

HOÀN THIỆN CÁC BIỆN PHÁP TÀI CHÍNH NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẤP NƯỚC THANH HÓA

Trần Ngọc Lợi¹, Mai Thị Phương Lan²

TÓM TẮT

Tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những vấn đề quan trọng trong khoa học quản trị nhân sự. Tạo động lực làm việc là việc doanh nghiệp áp dụng các biện pháp tài chính và phi tài chính nhằm thỏa mãn các nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần của người lao động. Từ đó giúp người lao động yên tâm cống hiến, đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Bài viết đánh giá thực tiễn áp dụng các biện pháp tài chính bao gồm tiền lương, tiền thưởng, chế độ phúc lợi tại Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện các biện pháp kích thích tài chính nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc cho người lao động.

Từ khóa: *Tạo động lực làm việc, biện pháp tài chính, Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa.*

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

1.1. Nhu cầu và động lực làm việc

Maslow là một nhà nghiên cứu nổi tiếng với học thuyết nhu cầu của con người, học thuyết nhu cầu với việc xây dựng tháp nhu cầu đã được Maslow nghiên cứu từ những năm 1943 và được ông hoàn thiện nhiều lần qua từng thế kỷ. Maslow (1943) đã đưa ra định nghĩa về nhu cầu như sau: “*Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có nhu cầu khác nhau*”. Nói cách khác nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội [13; tr.23].

Nhu cầu theo các nhà nghiên cứu được chia thành nhiều loại. Theo Maslow (1943) nhu cầu gồm: Nhu cầu sinh lý - Physiological Needs, nhu cầu an toàn - Safety Needs, nhu cầu xã hội và sở hữu - Social and Belongingness Needs, Nhu cầu Esteem - Esteem Needs và nhu cầu tự thân - Self Actualization [13; tr.26,27]. Tác giả McClelland (1997) lại cho rằng nhu cầu của con người gồm 3 loại: nhu cầu thành tích - Achievement, nhu

¹ Học viên Cao học QTKD K12, Trường Đại học Hồng Đức, tranngocloi@hdu.edu.vn

² Phân hiệu Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội tại tỉnh Thanh Hóa

cầu liên kết - affiliation và nhu cầu quyền lực - power [9; tr.30-32]. Clayton Alderfer và cộng sự (1973) cũng trên quan điểm 3 loại nhu cầu, tuy nhiên 3 loại nhu cầu của ông đưa ra bao gồm: Nhu cầu tồn tại - Existence needs, nhu cầu liên quan - relatedness needs và nhu cầu phát triển - growth needs [8; tr.15,16]. Tuy nhiên, theo phân tích của các nhà nghiên cứu về các nhu cầu có thể nhóm thành 2 nhóm chính là nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người, việc thỏa mãn chúng phụ thuộc vào thù lao tài chính. Thù lao tài chính càng cao thì mức độ thỏa mãn các nhu cầu vật chất càng cao. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý. Tùy thuộc vào từng loại công việc, cách ứng xử của nhà quản lý và tập thể lao động mà mức độ thỏa mãn các nhu cầu tinh thần có thể khác nhau [4; tr.142]. Theo đó, các doanh nghiệp xây dựng các biện pháp tài chính nhằm thỏa mãn các nhu cầu vật chất và các biện pháp phi tài chính để thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần nhằm thúc đẩy, tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

Trong thực tế, đối với bản thân con người nói chung và người lao động nói riêng thì có những mức độ đòi hỏi về các mức nhu cầu vật chất và tinh thần là khác nhau và cấp độ các nhu cầu cũng không giống nhau, khi tham gia vào các hoạt động xã hội, mỗi người đều mong thỏa mãn được nhu cầu của mình. Trong đó, nhu cầu vật chất là nhu cầu cần được thỏa mãn trước, nhu cầu tinh thần có thể đáp ứng sau, sau khi các nhu cầu về vật chất được đáp ứng đầy đủ, thậm chí dư thừa người lao động mới có nhu cầu về tinh thần mạnh mẽ hơn [9; tr.55]. Do đó, mặc dù thực hiện song song các biện pháp tài chính và phi tài chính nhưng các biện pháp tài chính nhằm đáp ứng các nhu cầu vật chất luôn được các doanh nghiệp ưu tiên tập trung thực hiện để tạo động lực làm việc cho người lao động.

