

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001:2008

VŨ MẠNH HÀ

LUẬN VĂN THẠC SĨ
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hải Phòng - 2017

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

VŨ MẠNH HÀ

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC SẠCH QUẢNG NINH

LUẬN VĂN THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60 34 01 02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS.TS. Hoàng Văn Hải

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài:	1
2. Tổng quan nghiên cứu	2
3. Mục đích nghiên cứu	4
3.1. Mục tiêu nghiên cứu chung	4
3.2. Mục tiêu cụ thể	4
5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
6. Phương pháp nghiên cứu	5
7. Các đóng góp của luận văn.....	5
8. Kết cấu của Luận văn	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI	
LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	7
1.1. Các khái niệm cơ bản về động lực về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.	7
1.1.1 Khái niệm về nhu cầu và động cơ	7
1.1.2. Khái niệm về động lực lao động.....	8
1.1.3. Khái niệm về tạo động lực cho người lao động	8
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực trong lao động.....	9
1.2.1 Học thuyết tháp nhu cầu của Maslow	9
1.2.2. Học thuyết của F. Herzberg về hai yếu tố.....	10
1.2.3. Học thuyết của J.Stasy Adams về công bằng	11
1.3. Nội dung cơ bản về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp	12
1.3.1. Xác định chính xác nhu cầu của người lao động	12
1.3.2. Xây dựng hệ thống tiền lương, tiền thưởng công bằng và hợp lí, hệ thống phúc lợi hấp dẫn	14
1.3.2.1. Xây dựng hệ thống tiền lương công bằng và hợp lí.....	14
1.3.2.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp.....	14
1.3.2.3. Xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn	16

1.3.3. Tạo cơ hội thăng tiến đối với những người lao động có đóng góp.	16
1.3.4. Tăng cường tính hấp dẫn của công việc thông qua thiết kế và thiết kế lại công việc.....	17
1.3.5. Công tác đánh giá thực hiện công việc.....	18
1.3.6. Tạo cơ hội cho người lao động được đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực, tăng khả năng thích ứng của người lao động với sự phát triển của môi trường	19
1.3.7. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi	20
1.3.8. Đo lường mức độ thỏa mãn của người lao động trong doanh nghiệp.....	21
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động.....	22

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC SẠCH QUẢNG NINH..... 26

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.	26
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh</i>	26
2.1.2. <i>Lĩnh vực sản xuất kinh doanh.....</i>	27
2.1.3. <i>Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh</i>	27
2.1.4 <i>Các đặc điểm của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động.....</i>	31
2.1.4.1. Đặc điểm về ngành nước.....	31
2.1.4.2. Đặc điểm về vốn	31
2.1.4.3. Đặc điểm về lao động.....	32
2.1.4.4. Đặc điểm về qui trình công nghệ	34
2.1.4.5. Cơ cấu tổ chức	35
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2012 – 2016.	37
2.2.1. <i>Công tác xác định nhu cầu của người lao động.....</i>	37
2.2.2. Công tác tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi	37
2.2.2.1. <i>Công tác tiền lương, tiền công</i>	37

2.2.2.2. Công tác khen thưởng	42
2.2.2.3. Công tác thực hiện chế độ phúc lợi.....	45
2.2.3. Công tác phân tích công việc và thiết kế lại công việc	47
2.2.4 Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty	51
2.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	58
2.2.6. Môi trường và điều kiện làm việc	66
2.3. Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh	67
2.3.1. Kết quả công tác tạo động lực cho người lao động	67
2.3.2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân những hạn chế trong tạo động lực cho người lao động.....	72
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC SẠCH QUẢNG NINH	74
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.....	74
3.1.1. Mục tiêu phát triển.....	74
3.1.2. Phương hướng phát triển	75
3.2. Quan điểm tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh	78
3.3. Đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2017 - 2022..	79
3.3.1. Xác định chính xác các nhu cầu của người lao động và mức độ ưu tiên của các nhu cầu.....	79
3.3.2. Phân tích công việc thường xuyên và hiệu quả	84
3.3.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động.....	87
3.3.4. Thiết kế hệ thống trả công lao động công bằng, gắn với giá trị công việc, hiệu quả làm việc của người lao động	90

3.3.5. Xây dựng hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi phù hợp	91
3.3.6. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo hướng tới đào tạo phù hợp với yêu cầu của công việc	92
3.3.7. Nâng cao năng lực người lãnh đạo tổ, nhóm làm việc	96
KẾT LUẬN	98
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	99
PHỤ LỤC	101

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi. Luận văn chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong Luận văn này hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Hải Phòng, tháng 01 năm 2018

Tác giả

Vũ Mạnh Hà

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ	TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
ĐHDL	Đại học Dân lập	CNKT	Công nhân kỹ thuật
HĐBT	Hội đồng bộ trưởng	LĐPT	Lao động phổ thông
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn	ĐH, CĐ	Đại học, Cao đẳng
CPNS	Cổ phần nước sạch	XNN	Xí nghiệp nước
UBND	Ủy ban nhân dân	TT	Trung tâm
ATLĐ	An toàn lao động	TT TKTVXD CTN	Trung tâm tư vấn thiết kế xây dựng cấp thoát nước
BHLĐ	Bảo hộ lao động	KH-ĐT	Kế hoạch đầu tư
NSLĐ	Năng suất lao động	KHCN	Khoa học công nghệ
TLBQ	Tiền lương bình quân	KD	Kinh doanh
BHXXH	Bảo hiểm xã hội	VT-CK	Vật tư cơ khí
BHYT	Bảo hiểm y tế	KC	Kiểm tra chống thất thoát
CBCNV	Cán bộ công nhân viên	TC-LĐ	Tổ chức lao động
NSLĐ BQ	Năng suất lao động bình quân	KT-TC	Kế toán tài chính
NĐ-CP	Nghị định chính phủ	P.TGĐ	Phó tổng giám đốc
TSCĐ	Tài sản cố định	CSH	Chủ sở hữu
DA	Dự án	LN	Lợi nhuận
HTCN	Hệ thống cấp nước	PTKH	Phát triển khách hàng
NMN	Nhà máy nước	QLDA	Quản lý dự án

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng biểu	Nội dung	Trang
Bảng 2.1	Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2012 -2016	30
Bảng 2.2	Số liệu thống kê về kết quả tài chính	Phụ lục 8
Bảng 2.3	Cơ cấu lao động Công ty CPNS QN chia theo giới tính	Phụ lục 8
Bảng 2.4	Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn	Phụ lục 8
Bảng 2.5	Tổng số lao động chia theo chức danh công việc	Phụ lục 8
Bảng 2.6	Hệ số K hoàn thành công việc đối với cán bộ quản lý Công ty và đơn vị trực thuộc	Phụ lục 8
Bảng 2.7	Hệ số K hoàn thành công việc đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ và công nhân lao động trực tiếp.	Phụ lục 8
Bảng 2.8	Bảng hệ số trả lương khoán công việc theo trình độ, năng lực, độ phức tạp và chất lượng công tác dùng để trả lương theo số ngày công thực tế làm việc.	Phụ lục 8
Bảng 2.9	Tiền lương bình quân theo chức danh	40
Bảng 2.10	Đánh giá của người lao động về tiền lương	42
Bảng 2.11	Mức độ hài lòng đối với tiền lương theo chức danh công việc	43
Bảng 2.12	Tiền thưởng và phúc lợi bình quân hàng năm	45
Bảng 2.13	Đánh giá của người lao động về công tác khen thưởng	47

Bảng 2.14	Phúc lợi của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh	49
Bảng 2.15	Đánh giá về nội dung công việc được giao	51
Bảng 2.16	Kết quả đánh giá thành tích cá nhân	56
Bảng 2.17	Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc	57
Bảng 2.18	Đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc	58
Bảng 2.19	Kết quả đào tạo tại Công ty CPNS Quảng Ninh	64
Bảng 2.20	Đánh giá về công tác đào tạo	65
Bảng 2.21	Đánh giá về môi trường và điều kiện làm việc	70
Bảng 2.22	Chỉ tiêu NSLĐ bình quân và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu	72
Bảng 2.23	Mức độ hài lòng với công việc chia theo chức danh	74
Bảng 2.24	Mức độ hài lòng với công việc theo tuổi và giới tính	75
Bảng 2.25	Mức độ hài lòng với công việc theo trình độ chuyên môn	76
Bảng 3.1	Dự báo nhu cầu sử dụng nước và kế hoạch sản lượng tiêu thụ nước sạch của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2017-2022	78
Bảng 3.2	Các mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2017-2022	PL8

Hình		
Hình 2.1	Cơ cấu lao động của CT CPNS QN theo nhóm tuổi năm 2016	32
Hình 2.2	Mức độ hài lòng với công việc của người lao động	73
Sơ đồ		
Sơ đồ 2.1	Sơ đồ quy trình sản xuất nước sạch.	34
Sơ đồ 2.2	Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh	36
Sơ đồ 3.1	Mô hình giải pháp chiến lược, giai đoạn 2017-2022	80

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Sở hữu được một nguồn nhân lực dồi dào và sẵn sàng hoàn thành tốt từng công việc được giao luôn là điều kỳ vọng của chủ doanh nghiệp. Nhưng trong mọi tổ chức, thuộc mọi lĩnh vực vẫn tồn tại không ít những cá nhân lao động với chất lượng thấp hơn năng lực thật sự của bản thân họ. Vì vậy việc tìm hiểu và tạo được động lực cho nhân viên hăng say lao động sản xuất, phát huy được hết năng lực cá nhân của họ là một trong những yếu tố hết sức quan trọng trong việc thúc đẩy các hoạt động sản xuất, kinh doanh và dẫn tới thành công của các doanh nghiệp hiện nay.

Ngày nay với nền kinh tế hội nhập và phát triển mạnh mẽ các doanh nghiệp cũng phải thay đổi để tồn tại và phát triển, trong đó công tác tạo động lực cho người lao động cũng phải thường xuyên được quan tâm và thay đổi cho phù hợp. Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh cũng không nằm ngoài xu thế đó, để giảm chi phí đầu vào và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường, năng suất và chất lượng sản phẩm hoàn toàn phụ thuộc vào người lao động, như vậy sự lớn mạnh của Công ty phụ thuộc rất nhiều vào trình độ, tay nghề và động lực của người lao động. Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh được thành lập năm 1976, trải qua hơn 40 năm xây dựng và phát triển đến nay Công ty đã phát triển mạng lưới cấp nước sạch sinh hoạt đến hầu hết các địa phương trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh. Với đội ngũ lao động hùng hậu trên 1300 cán bộ công nhân viên có trình độ, tay nghề cao làm chủ được công nghệ đáp ứng được công tác sản xuất, kinh doanh của Công ty. Với đội ngũ lao động có sẵn trình độ và tay nghề thì đó là một lợi thế rất lớn để Công ty phát huy được mọi khả năng trong sản xuất, tuy nhiên chỉ có thế là chưa đủ vì đề người lao động hăng say làm việc, cống hiến hết mình cho Công ty thì công tác tạo động lực lao động đóng một vai trò hết sức quan trọng. Tại thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai Công ty đã và sẽ phải đối mặt với nhiều thách thức như: sản phẩm nước lọc bị cạnh tranh gay gắt, giá thành của sản phẩm còn cao. Các Công ty

tư nhân cũng bắt đầu tham gia vào thị trường cung cấp nước sinh hoạt, như vậy khách hàng có nhiều sự lựa chọn. Từ trước tới nay do chỉ có một Công ty cấp nước tại Quảng Ninh nên Công ty chưa phải thực sự cạnh tranh với đối thủ mà chỉ chú trọng vào công tác phát triển mạng lưới cấp nước cấp được cho nhiều hộ khách hàng mà chưa chú trọng đến tăng chất lượng, hạ giá thành sản phẩm, chăm sóc khách hàng. Để duy trì và tăng thị phần Công ty phải không ngừng nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm để cạnh tranh với các doanh nghiệp khác, một trong những biện pháp đó là phải hết sức quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động để thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, phát huy hết năng lực cá nhân hoàn thành công việc với năng suất cao. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp tôi lựa chọn đề tài: **“Tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh”**, làm đề tài luận văn thạc sỹ.

2. Tổng quan nghiên cứu

Các nền kinh tế trên thế giới đã qua thời kì cạnh tranh nhau dựa trên khả năng sẵn có về yếu tố sản xuất. Khi bước sang giai đoạn năng lực cạnh tranh chủ yếu dựa vào các yếu tố nâng cao hiệu quả thì chất lượng và năng suất lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng. Theo nghiên cứu của tổ chức lao động quốc tế (ILO) đưa ra vào năm 2014 cho thấy năng suất lao động của người Việt Nam thuộc nhóm thấp nhất Châu Á. Năng suất lao động phụ thuộc vào nhiều vấn đề trong đó chất lượng nguồn nhân lực và động lực lao động đóng vai trò quan trọng, Vì vậy trong những năm vừa qua Việt Nam cũng đã chú trọng công tác đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu cho phát triển kinh tế và công tác tạo động lực cho người lao động cũng mới được quan tâm nhiều nhưng chưa được thực sự quan tâm như vai trò quan trọng của nó. Ở Việt Nam những năm vừa qua có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề tạo động lực cho người lao động như Luận án tiến sỹ: *“Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”* của tác giả: Vũ Thị Uyên, Luận án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về động lực lao động và công tác tạo động lực lao động, phân tích thực trạng động lực và công tác tạo động

lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, qua đó rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm giảm động lực lao động và đưa ra các biện pháp thúc đẩy động lực lao động.

Luận án tiến sỹ: *“Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu”* của tác giả Lê Thị Kim Chi năm 2002. Luận án đã phân tích làm rõ nội dung nhu cầu và vai trò động lực của nó trong sự phát triển xã hội. Chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức các nhu cầu. Thực trạng ở Việt Nam và nhu cầu cấp bách hiện nay cần tập trung giải quyết nhằm tạo động lực cho sự phát triển.

Luận án tiến sỹ: *“Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam”* của tác giả Trần Thế Hùng. Luận án nghiên cứu đến việc tạo động lực cho người lao động thông qua công tác tiền lương, tiền thưởng.

Luận án của tác giả Trương Quốc Huy: *“Hoàn thiện công tác tạo động lực tại công ty xi măng Bút Sơn”*. Luận án của tác giả Mai Quốc Bảo: *“Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại tổng công ty xi măng Việt Nam”* là những luận án nghiên cứu công tác tạo động lực cho người lao động những thực trạng và giải pháp trong ngành sản xuất xi măng.

Như vậy đề tài nghiên cứu công tác tạo động lực cho người lao động đã được rất nhiều tác giả nghiên cứu vì tầm quan trọng của nó ảnh hưởng rất nhiều tới thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Các nhà nghiên cứu phân tích và chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực lao động theo các nhóm học thuyết khác nhau như: Nhóm học thuyết tiếp cận theo nhu cầu của người lao động của Maslow, Herzberg; Nhóm học thuyết tiếp cận theo hành vi của người lao động của Adams, Skinner, Vroom. Nhưng dù tiếp cận theo cách nào đi chăng nữa thì các nghiên cứu cũng chỉ ra vai trò quan trọng của động lực lao động trong doanh nghiệp trong thời kì hội nhập hiện nay. Như vậy đối với Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh cũng không phải là ngoại lệ, đề tài sẽ hệ thống hóa lại cơ sở lý thuyết và đi sâu vào nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực lao động trong Công ty, chỉ ra những tồn tại, những điểm chưa phù hợp và đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động

lực cho người lao động hiện nay cũng như trong tương lai. Đề tài: **“Tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh”** hiện chưa có tác giả nào nghiên cứu.

3. Mục đích nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu chung

Luận văn có mục tiêu tổng quát là đề xuất được các giải pháp và kiến nghị nhằm tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Công ty.

3.2. Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa được cơ sở lý luận khoa học về công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Phân tích, đánh giá được thực trạng từ đó tìm ra những nguyên nhân và hạn chế trong công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Đề xuất được một số giải pháp phù hợp thực tế nhằm nâng cao công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

4. Câu hỏi nghiên cứu

- Làm thế nào để tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh?

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: hoạt động tạo động lực cho người lao động của doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu, đánh giá động lực lao động và công tác tạo động lực ở Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh nhằm đề ra một số giải pháp nâng cao công tác tạo động lực cho người lao động.

+ Về địa bàn nghiên cứu: Do thời gian và điều kiện cũng như năng lực nghiên cứu của bản thân còn hạn chế nên nghiên cứu được giới hạn trong phạm vi Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh thông qua những điều tra được tiến hành với cả cán

bộ, nhân viên và công nhân lao động của Công ty .

+ Thời gian nghiên cứu: Phân tích thực trạng và đánh giá công tác tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty từ năm 2012 đến nay.

6. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp sử dụng khi điều tra công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh là:

Phương pháp quan sát: Phương pháp này dựa trên sự quan sát tình hình thực tế về công tác tạo động lực của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh trong hiện tại.

Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học: Phương pháp này sử dụng các phiếu điều tra là các bảng hỏi nhằm thu thập thông tin về công tác tạo động lực. Trong đó phát ra khoảng 200 phiếu khảo sát cho cả người quản lý và người lao động trực tiếp.

Phương pháp phỏng vấn trực tiếp: Phương pháp này tiến hành bằng cách phỏng vấn trực tiếp người lao động từ vị trí quản lý đến người lao động trực tiếp. Trong đó phỏng vấn sâu đối với khoảng 10 người lao động có chức vụ từ trưởng phòng tới công nhân viên về các chế độ chính sách có liên quan tới tạo động lực lao động.

7. Các đóng góp của luận văn

Luận văn có những đóng góp giá trị về mặt khoa học và ứng dụng:

Giá trị khoa học: Hệ thống các cơ sở lý luận về công tác tạo động lực lao động, làm rõ vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Luận văn góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực lao động trong tương lai.

Giá trị ứng dụng: Phân tích đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, làm rõ các ưu điểm, nhược điểm, hạn chế và tìm ra được các nguyên nhân của nó, từ đó đề xuất được các giải pháp có tính thực tế, áp dụng có hiệu quả cho Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh. Các nghiên cứu, phân tích và những giải pháp của luận văn sẽ là những tài liệu có ích cho các cấp lãnh đạo của Công ty cổ phần nước sạch

Quảng Ninh trong việc xây dựng các chính sách về tạo động lực cho người lao động.

8. Kết cấu của Luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục, danh mục bảng biểu, tài liệu tham khảo thì nội dung chính được chia thành 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh trong thời gian qua.

Chương 3: Các giải pháp cơ bản nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản về động lực về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

1.1.1 Khái niệm về nhu cầu và động cơ

Vấn đề " nhu cầu" được đề cập rộng rãi trong đời sống kinh tế - xã hội, xung quanh khái niệm nhu cầu có rất nhiều cách diễn giải vì nhận thức khác nhau, tùy theo cách tiếp cận mà mỗi tác giả đưa ra những khái niệm khác nhau

" Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hay tinh thần mà làm cho một số hệ quả trở lên hấp dẫn" [8, tr.88].

Có thể hiểu đơn giản hơn thì nhu cầu là hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất, tinh thần hay xã hội

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người và xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, nhưng cơ bản có thể chia làm 3 nhóm chính như sau: Nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội. Nhu cầu con người luôn biến đổi theo thời gian và ở các mức độ khác nhau, ở mỗi con người các nhu cầu và việc thực hiện để thỏa mãn nhu cầu cũng hoàn toàn khác nhau. Nhu cầu không được thỏa mãn tạo ra sự căng thẳng và sự căng thẳng thường kích thích những động cơ bên trong các cá nhân thực hiện các hành vi đạt được các mục tiêu cụ thể để thỏa mãn các nhu cầu này.

" Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của người lao động như: ăn, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng..."[4, tr.142].

Mỗi các nhân người lao động có các nhu cầu khác nhau thì động cơ lao động cũng khác nhau, Người lao động có động cơ lao động cao thì họ sẽ làm việc chăm chỉ, cố gắng trong công việc và thường đạt được năng suất, chất lượng công việc cao hơn những người không có hoặc có ít động cơ lao động.

1.1.2. Khái niệm về động lực lao động

Bất kỳ tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình làm việc nhiệt tình và có năng suất cao, nhưng như ta đã nói người lao động có những nhu cầu khác nhau như vậy sẽ có những động lực lao động khác nhau, Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động. Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về bản chất của động lực lao động:

" Động lực là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức "[3, tr.134].

" Động lực của lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu suất cao" [8, tr.85].

Maier và Lawler(1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc là một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Trong đó, năng lực làm việc phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh; kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm có được thông qua đào tạo; các nguồn lực để thực hiện công việc. Động lực là sự khao khát tự nguyện của mỗi cá nhân.

1.1.3. Khái niệm về tạo động lực cho người lao động

Tạo động lực là quá trình làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động, cụ thể là khi biết người lao động có những nhu cầu gì thì người quản lý có những chính sách làm thỏa mãn những nhu cầu của họ, từ đó người lao động sẽ có động lực lao động, như vậy:

" Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm cho người lao động có động lực trong công việc "[8, tr.87].

" Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được được các mục tiêu của bản thân và tổ chức " [4, tr.145].

Như các khái niệm trên thì tạo động lực là các phương pháp mà các nhà quản

lý tạo ra để khuyến khích, động viên nhằm hướng tới nhu cầu của người lao động từ đó điều chỉnh hành vi của người lao động hướng theo mục tiêu đã đề ra của tổ chức.

Tạo động lực cho người lao động là quá trình phức tạp. Xét dưới góc độ quản lý thì đó là những tác động của nhà quản lý làm nảy sinh động lực trong cá nhân người lao động.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực trong lao động

1.2.1 Học thuyết tháp nhu cầu của Maslow

Tháp nhu cầu của Maslow xây dựng nên là một mô hình đánh giá các nhu cầu theo từng cấp độ. Maslow cho rằng con người có rất nhiều các nhu cầu khác nhau cần thỏa mãn tuy nhiên có thể tổng hợp cơ bản gồm 5 loại và các thứ tự sắp xếp từ thấp đến cao như sau:

Nhu cầu sinh lý là những đòi hỏi cơ bản để con người có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo mặc, nhà ở. Trong lao động, thể hiện qua việc người lao động muốn được nhận được mức tiền lương, tiền công hợp lý đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình.

Nhu cầu an toàn là nhu cầu được ổn định, chắc chắn được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ, nó thể hiện qua thực tế người lao động mong muốn được an toàn về thân thể, công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc an toàn, đầy đủ.

Nhu cầu xã hội là nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hợp tác. hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè giao tiếp. Tại nơi làm việc, có thể được đáp ứng thông qua các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc giữa mọi người lao động trong doanh nghiệp như bữa ăn trưa tập thể, tham gia đội bóng của công ty, các chuyến du lịch, nghỉ mát...

Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình. Tại nơi làm việc, những vật tượng trưng cho địa vị có thể thỏa mãn nhu cầu này như người lao động được làm việc

trong những căn phòng làm việc lớn, đầy đủ tiện nghi, phần thưởng xứng đáng với thành tích đạt được... vì chúng chứng tỏ sự đánh giá và công nhận của doanh nghiệp đối với sự đóng góp của cá nhân.

Nhu cầu tự hoàn thiện là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến năng lực của mình thành hiện thực hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo. Đây là cấp độ cao nhất thể hiện qua những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ sáng tạo, mong muốn được phát triển toàn diện cả về thể lực và trí lực. Trong công việc, họ mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu cao hơn, được tự chủ trong công việc.

Như vậy ta có thể thấy rằng nhu cầu mới xuất hiện khi mà nhu cầu thấp hơn nó đã được thỏa mãn và không phải trong cùng một thời điểm mọi người đều có những nhu cầu như nhau mà ở cùng một thời điểm con người khác nhau thì có những nhu cầu khác nhau nhưng về cơ bản nhu cầu cấp thấp hơn được thỏa mãn thì mới xuất hiện đòi hỏi thỏa mãn các nhu cầu khác ở cấp cao hơn.

Maslow đã khẳng định:

Mỗi cá nhân người lao động có hệ thống nhu cầu khác nhau và nó được thỏa mãn bằng cách thức và phương tiện khác nhau.

Về nguyên tắc con người cần được thỏa mãn nhu cầu ở cấp thấp trước khi được khuyến khích thỏa mãn nhu cầu ở bậc cao hơn.

Người quản lý cần phải quan tâm đến nhu cầu của người lao động đang ở mức nào từ đó có những biện pháp làm thỏa mãn các nhu cầu đó một cách hợp lý từ đó tạo ra động lực lao động cao nhất cho người lao động .

1.2.2. Học thuyết của F. Herzberg về hai yếu tố

F. Herzberg đưa ra lý thuyết 2 yếu tố về sự thỏa mãn công việc và tạo động lực. Herzberg chia ra các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn hay không thỏa mãn trong công việc thành 2 nhóm:

Nhóm 1: Bao gồm các yếu tố then chốt về tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc như: Sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công

việc, trách nhiệm lao động, sự thăng tiến.

Như vậy muốn tạo động lực cho người lao động thì theo Herzberg phải thỏa mãn các nhu cầu của người lao động từ đó thỏa mãn trong công việc vì đây là những yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu của bản thân người lao động

Nhóm 2: Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như: Các chính sách và chế độ quản trị của Công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ con người, các điều kiện làm việc.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn về công việc.

Có thể hiểu đây là học thuyết tạo động lực dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn được của người lao động trong công việc. Theo Herzberg con người có 2 loại nhu cầu, về cơ bản chúng độc lập với nhau và ảnh hưởng tới hành vi theo những cách khác nhau. Ông cho rằng khi người lao động không thỏa mãn với công việc của mình họ rất lo lắng về môi trường mình đang làm việc, đây là nhu cầu môi trường vì chúng mô tả về môi trường làm việc và bảo đảm chức năng sơ đẳng là ngăn ngừa sự chán nản trong công việc và các nhu cầu đó chưa bao giờ được thỏa mãn hoàn toàn nên chúng phải tiếp tục duy trì. Mặt khác khi cảm thấy hài lòng về công việc thì người lao động lại quan tâm đến chính công việc đó, đây chính là những động cơ thúc đẩy vì chúng có hiệu quả trong việc kích thích người lao động thực hiện công việc tốt hơn

Học thuyết này chỉ ra được hàng loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc. Tuy nhiên các nhà nghiên cứu cũng chỉ ra những hạn chế của học thuyết này vì nó chưa hoàn toàn phù hợp với thực tế, vì trên thực tế đối với người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau.

1.2.3. Học thuyết của J.Stasy Adams về công bằng

Trong một tổ chức khi người lao động tham gia các hoạt động sản xuất, từng mỗi cá nhân người lao động sẽ có những so sánh với các cá nhân khác về công sức

mình bỏ ra và những quyền lợi được hưởng, nếu trong tổ chức, người lao động cảm thấy hài lòng về tỉ lệ công sức bỏ ra với quyền lợi được hưởng ngang bằng với tỉ lệ ở những người khác thì sẽ thỏa mãn với công việc, từ đó người lao động sẽ làm việc hăng say với năng suất cao, nhưng nếu người lao động cảm thấy mình chưa được hưởng công bằng tỉ lệ quyền lợi/đóng góp của mình với quyền lợi/công bằng của người khác thì sẽ sinh ra chán nản, làm việc với năng suất thấp, thiếu sáng tạo, vì vậy để tạo sự công bằng trong tổ chức và để tạo động lực lao động thì tổ chức cần phải xây dựng hệ thống đánh giá chuẩn mực, với các tiêu chí đánh giá phù hợp với thực tế, phương pháp đánh giá chính xác, công bằng, công khai nhằm phản ánh đúng kết quả công việc của người lao động, trên cơ sở đánh giá đó tiến hành trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác dựa trên kết quả công việc đã được phản ánh. Tư tưởng công bằng được J.Stacy Adams biểu diễn như sau:

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \quad > = < \quad \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Từ việc phân tích học thuyết nhu cầu của Maslow, học thuyết F. Herzberg về hai yếu tố và học thuyết công bằng của J. Stacy Adams cho thấy để tạo động lực cho người lao động phải đưa ra những biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động trên cơ sở đảm bảo sự công bằng.

