế trả lương và thu nhập.....	31

1.1.2.Tác dụng của chính sách tiền lương đối với người lao động trong công ty	37
1.2.Tiền thưởng.....	40
1.3.Chính sách phúc lợi của công ty.....	41
1.3.1.Phúc lợi bắt buộc: Bảo hiểm cho người lao động.....	41
1.3.2.Phúc lợi tự nguyện :	43
1.4.Phụ cấp,trợ cấp.....	43
1.4.1.Hỗ trợ tiền lương và tiền ăn ca của cho CBCNV đi công tác xa....	43
2.2.Chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật đối với lao động làm việc trong điều kiện có yếu tố độc hại	45
1.4.3.Trợ cấp tai nạn lao động.....	46
1.5.Xây dựng môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động	47
2.Công cụ tâm lý - giáo dục mà công ty áp dụng	48
2.1.Các công cụ tâm lý đã được thực hiện.....	48
2.1.1.Bố trí công việc hợp lý cho người lao động.....	48
2.1.2.Xây dựng bầu không khí làm việc trong công ty	49
2.2.Công cụ giáo dục được công ty thực hiện.....	50
3.Công cụ tổ chức : công ty áp dụng thông qua việc đề bạt cán bộ	51
III.CÁC VẤN ĐỀ VỀ VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG	52
1.Đánh giá chung về công tác tạo động lực của công ty.....	52
2.Những vấn đề còn tồn tại.....	53
2.1.Vấn đề về tiền lương	53
2.2.Vấn đề về thưởng và khen thưởng:.....	54
2.3.Vấn đề về mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.	55
2.4.Vấn đề về hệ thống kiểm soát trong quản trị nhân sự của công ty.....	55
CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY	57
CỔ PHẦN ĐỒ HỘP HẠ LONG.....	57
I.Mục tiêu và chiến lược phát triển của công ty	57
1.Mục tiêu chung của công ty trong thời gian tới.....	57

2.Chiến lược phát triển.....	57
2.2.Chiến lược về nhân sự.....	57
II.Một số giải pháp về tạo động lực tại công ty cổ phần đồ hộp Hạ Long.....	58
1.Giải pháp cho vấn đề về lương.....	58
2.Các giải pháp về thưởng và khen thưởng.....	62
3.Giai pháp cải thiện mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.	65
4.Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát đối với nhân sự của công ty	67
III. Một số kiến nghị.....	68
1. Kiến nghị đối với Nhà nước.	68
2.Các kiến nghị đối với Công ty.....	69
KẾT LUẬN.....	71
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	72
KẾT LUẬN.....	74