1.2. Các biện pháp tài chính tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

1.2.1. Tạo động lực lao động thông qua tiền lương

Một trong những chức năng của tiền lương là chức năng kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động. Trong hoạt động kinh tế thì lợi ích kinh tế là động lực cơ bản, nó biểu hiện trên nhiều dạng, có lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần, lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, có lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể [14; tr.25]. Tiền lương là bộ phận thu nhập chính của người lao động nhằm thỏa mãn phần lớn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động. Do vậy, sử dụng các mức tiền lương khác nhau là đòn bẩy kinh tế quan trọng để định hướng sự quan tâm và động cơ trong lao động của người lao động dựa trên cơ sở lợi ích cá nhân.

Tiền lương cao sẽ thu hút và hấp dẫn người lao động về với doanh nghiệp, bởi tiền lương là khoản thu nhập chính của người lao động để có thể chi trả và nâng cao mức sống của bản thân và gia đình người lao động. Ngoài ra, tiền lương còn biểu hiện giá trị, uy tín,

địa vị của người lao động, do đó tiền lương có tác dụng khuyến khích người lao động hăng hái làm việc và ngược lại nếu tiền lương không thoả đáng nó sẽ kìm hãm sự say mê của người lao động đối với công việc.

Hiện nay, các doanh nghiệp sử dụng tiền lương như một đòn bẩy kinh tế để thúc đẩy người lao động làm việc tốt. Để tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó, khi xây dựng chế độ trả lương phải chú ý đến các nguyên tắc sau:

Tạo sự công bằng bên trong doanh nghiệp và bên ngoài.

Tiền lương phải đảm bảo được chi tiêu tối thiểu của người lao động.

Năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân.

Đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.

1.2.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương cố định, trong doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là tiền thưởng. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho người lao động nó còn là phương tiện để đánh giá công lao, sức lao động, tinh thần trách nhiệm, thành tích của người lao động đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích lợi ích vật chất và tinh thần đối với người lao động, vì vậy, khi xây dựng tiền thưởng phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

Tiền thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Tiền thưởng cho người lao động phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt.

1.2.3. Tạo động lực lao động thông qua chế độ phúc lợi

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với người lao động và tổ chức/doanh nghiệp, phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Đây là khoản ngoài tiền công, tiền lương và các khuyến khích tài chính. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động được chia làm hai loại đó là phúc lợi theo pháp luật quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...) và các phúc lợi, dịch vụ tự nguyện do công ty tự thành lập, tổ chức, tùy vào khả năng tài chính của công ty (như phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi về mặt thời gian, dịch vụ ăn, ở đi lại...) nhằm kích thích động viên người lao động gắn bó với doanh nghiệp.

() Phúc lợi bắt buộc: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp*

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, hưu trí hoặc khi chết để góp phần ổn định cuộc sống của người lao động và gia đình họ. Các chế độ bảo hiểm xã hội bao gồm: Chế độ trợ cấp khi ốm đau, tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, nghỉ hưu, thai sản, trợ cấp tử tuất.

(*) *Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện*

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, các doanh nghiệp thường áp dụng các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện tùy theo khả năng tài chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích người lao động làm việc, yên tâm công tác và gắn bó với doanh nghiệp. Các loại phúc lợi và dịch vụ như: Xây dựng các công trình phúc lợi, trợ cấp mất sức, khó khăn, cung cấp các dịch vụ bổ sung....

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp thu thập số liệu: Số liệu được thu thập từ số liệu sơ cấp và số liệu thứ cấp. Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua điều tra bảng hỏi đối với cán bộ, người lao động tại các bộ phận, các phòng ban về các vấn đề nghiên cứu liên quan đến tạo động lực làm việc như: Lương, thưởng, chế độ đãi ngộ... và ý kiến của họ về các chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa. Số liệu thứ cấp được thu thập từ các nguồn tài liệu, báo cáo định kỳ hàng tháng, hàng năm của Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa, các báo cáo tài liệu của Sở Công thương, cục thống kê tỉnh Thanh Hóa; thông tin đã được công bố trên các giáo trình, báo, tạp chí, công trình và đề tài khoa học trong và ngoài nước liên quan đến đề tài.