1.3. Nội dung cơ bản về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định chính xác nhu cầu của người lao động

Theo nhà tâm lí học Maslow, 5 loại cấp bậc nhu cầu từ thấp đến cao luôn chi phối con người, nhưng nhu cầu của con người luôn thay đổi theo thời gian, khi nhu cầu nào đó mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ thôi thúc dẫn đến hành động của con người để đạt được mục tiêu và thỏa mãn nhu cầu đó và khi một nhu cầu đã được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác có thể ở bậc cao hơn lại là mục tiêu mới trở nên mạnh hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động. Hành vi làm việc của người lao động cũng nhằm

đạt được thỏa mãn những nhu cầu của bản thân như: có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng, được cống hiến, tự hoàn thiện bản thân... Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc, cống hiến hết khả năng của mình trước tiên phải xác định được những nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động tại thời điểm đó để xây dựng và thực thi những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

Trong tổ chức, mỗi người lao động là những cá nhân khác nhau về tính cách, giới tính, tuổi tác, vị trí, trình độ chuyên môn và hoàn cảnh gia đình, chính những đặc điểm này sẽ tạo ra những khác nhau về nhu cầu cũng như mong muốn đối với công việc của mỗi người lao động. Ví dụ như nhu cầu của một lao động trẻ mới ra trường là lương cao, được làm công việc đúng chuyên môn được đào tạo, yêu thích và thỏa mãn cao. Trong khi đó nhu cầu của một người lao động làm việc lâu năm có trình độ chuyên môn, nhiều kinh nghiệm bao gồm lương, thưởng hàng năm, sự an toàn của vị trí làm việc, sự thăng tiến đều đặn, trách nhiệm đối với công việc, vị trí trong nhóm làm việc phù hợp với những đóng góp, cống hiến cho tổ chức. Do đó để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định các nhu cầu của người lao động và tổng hợp xem nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong tổ chức và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của người lao động quản lý, của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ... từ đó xây dựng phương án và lập kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Từ kết quả thu thập được thông qua các phương pháp điều tra phải tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.3.2. Xây dựng hệ thống tiền lương, tiền thưởng công bằng và hợp lý, hệ thống phúc lợi hấp dẫn

1.3.2.1. Xây dựng hệ thống tiền lương công bằng và hợp lý

Tiền lương là yếu tố hàng đầu và rất quan trọng mà bất kỳ người lao động nào cũng quan tâm vì nó là công cụ giúp con người thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của người lao động, đó là nhu cầu sinh lý trong tháp nhu cầu của Maslow. Mặt khác, tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà nó còn thể hiện những giá trị khác như địa vị của người lao động trong gia đình, trong tổ chức và xã hội.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực cho người lao động thì tổ chức phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Đầu tiên là phải đảm bảo tuân thủ, chấp hành nghiêm chỉnh theo những qui định về tiền lương của nhà nước đó là tiền lương của người lao động không được thấp hơn tiền lương tối thiểu chung của nhà nước, người lao động phải được hưởng các chế độ phụ cấp, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm vào các ngày nghỉ và các chế độ khác theo qui định của nhà nước.

- Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động cụ thể là tổ chức phải xây dựng các thang, bảng lương căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

- Tiền lương, tiền công chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc, tinh thần lao động sáng tạo, năng suất công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương. Muốn vậy, cần phải xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả và đáng tin cậy, phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động.

1.3.2.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp

Khen thưởng trong tổ chức cũng rất quan trọng vì vậy nó cũng là một biện

pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không chỉ thỏa mãn một phần nào đó về nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng khích lệ tinh thần của người lao động, thể hiện sự quan tâm, đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Người lao động được khen thưởng sẽ cảm thấy tự hào trước tổ chức và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa để duy trì và vượt qua những thành tích trong công việc đã đạt được.

Từ những đánh giá như trên thì hệ thống khen thưởng được xây dựng cần phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Xây dựng những qui định về khen thưởng rõ ràng, các mức độ khen thưởng tăng dần tùy thuộc vào thành tích trong công việc. Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc bình chọn, xét duyệt người được khen thưởng phải được tiến hành dựa trên những qui định đã xây dựng như đã nói ở trên và được công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng. Người được khen thưởng phải là những người hoàn thành xuất sắc công việc được giao hoặc là người hoàn thành công việc tốt nhất trong từng nhóm nhất định hoặc có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức.

- Việc khen thưởng cần tiến hành kịp thời và đúng lúc, thời gian khen thưởng tiến hành sau khi người lao động có những thành tích trong công việc được thưởng càng sớm càng tốt. Hình thức khen thưởng cũng rất quan trọng, việc tổ chức khen thưởng nghiêm túc, trịnh trọng, công khai trước đồng nghiệp làm cho người lao động cảm thấy tự hào và tổ chức ghi nhận, trân trọng những thành quả công việc mà mình đã cống hiến

- Phải làm cho người lao động thấy rằng những nỗ lực chăm chỉ, luôn luôn cố gắng trong công việc sẽ đạt được kết quả cao và với kết quả đó họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng. Đồng thời hình thức thưởng đưa ra phải đa dạng và có ý nghĩa thỏa mãn nhu cầu nào đó mà người lao động đang phấn đấu. Các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý, không được quá khó dẫn đến tâm lý chán

nản cho người lao động vì khó có thể đạt được hoặc quá dễ dẫn đến tâm lý coi thường không cần phấn đấu cũng được thưởng, như vậy không còn động lực. Mức thưởng phải hợp lý, có tác dụng kích thích vì vậy không được quá cao hoặc quá thấp.

1.3.2.3. Xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn

Phúc lợi là quyền lợi về vật chất mà tổ chức đảm bảo cho người lao động nó thể hiện qua các khoản tiền trợ cấp, quà tặng nhân dịp lễ, tết hoặc thăm hỏi khi ốm đau, các loại phí bảo hiểm, chế độ ăn ca..vv, vì vậy nó là phần thù lao được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Các loại phúc lợi có ý nghĩa lớn trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, tổ chức có chế độ phúc lợi tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc coi tổ chức như là nhà, công việc như là việc nhà mình, đầu tư nhiều thời gian và công sức hơn cho công việc, gắn bó hơn với tổ chức từ đó đưa đến kết quả là năng suất lao động được nâng cao. Do đó, trước hết tổ chức phải thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ phúc lợi bắt buộc theo qui định của nhà nước như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội nhằm thỏa mãn phần nào nhu cầu an toàn của người lao động. Ngoài các chế độ bắt buộc, tổ chức nên nghiên cứu xây dựng và nâng cao chất lượng các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể hỗ trợ tốt hơn nữa cuộc sống của người lao động ví dụ như chương trình xây dựng nhà ở cho người lao động, các công trình thể thao rèn luyện sức khỏe, các khu sinh hoạt cộng đồng... Đồng thời chương trình phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người. Thực tế chứng minh rằng những con số về mối quan hệ tỉ lệ thuận giữa chế độ phúc lợi và doanh thu, lợi nhuận của tổ chức, cụ thể là khi phúc lợi cho người lao động tăng thì doanh thu và lợi nhuận của tổ chức cũng tăng và ngược lại. Do đó việc xây dựng hệ thống phúc lợi hấp dẫn là rất quan trọng.

1.3.3. Tạo cơ hội thăng tiến đối với những người lao động có đóng góp.

Người lao động cống hiến hết khả năng của mình cho tổ chức không chỉ là

thỏa mãn nhu cầu về tiền lương, thưởng mà còn là tìm kiếm vị trí cao hơn trong tổ chức. Có thể nói, đa phần người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc mong muốn được thăng tiến còn thể hiện người lao động vẫn muốn gắn bó với tổ chức, như vậy đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động trong công việc và gắn bó với tổ chức, đồng thời thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đã đóng góp, tạo điều kiện cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả thì người quản lý cần phải xây dựng những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp trong nghề nghiệp của người lao động, đồng thời phải xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho người lao động những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới.

Việc thăng chức phải được xem xét một cách nghiêm túc, đánh giá đúng năng lực cũng như nhu cầu cá nhân được đề bạt, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người ủng hộ.

1.3.4. Tăng cường tính hấp dẫn của công việc thông qua thiết kế và thiết kế lại công việc

Một tổ chức từ khi thành lập cho đến khi thành công thì phải luôn thay đổi cho phù hợp với các yêu cầu của xã hội. Cùng với thời gian, yêu cầu của sản xuất kinh doanh ngày càng thay đổi đòi hỏi công việc cũng phải được thiết kế, thay đổi lại cho phù hợp nhằm tạo thuận lợi cho quá trình sản xuất kinh doanh. Mặt khác, sau một thời gian thực hiện một công việc cụ thể, người lao động sẽ quen và thành thạo trong công việc, nhưng nếu công việc cứ lặp lại sẽ dẫn đến tạo cho người lao động không thấy công việc còn hấp dẫn, hoàn thành công việc quá dễ dàng từ đó

dẫn tới tâm lý nhàm chán, không có động lực cố gắng làm việc. Từ đó mới đặt ra yêu cầu phải thiết kế và thiết kế lại công việc nhằm tạo ra sự thay đổi mới mẻ trong công việc làm cho người lao động cảm thấy có sự thử thách mới, tự tìm hiểu và hoàn thiện mình và đem lại sự hứng thú với công việc cho người lao động. Thiết kế và thiết kế lại công việc cũng là một biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu tự hoàn thiện của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động phát huy năng lực.

Bên cạnh công tác thiết kế và thiết kế lại công việc cũng cần phải quan tâm đến công tác bố trí công việc nhằm đảm bảo sự phù hợp với năng lực của người lao động vì nếu bố trí không hợp lý sẽ không phát huy được năng lực của người lao động dẫn đến lãng phí nguồn nhân lực đồng thời còn tạo ra tâm lý chán nản, sự bất mãn của người lao động, ghét bỏ công việc và thậm chí là sự rời bỏ tổ chức. Để sử dụng hợp lý, hiệu quả nguồn nhân lực, phát huy được năng lực, trình độ, kinh nghiệm của người lao động vào công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức đòi hỏi phải có sự bố trí công việc phù hợp với năng lực, sở trường của bản thân người lao động, phù hợp với những kiến thức kỹ năng mà họ được đào tạo. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng có thể tiến hành luân phiên thay đổi công việc cho người lao động, có thể vẫn làm công việc này nhưng ở một đơn vị khác có môi trường khác cũng kích thích người lao động làm việc hoặc chuyển người lao động từ một công việc này sang làm một công việc khác, nhằm tránh sự nhàm chán trong công việc, đồng thời tạo điều kiện cho người lao động học hỏi được những kinh nghiệm trong những lĩnh vực khác, tạo ra sự mới mẻ, thách thức trong công việc cho người lao động.

1.3.5. Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra. là sự đo lường bởi các kết quả thực hiện công việc có thể được lượng hóa bằng điểm số, liệt kê các sự kiện hoặc so sánh sự thực hiện công việc của các cá nhân. Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách hệ thống vì nó được

xây dựng theo trình tự, nó bao gồm các yếu tố cơ bản, có mối liên hệ mật thiết với nhau, đó là: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc, đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn và thông tin phản hồi giữa người lao động với bộ phận quản lý. Đánh giá thực hiện công việc được đo lường một cách chính thức và công khai vì nó được phổ biến rộng rãi trong tổ chức, và được áp dụng cho tất cả mọi người theo quy định. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc trong thường phục vụ cho các mục đích sau:

- Đối với người lao động: đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của người lao động, nhằm giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc.

- Đối với người quản lý: Đánh giá thực hiện công việc giúp họ nắm được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến...

Vì sự quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nên người quản lý trong tổ chức cần phải quan tâm. Thực hiện tốt công tác này góp phần không nhỏ trong công tác tạo động lực cho người lao động.

1.3.6. Tạo cơ hội cho người lao động được đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực, tăng khả năng thích ứng của người lao động với sự phát triển của môi trường

Các nền kinh tế trên thế giới đã qua thời kì cạnh tranh nhau dựa trên khả năng sẵn có về yếu tố sản xuất. Khi bước sang giai đoạn năng lực cạnh tranh chủ yếu dựa vào các yếu tố nâng cao hiệu quả thì chất lượng và năng suất lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng. Năng suất lao động phụ thuộc vào nhiều vấn đề trong đó chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng. Trong thời đại hiện nay môi trường kinh doanh thay đổi với tốc độ chóng mặt vì vậy công tác đào tạo và phát triển

nguồn nhân lực trở nên rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Người lao động được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện hoàn thành công việc với hiệu quả cao hơn. Do đó sự cạnh tranh của các doanh nghiệp ngày nay không chỉ là sự cạnh tranh về vốn, về tài nguyên mà chính là sự cạnh tranh về nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực có trình độ cao sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí khấu hao vô hình về công nghệ.

Vì vậy, tổ chức cần phải xây dựng những chương trình đào tạo có chất lượng cao, thực tế và sát với công việc, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng. Ngoài ra có thể động viên tạo điều kiện cho người lao động tự học tập nâng cao trình độ, kỹ năng mà người lao động tự cảm thấy còn yếu chưa đáp ứng được trong công việc thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm bố trí công việc phù hợp sau khi đã hoàn thành chương trình học tập để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng người lao động đã được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

1.3.7. Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường làm việc là một khái niệm rộng bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển nâng cao năng lực công tác của mỗi cá nhân. Môi trường làm việc đối với người lao động bao gồm: cơ sở vật chất, tinh thần, chế độ chính sách, mối quan hệ giữa người quản lý và người lao động và giữa người lao động với người lao động trong một tổ chức. Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động hàng ngày phải tiếp xúc, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động có cảm giác thoải mái khi thực hiện các công việc và yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, hiệu quả công việc thấp, làm việc với thái độ chống đối,

chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải tạo cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công việc. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường an toàn...

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, đoàn kết, hợp tác đây là một nội dung hết sức quan trọng trong công tác tạo môi trường làm việc tốt, có đoàn kết, thống nhất thì mới hoàn thành được mục tiêu chung của tổ chức. Để mọi người đoàn kết thì tổ chức tạo điều kiện cho người lao động chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, học tập, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những người lao động, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.3.8. Đo lường mức độ thỏa mãn của người lao động trong doanh nghiệp

Sau khi thực hiện các công tác tạo động lực cho người lao động thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động cần phải tiến hành đo lường và đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó có những sự điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc của người lao động.

Động lực làm việc của người lao động có thể được đo lường gián tiếp thông qua các thông số như năng suất lao động, doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ bỏ việc, sa thải, luân chuyển công việc.. Người lao động làm việc có động lực thì luôn hăng say, cố gắng phấn đấu, gắn bó với công việc với công ty, luôn đầu tư thời gian tìm tòi cải thiện và nâng cao kết quả thực hiện công việc một cách nhanh nhất và tốt nhất từ đó góp phần tăng doanh thu, lợi nhuận, giảm chi phí, giảm tỷ lệ bỏ việc, chuyển cơ

quan.

Để đo lường và đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động cần phải tiến hành điều tra bằng bảng hỏi về mức độ thỏa mãn của người lao động gồm các câu hỏi được thiết kế để nhằm thu thập được sự đánh giá về mức độ thỏa mãn của người lao động đối với các công việc mà họ đang thực hiện.

Việc xử lý và phân tích các kết quả tổng hợp từ bảng hỏi sẽ đánh giá được các biện pháp tạo động lực mà doanh nghiệp đang áp dụng có hiệu quả không, có thỏa mãn được hay không những nhu cầu trong công việc mà người lao động đang theo đuổi và thỏa mãn ở mức độ nào từ đó có những điều chỉnh hiệu quả hơn.

Sau khi đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động và đưa ra các biện pháp điều chỉnh ta cần phải xác định lại nhu cầu của người lao động vì lúc này có thể có những nhu cầu mới xuất hiện, ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện và tác động đến hành vi lao động của họ. Tiếp theo tổ chức điều chỉnh hoặc thiết kế lại các biện pháp thỏa mãn nhu cầu mới, đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu. Quá trình trên phải được tiến hành lặp đi lặp lại liên tục để luôn đảm bảo xác định đúng nhu cầu của người lao động và đưa ra các biện pháp tạo động lực hiệu quả

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động

1.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Đặc điểm cá nhân của người lao động: Các đặc điểm của cá nhân người lao động như giới tính, độ tuổi, sở thích, nguyện vọng, mục tiêu và điều kiện sống ... tác động lớn đến động lực lao động. Người quản lý nếu nắm bắt được các đặc điểm trên của người lao động để bố trí công việc thì sẽ thu được những kết quả công việc tốt do người lao động đó thực hiện, ngoài nắm bắt được các đặc điểm trên thì việc kết hợp được mục tiêu của người lao động với mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức khiến người lao động gắn bó với tổ chức, hoàn thành tốt công việc của mình.

Năng lực của người lao động: Là những kiến thức, kinh nghiệm được đúc kết trong cả quá trình học tập và lao động của người lao động. Mỗi cá nhân người

lao động đều có những điểm mạnh, khả năng khác nhau nên các phương thức tạo động lực cho các cá nhân lao động tích cực cũng khác nhau. Khi tạo điều kiện cho cá nhân người lao động phát huy được năng lực, sở trường của mình thì lúc đó sẽ làm cho động lực lao động của cá nhân đó tăng lên.

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện, năng lực tạo ra khả năng của người lao động. Đánh giá đúng năng lực là cơ sở để nhà quản lý sử dụng có hiệu quả người lao động trong doanh nghiệp.

Tính cách của người lao động: Đây là yếu tố bên trong của mỗi con người và được thể hiện qua quan điểm của họ trước một sự việc hay một sự kiện nào đó. Quan điểm có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực vì thế tạo động lực chịu một phần ảnh hưởng do tính cách của người lao động.

Thái độ của người lao động với tổ chức và với công việc của mình: Quá trình tạo động lực cần phải chú ý tới yếu tố này. Khi người lao động có quan điểm thái độ đúng đắn thì hành vi lao động của họ sẽ theo chiều hướng tích cực, từ đó họ sẽ nâng cao được năng suất lao động và chất lượng công việc.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức

Những nhân tố thuộc về tổ chức có tác dụng thu hút những người lao động tài giỏi về làm việc và gắn bó lâu dài với tổ chức, vì vậy những nhà quản lý cần khai thác những nhân tố này nhằm tạo động lực, thôi thúc người lao động làm việc có hiệu quả. Nhóm các nhân tố này bao gồm:

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động và thành bại của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý biểu hiện bằng việc phân chia quyền hạn và nhiệm vụ của các bộ phận, cá nhân rõ ràng, linh hoạt không chồng chéo phù hợp với thực tế của tổ chức làm cho người lao động nhận thức rõ được vị trí, trách nhiệm của mình, từ đó người lao động có tự chủ và có ý thức trong công việc, thực hiện hoàn thành công việc với năng suất và hiệu quả cao. Ngược lại cơ cấu tổ chức không hợp lý, thiếu linh hoạt, chồng chéo dẫn tới công việc kém năng suất, hiệu quả thấp.

Các chính sách quản trị nhân lực: Mỗi một tổ chức đều có các chính sách quản trị nhân sự khác nhau, chính sách lương, thưởng, phúc lợi, chế độ đãi ngộ, chính sách đào tạo. Các chính sách này tác động trực tiếp đến quyền lợi và trách nhiệm của người lao động vì vậy nếu có những chính sách phù hợp thì người lao động sẽ có cơ hội phát huy hết năng lực, cống hiến cho tổ chức, gắn bó với tổ chức.

Văn hóa tổ chức: Văn hóa tổ chức được hình thành trong suốt quá trình từ khi thành lập tổ chức, bao gồm hệ thống các giá trị, chính sách, tác phong, lễ lối làm việc, các mối quan hệ trong tổ chức trong sáng, đoàn kết giúp đỡ nhau tạo ra một môi trường làm việc tốt, từ đó lôi cuốn được người lao động làm việc, gắn bó lâu dài cùng tổ chức.

Yếu tố công việc: Động lực lao động chịu nhiều ảnh hưởng tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Nhóm nhân tố thuộc về công việc bao gồm:

- Các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc; Mức độ phức tạp trong công việc; Mức độ chuyên môn hóa trong công việc; Sự mạo hiểm, rủi ro của công việc; Mức độ hao phí về trí lực; Tính hấp dẫn của công việc

Căn cứ vào các yếu tố trên thì người quản lý sử dụng lao động phân công công việc cho người lao động một cách phù hợp đúng với năng lực, sở trường thì người lao động sẽ phát huy được hết khả năng của mình đó chính là động lực lao động.

Điều kiện làm việc: Trong tổ chức mà người lao động được quan tâm đến các điều kiện làm việc như văn phòng làm việc, trang thiết bị máy móc, trang bị bảo hộ an toàn lao động thì họ sẽ yên tâm làm việc. Nếu được làm việc trong điều kiện tốt nhất với đầy đủ các trang thiết bị hỗ trợ cho công việc thì đó là cơ sở để tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao, người lao động sẽ có động lực làm việc.

1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức

Các quy định của pháp luật: Các quy định của pháp luật của Chính phủ nhất là về luật lao động là cơ sở quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là bảo vệ người lao động vì họ ở thế yếu hơn trong mối quan hệ này. Một số các luật cụ thể ảnh hưởng tới người lao

động như: Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội, các Thông tư, Nghị định về tiền lương góp phần đảm bảo quyền lợi của người lao động được thực hiện một cách tốt nhất. Khi luật pháp hoàn thiện và có hiệu lực cao thì người lao động càng yên tâm với công việc vì vậy họ sẽ chuyên tâm vào công việc do không phải sợ sự chèn ép của người sử dụng lao động, đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi quá đáng đối với người sử dụng lao động. Như vậy hệ thống pháp luật tạo ra động lực lao động lớn cho người lao động yên tâm công tác.

Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động: Mỗi ngành, mỗi lĩnh vực hoạt động sẽ có những đặc thù khác nhau. Nếu lĩnh vực thuộc cơ quan hành chính công thì thường hướng đến sự hoạt động ổn định, lâu dài đây chính là động lực để người lao động muốn có sự ổn định lâu dài hướng đến. Còn các lĩnh vực khác như ngân hàng, kinh tế, tài chính có thu nhập cao, linh hoạt thì là động lực cho người lao động năng động tìm kiếm công việc trong các lĩnh vực này.

Bối cảnh của nền kinh tế: Tùy thuộc vào bối cảnh kinh tế hiện tại cũng như xu hướng phát triển thì người lao động cũng chịu những tác động. Nếu trong thời điểm nền kinh tế suy thoái thì người lao động có xu hướng tìm kiếm và lựa chọn các công việc ổn định và nếu nền kinh tế đang phát triển mạnh mẽ thì người lao động có xu hướng tìm các công việc năng động có thu nhập cao. Vì vậy người quản lý lao động cần nắm bắt được các xu hướng của thời đại và điều chỉnh các chính sách quản lý lao động phù hợp với các xu hướng đó, qua đó tạo ra được động lực lao động.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC SẠCH QUẢNG NINH.

2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Công ty Cổ phần nước sạch Quảng Ninh được chuyển đổi từ Công ty TNHH 1 Thành viên kinh doanh nước sạch Quảng Ninh (tiền thân là Công ty thi công và Cấp nước Quảng Ninh).

Công ty Cổ phần nước sạch Quảng Ninh chính thức bắt đầu đi vào hoạt động kể từ ngày 01/01/2014 theo Luật doanh nghiệp và Luật Chứng khoán giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 5700100104 do Sở Kế hoạch đầu tư tỉnh Quảng Ninh cấp đăng ký ngày 31/12/2013.

Ngày đầu thành lập, cơ sở vật chất của Công ty còn nghèo nàn và lạc hậu. Tổng công suất thiết kế các nguồn nước chỉ đạt 5.000m³/ngàyđêm, nguồn nước khai thác chủ yếu là nước giếng ngầm. Tổng số mạng lưới cấp nước cấp 1 - 2 trên 30 Km, và 25 km ống phân phối cấp 3. Mức độ bao phủ cấp nước từ 10 đến 15%. Chất lượng nước không qua xử lý đặc biệt là không có hệ thống Đồng hồ đo đếm tính toán giữa cung cấp và tiêu thụ.

Tổng số CBCNV thời kỳ đầu là 413 người trong đó có 05 kỹ sư, 09 kỹ thuật viên, 04 thợ bậc 6 và 41 thợ bậc 4-5 còn lại là lao động phổ thông.

Sản lượng nước máy: 4.484.000 m³; Doanh thu: 703.988.000đ; Xây lắp: 1.420.000đ; TSCĐ: 13.966.000đ.

Trải qua 40 năm xây dựng, phát triển và trưởng thành đặc biệt từ năm 1986 khi cả nước chuyển mình trong thời kỳ đổi mới, Công ty đã không ngừng lớn mạnh, tốc độ tăng trưởng của Công ty năm sau luôn cao hơn năm trước, hàng năm đều hoàn thành xuất sắc các chỉ tiêu Nhà nước giao.

Tính đến nay, tổng công suất thiết kế các nguồn nước của Công ty đã đạt trên 200.000 m³/ngày đêm, tăng 12,5 lần so với ngày đầu thành lập. Công ty đã thực hiện duy trì 05 phòng thí nghiệm để kiểm soát nghiêm ngặt. Sản lượng nước máy thương phẩm năm 2016 ước đạt 48,5 triệu m³, tổng doanh thu ước đạt 500 tỷ đồng, tỷ thất thoát giảm xuống dưới 18%.

Đời sống của cán bộ công nhân viên được nâng cao, đảm bảo đủ việc làm thu nhập ổn định, bình quân năm 2016 ước đạt 7,162 triệu đồng/người/tháng.

2.1.2. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh

Khai thác, sản xuất và kinh doanh nước sạch phục vụ sinh hoạt, du lịch, dịch vụ, sản xuất và các nhu cầu khác trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh; Quản lý các dự án đầu tư phát triển cấp nước, các hệ thống cấp nước trên địa bàn tỉnh; Thiết kế, chế tạo, sản xuất kinh doanh, nhập khẩu máy móc, vật tư thiết bị công nghệ chuyên ngành cấp thoát nước và vệ sinh môi trường; Nghiên cứu xây dựng các phần mềm công nghệ thông tin, ứng dụng và chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực cấp thoát nước và công nghệ phần mềm; Sản xuất và kinh doanh nước tinh lọc; Đầu tư, kinh doanh nhà ở và văn phòng làm việc. Kinh doanh bất động sản, khách sạn.

Địa bàn hoạt động của Cty về quản lý hệ thống cấp nước, cung ứng, kinh doanh nước sạch cho nhu cầu tiêu dùng và sản xuất là khu vực tỉnh Quảng Ninh.

- Các ngành, nghề khác phù hợp quy định của pháp luật.

2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Từ **bảng 2.1** cho thấy doanh thu của Công ty giai đoạn 2012 -2016 tăng dần qua các năm từ 258,650 tỷ đồng (năm 2012) lên tới 464,577 tỷ đồng (năm 2016) với tốc độ tăng doanh thu bình quân là 15,98%/ năm. Cùng với sự tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận của Công ty đạt được trong 5 năm qua cũng đã có sự tăng trưởng, tuy còn nhỏ nhưng cũng đáng khích lệ với mức lợi nhuận năm 2016 là 32,438 tỷ đồng, gấp 4,14 lần lợi nhuận năm 2012.

Hơn nữa, năng suất lao động tính theo doanh thu của Công ty và tiền lương bình quân của người lao động cũng không ngừng được cải thiện và tăng dần qua các

năm, chỉ có từ năm 2013 đến năm 2014 năng suất lao động giảm, tiền lương bình quân giảm do lợi nhuận của công ty năm 2014 có sụt giảm do chi phí lãi vay của công ty khá cao. Tỷ lệ giá bán/giá thành của công ty chưa cao, cụ thể các năm 2013; 2014 là: 103%, 111%, vì thế mà tỷ lệ lợi nhuận/doanh thu của công ty chưa cao, tương ứng các năm là 8,27%; 7,01%. Tuy nhiên so với mặt bằng chung của các công ty ngành nước thì tỷ lệ này cũng tương đối tốt. Về cơ cấu giá nước của công ty: Chi phí nhân công và chi phí khấu hao của công ty còn tương đối cao. Nguyên nhân do năm 2014, công ty thực hiện khấu hao nhanh đối với tài sản cố định là máy móc thiết bị theo tỷ lệ là 1,6 so với mức khấu hao theo khung đã lựa chọn tương ứng với số tiền khấu hao bổ sung là 14,518 tỷ đồng., Từ sau năm 2014 đến 2016 số liệu doanh thu, lợi nhuận tăng dần. Cụ thể năng suất lao động bình quân tăng từ 19,958 triệu đồng/người/tháng năm 2012 lên đến 28,054 triệu đồng/người/tháng năm 2016 trong khi tiền lương bình quân tăng từ 5,407 triệu đồng tới 7,162 triệu đồng/người/tháng. Khi so sánh giữa tốc độ tăng năng suất lao động bình quân và tốc độ tăng tiền lương bình quân cho thấy tốc độ tăng tiền lương bình quân luôn thấp hơn tốc độ tăng năng suất lao động bình quân. Như vậy mức độ tăng năng suất lao động hiện tại cao hơn tiền lương có thể do các nguyên nhân sau:

Do yêu cầu về khả năng cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường, trong sản xuất để cạnh tranh được thì sản phẩm giá thành phải thấp tức là phải giảm chi phí cho một đơn vị sản phẩm, tiền lương là một trong những chi phí cấu thành nên giá của sản phẩm, giảm chi phí tiền lương cho một đơn vị sản phẩm làm giảm giá thành sản phẩm, tăng năng suất lao động làm giảm hao phí sức lao động cho một đơn vị sản phẩm hay giảm chi phí tiền lương cho một đơn vị sản phẩm.

Do NSLĐ chỉ là một bộ phận của tổng năng suất. NSLĐ tăng lên do nhiều yếu tố khách quan, chủ quan như công nghệ sản xuất, môi trường lao động, tài nguyên thiên nhiên, con người...

Do yêu cầu tích lũy. Như trên đã nói NSLĐ tăng lên một phần là do công nghệ sản xuất, như vậy cần thiết phải trích một phần lợi nhuận từ kết quả tăng NSLĐ nhằm tích lũy để đầu tư, đổi mới trang thiết bị công nghệ để quay trở lại phục vụ

sản xuất, làm tăng NSLĐ, như vậy sản phẩm làm thêm được do tăng NSLĐ không được dùng hoàn toàn cho tăng thêm tiền lương làm cho tốc độ tăng tiền lương luôn thấp hơn mức độ tăng NSLĐ.

Như vậy, trong thời gian vừa qua tuy còn gặp nhiều khó khăn, nhưng với chiến lược phát triển đúng đắn, không ngừng đầu tư đổi mới công nghệ, áp dụng các phương pháp quản lý tiên tiến, có một đội ngũ nhân lực chất lượng cao, nhiệt tình hăng say gắn bó với công việc, Công ty vẫn duy trì và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh đạt mức doanh thu và lợi nhuận cao, không ngừng nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống cho người lao động từ đó củng cố và nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2012 -2016

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2012	2013	2014	2015	2016	Bình quân 2012-2016
1	Doanh thu	<i>Tỷ đồng</i>	258,650	309,440	333,218	370,153	464,578	347,20
2	Lợi nhuận sau thuế	<i>Tỷ đồng</i>	7,842	11,935	19,210	20,809	32,438	18,45
3	Tổng quỹ tiền lương	<i>Tỷ đồng</i>	85,25	100,68	105,27	112,7	135,45	107,87
4	Tổng số lao động	<i>người</i>	1080	1128	1220	1300	1380	1221,6
5	NSLĐ bình quân	<i>tr.đ/ng/th</i>	19,958	22,861	22,761	23,728	28,054	23,472
6	Tiền lương bình quân	<i>tr.đ/ng/th</i>	5,407	5,90	6,15	7,035	7,162	6,33
7	Tốc độ tăng NSLĐ	<i>%</i>	-	14,55	-0,44	4,25	18,23	-
8	Tốc độ tăng TLBQ	<i>%</i>	-	9,12	4,24	14,39	1,81	-

Nguồn: Số liệu báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh 2012-2016

2.1.4 Các đặc điểm của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động

2.1.4.1. Đặc điểm về ngành nước

Ngành cấp nước nói chung và Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh và một số ngành khác hiện nay tại Việt Nam là ngành độc quyền do nhà nước quản lý với mục đích là nhằm đảm bảo cho hoạt động của đất nước được ổn định, thống nhất, đảm bảo tốt hơn nhu cầu thiết yếu của người dân, tránh manh mún, lũng đoạn của tư nhân, tư bản. Việc áp dụng độc quyền nhà nước ở một số lĩnh vực trong giai đoạn quá độ hiện nay là rất đúng đắn, hợp lý và cần thiết. Vì là ngành độc quyền nên cũng có những ưu điểm, khuyết điểm.

Ưu điểm là: công việc, chế độ và thu nhập của người lao động ổn định, bình quân thu nhập cao hơn so với khối hành chính sự nghiệp. Vì vậy người lao động yên tâm làm việc, gắn bó với doanh nghiệp

Nhược điểm: Doanh nghiệp hay ỷ lại trông chờ vào sự bảo hộ và bao cấp của nhà nước. doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực này chậm đổi mới, cải tiến phương pháp làm việc quản lý dẫn đến người lao động không hài lòng, làm việc không có hiệu quả cao, thiếu động lực làm việc, không phù hợp với người năng động, muốn có thu nhập cao.

2.1.4.2. Đặc điểm về vốn

Trong giai đoạn 2014- 2016 (***bảng 2.2 phụ lục 8***), giá trị tổng tài sản cũng như nguồn vốn chủ sở hữu của Công ty có sự tăng trưởng nhưng còn thấp với mức tăng lần lượt là 1,16 và 1,11 lần. Trong đó, nguồn vốn chủ sở hữu chiếm tỷ trọng cao trong tổng tài sản của Công ty. Bên cạnh đó, tỷ suất lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu cũng liên tục tăng lên đạt 3,48% năm 2016. Như vậy, với năng lực vốn của Công ty nếu được sử dụng có hiệu quả sẽ góp phần tạo điều kiện cho Công ty đầu tư công nghệ, đổi mới cách thức quản lý, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như đời sống của người lao động từ đó làm cho người lao động gắn bó với công ty, Có động lực làm việc cao.

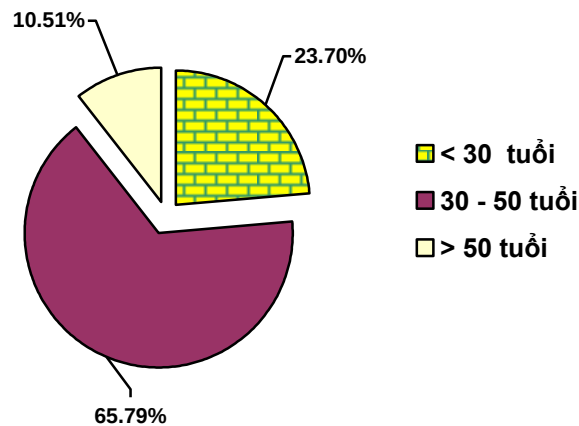
2.1.4.3. Đặc điểm về lao động

Số lao động của toàn Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh có sự biến động trong thời gian từ năm 2014 - 2016, tăng từ 1220 lao động (năm 2014) lên đến 1380 lao động (năm 2016)

Xét theo giới tính và nhóm tuổi: ***cho thấy lao động nam tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh có tỉ trọng lớn hơn không nhiều so với lao động nữ và gần như không thay đổi về tỉ trọng từ năm 2014 đến năm 2016 (bảng 2.3 phụ lục 8).***

Đối với ngành khai thác, sản xuất và cung cấp nước sạch với đặc thù công việc không nhiều nặng nhọc, nguy hiểm và độc hại nhưng với cơ cấu lao động tính theo giới tính như trên cũng chưa thật hợp lý. Hiện nay lao động nam còn thiếu để thực hiện các công việc nặng như sửa chữa và thi công các công trình cấp nước trong khi các lao động nữ chỉ làm các công việc gián tiếp hoặc vận hành máy bơm, ghi số đồng hồ và thu ngân. Vì tỉ trọng nam và nữ gần ngang bằng với nhau vì vậy cần quan tâm đến nhu cầu đối với công việc của cả hai giới như nhau khi tiến hành công tác tạo động lực lao động để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Độ tuổi trung bình của lực lượng lao động trong Công ty là 38,02 trong đó nhóm độ tuổi từ 30 tuổi đến dưới 50 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất tới 65,79%, đây chính là nhóm tuổi quan trọng nhất, có nhiều kinh nghiệm trong công việc, là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp (**Hình 2.1**). Do đặc điểm về độ tuổi khác nhau nên nhu cầu đối với công việc của mỗi nhóm tuổi cũng khác nhau. Đối với những người lao động trẻ có thể quan tâm hơn đến mức lương cao, cơ hội học tập, cơ hội để cống hiến, cơ hội thăng tiến, cơ hội giao lưu học hỏi, trong khi đó những người lao động cao tuổi và có thâm niên công tác thì nhu cầu được tôn trọng, tự hoàn thiện mình cao hơn nên chú trọng vào việc thiết kế lại công việc theo hướng làm mới mẻ công việc, giao thêm trách nhiệm, giao quyền tự chủ trong công việc và công việc ổn định.



Hình 2.1: Cơ cấu lao động của CT CPNS QN theo nhóm tuổi năm 2016

Nguồn: Số liệu thống kê của phòng tổ chức lao động Công ty CPNS Quảng Ninh

Nếu xem ở khía cạnh theo **trình độ chuyên môn**: qua (bảng 2.4 phụ lục 8) cho thấy lực lượng lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh có chất lượng tương đối cao trong đó và có xu hướng tăng lên về tỷ trọng lao động có trình độ đại học và trên đại học. Trong khi đó tỷ trọng lao động ở các trình độ còn lại có xu hướng giảm. Lực lượng lao động có trình độ ngày càng cao thì khả năng nắm bắt công việc, làm chủ thiết bị càng tốt từ đó nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, đạt nhiều thành tích. Và chính những thành tích, kết quả công việc tốt lại là động lực thúc đẩy người lao động phấn đấu hơn nữa trong công việc.

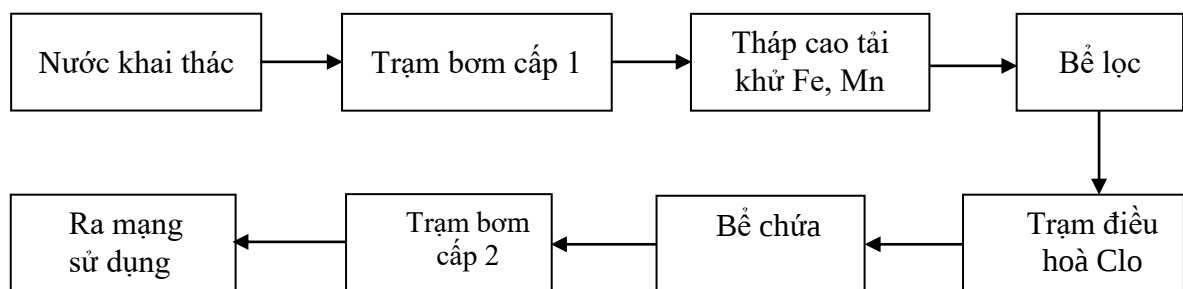
Qua **bảng 2.5 phụ lục 8** cho thấy: cơ cấu lao động phân chia theo chức danh công việc cho thấy tỷ lệ lao động gián tiếp tại toàn Công ty năm 2016 chiếm tỷ trọng là 21,59%, còn lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh chiếm tới 78,41%.

Tiến hành nghiên cứu ở 3 Xí nghiệp là Ưông Bí, Đông Triều và Hòn Gai thì tỷ trọng lao động gián tiếp chiếm lần lượt là 15,15%; 12,87% và 12,56%. Điều này cho thấy cơ cấu bộ máy quản lý ở các Xí nghiệp trong Công ty khá hợp lý cần duy trì tỉ trọng này, tuy nhiên số lượng lao động gián tiếp ở các phòng, ban nghiệp vụ Công ty, các trung tâm của Công ty thì vẫn còn cồng kềnh, nó dẫn tới việc tăng tỉ trọng lao động gián tiếp toàn Công ty lên đến 21,59%. Bộ máy quản lý cồng kềnh ảnh hưởng đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty do đó cần phải tinh giảm nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, giảm chi phí gián

tiếp và tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả hơn.

2.1.4.4. Đặc điểm về qui trình công nghệ

Hiện tại, Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh đang sử dụng nhiều loại dây chuyền công nghệ khai thác, xử lý và cấp nước khác nhau do vẫn còn khai thác các nhà máy xử lý nước đã được xây dựng từ khá lâu, trong thời gian vừa qua Công ty đã xây mới, nâng công suất, cải tạo nhiều nhà máy xử lý nước với công nghệ hiện đại, điều khiển tự động một số khâu cơ bản, các thông số kỹ thuật, thông số về chất lượng sản phẩm được hiển thị tại phòng trung tâm từ đó người vận hành theo dõi và điều chỉnh sao cho chất lượng sản phẩm đạt theo tiêu chuẩn. Nhưng chung qui lại qui trình xử lý nước cơ bản là như nhau:



Sơ đồ 2.1 Sơ đồ qui trình xử lý nước sạch

Nguồn: Sơ đồ quy trình dây chuyền công nghệ xử lý nước của phòng kỹ thuật Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Với dây chuyền công nghệ hiện đại đòi hỏi những người lao động phải có trình độ cao, phải được đào tạo bồi dưỡng thường xuyên để có thể hiểu rõ nguyên lý hoạt động của thiết bị để có thể vận hành thiết bị một cách tốt nhất. Còn với các dây chuyền xử lý cũ vẫn đang được sử dụng ở một số nhà máy có công suất thấp thì Công ty cũng đã có kế hoạch dần chuyển sang dây chuyền công nghệ hiện đại hơn. Do qui trình kỹ thuật công nghệ sản xuất phải trải qua nhiều công đoạn nên đòi hỏi phải sử dụng nhiều loại lao động ở các ngành nghề và có trình độ khác nhau. Do đó, đòi hỏi cần phải có những biện pháp tạo động lực phù hợp với từng nhóm lao động khác nhau.

2.1.4.5. Cơ cấu tổ chức

Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh hiện nay đang hoạt động theo mô hình Công ty - Xí nghiệp, Trung tâm với sơ đồ như (**sơ đồ 2.2**)

- Hội đồng quản trị là bộ phận trực tiếp quản lý điều hành Công ty để thực hiện các chiến lược phát triển.

- Ban kiểm soát: có nhiệm vụ kiểm tra tính hợp pháp, hợp lý trong mọi hoạt động quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh của Công ty.

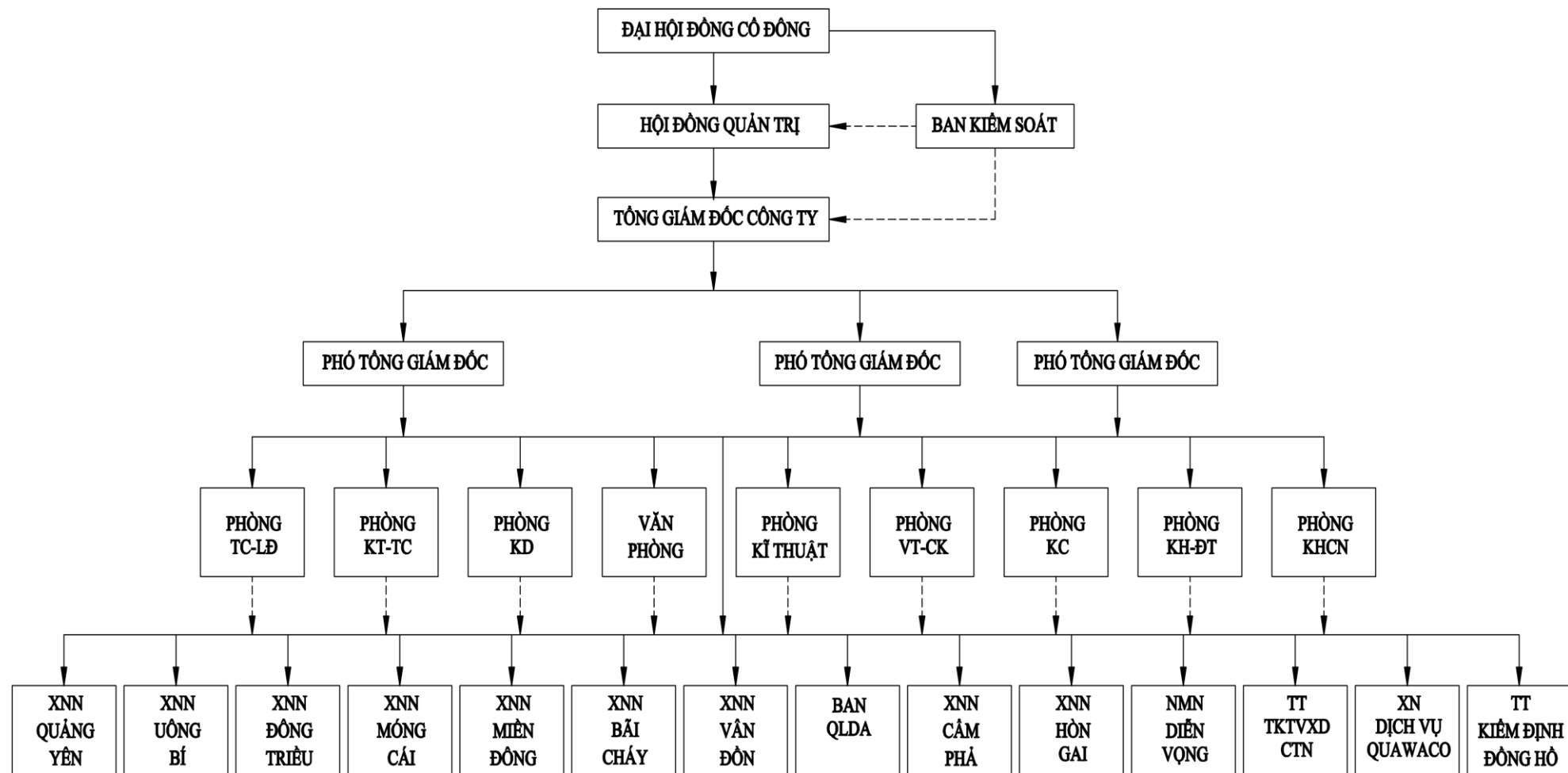
- Tổng Giám đốc: Do Hội đồng quản trị bổ nhiệm là người là người điều hành Công ty, là chủ tài khoản Công ty và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, và trước pháp luật về toàn bộ hoạt động của Công ty.

- Các Phó Tổng Giám đốc giúp đỡ Tổng Giám đốc điều hành và quản lý các hoạt động của Công ty theo từng lĩnh vực cũng như khu vực được phân công bao gồm: P.TGD phụ trách Kỹ thuật, P.TGD phụ trách Kinh doanh, P.TGD phụ trách chống thất thu, thất thoát

- Các phòng ban nghiệp vụ Công ty có trách nhiệm giám sát, phối hợp cũng như theo dõi và hỗ trợ nghiệp vụ đối với các Xí nghiệp, Trung tâm thành viên.

- 13 Xí nghiệp, Trung tâm và Ban quản lý dự án thành viên.

Với cơ cấu tổ chức khá phù hợp với mô hình Công ty - Xí nghiệp, Trung tâm hiện nay tại Công ty, giúp Công ty có sự quản lý thống nhất đối với các Xí nghiệp thành viên, huy động và sử dụng các nguồn lực của Công ty một cách hiệu quả trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Tuy là một Công ty không phải là lớn nhưng với tương lai Công ty ngày càng phát triển thì các mối quan hệ quản lý, trao đổi, hợp tác ngày càng nhiều và phức tạp hơn đòi hỏi người quản lý phải có trình độ và năng lực không ngừng được nâng cao để có thể vận hành cả hệ thống hoạt động trơn tru thông suốt.



Sơ đồ 2.2: Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2012 – 2016.

2.2.1. Công tác xác định nhu cầu của người lao động

Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh trong thời gian vừa qua không tiến hành các hoạt động khảo sát xác định nhu cầu của người lao động mà mặc nhiên thừa nhận rằng tiền lương và tập trung vào những giải pháp tăng tiền lương, thu nhập của người lao động là biện pháp tạo động lực. Qua khảo sát điều này là đúng tuy nhiên chưa đủ bởi vì nhu cầu của người lao động là khác nhau và đa dạng đồng thời thay đổi theo thời gian, ngoài thu nhập người lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác được thỏa mãn song song với nó như nhu cầu được thăng tiến phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao trình độ, được làm những công việc phù hợp với năng lực, được làm việc trong điều kiện tốt...Chính vì thế mà cần phải quan tâm điều tra xác định nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ.

2.2.2. Công tác tiền lương, tiền thưởng và chế độ phúc lợi

2.2.2.1. Công tác tiền lương, tiền công

Tiền lương luôn được Công ty coi là một công cụ quan trọng để tạo động lực làm việc khuyến khích người lao động làm việc

Tiền lương tháng của công nhân viên trong công ty được trả theo bảng hệ số lương khoán theo công việc và được chi trả 1 đợt qua ATM vào ngày 10 hàng tháng. Công thức tính như sau:

$$\text{Thu nhập của người lao động} = \text{TL}_{\text{khoán}} + \text{TL}_{\text{TG}} + \text{TL}_{\text{TN}} + \text{Ăn ca} + \text{TL}_{\text{PC}}$$

Trong đó:

- + $\text{TL}_{\text{khoán}}$ là tiền lương khoán theo công việc
- + TL_{TG} là tiền lương thời gian
- + TL_{TN} là tiền lương phụ cấp thâm niên
- + Ăn ca là tiền ăn công nghiệp giữa ca
- + TL_{PC} là tiền lương phụ cấp khác

Tiền lương khoán của người lao động được tính như sau:

$$TL_{khoán} = \frac{\sum V_{khoán}}{\sum_{i=1}^m n_i \times h_i \times K_i} \times n_i \times h_i \times K_i$$

Trong đó:

- + $V_{khoán}$ là quỹ lương khoán của đơn vị
- + m là số lượng CBCNV trong đơn vị
- + h_i là hệ số tiền lương theo công việc khoán của người lao động thứ i được hưởng (tra theo bảng hệ số lương khoán theo công việc)
- + n_i là số ngày công hoặc giờ công làm việc thực tế của người lao động
- + K_i là hệ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động thứ i
(**bảng 2.6; 2.7; 2.8 phụ lục 8**)

Tiền lương của bộ phận ghi sổ đồng hồ, thu ngân được tính khoán theo số lượng hộ khách hàng.

CBCNV được xét xếp hệ số lương phải đảm bảo hai điều kiện sau:

CBCNV thường xuyên hoàn thành công việc về số lượng, chất lượng theo chức năng nhiệm vụ được giao; có ý thức trong thực hiện nhiệm vụ.

Thực hiện tốt nội quy, quy chế của công ty, không trong thời gian thi hành kỷ luật lao động theo quy định của Bộ luật lao động và nội quy lao động, các quy chế, quy định của công ty.

Tiền lương sẽ được trả cho cán bộ công nhân viên trong công ty vào 1 đợt qua thẻ ATM vào ngày 10 tháng sau.

Qua thực tế cho thấy Công ty nhận thức được tầm quan trọng của tiền lương đối với người lao động nên không ngừng cải tiến tìm các biện pháp nhằm nâng cao tiền lương cho cán bộ công nhân viên trong công ty gắn với đóng góp của họ. Với những cố gắng của Công ty trong công tác tiền lương đã đưa tiền lương bình quân của cán bộ công nhân viên trong Công ty tăng dần lên qua các năm từ 5,407 triệu đồng/người/tháng năm 2012 lên 7,162 triệu đồng/người/tháng năm 2016. Với mức lương bình quân ngày càng tăng góp phần nâng cao đời sống vật chất cho người lao động, đồng thời kích thích người lao động làm việc.

Bảng 2.9: Tiền lương bình quân theo chức danh

Đơn vị tính: triệu đồng/người/tháng

Chỉ tiêu	Uông Bí				Đông Triều			
	2014	2015	2016	Bình quân	2014	2015	2016	Bình quân
Lao động quản lý	8,9	10,7	11	10,2	8,6	10,4	10,8	9,9
Cán bộ nghiệp vụ	6,2	7,3	7,5	7,0	6,5	7	7,3	6,9
Công nhân	5,3	5,8	6,1	5,7	5,1	5,6	5,9	5,5
Hành chính, tạp vụ	4,2	4,4	4,8	4,5	4,1	4,2	4,6	4,3

Nguồn: Số liệu thống kê tiền lương của bộ phận lao động - tiền lương Xí nghiệp nước Uông Bí và Đông Triều

Nếu xem xét tiền lương bình quân của các chức danh công việc có thể thấy có sự chênh lệch rõ rệt. Minh họa bằng số liệu của 2 Xí nghiệp nước Uông Bí và Đông Triều. Có thể thấy rằng tiền lương bình quân của cán bộ quản lý từ trưởng phó phòng trở lên có mức lương bình quân cao nhất, sau đó đến cán bộ nghiệp vụ, tiếp đến là mức lương của công nhân, những người trực tiếp sản xuất kinh doanh và cuối cùng thấp nhất là mức lương của những nhân viên hành chính tạp vụ. Sự chênh lệch mức lương của 2 Xí nghiệp là do quỹ lương khoán theo sản lượng, doanh thu, tỉ lệ thất thoát. Tỷ lệ của các mức lương này ở Xí nghiệp nước Uông Bí là 2,29: 1,56: 1,27: 1 và ở Xí nghiệp nước Đông Triều là 2,34: 1,58: 1,28: 1.

Để xem xét mức tiền lương hiện nay tại Công ty có tạo ra động lực làm việc cho người lao động hay không thì phải đánh giá qua mức độ hài lòng của người lao động đối với tiền lương.

Bảng 2.10: Đánh giá của người lao động về tiền lương

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu \ Mức độ	Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng một phần	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Rất hài lòng với mức thu nhập	11,5	30,8	19,2	23,1	15,4	100
Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên KQTHCV	11,5	15,4	15,4	30,8	26,9	100
Tiền lương nhận được đảm bảo công bằng bên ngoài	7,7	23,1	34,6	15,4	19,2	100
Hình thức trả lương phù hợp	0	7,6	30,8	15,4	46,2	100
Xét tăng lương đúng quy định	0	7,7	19,2	23,1	50,0	100
Mức tăng lương hợp lý	11,5	26,9	7,7	19,3	34,6	100
Các điều kiện xét tăng lương là phù hợp	0	11,5	15,4	26,9	46,2	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty cấp nước Quảng Ninh

Qua **bảng 2.10** cho thấy mức độ hài lòng của người lao động đối với mức thu nhập hàng tháng có giá trị mode là 2 tức là số người lựa chọn mức độ 2 (Không hài lòng một phần) là nhiều nhất. Điều này chứng tỏ người lao động chưa hoàn toàn hài lòng với tiền lương hiện tại, do đó tạo động lực lao động thông qua tiền lương vẫn chưa cao. Cụ thể trong số 260 phiếu trả lời thì chỉ có 38,5% số người được hỏi gần như hài lòng và hoàn toàn hài lòng với mức thu nhập hàng tháng nhưng còn có tới 30,8% số người được hỏi không hài lòng với tiền lương được hưởng và tới 11,5% trả lời hoàn toàn không hài lòng. Như vậy Công ty cần tập trung nghiên cứu tạo động lực thông qua tiền lương cho phù hợp với nhu cầu của người lao động.

Đánh giá của người lao động về các khía cạnh của công tác tiền lương thì hầu như trên 50% số người được hỏi hài lòng với các khía cạnh tiền lương như sự công bằng, thời gian xét tăng lương, điều kiện xét tăng lương và mức tăng lương. Tuy nhiên vẫn còn một tỷ lệ tương đối số người được hỏi không hài lòng. Cụ thể, 26,9% cho rằng tiền lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc, 30,8% cho rằng tiền lương không đảm bảo công bằng bên ngoài. 38,4% và 11,5% trả lời không hài lòng với mức tăng lương và điều kiện xét tăng lương.