Phương pháp phân tích số liệu: Trên cơ sở các tài liệu đã được xử lý, tổng hợp và vận dụng các phương pháp phân tích thống kê, phân tích kinh tế, so sánh, đối chiếu để đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1. Đặc điểm lao động tại Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa

Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa là doanh nghiệp được chuyển đổi từ doanh nghiệp 100% vốn nhà nước Công ty Cấp nước Thanh Hóa sang hoạt động theo Luật Doanh nghiệp theo Quyết định số 4753/QĐ-UBND ngày 17/11/2015 của Chủ tịch UBND tỉnh Thanh Hóa. Chức năng nhiệm vụ của Công ty là: Khai thác, sản xuất nước sạch, phục vụ cho nhu cầu sử dụng của thị xã Thanh Hóa, Sầm Sơn; khảo sát thiết kế, thi công xây dựng và quản lý công trình, hệ thống cấp nước do công ty quản lý, khai thác.

Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của tổ chức, lãnh đạo công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa luôn quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay, công ty sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và nhiệt huyết. Bên cạnh đó, công ty còn có đội ngũ lãnh đạo giàu kinh nghiệm, phẩm chất chính trị vững vàng được tôi luyện và trưởng thành trong quãng thời gian dài với nhiều sự thay đổi trong môi trường kinh doanh. Tất cả những yếu tố trên đem lại cho công ty một môi trường hoạt động tối ưu với nhiều lợi thế cạnh tranh.

Bảng 1. Bảng tổng hợp cơ cấu lao động của Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa

STT	Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tổng số lao động	797	100
2	Phân theo giới tính		
	Nam	467	58.59
	Nữ	330	41.41
3	Phân theo trình độ chuyên môn		
	Sau đại học	35	4.39
	Đại học	335	42.03
	Cao đẳng, Trung cấp	235	29.49
	Công nhân kỹ thuật	192	24.09
4	Phân theo độ tuổi		
	< 30	203	25.47
	30 - 40	345	43.29
	> 40	239	29.99

Nguồn: Phòng nhân sự Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa, tính đến 31/12/2019

Tổng số lao động của công ty tính đến ngày 31/12/2019 là 797 người. Do đặc thù của công ty hoạt động chủ yếu trong các lĩnh vực chuyên về kỹ sư như kỹ thuật điện, xử lý nước và các công trình cấp nước nên số lao động nam chiếm tỷ trọng lớn 467 lao động, chiếm 58,60% tổng số lao động toàn công ty.

Phần lớn lao động trong công ty là lao động có chuyên môn, lao động trình độ đại học và sau đại học chiếm tỷ trọng lớn nhất, 370 lao động (46,42%) tiếp đến là lao động trình độ cao đẳng 235 lao động (chiếm 29,49% lao động toàn công ty). Còn lại là lực lượng công nhân kỹ sư 192 lao động (chiếm 24,09% lao động toàn công ty).

Độ tuổi trung bình người lao động trong công ty khá đồng đều, đáp ứng được yêu cầu công việc. Nhóm lao động từ 30 đến 40 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất là 345 lao động (chiếm 43,29% tổng số lao động toàn công ty), là lực lượng quan trọng tạo sự phát triển công ty. Nhóm lao động này có động lực cầu tiến cao, có nhiều cơ hội học tập nâng cao khả năng, nắm bắt kiến thức hiện đại để ứng dụng vào thực tiễn công việc. Nhóm lao động trẻ dưới 30 tuổi gồm có 203 lao động, chiếm 25,47% tổng số lao động, có xu hướng chưa ổn định, có nhiều sự lựa chọn nghề nghiệp, có xu hướng sẵn sàng chuyển đổi công việc nếu lương và điều kiện cao hơn hiện tại. Số lao động trên 40 tuổi chiếm 29,99% tổng số lao động tương ứng 239 người. Nhóm lao động này bao gồm hầu hết các lao động giữ vị trí lãnh đạo quản lý trong công ty do có trình độ chuyên môn cao, kinh nghiệm làm việc lâu năm, tích lũy tốt. Đây là lực lượng lao động chủ chốt trong việc điều hành các chiến lược hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trung và dài hạn.