Bảng 2.11: Mức độ hài lòng đối với tiền lương theo chức danh công việc

Đơn vị tính: Số phiếu; %

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với tiền lương					
	Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng một phần	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Trưởng, phó các phòng ban	0	0	0	3	2	5
	0%	0%	0%	60%	40%	100%
Trưởng, phó Tổ, trạm	4	8	1	6	2	21
	19,05%	38,10%	4,76%	28,57%	9,52%	100%
Cán bộ nghiệp vụ	2	13	14	19	3	51
	3,92%	25,49%	27,45%	35,00%	5,88%	100%
Công nhân	23	59	35	32	34	183
	12,57%	32,24%	19,13%	17,49%	18,58%	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực của người lao động tại Công ty Cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Theo **bảng 2.11** về mức độ hài lòng của người lao động theo chức danh công việc cho thấy người lao động làm việc ở các chức danh công việc càng thấp thì mức độ hài lòng đối với tiền lương càng giảm. Cụ thể là các chức danh trưởng, phó phòng ban có mức độ hoàn toàn hài lòng chiếm 40%, gần như hài lòng chiếm 60% và đặc biệt tỷ lệ trả lời không hài lòng và hoàn toàn không hài lòng với mức tiền lương là không có. Trong khi đó, cán bộ nghiệp vụ và công nhân lao động là những người có tỷ lệ không hài lòng một phần và hoàn toàn không hài lòng đối với mức tiền lương chiếm tỉ lệ cao.

Sở dĩ còn nhiều người không hài lòng với tiền lương và cho rằng tiền lương thấp và chưa công bằng đó là do các nguyên nhân sau:

- Hệ số lương cấp bậc nhà nước qui định còn thấp, được xây dựng từ rất lâu, không còn phù hợp với độ đặc thù công công việc và mức độ phức tạp của công việc hiện tại nhưng lại được dùng làm căn cứ để tính đơn giá tiền lương và quỹ tiền lương kế hoạch.

- Bảng phân tích công việc quá sơ sài, cùng làm 1 công việc như nhau thì hưởng lương như nhau mà không tính đến người làm nhiều công việc hơn, làm công việc khó hơn, hoàn thành công việc nhanh hơn, hiệu quả hơn. Các bộ phận nghiệp vụ gián tiếp là lương như nhau, lao động trực tiếp cùng tổ, trạm lương cũng như

nhau, như vậy chưa xác định giá trị công việc, so sánh giá trị giữa các công việc để tính toán lương một cách công bằng. Do đó dẫn đến sự cảm nhận của người lao động về sự không công bằng trong tiền lương giữa cùng công việc và đối với các công việc khác .

- Mức lao động được dùng để tính đơn giá tiền lương chưa được xây dựng chính xác và mang tính bình quân, chủ yếu là căn cứ vào mức lao động năm trước đã được duyệt và hầu như không có sự điều chỉnh mà không có sự đo lường tính toán một cách khoa học, do đó không phản ánh chính xác hao phí lao động.

- Mức lương theo nhóm, theo bậc đã được xây dựng rõ ràng tuy nhiên vẫn còn chưa hợp lý, cụ thể là một nhóm lương được chi trả cho rất nhiều đối tượng làm các công việc có tính chất rất khác nhau, thời gian xét tăng lương ở các nhóm có hệ số thấp là 3 năm tăng 1 bậc, nhóm có hệ số cao là 5 năm tăng 1 bậc cũng khá hợp lý, tuy nhiên mỗi nhóm chỉ có 3 bậc và Công ty không sử dụng lao động bậc 3, vậy là người lao động làm việc tại Công ty 6 năm đối với hệ số thấp và 10 năm đối với hệ số cao là không tăng được bậc lương nữa điều này rất không hợp lý và việc kích thích động lực làm việc của người lao động thông qua tiền lương là còn thấp.

- Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của người lao động chưa hiệu quả, chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động còn chung chung, không định lượng được. Đánh giá còn mang tính bình quân, mọi người lao động nếu hoàn thành nhiệm vụ đều được xếp loại A, trừ những người đi không đủ ngày công hoặc có sai sót gây hậu quả nghiêm trọng thì mới bị hạ loại thành tích xuống B, C... Với cách đánh giá trên không phân loại chính xác thành tích của người lao động. Ngay trong 1 tổ lao động, công việc phân công rõ ràng cho từng lao động phải hoàn thành các công việc gì, tuy nhiên khi đánh giá kết quả thì chỉ tính là kết quả làm việc chung của tập thể, do đó không đảm bảo tính công bằng trong phân phối thu nhập.

2.2.2.2. Công tác khen thưởng

Bên cạnh tiền lương, Công ty cũng coi trọng công tác khen thưởng và phúc lợi như là một biện pháp tăng thêm thu nhập, chăm sóc tốt hơn đời sống cho người lao

động và 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.

Bảng 2.12: Tiền thưởng và phúc lợi bình quân hàng năm

	Tiền thưởng và phúc lợi bình quân (1000 đồng)	% trong tổng thu nhập
Toàn Công ty	8.407	8,14
Uông Bí	462	3,65
Đông Triều	396	3,13
Quảng Yên	396	3,13

Nguồn: Báo cáo thống kê về tiền thưởng và chế độ phúc lợi của phòng tổ chức lao động Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Hội đồng thi đua của công ty tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các đơn vị và cá nhân trong Công ty để tiến hành khen thưởng.

Hiện nay hình thức thưởng Công ty đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho Xí nghiệp trực thuộc và người lao động với các hình thức như sau:

- Hàng tháng xét khen thưởng đối với Xí nghiệp hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh như vượt doanh thu, giảm thất thoát theo kế hoạch giao sẽ được thưởng với mức tiền thưởng qui định.

- Thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật được áp dụng đối với tập thể và cá nhân người lao động có những phát minh, sáng kiến nhằm cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa, nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh của công ty. Các sáng kiến của người lao động sẽ được Hội đồng sáng kiến và cải tiến kỹ thuật của Công ty bao gồm các thành viên là Giám đốc và lãnh đạo các phòng ban, tổ chức đoàn thể trong công ty xem xét, đánh giá và quyết định mức thưởng căn cứ vào tầm quan trọng cũng như hiệu quả của sáng kiến đó mang lại.

Tiền thưởng còn được chi vào các dịp lễ Tết Nguyên đán, tết dương lịch, ngày thành lập Công ty, ngày Chiến thắng 30/4, ngày Quốc tế Lao động 1/5, ngày quốc khánh 2/9 và ngày giỗ tổ 10/03 âm lịch để nhằm khuyến khích người lao động. Tuy

nhiên tỷ trọng của tiền thưởng và phúc lợi trong tổng số thu nhập của người lao động còn thấp. Các phần thưởng chưa kích thích được người lao động vì giá trị còn nhỏ, thời gian giữa 2 lần xét thưởng quá dài. Vì những lý do đó Công ty nên xem xét đến điều này để nâng cao được tính linh hoạt trong trả thù lao, gắn kết hơn giữa kết quả thực hiện công việc của người lao động với thù lao mà họ nhận được để thúc đẩy tinh thần hăng say lao động.

Qua kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về tiền thưởng cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì chỉ có 23,08% số người cảm thấy gần như hài lòng và hoàn toàn hài lòng với tiền thưởng được nhận từ công ty trong khi đó số người cảm thấy hoàn toàn không hài lòng và không hài lòng một phần chiếm tỷ lệ lớn 61,54% . Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động chỉ có một phần nhỏ tác động đến người lao động còn lại chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động. Điều đó được thể hiện trong bảng điều tra tỷ lệ người lao động không hài lòng với mức thưởng và không có tác dụng khuyến khích chiếm tới 53,85%. Các mục đánh giá khác về khen thưởng cũng có tỷ lệ cao tương tự. Như vậy công tác khen thưởng của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động, vì vậy nó chưa tạo được động lực cho người lao động **(bảng 2.13)**

Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về công tác khen thưởng

Câu hỏi	Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng một phần	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như hài lòng	Hoàn toàn hài lòng
Hài lòng với tiền thưởng được nhận	30,77	30,77	15,38	11,54	11,54
Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	30,77	38,46	11,54	7,69	11,54
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	23,08	30,77	11,54	15,38	19,23
Điều kiện xét thưởng hợp lý	11,54	30,77	11,54	26,92	19,23
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	15,38	23,08	23,08	23,08	15,38
Người được khen thưởng là phù hợp	11,54	19,23	30,77	19,23	19,23
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	26,92	30,77	19,23	7,69	15,38
Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng tương xứng	11,54	26,92	30,77	19,23	11,54

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Khi nghiên cứu sâu hơn vào công tác khen thưởng đang áp dụng tại Công ty, tác giả có rút ra một số nhận xét về nguyên nhân không hài lòng đối với công tác khen thưởng như sau:

- Mức khen thưởng thấp, không có tác dụng kích thích nhiều. Ví dụ như với danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở phải là những người xuất sắc trong số những lao động tiên tiến và có sáng kiến cải tiến kỹ thuật cơ sở mỗi năm xét một lần thì mức thưởng chỉ là 500.000 đồng. Với mức thưởng thấp như trên trong khi tiêu chuẩn để đạt được các thành tích đó rất khó. Vì vậy công ty cần điều chỉnh lại mức thưởng sao cho tương xứng với tình hình hiện tại để nó là một nhân tố kích thích tinh thần lao động

- Kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động được dùng là căn cứ để xét thưởng tuy nhiên khi đánh giá còn chung chung, nể nang và không sát với thực tế lao động, chưa phản ánh đúng thành tích của người lao động, dẫn đến người lao động cảm thấy sự không công bằng.

2.2.2.3. Công tác thực hiện chế độ phúc lợi

Nhận thức được tầm quan trọng của phúc lợi đối với tạo động lực cho người lao động, Công ty luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ ốm đau, thai sản, tử tuất theo đúng qui định của pháp luật, ngoài ra Công ty, Xí nghiệp còn có những mức hỗ trợ thêm theo quy chế. Số liệu đóng bảo hiểm xã hội của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh (**phụ lục 2**)

Bên cạnh đó, để tạo điều kiện chăm lo đời sống cho người lao động, cũng như tạo điều kiện cho người lao động làm việc gắn bó với Công ty khuyến khích các Xí nghiệp có các khoản phúc lợi tự nguyện như: Hàng năm tổ chức cho người lao động đi nghỉ mát tùy theo điều kiện của từng đơn vị thành viên, tiền thăm hỏi khi nhà người lao động có hiếu hỷ, tiền thưởng trong một số ngày lễ như ngày tết thiếu nhi 1/6... Đối với những người lao động làm việc thường xuyên trong môi trường độc hại, Công ty còn có các khoản bồi dưỡng độc hại.

Qua kết quả điều tra về mức độ hài lòng với chế độ phúc lợi của Công ty thì có tới hơn 80% số người được hỏi hài lòng với chế độ phúc lợi mà công ty đang áp dụng hiện nay. Họ trả lời rằng họ được Công ty đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ, thường xuyên quan tâm đến công tác chăm sóc sức khỏe. Tuy nhiên có một số ý kiến không hài lòng của người lao động đó là hiện tại mức đóng bảo hiểm xã hội của người lao động và bảo hiểm y tế là theo mức lương cơ bản tính theo hệ số lương được xếp theo Nghị định số 205/2004/NĐ-CP, ngày 14/12/2004 của Chính phủ chứ không phải mức lương thực lĩnh của người lao động. Với mức đóng này thì khi đến tuổi nghỉ hưu, tiền hưu trí sẽ thấp hơn mức lương đang được hưởng bây giờ rất nhiều.

Bảng 2.14: Phúc lợi của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Đơn vị tính: đồng/người

TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng	T T	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày 30/4&1/5	1000.000	8	Người lao động mất	500.000
2	Ngày 2/9	1000.000	9	Tứ thân phụ mẫu mất	300.000

TT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng	T T	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
3	Ngày thành lập công ty	1000.000	10	Con mắt	300.000
4	Ngày 8/3 & 20/10	150.000	11		
5	Thiếu nhi 1/6	100.000	12		
6	Người lao động ốm đau	200.000	13		
7	Người lao động cưới	200.000	14		

Nguồn: Trích quy chế phúc lợi Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh năm 2016

Như vậy, có thể thấy chế độ phúc lợi của của Công ty đã có những tác dụng nhất định trong việc tạo động lực lao động thông qua các kích thích vật chất, hỗ trợ, quan tâm tới cuộc sống của người lao động. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển đòi hỏi chế độ phúc lợi cũng cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với thực tế nhằm duy trì và phát huy vai trò trong công tác tạo động lực.

2.2.3. Công tác phân tích công việc và thiết kế lại công việc

Hiện nay, Công ty đang áp dụng tiêu chuẩn Iso 9001:2015 trong bộ tiêu chuẩn này qui định rất rõ chức năng, nhiệm vụ của từng vị trí công tác. Các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm cho các vị trí đó, tuy nhiên đó chỉ là những tiêu chuẩn cứng. Khi áp dụng vào thực tế công việc thì mỗi một bộ phận chuyên môn lại phải phân công công việc chi tiết hơn tùy theo từng đơn vị sao cho công việc được thực hiện một cách hiệu quả nhất.

** Nội dung qui định chức năng nhiệm vụ trong Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh*

- Mỗi phòng ban, đơn vị trong Công ty đều có bản phân công nhiệm vụ cho các chức danh công việc của nhân viên đơn vị. Trong đó qui định các nhiệm vụ chính của mỗi chức danh.

Ví dụ về nội dung các nhiệm vụ của nhân viên Phòng tổ chức lao động được qui định trong bản phân công nhiệm vụ như sau:

“Nhân viên lao động tiền lương: Là nhân viên thực hiện các công việc như quản lý và kiểm soát việc chia lương, chia thưởng các chế độ của người lao động

trong phạm vi được phân công, phối hợp công tác kiểm soát phân giao nhiệm vụ phân công lao động tại các đơn vị... và làm một số công tác khác được lãnh đạo phòng và lãnh đạo Công ty giao”

- Bản tiêu chuẩn cán bộ chuyên môn nghiệp vụ và bản tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật qui định về các nội dung liên quan đến công việc của mỗi chức danh theo 4 nội dung:

+ Nhiệm vụ: Qui định các trách nhiệm phải thực hiện của mỗi chức danh.

+ Hiểu được: Qui định những nội dung kiến thức mà người lao động cần phải nắm được khi đảm nhiệm chức vụ

+ Thực hiện được: Qui định một cách cụ thể hơn các nhiệm vụ người lao động phải thực hiện

+ Yêu cầu trình độ: Qui định các yêu cầu về trình độ đào tạo; ngoại ngữ, vi tính.

Ví dụ về tiêu chuẩn đối với chức danh *Nhân viên lao động tiền lương* được trích dẫn ở **(phụ lục 3)**

Qua việc nghiên cứu công tác phân tích công việc tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh tác giả rút ra một số nhận xét sau:

- Công ty đã có quan tâm đến công tác phân tích công việc, đã tiến hành phân tích công việc cho mỗi chức danh tuy nhiên còn thực hiện một cách giản đơn sơ sài.

+ Bản mô tả công việc tại công ty được gọi là bản phân công nhiệm vụ mới chỉ thống kê nhiệm vụ chính của người lao động, chưa có các qui định về trách nhiệm của người lao động, các trang thiết bị máy móc, các mối quan hệ, các điều kiện làm việc của người lao động.

+ Các yêu cầu đối với người thực hiện công việc của mỗi chức danh được qui định trong bản tiêu chuẩn cán bộ nghiệp vụ và bản tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật. Tuy nhiên các yêu cầu này còn rất đơn giản ở phạm vi hẹp bao gồm yêu cầu về trình độ đào tạo, ngoại ngữ, tin học mà chưa chi tiết cụ thể đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng nào, kinh nghiệm làm việc ra sao....

+ Tiêu chuẩn thực hiện công việc của mỗi chức danh chưa được xác định rõ

ràng, cụ thể mà lẫn lộn chung với phần nhiệm vụ do đó sẽ gây khó khăn trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động .

- Công tác phân tích công việc và thiết kế công việc tại Công ty vẫn giữ nguyên. Các công việc được thiết kế từ khi bắt đầu chuyển đổi mô hình sang Công ty cổ phần và hầu như không có sự thay đổi, mà chỉ tiến hành xây dựng khi xuất hiện thêm một công việc mới trong khi các yêu cầu về nhiệm vụ, về trình độ của người lao động để đáp ứng yêu cầu công việc không ngừng thay đổi, phức tạp hơn.

Bảng 2.15: Đánh giá về nội dung công việc được giao

Đơn vị tính: %

Câu hỏi	1	2	3	4	5	Tổng
Rất hài lòng với nội dung công việc	3,85	11,54	15,38	30,77	38,46	100
Nội dung công việc phong phú, đa dạng	7,69	7,69	7,69	46,15	30,77	100
Công việc đang làm có trách nhiệm rõ ràng và hợp lý	3,85	15,38	15,38	23,08	42,31	100
Hứng thú với công việc	11,54	7,69	19,23	23,08	38,46	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty Cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Qua kết quả khảo sát người lao động về nội dung công việc (**bảng 2.15**) cho thấy đa số đã hài lòng với công việc hiện tại của mình đang đảm nhiệm, nội dung công việc phong phú, có trách nhiệm và hứng thú với công việc chiếm tỉ lệ trên 65%, tuy nhiên cũng còn có tới gần 20% số người cảm thấy công việc còn khó khăn khi triển khai, chủ yếu là các giấy tờ thủ tục quá rườm rà, nhiều áp lực. Nội dung công việc đơn điệu, lặp đi lặp lại nên người lao động không cảm thấy hứng thú. Với những đặc điểm về công việc tại Công ty như vậy thì cần duy trì và cải tiến dần theo thực tế công tác phân giao công việc, tuy nhiên dần theo thời gian Công ty cũng phải thiết kế lại công việc nhằm đáp ứng được nhu cầu bậc cao của người lao động đó là nhu cầu tự hoàn thiện, được làm những công việc, phù hợp với năng lực, sở trường, có sự hấp dẫn thách thức để họ có thể phát huy được những khả năng và lợi

thể của bản thân, từ đó khẳng định năng lực của mình thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng. Việc phân công công việc rõ ràng cũng rất quan trọng khi công việc không được phân công trách nhiệm rõ ràng sẽ dẫn đến tình trạng có người lao động lười biếng, ỷ lại, làm ít nhưng vẫn hưởng nhiều do không có hệ thống đánh giá chính xác vì vậy không đảm bảo sự công bằng khiến cho người lao động mất động lực.

Qua các kết quả khảo sát ta thấy công tác phân tích công việc còn nhiều hạn chế, chưa chính xác có thể là do một số nguyên nhân sau:

- Công tác phân tích và thiết kế công việc chưa được lãnh đạo quan tâm đúng mức, chưa thấy được tầm quan trọng của công tác phân tích công việc với các hoạt động quản trị nhân lực khác. Do vậy, các bản phân tích công việc hiện nay tại Công ty chưa phát huy được tác dụng trong các hoạt động quản trị nhân lực mà chủ yếu mới chỉ là để làm căn cứ tuyển dụng lao động cũng như qui định nhiệm vụ của người lao động. Còn việc người lao động phải hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ nào thì chỉ dừng lại ở mức chung chung là hoàn thành nhiệm vụ mà không biết như thế nào là hoàn thành nhiệm vụ.

- Công tác phân tích công việc là công việc của phòng Tổ chức lao động phối hợp với các phòng ban khác để cùng thực hiện, trong đó phòng Tổ chức lao động xây dựng bản mô tả công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc với sự phối hợp của người quản lý phòng, ban và người lao động, còn người quản lý phòng, ban có trách nhiệm xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc. Tuy nhiên hiện nay tại Công ty việc xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc thường chỉ do phòng tổ chức lao động xây dựng và chuyển cho các phòng, ban, đơn vị góp ý. Người lao động thường không được hỏi ý kiến trong công tác này vì vậy nó chưa thật sự sát với thực tế. Như vậy việc sai sót là không thể tránh khỏi

- Phương pháp phân tích công việc chỉ do người quản lý phòng, ban căn cứ vào bản tiêu chuẩn viên chức chuyên môn nghiệp vụ, tiêu chuẩn công nhân kỹ thuật đã có do phòng tổ chức lao động xây dựng sẵn, căn cứ vào việc quan sát thực tế công việc trong bộ phận và kinh nghiệm bản thân để xây dựng các văn bản phân công nhiệm vụ. Trong khi đó những người trưởng các phòng, ban, đơn vị thường

không được đào tạo kiến thức về quản trị nhân lực do đó khi tiến hành phân tích công việc không khoa học dẫn đến kết quả phân tích chịu ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan. Ví dụ như người trưởng phòng, ban có thể bỏ sót nhiệm vụ của người lao động hoặc không đánh giá đúng mức độ phức tạp của nhiệm vụ.

Như vậy, tuy hiện nay người lao động tại Công ty có hơn 60% đã hài lòng với công việc của mình đang đảm nhiệm nhưng trong thời gian tới vẫn cần quan tâm tới công tác phân tích công việc vì cùng với thời gian doanh nghiệp sẽ phát triển đòi hỏi sự thay đổi các yêu cầu về công việc, vì vậy nếu không quan tâm đến công tác này sẽ ảnh hưởng khó khăn đến công tác bố trí nhân lực từ đó ảnh hưởng mức độ hài lòng đối với công việc và động lực làm việc của người lao động. Trong thời gian tới Công ty phải nghiên cứu hoàn thiện thêm công tác phân tích công việc, tiến hành xây dựng đầy đủ các văn bản phân tích công việc cho từng vị trí công việc

2.2.4 Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty

Hiện nay công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh được tiến hành như sau:

* Các tiêu chuẩn đánh giá.

Trong quy chế phân phối tiền lương, tiền thưởng của Công ty mức độ hoàn thành công việc được đánh giá thông qua bảng xếp loại A, B, C. Các tiêu chuẩn để xét xếp loại được quy định rất rõ. Bảng đánh giá xếp loại hoàn thành nhiệm vụ cho người lao động quản lý riêng, người lao động là công nhân trực tiếp riêng, cụ thể như sau:

Đối với lao động quản lý:

Loại A:

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ, các chương trình được giao trong tháng (đối với các phòng ban); Hoàn thành 98% trở lên các chỉ tiêu kế hoạch chính (Sản lượng nước tiêu thụ, doanh thu, tỉ lệ thất thoát, tiêu thụ điện năng) và các nhiệm vụ được giao đột xuất hàng tháng (đối với các đơn vị)

- Thực hiện tốt công tác quản lý, điều hành sản xuất, phân giao nhiệm vụ, không có việc làm tiêu cực trong cán bộ, công nhân viên trong các phòng, ban, đơn

vị.

- Thực hiện tốt và có chất lượng các thông tin báo cáo theo qui định.
- Chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty, đơn vị
- Đảm bảo ngày công từ 20-22 công /tháng trở lên
- Không để xảy ra tai nạn lao động tại nơi sản xuất của đơn vị.
- Những người đi học nghiệp vụ theo quyết định của Công ty, của Tỉnh, đi họp, công tác, tham quan học tập theo quyết định hoặc thông báo triệu tập của Công ty

Loại B:

- Hoàn thành nhiệm vụ, các chương trình được giao trong tháng (đối với các phòng ban); Hoàn thành 95% đến dưới 98% các chỉ tiêu kế hoạch chính (Sản lượng nước tiêu thụ, doanh thu, tỉ lệ thất thoát, tiêu thụ điện năng) và các nhiệm vụ được giao đột xuất hàng tháng (đối với các đơn vị)
- Thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo quy định nhưng chất lượng báo cáo chưa tốt
- Chấp hành chưa tốt nội quy, quy chế của Công ty, đơn vị
- Ngày công từ 16- đến dưới 20 công /tháng

Loại C:

- Không hoàn thành nhiệm vụ, các chương trình được giao trong tháng (đối với các phòng ban); Hoàn thành dưới 95% các chỉ tiêu kế hoạch chính (Sản lượng nước tiêu thụ, doanh thu, tỉ lệ thất thoát, tiêu thụ điện năng) và các nhiệm vụ được giao đột xuất hàng tháng (đối với các đơn vị)
 - Không thực hiện tốt công tác quản lý, điều hành sản xuất, phân giao nhiệm vụ, để xảy ra việc làm tiêu cực trong cán bộ, công nhân viên trong các phòng, ban, đơn vị.
 - Trì trệ trong việc giải quyết công việc, trong thực hiện nhiệm vụ được giao.
- Ý thức trách nhiệm đối với công việc kém
- Không thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo yêu cầu và đột xuất.
 - Không đảm bảo ngày công theo quy định, chỉ đạt dưới 16 công /tháng.

- Vi phạm kỉ luật lao động
- Nghỉ không lý do từ 01 ngày trở lên
- Vi phạm quy trình công nghệ, quy trình, quy phạm ATLĐ gây hậu quả nghiêm trọng.

Đối với cán bộ nghiệp vụ và người lao động trực tiếp:

Loại A:

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân giao
- Thực hiện tốt và có chất lượng các thông tin báo cáo theo quy định.
- Chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty, đơn vị
- Đảm bảo ngày công từ 20-22 công /tháng trở lên
- Những trường hợp đi học nghiệp vụ theo quyết định của Công ty, của Tỉnh, đi họp, công tác, tham quan học tập theo quyết định hoặc thông báo triệu tập của Công ty

Loại B:

- Hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng còn một số sai sót nhỏ
- Thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo quy định nhưng chất lượng báo cáo chưa tốt
- Chấp hành chưa tốt nội quy, quy chế của Công ty, đơn vị
- Ngày công từ 16- đến dưới 20 công /tháng

Loại C:

- Không hoàn thành nhiệm vụ được giao
- Có dấu hiệu trì trệ trong việc giải quyết công việc, trong thực hiện nhiệm vụ được giao. Ý thức trách nhiệm đối với công việc kém
- Không thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo yêu cầu và đột xuất.
- Không đảm bảo ngày công theo quy định, chỉ đạt dưới 16 công /tháng.
- Vi phạm kỉ luật lao động
- Nghỉ không lý do từ 01 ngày trở lên
- Vi phạm quy trình công nghệ, quy trình, quy phạm ATLĐ gây hậu quả nghiêm trọng.

* Phương pháp đánh giá:

Vào ngày 2 hàng tháng, các tổ, trạm sẽ tiến hành họp đánh giá tình hình thực hiện công việc của người lao động trong tháng đã qua.

Tại buổi họp, trưởng các tổ, trạm trưởng sẽ căn cứ vào sổ theo dõi phân giao nhiệm vụ, nhật kí công việc của người lao động trong tháng, thông báo cho người lao động về kết quả thực hiện nhiệm vụ trong tháng, số ngày công đi làm, số ngày nghỉ ốm, nghỉ việc riêng, có vi phạm nội quy, quy chế gì không. Sau đó dựa vào bản tiêu chuẩn để bình bầu xếp loại lao động theo các loại A, B, C. Kết quả xếp loại sẽ được ghi vào biên bản bình xét thi đua.

Sau đó, Lãnh đạo các đơn vị (gồm Trưởng đơn vị, chủ tịch công đoàn đơn vị, phụ trách lao động - tiền lương, đoàn thanh niên...) sẽ kiểm tra, rà soát một lần nữa và gửi biên bản và bảng chấm công về phòng Tổ chức lao động Công ty

Bảng 2.16: Kết quả đánh giá thành tích cá nhân

STT	Họ và tên	Ngày công	Xếp loại	Ghi chú
1	Vũ Văn Định	22	A	
2	Phạm Thu Hương	22	A	
3	Lê Trọng Thu	17	B	
4	Nguyễn Thúy Nghĩa			Nghỉ thai sản

Nguồn: Trích biên bản kết quả xếp loại của Xí nghiệp nước Ưông Bí

trước ngày mùng 10 hàng tháng. Phòng Tổ chức lao động sẽ tổng hợp và trình Hội đồng thi đua của Công ty bình xét. Kết quả bình xét sẽ được giữ lại ở phòng Tổ chức lao động một bản và một bản gửi về các đơn vị. Các đơn vị căn cứ vào kết quả đó để làm cơ sở tính lương cho người lao động.

Căn cứ số liệu kết quả khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với công tác đánh giá thực hiện công việc có thể thấy tỷ lệ số người trả lời từ mục 3 (không có ý kiến rõ ràng) đến mục 5 (hoàn toàn đồng ý) khá cao chiếm tới 77,37%, tức là hệ thống đánh giá đang thực hiện tại công ty được người lao động tạm chấp nhận được. Điều này chứng tỏ công tác đánh giá thực hiện công việc tại công ty đã

đáp ứng được phần nào mong muốn về hệ thống đánh giá công việc của người lao động. Tuy nhiên, vẫn còn tới 16,54% không hài lòng và 6,15% là hoàn toàn không hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc.

Bảng 2.17: Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị: Số phiếu; %

Lựa chọn	Số phiếu	%
Hoàn toàn không đồng ý	16	6,15
Không đồng ý	43	16,54
Không có ý kiến rõ ràng	69	26,54
Gần như đồng ý	102	39,23
Hoàn toàn đồng ý	30	11,54
Tổng số	260	100.0

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Sau khi tiến hành khảo sát sâu ý kiến của người lao động về công tác đánh giá thực hiện công việc để tìm ra nguyên nhân không hài lòng của người lao động (**bảng 2.18**) thì ta thấy rõ là tỷ lệ số người có ý kiến cho rằng kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc khá cao, chiếm 40,38%. Và số người trả lời đánh giá thực hiện công việc chưa công bằng có tới 26,54% . Kết quả trên cho thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty vẫn còn rất nhiều hạn chế do đó có ảnh hưởng lớn tới động lực làm việc của người lao động vì khi không được đánh giá đúng với những đóng góp dần dần sẽ làm giảm sự nỗ lực phấn đấu của người lao động, giảm năng suất lao động, thậm chí người lao động có xu hướng tìm đến những nơi làm việc khác mà tại đó những đóng góp của họ được ghi nhận chính xác.

Bảng 2.18: Đánh giá về công tác đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị: Số phiếu; %

Ý kiến	Số phiếu	%
Kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	105	40,38
Cá tiêu thức đánh giá còn thiếu và chưa hợp lý	47	18,08
Đánh giá chưa công bằng	69	26,54
Phương pháp đánh giá chưa phù hợp	39	15,00
Tổng số	260	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Trên cơ sở nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh, tác giả nhận thấy rằng công tác này còn nhiều hạn chế là do những nguyên nhân sau:

- Sự quan tâm và nhận thức của người lãnh đạo về mục đích cũng như hiệu quả mang lại của công tác đánh giá thực hiện công việc chưa đầy đủ. Tại Công ty, hệ thống đánh giá thực hiện công việc được xây dựng hiện nay thường chỉ để nhằm mục đích phục vụ cho công tác trả lương, xét thưởng mà chưa phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác như đào tạo nâng cao trình độ của người lao động, phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc cho người lao động. Chính vì vậy, các tiêu thức và tiêu chuẩn đưa ra cũng chỉ để đánh giá xem người lao động có hoàn thành mục tiêu đưa ra không nhằm phục vụ cho công tác tiền lương, xét thưởng mà chưa nhằm để đánh giá tiềm năng của người lao động cũng như nguyên nhân hạn chế kết quả thực hiện công việc của người lao động.

- Các tiêu chí dùng để đánh giá chỉ dừng lại ở mức chung chung, không cụ thể và sơ sài. Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng tại công ty gồm: Hoàn thành nhiệm vụ, khối lượng công việc được giao; chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty, pháp luật của nhà nước; đảm bảo đủ số ngày công theo chế độ trong tháng; tham gia các phong trào thi đua, có tinh thần đoàn kết nội bộ ... thì chủ yếu là nghiêng về đánh giá ý thức, thái độ, tác phong tinh thần làm việc của người lao động, thiếu các tiêu chí đánh giá về trình độ, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức,

kỹ năng vào công việc của người lao động. Chính vì vậy, không có tác dụng trong việc phát hiện ra những yếu kém về trình độ, kiến thức, kỹ năng cũng như phân công công việc chưa phù hợp của người lao động những vấn đề đó ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động để từ đó có kế hoạch đào tạo và bố trí công việc phù hợp.

- Các tiêu chuẩn dùng để đánh giá rất cơ bản vì vậy nó còn chung chung, không định lượng được do thiếu các văn bản phân tích công việc chi tiết làm căn cứ. Ví dụ như với tiêu chuẩn trên để được xếp loại A thì trước hết người lao động phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao tuy nhiên hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ nào để được coi là tốt thì vẫn chưa có qui định cụ thể. Một vấn đề nữa là sự đánh giá còn thiếu công bằng như: cùng làm một bộ phận nhưng có người làm nhưng công việc khó, người làm công việc dễ và đều hoàn thành công việc nhưng khi đánh giá thì cùng là hoàn thành công việc như nhau mà không xét đến tính chất, qui mô, độ khó của công việc mà người lao động thực hiện. Do đó kết quả đánh giá sẽ phụ thuộc vào ý kiến chủ quan của người đánh giá. Đặc biệt đối với bộ phận quản lý khi công việc khó định lượng, hầu hết nhân viên đều được xếp loại A trừ những người không đủ số ngày công qui định, nên không có sự khác biệt về chất lượng công việc thực tế.

- Phương pháp đánh giá sử dụng phương pháp danh mục kiểm tra, tuy nhiên phương pháp này có nhược điểm:

Không đánh giá hết năng lực của nhân viên: vì phương pháp này chỉ chú trọng đến các mục tiêu của nhà quản trị. Do đó khi thiết kế các mẫu đánh giá họ có thể bỏ qua những yếu tố không nằm trong mục tiêu của họ, có phần gây khó khăn cho nhân viên được đánh giá.

Tâm lý chủ quan, thiên vị, tình cảm cá nhân của người đánh giá có thể ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

- Sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với người lao động thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho người lao động về loại xếp hạng mà họ đạt được trong kỳ lý do họ xếp loại đó, mà chưa phát huy được hết chức

năng của nó là ngoài việc thông báo cho người lao động về tình hình thực hiện công việc của họ, phải chỉ ra cho người lao động thấy những nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của họ và đưa ra những biện pháp nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Do vậy, để đảm bảo đánh giá chính xác, công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động, không chỉ phục vụ cho hoạt động trả lương, trả công mà còn phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác. Công ty cần phải có những biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.

2.2.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được Công ty chú trọng và thực hiện thường xuyên.

Sau khi tiến hành xong cổ phần hóa, để tiến hành mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, phát huy tiềm năng, lợi thế vốn có của Công ty, Công ty đã đặt ra chính sách đào tạo nhân sự nhằm nâng cao trình độ tay nghề, lý luận nhận thức.

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn và trình độ tay nghề cho người lao động là yêu cầu tất yếu của sự phát triển, tạo hiệu quả hoạt động của công ty. Để công tác đào tạo có hiệu quả thì công ty sẽ tiến hành đánh giá phân loại lao động theo trình độ chuyên môn, trình độ tay nghề, năng lực, sở trường, sức khỏe và tuổi tác của người lao động trong công ty. Sau đó xem xét những ai cần được đào tạo, những ai không thể đào tạo, tái đào tạo. Trên cơ sở đó công ty tiến hành tổ chức đào tạo bồi dưỡng bằng nhiều phương pháp khác nhau.

** Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên các căn cứ sau:*

- Từ nhiệm vụ công việc theo kế hoạch được giao hàng năm, tình hình lao động tại đơn vị và khả năng biến động về lao động do một số người lao động đến tuổi nghỉ hưu, nghỉ mất sức, chuyển công tác hoặc vì một lý nào đó mà không thể tiếp tục làm việc tại đơn vị... từ đó tính toán xác định số lượng bộ phận cần đào tạo, loại lao động và số lượng lao động cần đào tạo để bổ sung vào những vị trí đó nhằm đảm bảo đủ về số lượng và đảm bảo về chất lượng để hoàn thành nhiệm vụ đề ra.

- Căn cứ vào yêu cầu của công việc, những thay đổi của Nhà nước về chế độ, chính sách hoặc những thay đổi về khoa học kỹ thuật công nghệ cần thiết phải đào tạo bổ sung kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ tay nghề cho người lao động mới có thể đáp ứng được các yêu cầu của công việc.

- Số lượng lao động đủ đáp ứng đủ các điều kiện tiêu chuẩn dự thi bảo vệ bậc và nâng bậc, chuyển ngạch như đã quy định trong quy chế đào tạo để lập kế hoạch đào tạo và tổ chức thi nâng bậc, chuyển ngạch cho họ. Số lượng lao động cần thiết được đào tạo thêm nghề mới hoặc bồi dưỡng nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu công việc cũng như bố trí công việc của đơn vị.

Nhu cầu đào tạo và kế hoạch đào tạo của mỗi đơn vị sau khi được lập sẽ được gửi về phòng Tổ chức lao động trước ngày 30/7. Phòng Tổ chức lao động sẽ tổng hợp và xây dựng kế hoạch đào tạo của toàn công ty để thông qua Hội đồng đào tạo trước khi trình Tổng giám đốc phê duyệt. Đối với công việc đột xuất có thể do thay đổi chính sách của nhà nước phải đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ ngay để đáp ứng thực hiện các công việc thì Phòng tổ chức lao động sẽ tổng hợp và trình duyệt ngay phương án đào tạo, tổ chức đào tạo đáp ứng kịp thời công việc.

*** Các hoạt động đào tạo**

Từ kế hoạch đào tạo đã được xây dựng trong năm và đào tạo đột xuất đã được phê duyệt, Phòng Tổ chức lao động sẽ phối hợp với các phòng, ban, đơn vị có liên quan để tiến hành tổ chức thực hiện công tác đào tạo. Các khóa đào tạo này có thể do công ty tự tiến hành đào tạo nội bộ hoặc do ký kết hợp đồng với các tổ chức đào tạo bên ngoài.

*** Hình thức đào tạo nội bộ:**

Được áp dụng đối với đào tạo nâng bậc và đào tạo nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề cho người lao động hàng năm (đối với các ngành nghề mà công ty có đủ khả năng đào tạo).

Để tổ chức các khóa đào tạo nội bộ, phòng Tổ chức lao động sẽ phối hợp với các phòng, ban, đơn vị liên quan triển khai các công việc cụ thể cho từng khóa học như:

- Bố trí giáo viên: là các cán bộ, công nhân viên có trình độ chuyên môn tay nghề cao thuộc các phòng, ban, đơn vị. Ngoài nhiệm vụ chuyên môn còn được phân công giảng dạy, kèm cặp đào tạo nâng bậc hàng năm cho công nhân.

- Sắp xếp thời gian và địa điểm học tập, thông báo đến các đơn vị để bố trí lịch làm việc, cử người lao động đi học đầy đủ. Địa điểm học tập có thể tại các lớp học của công ty hoặc ngay tại các phân xưởng.

- Chương trình nội dung môn học, giáo trình môn học, giáo án giảng dạy, các tài liệu cho giảng dạy lý thuyết cũng như thực hành do chính cán bộ giáo viên giảng dạy biên soạn và phải được Hội đồng đào tạo của công ty kiểm tra và phê duyệt.

- Công tác ra đề thi, coi thi và chấm thi sẽ do Hội đồng thi bảo vệ bậc, nâng bậc và thi chuyển ngạch được thành lập theo quyết định của Giám đốc công ty phối hợp với phòng Tổ chức lao động và các phòng, ban, đơn vị có liên quan tiến hành thực hiện.

Vào cuối mỗi khóa học, học viên phải làm bài thi lý thuyết và thực hành để đánh giá kết quả. Các công tác tổ chức thi như ra đề, chấm thi... đều do hội đồng thi được thành lập theo quyết định của giám đốc công ty.

*** Hình thức đào tạo bên ngoài:**

Được áp dụng đối với các khóa đào tạo mà tại công ty không có khả năng tự đào tạo thì khuyến khích, tạo điều kiện về thời gian, hỗ trợ kinh phí cho cán bộ đi học các chương trình đào tạo đại học tại chức, thạc sỹ, tiến sỹ. Đối với các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, bổ sung kiến thức mới cho công việc Công ty ký hợp đồng với các đơn vị đào tạo bên ngoài mời giáo viên về giảng dạy cho cán bộ công nhân viên ngay tại công ty.

Để chuẩn bị cho các khóa đào tạo bên ngoài, trên cơ sở kế hoạch các khóa đào tạo đã được phê duyệt, các đơn đề nghị của các cá nhân xin đi học. Phòng Tổ chức lao động phối hợp với các phòng, ban, đơn vị liên quan trong công ty ví dụ như phòng Kế toán- Tài chính- Thống kê thương thảo với các tổ chức, cá nhân đủ năng lực đào tạo để thống nhất hợp đồng đào tạo trình Giám đốc phê duyệt, đối với các cá nhân xin đi học các chương trình đào tạo đại học, cao học thì Phòng tổ chức lao

động phối hợp với các phòng, ban, đơn vị có cá nhân đi học sắp xếp bố trí công việc, thời gian để tạo điều kiện cho người lao động học tập

Định kỳ một năm 1 lần vào ngày 31/12, Phòng Tổ chức lao động sẽ tổng hợp và làm văn bản báo Giám đốc, Hội đồng đào tạo về kết quả thực hiện công tác đào tạo bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, tay nghề cho cán bộ công nhân viên. Kết quả đào tạo, thi nâng bậc thợ và thi chuyển ngạch sẽ được sử dụng cho việc ra sẽ ra quyết định nâng lương hoặc nâng ngạch cho những người có kết quả đạt yêu cầu, và phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác.

Với công tác đào tạo được thực hiện tại Công ty như trên, trong thời gian vừa qua, tại Công ty đã tiến hành mở được những khóa đào tạo cho số lao động như ở bảng 2.19.

Bảng 2.19: Kết quả đào tạo tại Công ty CPNS Quảng Ninh

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2014	2015	2016
Số khóa đào tạo	Khóa	5	7	4
Số người được đào tạo	Người	188	215	350
- Lao động quản lý	Người	35	32	25
- Lao động trực tiếp	Người	153	183	325
Chi phí đào tạo	Tỷ đồng	0,275	0,35	0,6

Nguồn: Báo cáo kết quả công tác đào tạo của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Trong thời gian từ năm 2014-2016, số khóa đào tạo do Công ty tổ chức không nhiều chủ yếu là phục vụ công tác đào tạo nâng bậc lương cho cán bộ công nhân viên, còn lại là những khóa học Công ty tổ chức cho lao động quản lý và cán bộ nghiệp vụ về các chính sách pháp luật của nhà nước hoặc hướng dẫn áp dụng khoa học kỹ thuật vào sản xuất, còn lại là do người lao động xin đi học nâng cao trình độ với chế độ tự túc. Như vậy có thể thấy tuy Công ty cũng đã có tổ chức những khóa đào tạo cho cán bộ, công nhân viên nhưng mục đích chủ yếu vẫn là nâng bậc lương mà chưa có các khóa học khác để nâng cao trình độ quản lý, trình độ kỹ thuật, tay nghề cho người lao động. Công ty khuyến khích người lao động tự túc học nâng cao

trình độ nhưng thiếu qui hoạch, ai có điều kiện là cho đi học, không kể số lượng. Việc này sẽ ảnh hưởng tới công tác tổ chức cán bộ, vì có quá nhiều người học xong nhưng không được bố trí làm việc theo đúng chuyên môn được đào tạo, thậm chí vẫn phải làm công nhân lao động trực tiếp. Qua những hạn chế như trên để đánh giá công tác đào tạo có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo.

Bảng 2.20: Đánh giá về công tác đào tạo

Đơn vị: %

Câu hỏi	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Rất hài lòng với công tác đào tạo	7,69	19,23	23,08	15,38	34,62	100
Đối tượng cử đi đào tạo là chính xác	11,54	11,54	30,77	11,54	34,62	100
Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi	3,85	23,08	23,08	26,92	23,08	100
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	0	30,77	26,92	26,92	15,38	100
Được công ty tạo điều kiện để học tập	0	11,54	15,38	30,77	42,31	100
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	3,85	7,69	19,23	30,77	38,46	100
Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	11,54	11,54	30,77	23,08	23,08	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động đối với công tác đào tạo của người lao động tại Công ty Cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Qua **bảng 2.20** cho thấy phần lớn người lao động trả lời về công tác đào tạo từ không có ý kiến đến hoàn toàn đồng ý chiếm tỉ lệ rất cao 73,08%. Đây chứng tỏ phần lớn người lao động đã được công ty đáp ứng tốt về nhu cầu đào tạo. Mặc dù vậy, vẫn còn một bộ phận người lao động cảm thấy hoàn toàn không hài lòng đối với công tác đào tạo chiếm 26,92%, điều đó sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần, thái độ làm việc cũng như động lực làm việc của người lao động. Khi khảo sát đánh giá của người lao động về nhận định cho rằng hiệu quả của chương trình đào tạo cao thì có tới 23,08% số người được hỏi không đồng ý với ý kiến đó. Như vậy, xét

một cách tổng thể có thể nhận thấy rằng, công tác đào tạo tại công ty đã được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên công ty hoàn toàn có thể cải thiện tình hình tốt hơn nữa, những số liệu trên cho thấy rằng công tác tạo động lực thông qua các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại công ty hoàn toàn có thể được đổi mới, cải tiến thông qua việc nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển tại công ty.

Khảo sát đánh giá của người lao động về các khía cạnh của công tác đào tạo thì thu được kết quả là trên 70% số người được hỏi hài lòng với các khía cạnh như lựa chọn đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, hiệu quả chương trình đào tạo. Tuy nhiên vẫn có nhiều ý kiến không hài lòng, trong đó tới 23,08% cho rằng việc lựa chọn người đi học là không chính xác, 26,93% cho rằng nội dung đào tạo không sát với thực tế họ cần.

Qua quá trình nghiên cứu công tác đào tạo tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh với việc tiến hành khảo sát và phỏng vấn sâu cho thấy để tìm ra nguyên nhân gây ra sự không hài lòng của người lao động đối với công tác đào tạo ta tìm ra một số nguyên nhân chính sau:

Một là, Xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo chưa chính xác, do thiếu các căn cứ và phương pháp xác định nhu cầu đào tạo một cách khoa học. Với cách thức tiến hành xác định nhu cầu đào tạo hiện nay thì mới chỉ xác định được số lượng lao động cần đào tạo, ở mỗi nghề, mỗi đơn vị và nội dung đào tạo liên quan đến công việc của người lao động mà chưa xác định được thực sự người lao động đang thiếu hụt kiến thức, kỹ năng gì cần phải đào tạo. Các nội dung sẽ đào tạo có thực sự đáp ứng đúng với nhu cầu của người lao động hay không. Nguyên nhân là do:

- + Các bản phân tích công việc của công ty còn thiếu, nội dung thì sơ sài, các tiêu chí về yêu cầu, kiến thức kỹ năng người lao động cần có để đáp ứng yêu cầu công việc thì còn chung chung và không cụ thể. Chính vì vậy, thiếu cơ sở khoa học để xác định chính xác nhu cầu đào tạo.

- + Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động chưa phục vụ cho mục đích đào tạo phát triển nguồn nhân lực cho nên còn thiếu các tiêu

thức chỉ tiêu đánh giá về trình độ, năng lực, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức kỹ năng vào công việc của người lao động. Kết quả đánh giá chưa chỉ ra được là người lao động hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ thấp có phải là do sự yếu kém hay thiếu hụt về kiến thức hay kỹ năng không hay là do các yếu tố khác.

Chính vì thiếu các căn cứ trên nên khi xác định nhu cầu đào tạo không có cơ sở để so sánh giữa các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần có để thực hiện công việc với những kiến thức, năng mà người lao động hiện có. Do đó không thể xác định được người lao động thiếu hụt những kiến thức kỹ năng gì để tiến hành đào tạo, nên mới xảy ra tình trạng xác định nhu cầu đào tạo không chính xác.

+ Người lao động là người hiểu mình nhất, họ biết chính xác mình còn thiếu kiến thức kỹ năng gì để có thể thực hiện tốt công việc. Tuy nhiên, khi tiến xác định nhu cầu đào tạo, công ty chưa tiến hành điều tra nhu cầu, nguyện vọng được đào tạo của người lao động. Do đó, nhu cầu đào tạo nhiều khi được xác định không chính xác và thiếu thực tế, đào tạo dàn trải không tập trung, đem lại hiệu quả không cao.

Hai là, Lựa chọn đối tượng đào tạo đối với các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề chưa chính xác. Ngoài các khóa đào tạo thi nâng bậc và các khóa đào tạo về an toàn lao động và phòng chống cháy nổ đã có các tiêu chuẩn để lựa chọn người đi học được quy định cụ thể. Các khóa đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động do công ty chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể cho việc lựa chọn đối tượng học nên việc cử người đi đào tạo hoàn toàn do người lãnh đạo đơn vị lập danh sách và cử người lao động đi căn cứ vào nội dung khóa học, kết quả thực hiện công việc của người lao động và ý kiến chủ quan của người lãnh đạo đơn vị. Với phương pháp lựa chọn như vậy dẫn đến việc đối tượng được lựa chọn cử đi học nhiều khi còn mang tính cử luân phiên, để nhằm đảm bảo công bằng, giải quyết quyền lợi cho ai cũng được cử đi đào tạo. Có những khóa học người lao động phải tham gia là do yêu cầu của cấp trên. Những khóa đào tạo ở nước ngoài thường ưu tiên cho cán bộ lãnh đạo chứ không phải là những người lao động có thành tích xuất sắc. Điều đó dẫn đến tình trạng người được cử đi học không phù hợp với khóa học, gây lãng phí thời gian, tiền bạc, đồng thời còn gây ra sự không thoải mái cho

của người lao động, không thỏa mãn nhu cầu được học tập nâng cao trình độ của họ và đôi khi còn cảm thấy không được đối xử không công bằng, ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

Ba là, Nội dung đào tạo vẫn còn nặng về lý thuyết, ít thực hành, nhiều khi không sát với thực tế công việc và tình hình thực tế ở công ty, do đó dẫn đến tình trạng học viên được đào tạo không thể áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế. Qua kết quả khảo sát thì có tới 26,93% số người được hỏi cho rằng nội dung đào tạo không phù hợp với nhu cầu. Nguyên nhân là do nhiều đơn vị đào tạo chưa thực hiện tốt việc nắm bắt tình hình thực tế công ty để xây dựng chương trình cho phù hợp mà chủ yếu là dựa trên những chương trình có sẵn chỉnh sửa một chút cho phù hợp với tình hình công ty. Do đó nội dung chương trình còn chưa gắn với thực tế của từng doanh nghiệp cụ thể mà thường là chung chung có thể áp dụng ở nhiều doanh nghiệp.

Bốn là, Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa phản ánh đúng chất lượng thực sự của công tác đào tạo, mới chỉ đánh giá được là tổ chức được bao nhiêu khóa đào tạo, đào tạo được cho bao nhiêu người, bao nhiêu người thi đạt, mà chưa chỉ ra được những mặt còn yếu khi tổ chức công tác đào tạo.

Nguyên nhân là do:

+ Căn cứ đánh giá hiệu quả công tác đào tạo mới chỉ dựa vào tổng hợp kết quả học tập, bằng cấp, chứng chỉ của học viên. Trong khi chỉ tiêu quan trọng hơn đó là sự vận dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế công việc, sự cải thiện về kết quả thực hiện công việc, sự thay đổi về nhận thức, hành vi thái độ của nhân viên sau khi được đào tạo thì công ty không tiến hành đánh giá. Do vậy, không đánh giá được hiệu quả thực sự vì vẫn có trường hợp người lao động đạt được điểm rất cao trong khóa học nhưng khi về vẫn mắc lỗi, kết quả làm việc không cải thiện.

+ Hiệu quả của công tác đào tạo còn được phản ánh qua đánh giá, nhận xét của người học về các khóa đào tạo như nội dung khóa học có phù hợp với nhu cầu đào tạo không, phương pháp đào tạo có phù hợp không, giảng viên dạy có dễ hiểu

không... Tuy nhiên, tại Công ty khi vẫn chưa tiến hành điều tra ý kiến đánh giá của người lao động, do đó không thấy được các khóa đào tạo có phù hợp với nhu cầu của người lao động hay không, có cung cấp những kiến thức kỹ năng mà người lao động mong muốn hay không, do đó không có xác định được công tác đào tạo còn yếu ở khâu nào mà đưa ra những sự điều chỉnh trong các khóa học sau cho phù hợp.

+ Mục tiêu đào tạo của công ty vẫn còn chung chung là nâng cao trình độ cho người lao động phù hợp với sự phát triển của công ty và đáp ứng được yêu cầu công nghệ sản xuất hiện đại, tiếp cận với những kỹ thuật công nghệ và phương pháp quản lý tiên tiến, nâng cao năng suất lao động, hoàn thành vượt mức các kế hoạch sản xuất kinh doanh đã đề ra. Chưa xây dựng được các mục tiêu cụ thể cho từng khóa học, do đó cũng không có cơ sở để đánh giá xem khóa học có đạt được mục tiêu đề ra không.

2.2.6. Môi trường và điều kiện làm việc

Đặc điểm của ngành cấp nước là khai thác, sản xuất và cung cấp nước sạch cho nhân dân trong phạm vi mạng lưới cấp nước. Tuy không phải là ngành công nghiệp nặng nhọc và độc hại nhưng cũng có một số khâu trong quy trình sản xuất phải tiếp xúc với hóa chất xử lý nước. Ngoài ra ngành cấp nước mang tính công ích cao vì nước sạch là nhu cầu không thể thiếu trong cuộc sống, vì vậy nó gắn liền với kinh tế chính trị của địa phương. Ngành cấp nước có nhiều lợi thế như: hầu như không có đối thủ cạnh tranh, địa bàn phục vụ thường là trong đô thị, như vậy môi trường và điều kiện làm việc khá thuận lợi. Có những điều kiện thuận lợi như thế nhưng do tiếp xúc nhiều với khách hàng trong đô thị có trình độ dân trí cao đòi hỏi người lao động phải thường xuyên được bồi dưỡng nâng cao trình độ lý luận, khoa học để đáp ứng được nhu cầu của nhân dân. Để có được như vậy Công ty phải quan tâm công tác đào tạo thường xuyên cán bộ, công nhân viên nâng cao trình độ cho họ, với các khâu sản xuất có tiếp xúc với hóa chất thì phải trang bị bảo hộ lao động nhằm đảm bảo an toàn trong lao động và sức khỏe của người lao động, tạo cho người lao động có cảm giác yên tâm trong công tác, tập trung hơn với công việc. Điều đó cũng là nhằm thỏa mãn nhu cầu an toàn của người lao động.

Qua **bảng 2.21** cho thấy phần lớn người lao động hài lòng với các điều kiện và môi trường làm việc tại Công ty, chỉ có một tỉ lệ nhỏ chưa thấy thỏa mãn với điều kiện làm việc như hiện tại, như vậy công ty cần nghiên cứu và có giải pháp tạo môi trường làm việc tốt hơn nữa nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Về mặt người quản lý chưa quan tâm tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành tốt công việc của mình cũng rất đáng để lưu ý, tỉ lệ người lao động chưa thỏa mãn còn khá cao chiếm 26,82%. Do đó các nhà lãnh đạo trong Công ty cũng xem xét phương pháp chỉ đạo, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động trong công việc, từ đó mới tạo động lực cho người lao động hoàn thành tốt công việc của mình

Bảng 2.21: Đánh giá về môi trường và điều kiện làm việc

Đơn vị: %

Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc	3,85	15,38	30,77	23,08	26,92	100
Được trang bị đầy đủ dụng cụ và phương tiện để thực hiện công việc	3,85	10,77	12,31	42,31	30,77	100
Được cung cấp đầy đủ thiết bị BHLĐ đảm bảo tiêu chuẩn ATVSLĐ		15,38	19,23	36,54	28,85	100
Không khí tập thể vui vẻ, thoải mái, tin tưởng		13,56	9,62	40,38	36,54	100
Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, đoàn kết	7,69	11,54	17,31	21,15	42,31	100
Người lãnh đạo khuyến khích tôi đưa ra ý kiến đóng góp			13,46	48,08	36,54	100
Lãnh đạo quan tâm tạo điều kiện thuận lợi	5,77	21,15	7,69	30,77	34,62	100
Những đề xuất của tôi để nâng cao hiệu quả thực hiện công việc được lãnh đạo quan tâm	4,62			33,85	61,54	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

2.3. Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

2.3.1. Kết quả công tác tạo động lực cho người lao động

Động lực lao động là yếu tố quan trọng quyết định đến năng suất, chất lượng

và hiệu quả công việc của người lao động. Do đó để đánh giá kết quả công tác tạo động lực cho người lao động có thể xem xét thông qua một số chỉ tiêu sau:

Động lực lao động có tác động trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của người lao động và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Qua **bảng 2.1 và 2.22** cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh có sự phát triển trong giai đoạn 2012-2016 với biểu hiện là doanh thu, lợi nhuận và năng suất lao động tăng. Các số liệu trong bảng 2.1 và đã được phân tích cụ thể ở trên. Xem xét chỉ số lợi nhuận trên doanh thu của Công ty ta thấy có sự tăng trưởng từ 0,03 năm 2012 lên 0,07 năm 2016, tức là cứ 1 đồng doanh thu tạo ra 0,07 đồng lợi nhuận. Với những thành công đã đạt được đó, không thể phủ nhận những đóng góp của công tác tạo động lực đã đem lại cho người lao động cảm giác gắn bó với công việc, yên tâm công tác, cố gắng phấn đấu học tập, có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi nhuận cho công ty.