3.2. Thực trạng các hoạt động tạo động lực làm việc bằng biện pháp tài chính tại Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa

3.2.1. Chế độ tiền lương

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho người lao động do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Tiền lương của người lao động được tính trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc của người lao động.

Nguyên tắc trả lương: Công ty thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào đầu tháng sau. Cán bộ công nhân viên tại công ty nhận lương trực tiếp bằng tiền mặt. Trong tương lai, theo nhu cầu thanh toán không dùng tiền mặt, công ty sẽ tiến hành trả lương thông qua hệ thống ngân hàng cho các cán bộ công nhân viên của công ty.

Cách thức tính lương: Tiền lương trả cho cán bộ người lao động tại công ty được trả làm 2 phần: phần tiền lương theo hệ số cấp bậc và phần tiền lương chi trả theo công việc.

Phần 1: Phần tiền lương tính theo hệ số cấp bậc. Được tính theo quy định của Nhà nước về hệ số tiền lương, hệ số tiền lương cấp bậc đối với bậc đại học tương ứng là 2,34. Phần lương này được tính theo công thức sau:

$$\text{Tiền lương cấp bậc} = \text{Hệ số lương cấp bậc} \times \text{Mức lương cơ bản}$$

Mức lương cơ bản được Nhà nước quy định theo từng thời điểm và có thể thay đổi theo từng thời kỳ. Mức lương này được công ty sử dụng để tính lương cho người lao động.

Phần 2: Phần tiền lương tính theo công việc. Mức tiền lương này được xác định theo công việc được giao cho người lao động cùng với mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Mỗi vị trí công việc được quy định hệ số khác nhau, ví dụ công nhân thu tiền nước hệ số 1,2; nhân viên phòng kế hoạch hệ số 1,4. Hệ số của mỗi vị trí được quy định theo chế độ tiền lương tiền thưởng ban hành theo Quyết định số 583/2017/QĐ-HĐQT-CTCPCNTH, ban hành 12/09/2017 bởi chủ tịch Hội đồng quản trị công ty. Phần lương này được tính theo công thức sau:

$$\text{Tiền lương công việc} = \text{Hệ số lương công việc} \times \text{Mức lương công việc}$$

Mức lương công việc được công ty xác định hàng năm, dựa trên các số liệu về tình hình sản xuất kinh doanh trong năm vừa qua của công ty. Thông thường mức lương công việc được xác định dao động không quá lớn xung quanh mức lương cơ bản.

Cả 2 mức trả lương đều căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ đánh giá mỗi tháng của cán bộ nhân viên, người lao động. Việc xếp loại được thực hiện bởi các bộ phận, cuối tháng tổng hợp, họp toàn công ty đưa ra mức đánh giá phù hợp. Mức tiền lương được thanh toán theo các mức độ xếp loại tại công ty như sau:

Bảng 2. Mức xếp loại và phần trăm chi trả lương tháng

STT	Mức xếp loại hoàn thành nhiệm vụ trong tháng	Mức % trả lương	Ghi chú
1	A	100%	
2	B	90%	
3	C	70%	

Nguồn: Công ty Cổ phần cấp nước Thanh Hóa, quy chế tiền lương tiền thưởng ban hành kèm theo Quyết định số 583/2017/QĐ-HĐQT-CTCPCNTH

Hiện tại, việc trả lương được chia thành 2 phần, tuy nhiên cách thức tính lương cho các vị trí công việc trong cùng bộ phận là như nhau, trong khi mức độ hoàn thành nhiệm vụ của mỗi cá nhân là khác nhau. Điều này dẫn đến tâm lý không hài lòng của người lao động. Thêm vào đó, các chỉ tiêu đánh giá mức độ hoàn thành công việc tại công ty còn chung chung, chưa rõ ràng dẫn đến việc đánh giá đôi khi còn mang tính chủ quan.