Bảng 2.22: Chỉ tiêu NSLĐ bình quân và tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu

Chỉ tiêu	ĐVT	2012	2013	2014	2015	2016
NSLĐ bình quân	<i>trđ/ng/th</i>	19,958	22,861	22,761	23,728	28,054
Tốc độ tăng NSLĐBQ	%	-	14,55	-0,44	4,25	18,23
Lợi nhuận/doanh thu	-	0,03	0,039	0,058	0,056	0,07

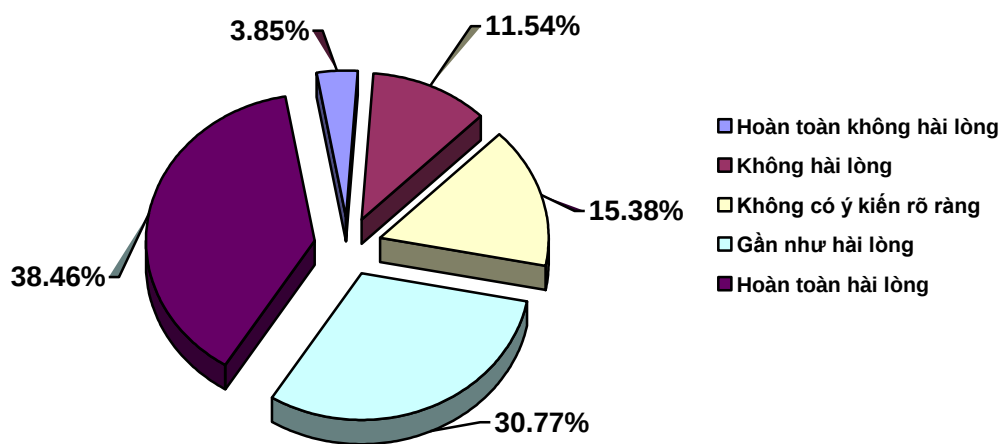
Nguồn: Số liệu tính toán từ báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Bên cạnh đó, để đánh giá kết quả công tác tạo động lực cho người lao động tác giả đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi và phỏng vấn đối với người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Qua số liệu khảo sát bằng bảng hỏi theo thang đo mức độ hài lòng đối với công việc thì nhận được các câu trả lời của người lao động như sau: mức 4 gần như hài lòng và mức 5 hoàn toàn hài lòng chiếm đa số lần lượt là 30,77% và 38,46% như vậy Công ty đã khá thành công trong việc tạo động lực qua việc thỏa mãn nhu cầu hài lòng với công việc của người lao động. Tuy nhiên, vẫn còn khá nhiều người

chưa hài lòng một phần với công việc và hoàn toàn không hài lòng chiếm tới 15,38%. Sự không hài lòng đối với công việc có nghĩa là người lao động không có động lực làm việc, trong công việc được giao chỉ cố gắng hoàn thành công việc một cách tối thiểu như là một nghĩa vụ và trách nhiệm, không có sự tự nguyện cố gắng phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình từ đó không hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

Hình 2.2: Mức độ hài lòng với công việc của người lao động



Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại

Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Xem xét khía cạnh về mức độ hài lòng theo chức danh công việc (**bảng 2.23**) có thể thấy rằng, càng lên vị trí có chức danh cao thì mức độ hài lòng đối với công việc càng lớn. Cụ thể tỷ lệ trưởng, phó phòng, giám đốc, phó giám đốc các đơn vị chọn mức độ “gần như hài lòng” và “hoàn toàn hài lòng” chiếm tỷ lệ rất cao là 56,3% và 25,0%, không có ai được hỏi trả lời là “không hài lòng với công việc”. Đây là những người lãnh đạo chủ chốt trong Công ty, được hưởng những quyền lợi và ưu đãi xứng đáng nên khá hài lòng với công việc.

Ở các chức danh công việc thấp hơn thì tỷ lệ không hài lòng có xu hướng tăng lên, trong đó cán bộ nghiệp vụ, tổ trạm trưởng, phó và công nhân lao động có câu trả lời ở mức 1 và mức 2 chiếm khá cao lần lượt là 23,3%; 14,28% và 19,89%. Đây là bộ phận lao động chiếm đa số trong tổng số lao động của công ty, thái độ và tình

thần làm việc trực tiếp tác động đến hiệu quả công việc của họ và từ đó ảnh hưởng tới số lượng và chất lượng sản phẩm sản xuất ra, vì vậy ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của công ty. Do đó cần tìm rõ nguyên nhân và có những biện pháp nhằm nâng cao mức độ hài lòng đối với công việc của người lao động, đồng thời chú ý đến quan hệ cấp trên – cấp dưới để hiểu rõ vấn đề này.

Bảng 2.23: Mức độ hài lòng với công việc chia theo chức danh

Đơn vị tính: Số phiếu, %

Chỉ tiêu	Hài lòng với công việc					
	Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Trưởng, phó các phòng ban	0	0	3	9	4	16
	0%	0%	18,8%	56,3%	25,0%	100%
Trưởng, phó Tổ, trạm	1	3	4	12	8	28
	3,57%	10,71%	14,29%	42,86%	28,57%	100%
Cán bộ nghiệp vụ	3	4	4	18	1	30
	10,0%	13,3%	13,3%	60,0%	3,3%	100%
Công nhân lao động	12	25	76	57	16	186
	6,45%	13,44%	40,86%	30,65%	8,60%	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Xem xét khía cạnh mức độ hài lòng với công việc theo giới tính thì qua **bảng 2.24** cho thấy nam giới và nữ giới đều có mức độ hài lòng đối với công việc tương đối cao, trong đó nữ giới có mức độ hài lòng cao hơn nam giới. Tuy nhiên, tỷ lệ nam giới rất không hài lòng và không hài lòng một phần với công việc còn chiếm tỉ lệ khá cao 13,29% gấp hơn 3 lần tỷ lệ này ở nữ giới, điều này chứng tỏ lao động nam đang có những bức xúc ở khía cạnh nào đó ở trong công việc khiến họ rất không hài lòng. Có thể là do với nam giới mức lương hiện tại chưa đủ đáp ứng để nuôi sống gia đình với chi phí ngày càng cao. Còn với nữ giới với mức lương hiện tại cũng như công việc tương đối phù hợp, ổn định, mức thu nhập khá, điều kiện lao động tốt họ đã khá hài lòng.

Mặt khác, nếu xem xét theo khía cạnh tuổi tác thì có thể thấy độ tuổi càng cao

thì mức độ hài lòng đối với công việc càng cao, cụ thể là 9,5% số người trong nhóm tuổi 41 đến 50 hoàn toàn hài lòng với công việc và tỷ lệ này ở nhóm tuổi trên 50 khá cao chiếm tới 22,9%. Điều này hoàn toàn hợp lý vì những người lao động có tuổi càng cao thường là những người lao động có trình độ, có những vị trí cũng như quyền lợi đáp ứng nhu cầu của họ nên họ khá hài lòng. Đồng thời, ở nhóm tuổi này họ cũng đã có nhiều năm làm việc, cũng không có nhu cầu muốn di chuyển nên dễ dàng chấp nhận những điều kiện thực tại hơn. Ngược lại, nhóm tuổi dưới 30 có tỷ lệ không hài lòng với công việc là cao nhất, trong đó 8,1% trả lời hoàn toàn không hài lòng và 14% không hài lòng một phần. Nguyên nhân là do ở nhóm tuổi này thường có sự so sánh giữa các chế độ, điều kiện làm việc tại công ty này và các công ty khác để tìm đến nơi làm việc tốt hơn. Tỷ lệ không hài lòng chiếm một phần rất nhỏ 3,45%

Bảng 2.24: Mức độ hài lòng với công việc theo tuổi và giới tính

Đơn vị tính: Số phiếu, %

Chỉ tiêu	Hài lòng với công việc					
	Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng một phần	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Chia theo giới tính						
Nam	11	12	50	70	30	173
	6,36%	6,94%	28,9%	40,46%	17,34%	100%
Nữ	4	0	5	16	2	27
	3,45%	1,15%	9,20%	45,98%	40,23%	100%
Chia theo nhóm tuổi						
Dưới 30 tuổi	7	12	21	34	6	80
	8,75%	15,0%	26,25%	42,50%	7,50%	100%
Từ 31 - 40 tuổi	2	12	34	34	6	88
	2,27%	13,64%	38,64%	38,64%	6,82%	100%
Từ 41 - 50 tuổi	5	7	10	33	6	61
	8,20%	11,48%	16,39%	52,10%	9,84%	100%
Trên 50 tuổi	2	1	5	16	7	31
	6,45%	3,23%	16,13%	51,61%	22,58%	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Bảng 2.25 cho thấy những người có trình độ càng cao thì mức độ hài lòng đối với công việc tăng lên, trong khi đó những người có trình độ thấp thì mức độ không hài lòng cũng tăng lên. Điều này có thể lý giải rằng những người có trình độ cao, có khả năng đảm nhiệm những công việc phức tạp, có cơ hội thăng tiến, có mức lương cao, được mọi người nể trọng... nên hài lòng với công việc trong khi đó những người lao động có trình độ thấp thường đảm nhiệm những công việc đơn giản, mức lương thấp, ít có điều kiện phát triển, thậm chí công việc không ổn định, hay bị điều chuyển làm những công việc khác nhau.

Bảng 2.25: Mức độ hài lòng với công việc theo trình độ chuyên môn

Chỉ tiêu	Hài lòng với công việc					Tổng
	Hoàn toàn không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	
Từ đại học trở lên	5	4	21	56	9	
	5,26%	4,21%	22,11%	58,95%	9,47%	100%
Cao đẳng	0	3	8	5	3	19
	0%	15,79%	42,11%	26,32%	15,79%	100%
Trung cấp	6	7	19	18	4	54
	11,11%	12,96%	35,19%	33,33%	7,41%	100%
Đào tạo nghề	4	12	24	42	10	92
	4,35%	13,04%	26,09%	45,65%	10,87%	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.

Như vậy, qua các kết quả khảo sát cho thấy đa số người lao động trong công ty đã có sự hài lòng đối với công việc, tuy nhiên vẫn còn một bộ phận người lao động cảm thấy vẫn chưa hài lòng với công việc. Trong đó cán bộ nghiệp vụ và công nhân lao động là những người có mức độ chưa hài lòng chiếm cao nhất. .

2.3.2. Những mặt còn hạn chế và nguyên nhân những hạn chế trong tạo động lực cho người lao động

Tuy đã đạt được nhưng kết quả đáng kể trong công tác tạo động lực cho người

lao động trong những năm vừa qua, góp phần không nhỏ vào kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh, tuy nhiên vẫn còn có những mặt hạn chế và nguyên nhân của nó cần phải được khắc phục trong thời gian tới, cụ thể như sau:

Thứ nhất, Công tác tạo động lực cho người lao động chưa được lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức. Quan điểm của Công ty là thực hiện tốt các chế độ chính sách như hiện nay thì sẽ tạo động lực cho người lao động.

- Công ty chưa có các hoạt động khảo sát nhằm xác định nhu cầu của người lao động. Do đó hiệu quả của các biện pháp tạo động lực chưa cao.

- Công tác phân tích công việc của Công ty không được quan tâm thường xuyên, các bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện hiện rất sơ sài, thiếu cơ sở cho việc đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc.

- Đánh giá thực hiện công việc còn sơ sài do các bản phân tích công việc còn thiếu, mang tính hình thức, các tiêu chuẩn đánh giá còn thiếu và chung chung do đó chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, dẫn tới đánh giá thực hiện công việc chưa công bằng.

- Tiền lương được tính toán có ảnh hưởng bởi kết quả thành tích của người lao động, tuy nhiên công tác đánh giá chưa thực sự tốt do đó ảnh hưởng tới sự công bằng về tiền lương.

- Công ty chưa quan tâm tới công tác khen thưởng. Các hình thức khen thưởng của công ty chưa đa dạng và mức khen thưởng thấp. Công tác xét khen thưởng không chính xác do mang tính chủ quan của người quản lý. Mức đóng bảo hiểm hiện nay mới chỉ đóng theo hệ số lương cơ bản nhà nước mà chưa đóng theo lương thực lĩnh của người lao động.

- Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên, do đó không hiệu quả, gây lãng phí, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NƯỚC SẠCH QUẢNG NINH

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Tỉnh Quảng Ninh đang là một trong những trọng điểm kinh tế của cả nước. Các dự án phát triển kinh tế, xã hội, du lịch đang triển khai; các khu đô thị, khu công nghiệp... đang được đầu tư phát triển mạnh mẽ kéo theo nhu cầu sử dụng nước ngày càng tăng cao. Để đạt mục tiêu đó, Công ty đã xác định phương hướng phát triển trong thời gian tới với các chỉ tiêu cụ thể, được thể hiện ở bảng 3.1.

Bảng 3.1: Dự báo nhu cầu sử dụng nước và kế hoạch sản lượng tiêu thụ nước sạch của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2017-2022

Năm Chỉ tiêu	Đơn vị	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Sản lượng tiêu thụ	1.000m ³	51,08	52,58	54,0	55,5	57	58,5
Doanh thu nước sạch	Triệu đồng	492,7	503,7	514,7	525,5	536,5	547,5

Nguồn: Kế hoạch tiêu thụ sản phẩm giai đoạn 2017-2022 của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

3.1.1. Mục tiêu phát triển

Định hướng tầm nhìn phát triển của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh đến năm 2022 tập trung vào những chiến lược như sau:

- Nâng cao năng lực cấp nước bằng cách tìm kiếm và mở rộng vùng cấp nước an toàn và ổn định, phát triển mạng lưới và nâng công suất các nhà máy nước, áp dụng cải tiến khoa học và kỹ thuật công nghệ làm tăng năng suất, hiệu quả sản xuất.

- Đẩy mạnh phát triển thị trường, phát triển các nhóm khách hàng có khả năng chi trả và mang lại nguồn lợi nhuận cho Công ty như dân cư đô thị, cơ quan hành chính và đơn vị sự nghiệp, cá nhân và tổ chức kinh doanh đảm bảo cân bằng với nhiệm vụ "công ích" cấp nước cho khu vực nông thôn;

- Nâng cao hiệu quả công tác quản lý vận hành và nâng cao năng suất lao động;

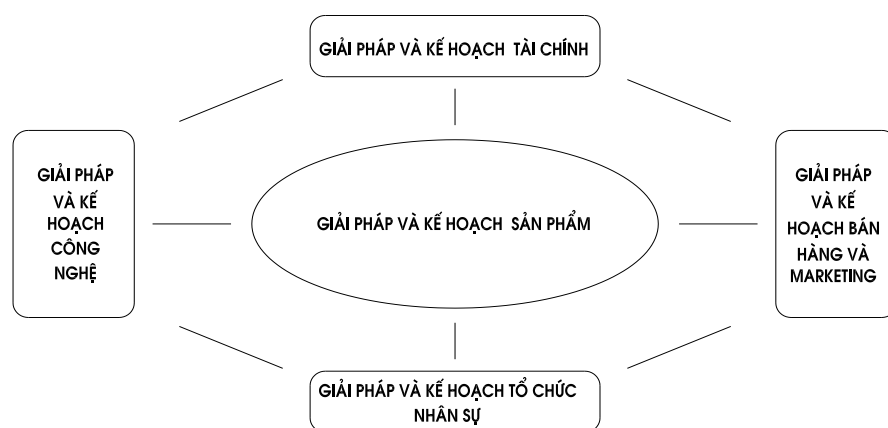
- Nâng cao năng lực cung cấp các dịch vụ vệ tinh như tư vấn thiết kế, quản lý dự án công trình, dịch vụ xây lắp, ... đảm bảo là cánh tay phải hỗ trợ cho công tác đầu tư mở rộng, nâng cấp và quản lý vận hành hệ thống cấp nước, hệ thống phân phối nước;

- Tái cơ cấu nợ của Công ty theo xu hướng giảm sử dụng nguồn vốn có chi phí cao, thu hút thêm nhà đầu tư khôi phục nhân để năng động hóa hoạt động doanh nghiệp.

- Nghiên cứu tiếp nhận và vận hành các hệ thống cấp nước nông thôn theo chủ trương của UBND Tỉnh.

Với tầm nhìn chiến lược như trên, các mục tiêu trong giai đoạn 2017-2022 được cụ thể hóa trong **bảng 3.2 phụ lục 8**.

3.1.2. Phương hướng phát triển



Sơ đồ 3.1: Mô hình giải pháp chiến lược, giai đoạn 2017-2022

Về kế hoạch sản phẩm và dịch vụ:

- Dịch vụ sản xuất và cung ứng nước sạch là dịch vụ mũi nhọn và ưu tiên hàng

đầu; dịch vụ xây lắp và phát triển hệ thống cấp nước là dịch vụ vệ tinh, hỗ trợ tích cực cho việc phát triển dịch vụ sản xuất và cung cấp nước sạch; sản phẩm nước đóng chai tiếp tục tận dụng lợi thế để phát triển thị trường;

- Tăng cường chất lượng nước, tăng cường công suất và phạm vi cấp nước và chú trọng dịch vụ phát triển khách hàng cho mảng sản xuất và cung cấp nước sạch.

Về kế hoạch bán hàng và marketing:

- Tập trung khai thác khối cơ quan đơn vị, các doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ;

- Chủ động tiếp cận khách hàng để bán hàng trực tiếp, tư vấn thiết kế giải pháp cấp nước cho khách hàng, hỗ trợ khách hàng thực hiện các chương trình tuyên truyền về tiết kiệm nước trong đơn vị;

- Nghiên cứu thị trường nước sạch, tổ chức các hub tuyên truyền và đăng kí đầu nối sử dụng nước tại các tổ, cụm dân;

Về kế hoạch công nghệ và bảo trì, sửa chữa:

- Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản lý vận hành hệ thống cấp nước (quản lý lưu lượng, áp lực và chất lượng nước) theo hướng tự động hóa nhằm đảm bảo cấp nước ổn định liên tục, đáp ứng nhu cầu của khách hàng;

- Kiểm soát được quy trình xử lý nước, tối ưu hóa chế độ vận hành của các nhà máy nước, hiện đại hóa và tự động hóa hệ thống quản lý vận hành. Đồng thời nghiên cứu ứng dụng các công nghệ xử lý nước mới có hiệu quả cao và phù hợp với điều kiện hiện tại cũng như thích ứng được với sự biến đổi nguồn nước và yêu cầu ngày càng khắt khe của chất lượng nước sạch trong tương lai.

- Nghiên cứu ứng dụng những công nghệ mới (thi công, duy tu, bảo dưỡng, quản lý vận hành, giảm nước thất thoát thất thu...) và các vật tư trang thiết bị mới có tính năng ưu việt phù hợp với yêu cầu của hệ thống cấp nước, đồng thời từng bước đồng bộ vật tư - thiết bị sử dụng trên toàn hệ thống.

- Tái cấu trúc mạng lưới theo mô hình hiện đại (Trên cơ sở phân vùng tách mạng DMZ, DMA..., thiết lập các bể chứa ngầm, trạm bơm tăng áp) kết hợp với cải tạo, phát triển đồng bộ hệ thống truyền tải và phân phối nước theo quy hoạch mạng

lưới cấp nước của Tỉnh.

Về kế hoạch phát triển tổ chức và nhân sự:

- Tăng năng suất lao động, giảm tỉ lệ nhân sự/khách hàng thông qua:
 - + Tái cơ cấu mạnh mẽ nguồn nhân lực theo hướng giảm nhân sự thừa, năng suất thấp. Tăng tỉ lệ nhân sự chất lượng cao, có kỹ năng thái độ tốt thông qua tuyển dụng, thay thế và đào tạo.
 - + Xây dựng và hoàn thiện hệ thống quản trị nguồn nhân lực, quản trị theo vị trí công việc, quản trị theo năng lực.
 - + Xây dựng và hoàn thiện cơ chế lương, đãi ngộ theo hướng gắn thu nhập của cán bộ công nhân viên với hiệu quả lao động, năng suất lao động và phát huy tinh thần phối hợp, chia sẻ, tự đào tạo.
 - + Đầu tư mạnh mẽ cho đào tạo, phát triển năng lực nhân sự và xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa làm việc hiệu suất cao.

Về kế hoạch tài chính:

*** Kế hoạch doanh thu, lợi nhuận:**

Công ty đặt mục tiêu tăng trưởng bình quân cho lĩnh vực sản xuất và cung ứng nước sạch giai đoạn 2017-2022 đạt tăng trưởng 3,03% mỗi năm trong khi giá vốn tăng bình quân 0,75% mỗi năm. Lợi nhuận thuần sẽ tăng 15% mỗi năm.

Các dịch vụ phụ trợ như tư vấn, thiết kế và quản lý dự án, dịch vụ xây lắp đạt mức độ tăng trưởng doanh thu 5% mỗi năm trong khi giá vốn tăng bình quân 3,5% mỗi năm từ nay đến 2030.

Chi phí bán hàng tăng 5% mỗi năm và chi phí quản lý doanh nghiệp tăng 6,2% mỗi năm.

*** Kế hoạch tài sản và nguồn vốn:**

Tài sản:

Do nhu cầu mở rộng phạm vi và năng lực cấp nước đáp ứng kế hoạch phát triển hệ thống. Công ty phải đầu tư cơ sở hạ tầng bao gồm: Nâng công suất một số nhà máy cũ và xây dựng nhà máy, hệ thống cấp nước mới, sửa chữa nâng cấp hệ thống đường ống phân phối các cấp nhằm giảm thất thoát.

Nguồn vốn:

Để đảm bảo tăng trưởng và mở rộng, nhu cầu nguồn vốn bổ sung cho sản xuất kinh doanh là rất lớn. Công ty sẽ tăng vốn thông qua 2 nguồn:

- Vốn vay dài hạn:

+ Sử dụng tín dụng với mức lãi suất ưu đãi phục vụ cho phát triển cơ sở hạ tầng và xây dựng các công trình công ích từ bộ tài chính và các Dự án phát triển với mức lãi suất khoảng 6,5%/năm (chiếm 50% cơ cấu nợ dài hạn).

+ Sử dụng tín dụng Ngân hàng với mức lãi suất 11%/năm (chiếm 50% cơ cấu nợ dài hạn)

- Vốn chủ sở hữu:

+ Tăng huy động vốn từ bán cổ phần ưu đãi cho cán bộ công nhân viên.

+ Thu hút các nhà đầu tư khối tư nhân.

3.2. Quan điểm tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Quan điểm 1: Tạo động lực cho người lao động là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

Muốn giữ chân người lao động có tài, có kinh nghiệm, có tay nghề cao cống hiến cho Công ty thì phải có những giải pháp về lợi ích vật chất, tinh thần bền vững và lâu dài từ đó mới kích thích được tinh thần động viên, cuốn hút người lao động cống hiến, phấn đấu đạt hiệu quả cao trong công việc để đạt được các mục tiêu của Công ty.

Quan điểm 2. Tạo động lực cho người lao động là kết quả từ sự tác động một cách có hệ thống, đồng bộ các công cụ và các giải pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu và duy trì sự công bằng trong đối xử

Tạo động lực thực chất là các hoạt động làm thỏa mãn các nhu cầu nhằm thay đổi hành vi của người lao động theo hướng mà tổ chức mong muốn để phục vụ hoàn thành các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Hành vi của người lao động không thể thay đổi ngay trong thời gian ngắn mà đòi hỏi cần phải có một quá trình lâu dài, liên

tục, đồng bộ, có hệ thống và chịu sự tác động của nhiều yếu tố. Do vậy, các biện pháp tác động phải thực hiện phối hợp đồng bộ và toàn diện trên nhiều mặt.

Quan điểm 3. Tạo động lực là trách nhiệm thông suốt từ chính những người lãnh đạo quản lý doanh nghiệp cho đến chính bản thân người lao động do đó cần phải huy động và cần sự hợp tác của người lao động vì mục tiêu phát triển của Công ty

Tạo động lực không chỉ là công việc của riêng người quản lý mà còn là công việc của chính bản thân người lao động, do đó cần phải huy động và cần sự hợp tác của người lao động vì mục tiêu phát triển của Công ty.

Tạo động lực là nhưng hành vi của nhà quản lý tác động vào người lao động. Tuy nhiên sự tác động đó chỉ có thể trở thành động lực thúc đẩy khi nó thỏa mãn được những nhu cầu của người lao động, mong muốn của người lao động. Sự tác động đó muốn chuyển hoá thành kết quả cụ thể phải do chính người lao động thể hiện. Do đó nếu người lao động chấp nhận thì sự tác động đó có hiệu quả và ngược lại. Chính vì thế mà cần sự tham gia chính bản thân người lao động vào công tác tạo động lực.

3.3. Đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2017 - 2022

3.3.1. Xác định chính xác các nhu cầu của người lao động và mức độ ưu tiên của các nhu cầu

Trong chương 2 ta đã phân tích, Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh hầu như không tiến hành các hoạt động khảo sát xác định nhu cầu của người lao động mà mặc nhiên thừa nhận rằng tiền lương và tập trung vào những giải pháp tăng tiền lương, thu nhập của người lao động là biện pháp tạo động lực. Qua khảo sát điều này là đúng tuy nhiên chưa đủ bởi vì nhu cầu của người lao động là khác nhau và đa dạng đồng thời thay đổi theo thời gian, ngoài thu nhập người lao động còn có rất nhiều nhu cầu khác được thỏa mãn song song với nó như nhu cầu được thăng tiến

phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao trình độ, được làm những công việc phù hợp với năng lực, được làm việc trong điều kiện tốt...Chính vì thế mà cần phải quan tâm điều tra xác định nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ. Theo tác giả, điều tra xã hội học là phương pháp xác định nhu cầu của người lao động hiệu quả nhất.

Nhu cầu của người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh đã trình bày ở chương 2 được tác giả xác định theo phương pháp sau:

Bước 1: Xác định những nhu cầu đối với công việc của người lao động. Ở đây có thể liệt kê ra một số nhu cầu của người lao động như: thu nhập cao, công việc ổn định, công việc thú vị thách thức, cơ hội học tập, thăng tiến, điều kiện và môi trường làm việc...

Bước 2: Thiết kế phiếu khảo sát nhu cầu của người lao động. Ví dụ về mẫu phiếu và câu hỏi về nhu cầu đã được tác giả sử dụng để điều tra.

Ông/bà hãy cho biết mục đích chính làm việc hiện nay của ông bà là gì? (Sắp xếp các nhu cầu trên theo thứ tự quan trọng hoặc ưu tiên từ **1(quan trọng nhất)** đến **10(ít quan trọng nhất)**)

Nhu cầu	Thứ hạng
a. Thu nhập cao	
b. Công việc ổn định	
c. Công việc thú vị, thách thức	
d. Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
e. Điều kiện lao động tốt	
f. Tự chủ trong công việc	
g. Cơ hội được học tập, nâng cao trình độ	
h. Cơ hội thăng tiến lên chức vụ cao hơn	
i. Ghi nhận thành tích trong công việc	
j. Mối quan hệ tập thể lao động tốt	

Bước 3: Tiến hành khảo sát nhu cầu 260 cán bộ nhân viên trong Công ty cổ

phần nước sạch Quảng Ninh, tỷ lệ số phiếu chia theo lao động quản lý và công nhân viên dựa vào tỷ lệ giữa lao động quản lý và công nhân viên tại công ty.

Bước 4: Xử lý số liệu. Từ số liệu khảo sát phải tiến hành tính các mức độ quan trọng (hay ưu tiên) bình quân của tất cả các yếu tố dựa vào công thức tính số bình quân:

$$\bar{x}_i = \frac{\sum x_j f_{ij}}{\sum f_{ij}}$$

Trong đó:

$(i, j = 1, 2, 3, \dots, n)$; n là số yếu tố và mức độ quan trọng.

Trong đó:

$\bar{x}_i$: là mức độ quan trọng (ưu tiên) bình quân của yếu tố i .

x_j : là mức độ quan trọng thứ j .

f_{ij} : là tần số của mức độ quan trọng thứ j của yếu tố i .

Dựa vào các mức độ quan trọng hay ưu tiên bình quân đó, ta xếp thứ tự chúng theo sự tăng dần hay giảm dần tầm quan trọng của các mức độ. Trong phiếu khảo sát, mức độ 1 được coi là quan trọng nhất và yêu cầu sắp xếp các yếu tố theo tầm quan trọng giảm dần nên mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào nhỏ nhất, sẽ được xếp thứ tự 1 và mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào lớn nhất, sẽ được xếp thứ tự cuối cùng. **(Phụ lục 4)**

Do hạn chế về thời gian và phạm vi nghiên cứu nên tác giả tiến hành điều tra bằng phương pháp trên. Với phương pháp đó có ưu điểm là giúp nhanh chóng xác định được nhu cầu của người lao động trong thời gian ngắn. Tuy nhiên nhược điểm là nhu cầu được xác định có thể không chi tiết, chịu ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người lao động tại thời điểm trả lời.

Chính vì vậy, tác giả kiến nghị **phương pháp 2** mà công ty có thể áp dụng như sau:

Các bước tiến hành như sau:

Bước một: Xác định các loại nhu cầu. Theo học thuyết của Maslow, nhu cầu của con người được phân thành 5 loại:

a/ nhu cầu sinh lý (ăn, mặc, ở...)

b/ nhu cầu an toàn

c/ nhu cầu giao tiếp

d/ nhu cầu được tôn trọng

e/ nhu cầu tự khẳng định (tự hoàn thiện)

Bước hai: Xác định các nhu cầu cụ thể của từng loại nhu cầu. Mỗi loại nhu cầu có từ 3 - 5 nhu cầu cụ thể. Ở đây tác giả thiết kế 5 nhu cầu cụ thể của mỗi loại nhu cầu:

- Nhu cầu 1 (sinh lý) gồm: ăn; ở; phương tiện đi lại; học hành và nuôi con.
- Nhu cầu 2 (an toàn) gồm: an toàn và bảo hộ lao động; chế độ bảo hiểm hưu trí; bảo hiểm thất nghiệp; bảo hiểm y tế; các phúc lợi phi tài chính.
- Nhu cầu 3 (giao tiếp) gồm: muốn giao tiếp với người xung quanh; muốn được người khác yêu mến mình; xây dựng quan hệ gần gũi với cộng sự; muốn làm việc theo nhóm; muốn được nghe những lời nhận xét về mình.
- Nhu cầu 4 (được tôn trọng) gồm: cố gắng làm tốt công việc của mình so với quá khứ; muốn đương đầu với khó khăn thử thách; mong muốn khẳng định tiến bộ của mình; muốn có đích phấn đấu cụ thể; mong muốn hoàn thành các nhiệm vụ khó khăn.
- Nhu cầu 5 (tự khẳng định) gồm: mong muốn có cạnh tranh và chiến thắng; muốn có những công việc có trách nhiệm cao; không thích những ai làm điều bản thân không vừa ý; muốn có ảnh hưởng của mình để người khác làm theo ý của mình; muốn kiểm soát những sự kiện diễn ra xung quanh.

Bước ba: Thiết kế các câu hỏi (tùy theo cách thiết kế 3 hay 5 nhu cầu cụ thể mà nêu ra 3 – 5 câu hỏi cho 1 loại nhu cầu). Do có 5 nhu cầu cụ thể cho một loại nhu cầu do đó tác giả thiết kế 5 câu hỏi cho 1 loại nhu cầu.

Ví dụ: Đối với nhu cầu 1:

1/ Tôi muốn cố gắng hoàn thành công việc với kết quả cao nhất để có được mức lương cao.

2/ Tôi cố gắng thêm để có được tiền trang trải tiền thuê nhà ở.

3/ Tôi muốn cải thiện điều kiện đi lại của mình.

4/ Tôi muốn có được nhiều tiền để nuôi cho các con ăn học tốt hơn.

5/ Tôi muốn được học hành nâng cao trình độ để có thể tăng thu nhập.

Bước bốn: Thiết kế bảng hỏi điều tra. (Thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu trả lời giống nhau). Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu.

Với 5 mức độ tương ứng là: 1- Hoàn toàn không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Không có ý kiến rõ ràng; 4- Gần như đồng ý 5- Hoàn toàn đồng ý.

Phương pháp trả lời: khoanh tròn điểm số phù hợp với suy nghĩ của mình

Mẫu phiếu phỏng vấn xác định nhu cầu được thiết kế như **(Phụ lục: 5)**

Bước năm: Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng tổ, trạm đơn vị, phòng ban Công ty. Khi điều tra cần chú ý phân theo các đối tượng cán bộ quản lý, công nhân trực tiếp sản xuất; có thể phân theo mức lương; theo tuổi; theo trình độ; theo thâm niên công tác v.v...việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

Bước sáu: Xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu:

Trước hết dùng phương pháp bình quân hoá để tính số điểm của từng nhu cầu cụ thể và của từng loại nhu cầu theo công thức:

$$Đ_{ij} = \frac{\text{Tổng điểm bình quân nhu cầu } i \text{ thuộc loại nhu cầu } j}{\text{Tổng số phiếu khảo sát}}$$

Ví dụ: Sau khi xử lý số liệu ta có kết quả khảo sát như sau:

Bảng 3.5: Kết quả khảo sát nhu cầu của người lao động

Nhu cầu 1		Nhu cầu 2		Nhu cầu 3		Nhu cầu 4		Nhu cầu 5	
Câu	ĐBQ	Câu	ĐBQ	Câu	ĐBQ	Câu	ĐBQ	Câu	ĐBQ
1	4,5	2	4,2	3	1,5	4	2,1	5	1,7

6	3,7	7	2,9	8	2,5	9	1,5	10	2,1
11	3,7	12	3,0	13	2,0	14	3,0	15	1,7
16	4,5	17	3,3	18	2,1	19	2,5	20	2,0
21	3,6	22	4,1	23	2,2	24	1,6	25	2,1
Tổng	19,9	Tổng	17,5	Tổng	10,4	Tổng	10,8	Tổng	9,6

Qua bảng ta thấy cường độ nhu cầu thể hiện thông qua số điểm. Ở đây điểm nhu cầu 1 là cao nhất, sau đó là nhu cầu 2. Do đó nhu cầu sinh lý là nhu cầu bức thiết nhất hiện nay của người lao động trong Công ty.

Sau đó xem xét tiếp tần suất xuất hiện của từng loại nhu cầu cụ thể theo các đối tượng khảo sát. Việc xem xét đó cho phép biết được trong các nhu cầu thì nhu cầu cụ thể nào là cấp thiết nhất đặc biệt là nhu cầu 1 và 2. Áp dụng phương pháp này có ưu điểm là:

Một là, tại một thời điểm nhất định có thể phát hiện ra nhu cầu của từng cá nhân người lao động và do đó tổng hợp lại ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất của toàn Công ty.

Hai là, thông qua việc xem xét tần suất xuất hiện của các nhu cầu cụ thể ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất trong từng loại nhu cầu của từng cá nhân trong Công ty

Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là tốn kém, đòi hỏi kỹ năng điều tra thành thạo, nên theo tôi mỗi năm nên tiến hành xác định một lần để làm cơ sở cho việc hoạch định các chính sách tạo động lực trong Công ty.

3.3.2. Phân tích công việc thường xuyên và hiệu quả

Phân tích công việc có vai trò vô cùng quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, nó là cơ sở nền tảng và là căn cứ để triển khai các công tác khác như công tác tuyển dụng, đào tạo, công tác đánh giá thực hiện công việc, công tác phân công bổ nhiệm cán bộ và thực hiện chế độ lương, thưởng. Thực tế hiện nay tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh cho thấy công tác phân tích công việc tại Công ty còn

nhiều hạn chế cần phải có những giải pháp hoàn thiện như sau:

**** Phân định rõ trách nhiệm của các cá nhân trong hoạt động phân tích công việc***

Trong chương II ta đã phân tích. Hoạt động phân tích công việc là một quá trình phức tạp đòi hỏi sự tham gia phối hợp của người lao động, người quản lý các bộ phận và Phòng Tổ chức lao động để thực hiện. Tuy nhiên, hiện nay ở Công ty, hoạt động phân tích công việc chủ yếu do phòng tổ chức lao động xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc và chuyển cho các phòng, ban, đơn vị góp ý. Người lao động thường không được hỏi ý kiến trong công tác này vì vậy nó chưa thật sự sát với thực tế. Như vậy việc sai sót là không thể tránh khỏi. Chính vì vậy, trước hết cần phải phân định trách nhiệm của mỗi cá nhân trong hoạt động phân tích công việc.

- Trong đó, Phòng Tổ chức lao động có vai trò chính với các nhiệm vụ sau:
 - + Xác định mục đích phân tích công việc, lập kế hoạch và tổ chức điều hành toàn bộ các hệ thống, quá trình liên quan, các bước tiến hành phân tích công việc.
 - + Xây dựng và chuẩn bị các văn bản, thủ tục cần thiết
 - + Tổ chức, bố trí nhân lực vào hoạt động phân tích công việc.
 - + Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực có thể trực tiếp viết các bản mô tả công việc và yêu cầu của công việc dưới sự phối hợp của người lao động và cán bộ quản lý đơn vị.
 - + Hướng dẫn, đào tạo người quản lý các đơn vị cách viết bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Trách nhiệm của người quản lý đơn vị:
 - + Cung cấp các thông tin, các điều kiện và phối hợp với cán bộ phân tích công việc xây dựng bản mô tả công việc, các bản yêu cầu của công việc.
 - + Trực tiếp xây dựng bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

**** Xây dựng và hoàn thiện bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc***

Như đã phân tích ở chương II, các nội dung chính của phân tích công việc còn

sơ sài, thiếu nhiều nội dung và được lưu trữ ở nhiều tài liệu do đó gây khó khăn trong việc sử dụng. Do đó, Công ty phải nghiên cứu xây dựng lại hệ thống các văn bản phân tích công việc cho từng chức danh một cách đầy đủ và hợp lý hơn. Trong đó:

- Bản mô tả công việc phải bao gồm các nội dung sau:

- + Phần xác định công việc: bao gồm các thông tin liên quan đến công việc như chức danh công việc, mã số của công việc, nơi thực hiện công việc, chức danh của người lãnh đạo trực tiếp, số nhân viên dưới quyền... Ngoài ra có thể tóm tắt mục đích và chức năng của công việc

- + Phần tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: bao gồm các nội dung các nhiệm vụ, trách nhiệm, các mối quan hệ trong công việc.

- + Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường, máy móc trang thiết bị cần phải sử dụng, thời gian làm việc, các điều kiện vệ sinh an toàn lao động và các điều kiện khác.

- Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: Phải liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ giáo dục, đào tạo, các yêu cầu về sức khỏe, phẩm chất...

Các yêu cầu về chuyên môn đòi hỏi phải có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc và ở mức chấp nhận được và không nên yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ qui định trong bản mô tả công việc.

Công ty cần phải xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc một cách cụ thể và qui định trong văn bản.

Học viên đề xuất mẫu bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc theo mẫu ở **Phụ lục 6** để Công ty xem xét, áp dụng.

** Tiến hành rà soát lại và phân tích đối với tất cả các công việc theo thời gian 3 năm một lần nhằm sửa đổi bổ sung nội dung các công việc cho phù hợp với tình hình thực tế.*

3.3.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động

Công tác đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động rất quan trọng trong doanh nghiệp, nó phục vụ cho công tác quản trị nhân lực, đánh giá thực hiện công việc nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, làm căn cứ cho người quản lý đưa ra các quyết định liên quan đến các công tác tổ chức như: tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo... Để người quản lý doanh nghiệp có các quyết định chính xác, đảm bảo công bằng trong công việc giữa những người lao động thì hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải được thiết kế khoa học, các tiêu thức đánh giá phải đầy đủ, cụ thể, phương pháp đánh giá hợp lý, phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp... Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá đang được sử dụng tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh còn bộc lộ nhiều hạn chế như đã phân tích ở chương II. Vì vậy, tác giả xin đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty như sau:

**** Xác định rõ mục tiêu đánh giá.***

Mục tiêu của đánh giá là mấu chốt của vấn đề, nó là định hướng của toàn bộ quá trình đánh giá vì vậy mục tiêu có vị trí rất quan trọng trong quá trình đánh giá, vì mục tiêu đánh giá sẽ quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Ở Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh thời gian vừa qua, việc đánh giá thực hiện công việc chỉ nhằm một mục tiêu duy nhất là để trả tiền lương, tiền thưởng. Do đó hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá... đều chỉ xoay quanh phục vụ cho công tác trả lương, thưởng. Theo tác giả, mục tiêu quan trọng của đánh giá thực hiện công việc không những để đo lường kết quả thực hiện công việc mà quan trọng hơn và khó khăn hơn là phải phát hiện được tiềm năng của người lao động. Từ đó tìm ra được những giải pháp phù hợp để khai thác các tiềm năng của họ. Vì vậy

cần xem xét mục tiêu một cách cụ thể, việc đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

1/ Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá công việc để trả lương, thưởng...

2/ Mục tiêu hành chính: Bổ nhiệm, chuyển, sa thải người lao động...

3/ Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các mục tiêu nêu trên sẽ chi phối toàn bộ hệ thống đánh giá (từ xác định các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đến đo lường kết quả, lựa chọn phương pháp đánh giá v.v...)

**** Thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết***

Từ các mục tiêu đánh giá cần xây dựng hoàn thiện hệ thống các chỉ tiêu đánh giá dựa trên các mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu sau: khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp...

**** Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học***

Hiện nay Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh đang sử dụng phương pháp để đánh giá là phương pháp danh mục kiểm tra, phương pháp này có nhược điểm:

Không đánh giá hết năng lực của nhân viên: vì phương pháp này chỉ chú trọng đến các mục tiêu của nhà quản trị. Do đó khi thiết kế các mẫu đánh giá họ có thể bỏ qua những yếu tố không nằm trong mục tiêu của họ, có phần gây khó khăn cho nhân viên được đánh giá.

Tâm lý chủ quan, thiên vị, tình cảm cá nhân của người đánh giá có thể ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

- Sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với người lao động thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho người lao động về loại xếp

hạng mà họ đạt được trong kỳ lí do họ xếp loại đó, mà chưa phát huy được hết chức năng của nó là ngoài việc thông báo cho người lao động về tình hình thực hiện công việc của họ, phải chỉ ra cho người lao động thấy những nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của họ và đưa ra những biện pháp nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Tác giả đề nghị Công ty sử dụng phương pháp đánh giá thang đo đánh giá đồ họa. Việc đánh giá sẽ do 2 người thực hiện đó chính là bản thân người lao động tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người quản lý trực tiếp đánh giá.

Trình tự tiến hành như sau:

- *Bước một*, Từ các chỉ tiêu đánh giá đã được thiết kế, tiến hành phân bổ tổng điểm vào tối đa cho từng chỉ tiêu theo những trọng số nhất định.
- *Bước hai*, tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động và cho điểm tương ứng với mỗi chỉ tiêu đánh giá.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc nên do người lao động tự đánh giá và sự đánh giá của người quản lý lao động trực tiếp. Bởi vì người quản lý trực tiếp là người hiểu rõ, do đó có thể đánh giá chính xác nhân viên của mình. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá sẽ được thuận lợi hơn.

Căn cứ vào các tiêu chuẩn đánh giá, người đánh giá sẽ cho điểm tương ứng kết quả thực hiện công việc của người lao động ở từng tiêu thức đánh giá. Cuối cùng sẽ tính ra được số điểm tổng hợp của mỗi người lao động.

- *Bước ba*, xử lý thông tin sau khi đánh giá.

Sau khi đánh giá, sẽ thu được tổng số điểm do người lao động tự đánh giá và số điểm do người quản lý trực tiếp đánh giá đối với kết quả thực hiện công việc của mỗi người lao động

Theo tác giả, thì kết quả số điểm do người Quản lý trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để xét xếp hạng hoàn thành công việc, thành tích công việc trong tháng và trong kì. Còn số điểm do người lao động tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người sử dụng lao động. Trên cơ sở đó làm cơ

sở để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa người lao động và người quản lý trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

Học viên đề xuất mẫu phiếu đánh giá thực hiện công việc theo **phụ lục 7** đề Công ty xem xét áp dụng.

3.3.4. Thiết kế hệ thống trả công lao động công bằng, gắn với giá trị công việc, hiệu quả làm việc của người lao động

Những giải pháp nêu trên đã góp phần vào việc hoàn thiện hệ thống trả công lao động trong Công ty, tác giả cũng xin kiến nghị hoàn thiện thêm một số yếu tố trong công tác trả công lao động như sau:

- Xem xét điều chỉnh lại hệ số lương chức danh. Trên cơ sở các bản phân tích công việc được xây dựng lại một cách khoa học, phản ánh đúng tính chất nội dung công việc của từng chức danh. Từ căn cứ đó tiến hành xác định lại giá trị của từng công việc và điều chỉnh lại hệ số lương chức danh cho phù hợp với mức độ phức tạp của công việc, yêu cầu về trách nhiệm, điều kiện làm việc... từ đó đảm bảo sự công bằng về tiền lương giữa các công việc.

- Từng bước rút ngắn thời gian xét tăng lương đối với với hệ số lương chức danh. Theo quy chế hiện nay của Công ty là cứ sau 5 năm mới xem xét nâng lương chức danh. Tác giả kiến nghị Công ty xem xét rút ngắn thời gian tăng lương xuống cùng thời gian với thời gian tăng lương của hệ số lương cấp bậc nhà nước mà người lao động đang hưởng, để khuyến khích người lao động. Dần dần tiến tới cho hưởng hệ số lương chức danh theo đúng giá trị công việc mà người lao động đang đảm nhận. Còn yếu tố thâm niên có thể xem xét như một dạng phụ cấp.

- Xem xét xây dựng lại các thang, bảng lương cho phù hợp với thực tế, khuyến khích được người lao động. Cụ thể: Các bậc lương qui định cho từng nhóm lao động hiện nay chỉ có 3 bậc và Công ty không sử dụng bậc 3 như vậy chưa hợp lý, cần phải tăng thêm bậc ở các nhóm, thời gian nâng bậc phù hợp với thời gian nâng bậc lương đóng bảo hiểm xã hội theo qui định của nhà nước. Sử dụng bậc cao nhất đối với người lao động khi đạt đủ các điều kiện theo qui định của Công ty.

- Công khai và giải thích cho người lao động hiểu về qui chế tiền lương, thưởng của Công ty, cách tính toán lương, hệ số lương... Để từ đó người lao động có cái nhìn toàn diện hơn về mức lương mà họ được nhận cũng như có cái nhìn công bằng hơn khi so sánh với thu nhập của những người đồng nghiệp, hoặc với các mức lương ở các doanh nghiệp khác.

- Nghiên cứu xây dựng chế độ điều chỉnh lương theo mức trượt giá hàng năm hoặc có chế độ hỗ trợ lương cho người lao động với một tỷ lệ thích hợp nhằm giảm bớt các thiệt hại do lạm phát.

3.3.5. Xây dựng hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi phù hợp

Để tạo được động lực cho người lao động thông qua công tác khen thưởng và công tác phúc lợi, Công ty cần thực hiện một số biện pháp sau:

- Duy trì các điểm mạnh trong hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi mà Công ty đang thực hiện như đã phân tích ở chương 2.

- Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng: Bên cạnh các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền mặt như hiện nay Công ty có thể áp dụng các hình thức thưởng như tăng lương cho người lao động có thành tích trước kì hạn, Gặp mặt, vinh danh người lao động tiêu biểu, tặng chuyến du lịch cho người lao động và gia đình, tặng món quà có ý nghĩa khi người lao động có những đóng góp.

- Điều chỉnh nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích người lao động phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Khi đã có các qui định về mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho người lao động để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra kịp thời, đúng lúc, thời gian 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.

- Công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, dựa trên kết quả thực hiện

công việc của người lao động. Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai trước toàn Công ty nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

- Thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Nghiên cứu xem xét đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động theo mức tiền lương thực lĩnh của người lao động chứ không chỉ theo tiền lương cơ bản, nhằm đảm bảo cho người lao động có một mức hưu trí cao khi về hưu.

- Thiết kế thêm các dạng phúc lợi hỗ trợ đời sống cho người lao động như cho người lao động vay tiền mua nhà, mua xe với lãi suất thấp để họ có thể yên tâm hơn với công việc.

3.3.6. Nâng cao hiệu quả công tác đào tạo hướng tới đào tạo phù hợp với yêu cầu của công việc

Trong chương 2 từ những phân tích về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty từ đó góp phần vào việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, lựa chọn đúng người cần đào tạo đảm bảo sự công bằng, nhờ đó nâng cao động lực làm việc dẫn đến nâng cao năng suất cho người lao động.

**** Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo.***

Xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của CBCNV. Như phần phân tích đã chỉ rõ, việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu là Công ty xây dựng, xét duyệt và do cá nhân người lao động xin đi học theo phong trào mà không có định hướng cũng như theo yêu cầu công việc của Công ty. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa vào kinh nghiệm của nhà quản lý và nhu cầu được đào tạo của CBCNV, từ đó ước tính số lao động cần tuyển và đưa đi đào tạo mà chưa có quy trình cụ thể thống nhất.

Do vậy, trước hết Công ty phải hoàn thiện các căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo. Các căn cứ đó bao gồm:

- + Phân tích mục tiêu, kế hoạch chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty, dự kiến biến động nhân sự của từng bộ phận để nhằm xác định nhu cầu đào tạo của từng bộ phận, số lượng cần đào tạo là bao nhiêu, nội dung đào tạo để có thể hoàn thành các kế hoạch đề ra

- + Kết quả so sánh giữa năng lực, trình độ hiện có của người lao động với những yêu cầu của công việc về kiến thức kỹ năng, từ đó xác định được những thiếu hụt về kiến thức kỹ năng của người lao động mà có thể cải thiện thông qua đào tạo.

- + Học tập, nâng cao trình độ cũng là một nhu cầu của chính bản thân người lao động, đồng thời người lao động là người biết rõ nhất mình đang thiếu hụt nhưng kiến thức kỹ năng gì. Do đó khi tiến hành xác định nhu cầu đào tạo cũng cần thu thập nhu cầu từ phía người lao động, qua đó cũng phần nào thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động, tạo ra động lực học tập và làm việc cho họ.

Theo tác giả để xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở so sánh kết quả giữa trình độ hiện có của người lao động với yêu cầu của công việc thì Công ty có thể vận dụng phương pháp xác định nhu cầu đào tạo dựa vào mô hình năng lực do tác giả Trần Thị Nga trình bày trong luận văn thạc sỹ : “*Nâng cao chất lượng công tác đào tạo cán bộ công chức ngân hàng nhà nước trong giai đoạn hiện nay*”. Thực chất của phương pháp này là so sánh giữa yêu cầu của công việc với thực tế mà nhân viên của Công ty đã tích lũy được. Sự vận dụng tiến hành như sau:

Bước 1. Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân người lao động.

Phân nhóm các tiêu thức này theo các mức độ yêu cầu đòi hỏi đòi hỏi của từng kiến thức kỹ năng đó trong quá trình thực hiện công việc. Ví dụ như có thể chia thành 4 mức: 0 điểm (không biết) – 1 điểm (hiểu biết rất ít) – 2 điểm (hiểu biết ở mức độ trung bình) – 3 điểm (hiểu biết sâu)

Bước 2, Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc

Bước 3, Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của người lao động theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng . Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của người lao động.

Bước 4, Xử lý thông tin. Kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

**** Xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng***

Hiện nay Công ty vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo đối với hình thức đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc ưu tiên những người lãnh đạo đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Do đó nhiều khi dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, người lao động cảm thấy không được đối xử công bằng. Do vậy, công ty cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- Mục tiêu, và nội dung khóa đào tạo. Người được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.
- Ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.
- Bắt buộc người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ
- Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của họ (ví dụ như đào tạo ngoại ngữ thì chỉ những người dưới 45 vì lúc đó họ vẫn có khả năng tiếp thu và còn nhiều thời gian đóng góp cho công ty).

- Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo họ có tác dụng lớn đối với công ty.

**** Tăng cường kinh phí cho đào tạo***

Như phần phân tích đã trình bày, kinh phí dành cho đào tạo của Công ty là được trích từ quỹ đào tạo theo quy định. Với lượng kinh phí đó chỉ đáp ứng được một phần nhỏ nhu cầu đào tạo theo yêu cầu của công việc. Nhằm phát triển nguồn nhân lực trong Công ty, theo tác giả cần đa dạng hoá các nguồn vốn đầu tư cho đào tạo và khuyến khích CBCNV tham gia học tập với chế độ tự túc, Công ty sẽ tạo điều kiện về thời gian và bố trí công việc phù hợp.

Đối với vốn đầu tư cho đào tạo nên huy động từ CBCNV đóng góp một phần bằng cách công khai nội dung, chương trình thời gian kinh phí từng khoá học, khả năng chi trả của Công ty phần còn lại là CBCNV đóng góp

**** Thiết kế công cụ đánh giá hiệu quả công tác đào tạo một cách toàn diện***

Để đánh giá chính xác hiệu quả công tác đào tạo từ đó có những biện pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo đáp ứng nhu cầu về lao động chất lượng cũng như thỏa mãn nhu cầu học tập của người lao động thì ngoài chỉ tiêu đánh giá thông qua kết quả học tập của người lao động như hiện nay, Công ty nên đánh giá thông qua phản ánh của học viên, giáo viên và người quản lý về các khóa đào tạo.

Các bước tiến hành:

Đầu tiên, xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá.

Theo tác giả có thể bao gồm các chỉ tiêu sau:

- Nhóm chỉ tiêu trong quá trình đào tạo

- + Mức độ phù hợp của nội dung chương trình đào tạo
- + Mức độ đổi mới về kiến thức, kỹ năng được đào tạo
- + Mức độ phù hợp về thời gian của khoá học
- + Chất lượng của đội ngũ giáo viên
- + Mức độ phù hợp của phương pháp giảng dạy
- + Hệ thống giáo trình, bài giảng.
- + Mức độ phù hợp của kinh phí đầu tư cho khoá học.

+ Các điều kiện phục vụ cho công tác đào tạo v.v....

- Nhóm chỉ tiêu sau khi được đào tạo:

- Mức độ sử dụng kiến thức được đào tạo vào trong công việc
- Mức độ nâng cao năng suất, chất lượng công việc của người lao động sau khi được đào tạo
- Mức độ nâng cao về tiền lương và thu nhập của người lao động sau khi được đào tạo

Sau đó, Phương pháp đánh giá được sử dụng là phương pháp phỏng vấn, điều tra bằng bảng hỏi với các câu hỏi được thiết kế sẵn đối với các đối tượng: người được đi đào tạo, giảng viên tham gia đào tạo, cán bộ quản lý của Công ty.

Ví dụ về mẫu phiếu phỏng vấn đánh giá công tác đào tạo đối với người được đào tạo (**phiếu 1 phụ lục 9**).

3.3.7. Nâng cao năng lực người lãnh đạo tổ, nhóm làm việc

Hiện nay và trong tương lai các nhóm làm việc có hiệu quả để nâng cao khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và tăng khả năng sáng tạo trong công việc sẽ được chú trọng xây dựng và phát triển. Bởi vậy, điều quan trọng phải có được những người lãnh đạo tổ nhóm phù hợp nhằm thu hút được những người tài và có trách nhiệm gia nhập vào nhóm làm việc. Do đó cần phải quan tâm đến những vấn đề sau:

Phải lựa chọn người đứng đầu nhóm làm việc có đủ năng lực và phẩm chất. Thông thường, trưởng nhóm làm việc với chức danh là tổ trưởng. Tùy theo từng công việc mà số lượng tổ viên có từ 5 đến 10 người. Ngoài việc, người tổ trưởng thường là những người lao động có trình độ tay nghề cao, đứng tuổi và có uy tín. Điều này thuận lợi cho việc duy trì nề nếp trong tổ, song người tổ trưởng phải được bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý. Bởi vậy:

Trước hết, cần xây dựng tiêu chuẩn người trưởng nhóm làm việc (tổ trưởng), theo tác giả người tổ trưởng cần ngoài tiêu chuẩn về chuyên môn nghiệp vụ nêu trên, cần phải có các tiêu chuẩn sau:

- Nắm được kỹ năng tiếp cận và hiểu rõ mỗi thành viên trong nhóm, nắm bắt

được nhu cầu của họ trong từng thời điểm phát triển của nhóm.