3.2.2. Chế độ tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương, Công ty Cổ phần cấp nước Thanh Hóa cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn. Các quy định liên quan đến tiền lương và tiền thưởng tại công ty được thực hiện theo quy định về chế độ tiền lương, tiền thưởng ban hành theo Quyết định số 583/2017/QĐ-HĐQT-CTCPCNTH, ngày 12/09/2017 bởi chủ tịch Hội đồng quản trị công ty. Theo đó, công ty tiến hành khen thưởng vào các thời điểm sau:

Khen thưởng đối với danh hiệu hoàn thành nhiệm vụ theo năm: Áp dụng đối với cá nhân và tập thể người lao động theo năm. Cuối năm bình xét kết quả công việc, danh hiệu tiên tiến xuất sắc trong năm tài chính, các cá nhân người lao động và tập thể được bình bầu sẽ được thưởng với mức tiền thưởng theo Quy chế chi tiêu nội bộ của công ty.

Khen thưởng đối với đơn vị hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ theo từng quý: Ngoài mức khen thưởng theo năm về mức độ hoàn thành nhiệm vụ, công ty còn tiến hành thưởng theo quý đối với các bộ phận hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, vượt kế hoạch đề ra. Người đứng đầu đơn vị đồng thời được thưởng cho thành tích đã quản lý, chỉ đạo hoàn thành nhiệm vụ đề ra.

Hình thức trả thưởng bằng hiện vật và giá trị: Giấy khen, tiền mặt và một số hiện vật kèm theo khác tùy thuộc vào từng mức thưởng.

Nhìn chung quy chế thưởng của công ty còn chưa đa dạng, mức tiền thưởng còn thấp, dẫn đến chưa thực sự kích thích được người lao động hăng say cống hiến.

3.2.3. Chế độ phúc lợi

Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa thực hiện tương đối đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động để người lao động thấy rằng mình được bảo đảm. Với những lao động nữ được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản, có thời gian công tác từ 24 tháng trở lên tính từ thời điểm ký kết hợp đồng đến thời điểm sinh để được hưởng các quyền lợi: Nghỉ sinh 6 tháng theo quy định của Nhà nước và hưởng trợ cấp thai sản do Cơ quan bảo hiểm xã hội chi trả theo chế độ hiện hành.

Bảng 3. Quy chế phúc lợi của Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa

Đơn vị tính: đồng/người

TT	Nội dung	Mức phúc lợi	
		Số ngày nghỉ	Mức hưởng
1	Tết dương lịch	1 ngày	1.000.000
2	Tết âm lịch	4 ngày	4.000.000
3	Ngày 30/4 và 1/5	2 ngày	200.000
4	Ngày 2/9	1 ngày	200.000
5	Giỗ tổ Hùng Vương	1 ngày	
6	Ngày thành lập công ty		500.000
7	Ngày 8/3, 20/10		500.000
8	Thiếu nhi 1/6		200.000
9	Người lao động ốm đau		1.000.000
10	Cha mẹ, con cái ốm đau		500.000
11	Người lao động kết hôn	3 ngày	500.000 đ
12	Con cái kết hôn	1 ngày	
13	Tử thân phụ mẫu mất	3 ngày	500.000 đ
14	Nghỉ mát		2.000.000 đ

Nguồn: Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa

Đối với kỹ sư, người lao động, 2 năm 1 lần, công ty trang bị công cụ bảo hộ lao động và công cụ làm việc tương đối đầy đủ, các công nhân xây dựng, sửa chữa đường ống nước có trang phục lao động riêng gồm quần, áo, đèn pin, mũ, giày ủng, gang tay chuyên dụng và các công cụ dụng cụ khác để thực hiện công việc. Đối với nhân viên văn phòng, được công ty cấp 1 bộ quần áo văn phòng, đối với các cấp lãnh đạo, được công ty cấp 1 bộ trang phục truyền thống, nam 1 bộ comple, nữ 1 bộ áo dài.

Đối với ngày thành lập công ty các năm chẵn như 70, 80 năm, người lao động được nhận số tiền 1.000.000đ và 1 phần quà. Công ty còn thành lập các quỹ khuyến học, khuyến tài dành cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích xuất sắc trong học tập.

3.3. Giải pháp hoàn thiện các chính sách tài chính nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc tại Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa

3.3.1. Hoàn thiện chính sách tiền lương

Để có thể tạo được động lực làm việc cho người lao động thông qua chính sách tiền lương, chính sách quan trọng hàng đầu trong việc tạo động lực làm việc, ngoài việc thực hiện theo đúng quy định của pháp luật liên quan đến chế độ tiền lương tiền thưởng, Công

ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa nên áp dụng phương pháp trả lương dựa trên kết quả đánh giá công việc. Do đó, tác giả kiến nghị để nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua việc áp dụng hình thức trả lương theo hiệu quả công việc của mỗi cá nhân. Theo đó, việc đánh giá kết quả lao động cần được xây dựng bộ tiêu chí chi tiết, cụ thể, rõ ràng, dựa trên kế hoạch, mục tiêu đã đề ra của mỗi bộ phận, kết quả đánh giá cần gắn liền với chế độ lương để đảm bảo tính hiệu quả. Quy trình xây dựng bộ tiêu chí KPI (Key Performance Indicator) đánh giá hiệu quả công việc theo các chỉ tiêu định lượng được cụ thể hóa như sau:

Bước 1: Xác định tiêu chí đo lường hoàn thành công việc (xây dựng KPIs)

Các công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu và tiêu chí đo lường hoàn thành khác nhau. Bộ chỉ tiêu KPI là bộ chỉ số hiệu quả, công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả được thể hiện qua số liệu, tỉ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân. Tiêu chí hoàn thành công việc thường được xây dựng căn cứ vào bảng mô tả công việc, căn cứ vào mục tiêu yêu cầu đối với từng vị trí công việc. Trong đó mục tiêu đối với từng vị trí công việc được xây dựng căn cứ vào mục tiêu chung của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần nỗ lực để lượng hóa các tiêu chí đo lường hoàn thành công việc, trong trường hợp các tiêu chí không thể lượng hóa, có thể sử dụng các thang đo định lượng để đánh giá mức độ hoàn thành.

Bước 2: Đánh giá trọng số của mỗi nhóm tiêu chí đối với hiệu quả thực hiện công việc

Các tiêu chí hoàn thành công việc có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc, điều này cần được thể hiện qua điểm trọng số của từng tiêu chí. Mỗi nhóm tiêu chí của từng vị trí công việc khác nhau có trọng số không giống nhau. Các trọng số được xác định dựa trên mức độ đóng góp của từng chỉ tiêu KPI đối với mức độ hoàn thành công việc chung. Trong nội dung bản mô tả công việc của mỗi vị trí, bộ phận thường bao gồm nội dung công việc thường xuyên (KPI tổng hợp) gắn liền với chức danh công việc và công việc bổ sung (KPI bổ sung) gắn liền với các công việc kiêm nhiệm khác.

Bước 3: Đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Dựa vào các tiêu chí KPIs đã được lượng hóa, doanh nghiệp thực hiện đánh giá hiệu quả công việc của từng nhân viên trên từng nhóm tiêu chí. Với các mức lượng hóa cho sẵn từ 1 đến 5, căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc các cá nhân và bộ phận sẽ tiến hành đánh giá.

Bước 4: Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Đánh giá tổng hợp năng lực thực hiện của từng nhân viên được dựa trên kết quả tổng hợp sau đánh giá KPI tổng hợp và KPI bổ sung. Mỗi nhân viên có thể được đánh giá tốt về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó. Ví dụ mẫu bảng đánh giá hiệu quả công việc cho vị trí nhân viên quản lý chất lượng công trình cung cấp nước tại bảng sau:

Bảng 4. Bảng mô tả các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc cho vị trí nhân viên quản lý chất lượng công trình cấp nước

TT	Nội dung	Mục tiêu trong kỳ	Trọng số	Điểm đánh giá kết quả	Tỉ lệ thực hiện	Kết quả TH
A	KPI tổng hợp (của chức danh công việc)					
1	Lập kế hoạch quản lý chất lượng công trình	Kế hoạch được xây dựng chi tiết cho 100% công trình quản lý	5%			
		Chuẩn bị những phương án quản lý chất lượng dự phòng khi công trình gặp sự cố	5%			
2	Kiểm soát vật tư, trang thiết bị thi công đầu vào của công trình	100% vật tư đầu vào đảm bảo chất lượng	15%			
		100% vật tư không đảm bảo được đảm phán tìm phương hướng khắc phục	5%			
		100% trang thiết bị thi công được kiểm tra nhằm đảm bảo tiêu chí an toàn và khả năng hoạt động tốt	5%			
3	Kiểm soát quá trình thi công	100% công trình đảm bảo quy chuẩn xây dựng	40%			
		100% hạng mục chưa đạt yêu cầu được yêu cầu các công nhân xây dựng chỉnh sửa, gia cố	10%			
4	Xử lý các vấn đề liên quan đến chất lượng công trình cấp nước	100% thắc mắc của chủ đầu tư về chất lượng công trình được giải đáp kịp thời, đầy đủ bằng văn bản	5%			
		100% nguyên nhân gây ảnh hưởng đến CLCT được tìm ra	5%			
		100% khiếu nại của chủ đầu tư về CLCT được xử lý một cách nhanh chóng, hiệu quả và không để lại lỗi tương tự trong tương lai	5%			
<i>Kết quả KPI của chức danh công việc</i>		80%	100%			
B	KPI bổ sung (công việc kiêm nhiệm khác)					
	Đề xuất những phương án cải thiện hiệu quả thi công, nâng cao chất lượng làm việc	Ít nhất 01 phương án/ năm	40%			
	Tô chức nghiệm thu công trình với chủ đầu tư	100% tham gia nghiệm thu công trình	20%			
	Làm báo cáo công việc định kỳ hoặc đột xuất theo yêu cầu	100% báo cáo hoàn thành đúng hạn	30%			
	Thực hiện các công việc phát sinh khác theo chỉ định của Ban chỉ huy công trường	100% công việc hoàn thành	10%			
	Kết quả KPI của công việc kiêm nhiệm khác	20%	100%			
Tổng hợp kết quả đánh giá						

Nguồn: Phân tích của nhóm tác giả

3.3.2. Hoàn thiện công tác khen thưởng

Công tác khen thưởng hiện nay còn một số tồn tại như: hình thức thưởng chưa đa dạng, mức thưởng còn thấp chưa đủ tạo động lực phấn đấu cho người lao động trong công ty. Để có thể tạo thêm động lực làm việc cho người lao động.

Công ty nên đa dạng hóa các hình thức thưởng dành cho người lao động, đối với những giải thưởng lớn, thưởng theo năm làm việc, công ty nên tăng mức thưởng để người lao động cảm nhận được sự tương xứng với sự cố gắng của bản thân trong một thời gian dài hoặc với năng lực vượt trội của người lao động. Ví dụ, sản xuất nước sử dụng nguồn nguyên liệu từ thiên nhiên là nước thô, yêu cầu về việc tiết kiệm nguồn nguyên liệu là vô cùng quan trọng. Để có thể nâng cao tinh thần tiết kiệm công ty có thể đưa ra các hình thức thưởng như thưởng tiết kiệm tài nguyên để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận cho công ty. Hoặc các hình thức thưởng cho nhân viên chăm sóc khách hàng xuất sắc trong kỳ, khuyến khích các nhân viên chăm sóc khách hàng trong việc tư vấn, giải quyết các thắc mắc của khách hàng một cách kịp thời, nhanh chóng, nâng cao chất lượng phục vụ cũng như tính chuyên nghiệp của công ty trong hoạt động kinh doanh.

Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc và công bố công khai. Khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được.

Mức thưởng cần tương xứng với những đóng góp của người lao động đã bỏ ra, không nên quá ít không đủ động lực phấn đấu cho người lao động, tránh trường hợp quá nhiều sẽ ảnh hưởng đến chi phí của công ty.

3.3.3. Hoàn thiện các chính sách phúc lợi

Các chính sách phúc lợi hiện nay mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Trong khi đó, người lao động lại có nhu cầu ưu tiên về chế độ phúc lợi, do đó để tạo động lực làm việc cho nhóm người lao động này, công ty cần có biện pháp thay đổi đa dạng hơn các chế độ phúc lợi cho người lao động nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty, cụ thể:

Công ty nên thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động ổn định cuộc sống.

Tạo ra các dịch vụ cơ bản trong công ty, ưu tiên người lao động trong công ty đầu thầu thực hiện khi có đủ năng lực và điều kiện như các dịch vụ về dọn dẹp vệ sinh, dịch vụ bán lẻ, căng tin... Thông qua việc làm này Công ty vừa kinh doanh thêm, tạo điều kiện cho người lao động tăng thu nhập cũng như phục vụ được các nhu cầu đời sống vật chất tinh thần khác cho người lao động trong công ty.

Tăng cường vai trò của tổ chức công đoàn trong việc thực hiện các hoạt động phúc lợi như xây dựng các chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó

khẩn phát sinh xảy ra, giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc; Tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của người lao động đối với công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với công ty.

4. KẾT LUẬN

Bài viết đưa ra các vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến tạo động lực làm việc thông qua các biện pháp tài chính, các biện pháp phi tài chính không được đề cập trong nghiên cứu này. Việc áp dụng các biện pháp tài chính đáp ứng các nhu cầu vật chất để nâng cao hiệu quả tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những yêu cầu cấp thiết trong quản trị nhân sự doanh nghiệp. Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa bước đầu đã đạt được những thành công nhất định, nhưng để có thể nâng cao hơn nữa hiệu quả tạo động lực làm việc cho người lao động, công ty cần hoàn thiện việc áp dụng các biện pháp tài chính để kích thích người lao động hăng say làm việc, cống hiến cho công ty.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Tài chính (2016), *Thông tư số 28/2016/TT-BLĐTBXH hướng dẫn về thực hiện quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với công ty cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước, ban hành ngày 01/09/2016, có hiệu lực từ ngày 15/10/2016.*
- [2] Chính phủ (2016), *Nghị định số 53/2016/NĐ-CP thực hiện quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với công ty cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước, ban hành ngày 13/06/2016, có hiệu lực từ ngày 01/08/2016.*
- [3] Công ty cổ phần cấp nước Thanh Hóa (2017), *Quy chế tiền lương tiền thưởng ban hành kèm theo Quyết định số 583/2017/QĐ-HĐQT-CTCPCNTH, ban hành ngày 23/9/2017.*
- [4] Lê Thanh Hà (2009), *Quản trị nhân lực Tập I*, Nxb. Lao động xã hội, Hà Nội.
- [5] Lê Gia Phú (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần bia Thanh Hóa*, luận văn thạc sĩ Trường Đại học Hồng Đức, Thanh Hóa.
- [6] Nguyễn Thị Hoài Thương (2016), *Tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần Softech*, luận văn thạc sĩ Trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.
- [7] Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Nxb. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [8] Benjamin Schneider and Clayton P. Alderfer (1973), Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, pp.489-505 (17 pages), Published By: Sage Publications, Inc.
- [9] D. C., McClelland, (1988), *Human Motivation*, Cambridge University Press.
- [10] Higgins, J. M. (1994), *The management challenge*, 2nd ed. New York: Macmillan.
- [11] Kreitner, R. & Kinicki, A. (2009), *Organizational Behaviour*, McGraw Hill Higher Education.

- [12] Maier & Lawler (1973), *Motivation in work organizations*, Belmont, Calif: Brooks/Cole, 61-88.
- [13] Maslow, A. H. (1943), *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50(4), 370-396.
- [14] V. H., Vroom (1964), *Work and Motivation*, Wiley.
- [15] Wright, B. E. (2003), *Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation*.

COMPLETING FINANCIAL ENFORCEMENT MEASURES TO IMPROVE EFFICIENCY IN CREATING EMPLOYEES WORKING MOTIVATION AT THANH HOA WATER SUPPLY JOINT STOCK COMPANY

Tran Ngoc Loi, Mai Thi Phuong Lan

ABSTRACT

Motivating employees to work is one of the most important issues in human resources science. Motivation to work is the application of financial and non-financial measures by enterprises to satisfy the material and spiritual needs of employees. From that assuring employees to dedicate contribute to the growth of the business. The article evaluates the practical application of financial measures including salary, bonus, welfare at Thanh Hoa Water Supply Joint Stock Company, on that basis proposing solutions to complete the finance measures in order to improve efficiency in building up motivation for employees.

Keywords: *Creating motivation to work, financial measures, Thanh Hoa Water Supply Joint Stock Company.*

* Ngày nộp bài: 19/4/2021; Ngày gửi phản biện: 26/4/2021; Ngày duyệt đăng: 25/5/2021