- Nắm được các kỹ năng khuyến khích các thành viên làm việc theo nhóm như khen thưởng, xử phạt kịp thời chính xác, động viên các thành viên khi họ gặp khó khăn.

- Nắm được các kỹ năng phát triển vai trò của các thành viên trong nhóm. Ví dụ như trong từng giai đoạn của quá trình sản xuất cần đặt ra những mục tiêu cụ thể, thiết kế cách thức làm việc, đánh giá thực hiện công việc để nâng cao kết quả thực hiện chung. Biết cách giải quyết các mâu thuẫn trong nhóm.

- Nắm được kỹ năng quản lý. Tổ sản xuất là cơ sở nhỏ nhất trong các đơn vị sản xuất của Công ty. Hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh bắt nguồn từ tổ sản xuất vì vậy việc nắm vững và vận dụng vào quản lý tổ làm việc sẽ góp phần tạo ra động lực cho người lao động trong tổ.

Sau khi hoàn thiện các tiêu chuẩn, bước tiếp theo là kiểm tra, khảo sát đánh giá lại đội ngũ tổ trưởng sản xuất thông qua phỏng vấn theo các câu hỏi đã được thiết kế sẵn. Ví dụ (**phiếu 2 phụ lục 9**).

Với các mức độ tương ứng:

1. Không bao giờ 2. Thỉnh thoảng 3. Thường xuyên; 4. Luôn luôn

Giả định xây dựng 20 câu hỏi. Sau khi phỏng vấn số điểm của từng tổ trưởng sẽ nằm trong khoảng từ 20 đến 80 điểm. Mức điểm sẽ được chia ra:

- Từ 20 đến 40 điểm: Người tổ trưởng chưa đủ tiêu chuẩn cần được bồi dưỡng thêm hoặc thay thế.

- Từ 40 đến 60 điểm: Người tổ trưởng có một số kỹ năng quản lý nhóm song cần cải thiện những mặt còn yếu kém.

- Từ 60 đến 80 điểm: Đạt được tiêu chuẩn người tổ trưởng có kỹ năng quản lý tổ tốt.

Trên cơ sở kết quả đánh giá năng lực của đội ngũ cán bộ tổ trưởng của các tổ sản xuất, Công ty cần có biện pháp sàng lọc những tổ trưởng chưa đáp ứng được với yêu cầu cũng như trách nhiệm của người tổ trưởng từ đó có những biện pháp đào tạo phù hợp nhằm nâng cao chất lượng cho đội ngũ này.

KẾT LUẬN

Tạo động lực cho người lao động ngày nay đóng một vai trò hết sức quan trọng trong thành công của doanh nghiệp. Công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp nếu được chú trọng, đầu tư và được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, luôn phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao năng suất lao động từ đó kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được cải thiện. Người lao động gắn bó với doanh nghiệp.

Trong chương 1, Luận văn đã hệ thống hóa lại các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động.

Trong chương 2, Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh, đã chỉ ra những mặt còn hạn chế và tìm ra nguyên nhân trong các công tác trả lương, trả công; công tác khen thưởng, phúc lợi; công tác đào tạo, phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

Căn cứ vào những hạn chế do những nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, tác giả đưa ra 3 quan điểm về tạo động lực lao động và đề xuất một số giải pháp chủ yếu trong công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh để công ty xem xét áp dụng.

Trong luận văn đã có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh để đưa ra các giải pháp. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Bí quyết tạo động lực cho nhân viên*, <http://www.kynang.edu.vn>
2. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Cẩm nang kinh doanh Harvard (2006), *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài*, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh
4. Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh, *Báo cáo số lượng, chất lượng cán bộ năm 2016*
5. Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh, *Báo cáo số lượng, chất lượng công nhân lao động năm 2016*
6. Trần Kim Dung (2000), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Đại học quốc gia thành phố Hồ Chí Minh
7. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, HN
8. Lê Thanh Hà (2009) *Giáo trình quản trị nhân lực tập 2*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
9. Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực, tái bản lần thứ ba*, NXB. Thống kê, Hà Nội.
10. Trần Trí Dũng (2008), *Động viên người lao động: Lý thuyết tới thực hành*, <http://www.doanhnhnan360.com>
11. Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hường (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, HN
12. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tập 2*, NXB Bưu điện
13. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, NXB Lao động – Xã hội
14. Nguyễn Hữu Lâm, *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê.
15. Hà Nguyễn (2008), *Khắc phục tình trạng nhân viên thiếu động lực làm việc*,

<http://www.doanhnhan360.com>

16. Phòng Tổ chức lao động Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh, *Báo cáo thống kê tiền lương, thu nhập, đào tạo 2012- 2016*
17. Thương trường (2009), *Bí quyết thu hút, duy trì và động viên người lao động*,
<http://www.doanhnhan360.com>
18. Thùy Vân (2009), *Người lao động cần gì từ công việc*,
<http://www.doanhnhan360.com>
19. Thời báo Kinh tế Sài gòn (2007), *Cách tạo động lực cho nhân viên*,
<http://www.doanhnhan360.com>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Kết cấu mẫu điều tra khảo sát thực hiện tại Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Chỉ tiêu		Kết quả	
		Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Công ty	Văn phòng Công ty	40	15,4
	Xí nghiệp nước Uông Bí	120	46,2
	Xí nghiệp nước Đông Triều	100	38,4
Chức danh công việc	Trưởng, phó phòng	5	1,92
	Trạm trưởng, phó	21	8,08
	Cán bộ nghiệp vụ	51	19,62
	Công nhân lao động	183	70,38
Tuổi tác	Dưới 30 tuổi	75	28,8
	Từ 31 - 40 tuổi	92	35,4
	Từ 41 - 50 tuổi	60	23,1
	Trên 50 tuổi	33	12,7
Giới tính	Nam	186	71,5
	Nữ	74	28,5
Trình độ chuyên môn	Đại học và trên đại học	87	33,5
	Cao đẳng	12	4,6
	Trung cấp	75	28,8
	Khác	86	33,1

**Phụ lục 2: Tình hình đóng bảo hiểm xã hội Công ty cổ phần nước sạch
Quảng Ninh**

Đơn vị tính: Người, %

TT	Chỉ tiêu	2014	2015	2016
1	Tổng số lao động đang tham gia BHXH	1.220	1.300	1.380
2	Tổng số tiền BHXH đã đóng	100%	100%	100%

Nguồn: Báo cáo thống kê thực hiện bảo hiểm xã hội Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh năm 2014 -2016

**Phụ lục 3: Bản phân công nhiệm vụ cho các chức danh công việc
của nhân viên phòng Tổ chức lao động – Công ty cổ phần nước sạch
Quảng Ninh**

**PHÂN CÔNG NHIỆM VỤ CHO CÁC CHỨC DANH CÔNG VIỆC CỦA
NHÂN VIÊN PHÒNG TỔ CHỨC LAO ĐỘNG**

Căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của phòng Tổ chức - Lao động đã được Giám đốc công ty quy định.

Phòng Tổ chức - Lao động phân công nhiệm vụ cho các chức danh công tác của nhân viên phòng để thực hiện nhiệm vụ cụ thể như sau:

1. Nhân viên lao động tiền lương:

- Phối hợp thực hiện công tác Lao động tiền lương; trực tiếp quản lý và kiểm soát việc chia lương, chia thưởng, các chế độ người lao động trong phạm vi được phân công.

- Phối hợp công tác kiểm soát phân giao nhiệm vụ phân công lao động tại các đơn vị.

- Thực hiện công tác iso phòng.

- Thực hiện công tác trang cấp BHLĐ, các chế độ liên quan đến bảo hộ hàng

năm.

- Theo dõi việc thực hiện các chế độ đối với người lao động như bảo hộ lao động, bồi dưỡng độc hại, thời gian làm việc, nghỉ ngơi, chế độ phép năm, thực hiện an toàn và vệ sinh lao động ...

- Phối hợp với bộ phận an toàn lao động của phòng Kỹ thuật kiểm tra định kỳ công tác an toàn lao động, vệ sinh môi trường tại các đơn vị trực thuộc Công ty; đề xuất biện pháp giải quyết.

- Theo dõi, tổng hợp báo cáo tình hình công tác lao động, tiền lương và các chế độ chính sách đối với người lao động theo định kỳ hoặc đột xuất.

- Phối hợp công tác rà soát danh sách nâng lương, nâng bậc hàng năm.

2. Nhân viên Bảo hiểm xã hội:

- Hướng dẫn người lao động thực hiện các chế độ Bảo hiểm xã hội, trích nộp bảo hiểm xã hội, BHYT, BHTN theo qui định của Nhà nước.

- Hàng tháng đối chiếu với BHXH về nộp tiền bảo hiểm, thường xuyên cập nhật các văn bản liên quan đến BHXH.

- Theo dõi chế độ dưỡng sức sau ốm đau, thai sản.

- Lập các hợp đồng lao động cho công nhân tuyển dụng mới của Công ty.

- Theo dõi và đôn đốc hoàn thiện hồ sơ nâng lương của công nhân hết thời gian thử việc.

- Theo dõi và giải quyết các chế độ hưu trí, thôi việc và các chế độ khác khi chấm dứt hợp đồng lao động theo qui định.

- Thực hiện các công việc do lãnh đạo phòng phân công.

3. Nhân viên quản lý hồ sơ, bảo hiểm con người, đào tạo:

- Quản lý Hồ sơ nhân sự của Công ty, Sổ BHXH của CBCNV trong Công ty.

- Cập nhật các thông tin, sơ yếu lý lịch, thay đổi công tác, chức vụ, lương của CBCNV toàn Công ty vào phần mềm Quản lý Nhân sự.

- Xây dựng, tổng hợp nhu cầu đào tạo nâng bậc lương hàng năm, quản lý hồ sơ đào tạo.

- Tổng hợp, rà soát, đối chiếu điều chỉnh hệ số lương khoán, lương thâm niên hàng tháng, quý của CBCNV trong Công ty.
- Lập hồ sơ và giải quyết chế độ Bảo hiểm con người cho CBCNV trong Công ty.
- Quản lý hồ sơ và chế độ người lao động là người tàn tật tại Công ty.
- Phối hợp xây dựng, dàn dựng các chương trình văn nghệ phục vụ các hội nghị, hội diễn của Công ty và các Sở ban ngành theo sự chỉ đạo của Lãnh đạo Công ty.
- Thực hiện các công việc đột xuất theo sự chỉ đạo của Lãnh đạo Công ty và phòng TCLĐ.

Phụ lục 4: Bảng tính toán xếp hạng quan trọng của các nhu cầu

Mức độ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ĐTB	Thứ hạng
Nhu cầu												
Thu nhập cao và thỏa đáng	146	70	15	13	2	4	3	4	2	1	1,915	1
Công việc ổn định	97	120	16	5	4	5	4	4	3	2	2,162	2
Công việc thú vị, thách thức	3	11	23	22	31	29	55	24	21	41	6,488	8
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	17	9	54	53	40	43	17	15	5	7	4,696	4
Điều kiện lao động tốt	7	26	84	61	26	11	23	10	7	5	4,250	3
Tự chủ trong công việc	2	8	21	40	41	51	45	32	14	6	5,804	5
Cơ hội học tập, nâng cao trình độ	6	5	18	26	30	29	55	49	30	12	6,404	7
Cơ hội thăng tiến	1	4	7	10	13	20	15	33	62	95	8,200	9
Ghi nhận thành tích trong CV	0	4	4	5	9	21	18	48	86	65	8,250	10
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	10	7	21	33	35	38	25	30	17	44	6,269	6

Phụ lục 5: Mẫu phiếu phỏng vấn xác định nhu cầu của người lao động

TT	Câu hỏi	Điểm số				
		1	2	3	4	5
1	Tôi muốn cố gắng hoàn thành công việc để có được mức lương cao	1	2	3	4	5
2	Trong công việc, tôi luôn chú ý tới việc bảo vệ mình khỏi xảy ra tai nạn	1	2	3	4	5
3	Tôi thường bàn luận với những người khác về những vấn đề ngoài công việc của mình	1	2	3	4	5
4	Tôi rất cố gắng để cải thiện kết quả công việc của mình	1	2	3	4	5
5	Tôi rất thích có sự cạnh tranh và chiến thắng	1	2	3	4	5
6	Tôi muốn cố gắng thêm để có được tiền trang trải tiền thuê nhà ở	1	2	3	4	5
7	Tôi mong muốn được hưởng mức bảo hiểm cao sau này	1	2	3	4	5
8	Tôi rất muốn được mọi người yêu mến	1	2	3	4	5
9	Tôi rất thích có khó khăn trong công việc để cố gắng và thử sức	1	2	3	4	5
10	Tôi rất thích tinh thần trách nhiệm trong công việc	1	2	3	4	5
11	Tôi muốn cải thiện điều kiện đi lại của mình	1	2	3	4	5
12	Tôi mong muốn nếu bị mất việc sẽ có được một khoản trợ cấp tìm việc	1	2	3	4	5
13	Tôi rất muốn có quan hệ gần gũi với mọi người	1	2	3	4	5
14	Tôi muốn biết được sự tiến bộ của mình trong ông việc	1	2	3	4	5

TT	Câu hỏi	Điểm số				
		1	2	3	4	5
15	Tôi không có thiện cảm với những người làm những việc mà tôi không vừa ý	1	2	3	4	5
16	Tôi muốn có được nhiều tiền để nuôi cho các cháu ăn học được tốt hơn.	1	2	3	4	5
17	Tôi muốn đóng bảo hiểm y tế để đảm bảo khi chữa bệnh được yên tâm hơn	1	2	3	4	5
18	Tôi rất thích làm việc theo nhóm hay trong các tổ chức khác nhau	1	2	3	4	5
19	Tôi muốn xây dựng các mục tiêu cụ thể để phấn đấu	1	2	3	4	5
20	Tôi rất muốn có ảnh hưởng đến người khác để họ làm theo ý của tôi	1	2	3	4	5
21	Tôi muốn được học hành nâng cao trình độ để có thể tăng thu nhập.	1	2	3	4	5
22	Tôi mong muốn được hưởng thêm càng nhiều thù lao càng tốt	1	2	3	4	5
23	Tôi thích làm việc với người khác hơn làm việc một mình	1	2	3	4	5
24	Tôi rất muốn hoàn thành nhiệm vụ khó khăn, càng khó khăn càng tốt	1	2	3	4	5
25	Tôi rất muốn kiểm soát các sự kiện diễn ra xung quanh mình	1	2	3	4	5

Phụ lục 6: Bản mô tả công việc

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc: Nhân viên lao động tiền lương

Mã công việc:

Bộ phận: Phòng tổ chức lao động

Mức lương

Người lãnh đạo trực tiếp: Trưởng phòng

➤ Các nhiệm vụ:

1. Xây dựng kế hoạch về công tác lao động, tiền lương, bảo hộ

- Xây dựng kế hoạch lao động, kế hoạch tiền lương và quyết toán quỹ lương hàng năm. Phối hợp xây dựng kế hoạch BHLĐ (Quản áo BHLĐ).
- Xây dựng, rà soát danh sách thi nâng bậc cho công nhân, nâng lương gián tiếp.

2. Triển khai thực hiện công tác lao động, tiền lương theo kế hoạch đào tạo đã được Giám đốc phê duyệt:

- Phối hợp thực hiện công tác Lao động tiền lương; trực tiếp quản lý và kiểm soát việc chia lương, chia thưởng, các chế độ người lao động trong phạm vi được phân công.
- Phối hợp công tác kiểm soát phân giao nhiệm vụ phân công lao động tại các đơn vị .
- Thực hiện công tác trang cấp BHLĐ, các chế độ liên quan đến bảo hộ hàng năm.
- Theo dõi việc thực hiện các chế độ đối với người lao động như bảo hộ lao động, bồi dưỡng độc hại, thời gian làm việc, nghỉ ngơi, chế độ phép năm, thực hiện an toàn và vệ sinh lao động ...
- Phối hợp với bộ phận an toàn lao động của phòng Kỹ thuật kiểm tra định kỳ công tác an toàn lao động, vệ sinh môi trường tại các đơn vị trực thuộc Công ty; đề xuất biện pháp giải quyết.

- Theo dõi, tổng hợp báo cáo tình hình công tác lao động, tiền lương và các chế độ chính sách đối với người lao động theo định kỳ hoặc đột xuất.
- Phối hợp công tác rà soát danh sách nâng lương, nâng bậc hàng năm.

3. Đánh giá kết quả thực hiện công tác lao động, tiền lương, bảo hộ:

- Hướng dẫn, kiểm tra, giám sát các đơn vị trong công tác thực hiện luật lao động, bố trí lao động, thực hiện chi lương, thưởng và công tác bảo hộ lao động.
- Tổng hợp tình hình thực hiện công tác lao động, tiền lương, bảo hộ trong năm của các đơn vị và toàn Công ty.
- Lập báo cáo các kết quả công tác lao động, tiền lương của toàn công ty trong năm.

4. Các nhiệm vụ khác

- Các nhiệm vụ khác do trưởng phòng phân công
- Chấp hành nghiêm chỉnh nội quy, qui chế của công ty và pháp luật của Nhà nước

➤ Các mối quan hệ trong công việc:

- Báo cáo công tác và chịu sự lãnh đạo trực tiếp của trưởng phòng, phó phòng.
- Cung cấp thông tin, phối hợp, hướng dẫn, giám sát các đơn vị trong công ty thực hiện công tác lao động, tiền lương, công tác bảo hộ lao động, nâng bậc, nâng lương

➤ Điều kiện làm việc:

- Thời gian làm việc: Sáng 7h30' đến 11h30'; Chiều: 13h00 đến 17h00
- Được sử dụng một bàn làm việc, một máy tính và một máy in để phục vụ cho công việc, một tủ đựng hồ sơ.
- Được sử dụng các tài liệu trong công ty có liên quan phục vụ cho công tác lao động, tiền lương.
- Các văn bản, tài liệu, sách tham khảo liên quan đến quản trị nhân lực, văn bản pháp luật lao động .
- Các yếu tố an toàn vệ sinh lao động: theo qui định của công ty.

BẢN YÊU CẦU CỦA CÔNG VIỆC ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN

➤ Kiến thức:

- Có kiến thức cơ bản về kinh tế.
- Nắm vững luật lao động và các chế độ chính sách, qui định của Nhà nước và của công ty liên quan đến công tác lao động, tiền lương.
- Nắm được phương hướng, chiến lược và các định hướng phát triển của công ty trong từng giai đoạn thuộc lĩnh vực lao động, tiền lương.
- Hiểu biết các đặc điểm tổ chức sản xuất, kinh doanh, quy trình công nghệ và mô hình tổ chức bộ máy quản lý của công ty.

➤ Kỹ năng:

- Có khả năng làm việc độc lập
- Kỹ năng tổ chức, kiểm tra – giám sát.
- Khả năng giao tiếp tốt.

➤ Ngoại ngữ - Tin học:

- Tiếng Anh trình độ A
- Thành thạo kỹ năng soạn thảo văn bản
- Sử dụng thành thạo các chương trình tin học văn phòng để phục vụ công việc

➤ Trình độ chuyên môn:

Có trình độ đại học chuyên ngành Kinh tế lao động.

➤ Kinh nghiệm: Có từ 3 năm kinh nghiệm công tác trở lên.

➤ Sức khỏe: Đảm bảo sức khỏe để làm việc

➤ Phẩm chất: Cần cù, tỉ mỉ, chịu được áp lực công việc, trung thực

BẢN TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

- Hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.
- Tổ chức hướng dẫn các đơn vị thực hiện các chế độ về lao động, lương, thưởng.

Lập kế hoạch bảo hộ lao động đảm bảo an toàn cho người lao động.

- Tổ chức, giám sát thực hiện các chế độ chính sách về lao động, tiền lương
- Lập các báo cáo đánh giá kết quả thực hiện công tác lao động, tiền lương, bảo hộ ở các đơn vị và toàn Công ty chính xác, kịp thời.
- Không vi phạm nội quy, qui chế của công ty và pháp luật của Nhà nước
- Chấp hành sự phân công nhiệm vụ của lãnh đạo
- Quan hệ tốt với đồng nghiệp

Phụ lục 7:**Phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc**

Họ và tên:

Chức danh công việc:

Đơn vị công tác:

Họ và tên người đánh giá:

Thời gian đánh giá từ ngày / /20.. đến ngày / /20..

I. Đánh giá kết quả thực hiện công việc trong kỳ:

TT	Nội dung đánh giá	Điểm đánh giá		
		Tối đa	Cá nhân tự đánh giá	Lãnh đạo trực tiếp đánh giá
1	Mức độ hoàn thành công việc được giao	60		
	Thường xuyên hoàn thành tốt công việc vượt tiến độ, đảm bảo chất lượng	57 đến 60		
	Thường xuyên hoàn thành tốt công việc đúng tiến độ đảm bảo chất lượng	50 đến 56		
	Thường xuyên hoàn thành tốt công việc, không kịp tiến độ những nghiêm túc và nỗ lực làm việc	40 đến 50		
	Thỉnh thoảng không hoàn thành công việc, không kịp tiến độ được giao	30 đến 40		
	Nhiều lần không hoàn thành nhiệm vụ được giao, có nhiều sai sót nhưng không chịu sửa chữa	10 đến 30		

	Không chịu thực hiện nhiệm vụ	10		
2	Ý thức, thái độ làm việc	16		
	Chấp hành nội qui, công ty và pháp luật của nhà nước	6		
	Tinh thần trách nhiệm đối với công việc	6		
	Sẵn sàng làm việc thêm giờ khi có yêu cầu	4		
3	Kiến thức và kỹ năng	10		
	Nắm vững và vận dụng tốt các kiến thức chuyên môn, các quy trình nghiệp vụ trong công việc	2		
	Am hiểu kiến thức về pháp luật và vận dụng trong công việc	1		
	Khả năng lập kế hoạch, tổ chức công việc cho bản thân	1		
	Khả năng tổ chức, đôn đốc, phối hợp với các đồng nghiệp khác để hoàn thành nhiệm vụ	2		
	Khả năng giải quyết các vấn đề phức tạp	2		
	Sử dụng tốt ngoại ngữ phục vụ cho công việc	1		
	Trình độ, kỹ năng tin học đáp ứng tốt yêu cầu công việc	1		

4	Phẩm chất	8		
	Ý thức cầu tiến	2		
	Phần đầu học tập nâng cao trình độ	2		
	Khả năng làm việc độc lập , ý thức chủ động trong công việc	2		
	Năng động, sáng tạo trong công việc	1		
	Luôn cải tiến phương pháp làm việc	1		
5	Quan hệ với đồng nghiệp	6		
	Hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp đồng nghiệp	4		
	Chia sẻ thông tin, kinh nghiệm với đồng nghiệp	2		
Tổng cộng		100		

II. Xếp loại kết quả thực hiện công việc và hệ số thành tích

Số điểm	Xếp hạng	Hệ số thành tích
92 đến 100	Xuất sắc	1,2
80 đến 89	A	1

65 đến 79	B	0,9
50 đến 64	C	0,8
40 đến 49	D	0,6
dưới 40	Không xếp hạng	0,4

III. Nhận xét của người đánh giá

.....

.....

.....

.....

Người đánh giá ký tên

Phụ lục 8:

Bảng 2.2: Số liệu thống kê về kết quả tài chính

Đơn vị tính: Tỷ đồng, %

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2014	2015	2016
1	Tổng tài sản	Tỷ đồng	858,047	892,943	995,599
2	Nguồn vốn CSH	Tỷ đồng	497,760	510,295	552,797
3	Tỷ trọng vốn CSH/ Tổng tài sản	%	58,01	57,15	55,52
4	LN ròng/ Vốn CSH(ROE)	%	1,58	2,34	3,48
5	Nợ vay dài hạn	Tỷ đồng	256,979	252,872	234,303

Nguồn: Số liệu thống kê của phòng tài chính - kế toán Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động Công ty CPNS QN chia theo giới tính

Đơn vị: Người, %

Năm Các chỉ tiêu	2014		2015		2016	
	Tổng số	%	Tổng số	%	Tổng số	%
Tổng số	1220	100	1300	100	1380	100
Nam	688	56,39	741	57	778	56,38
Nữ	532	43,61	559	43	602	43,62

Nguồn: Số liệu thống kê của phòng tổ chức lao động Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn*Đơn vị: người; %*

Năm Các chỉ tiêu	2014		2015		2016	
	SL	%	SL	%	SL	%
Tổng số lao động	1220	100	1300	100	1380	100
<i>Đại học và sau ĐH</i>	335	27,46	407	31,31	480	34,78
<i>Cao đẳng</i>	110	9,02	113	8,69	115	8,33
<i>Trung cấp</i>	295	24,18	298	22,92	300	21,74
<i>CNKT + LĐPT</i>	480	39,34	482	37,08	485	35,14

Nguồn: Báo cáo thống kê về lao động của phòng tổ chức lao động Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Bảng 2.5: Tổng số lao động chia theo chức danh công việc*ĐVT: Người.%*

TT	Chỉ tiêu	2016	
		Số lượng	%
1	Ban giám đốc	38	2,75
2	Trưởng phó, các phòng ban	27	1,96
3	Cán bộ - viên chức chuyên môn nghiệp vụ	233	16,88
4	Công nhân viên	1082	78,41
Tổng số		1380	100

Nguồn: Số liệu thống kê của phòng tổ chức lao động Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Bảng 2.6. Hệ số K hoàn thành công việc đối với cán bộ quản lý Công ty và đơn vị trực thuộc

Xếp loại	Diễn giải	Hệ số K
Loại A	- Hoàn thành tốt nhiệm vụ, các chương trình được giao trong tháng (đối với các phòng ban); Hoàn thành 98% trở lên các chỉ tiêu kế hoạch chính (Sản lượng nước tiêu thụ, doanh thu, tỉ lệ thất thoát, tiêu thụ điện năng) và các nhiệm vụ được giao đột xuất hàng tháng (đối với các đơn vị) - Thực hiện tốt công tác quản lý, điều hành sản xuất, phân giao nhiệm vụ, không có việc làm tiêu cực trong cán bộ, công nhân viên trong các phòng, ban, đơn vị. - Thực hiện tốt và có chất lượng các thông tin báo cáo theo qui định. - Chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty, đơn vị - Đảm bảo ngày công từ 20-22 công /tháng trở lên - Không để xảy ra tai nạn lao động tại nơi sản xuất của đơn vị. - Những người đi học nghiệp vụ theo quyết định của Công ty, của Tỉnh, đi họp, công tác, tham quan học tập theo quyết định hoặc thông báo triệu tập của Công ty	1,0
Loại B	- Hoàn thành nhiệm vụ, các chương trình được giao trong tháng (đối với các phòng ban); Hoàn thành 95% đến dưới 98% các chỉ tiêu kế hoạch chính (Sản lượng nước tiêu thụ, doanh thu, tỉ lệ thất thoát, tiêu thụ điện năng) và các nhiệm vụ được giao đột xuất hàng tháng (đối với các đơn vị) - Thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo quy định nhưng chất lượng báo cáo chưa tốt	0,8

	- Chấp hành chưa tốt nội quy, quy chế của Công ty, đơn vị - Ngày công từ 16- đến dưới 20 công /tháng	
Loại C	- Không hoàn thành nhiệm vụ, các chương trình được giao trong tháng (đối với các phòng ban); Hoàn thành dưới 95% các chỉ tiêu kế hoạch chính (Sản lượng nước tiêu thụ, doanh thu, tỉ lệ thất thoát, tiêu thụ điện năng) và các nhiệm vụ được giao đột xuất hàng tháng (đối với các đơn vị) - Không thực hiện tốt công tác quản lý, điều hành sản xuất, phân giao nhiệm vụ, để xảy ra việc làm tiêu cực trong cán bộ, công nhân viên trong các phòng, ban, đơn vị. - Trì trệ trong việc giải quyết công việc, trong thực hiện nhiệm vụ được giao. Ý thức trách nhiệm đối với công việc kém - Không thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo yêu cầu và đột xuất. - Không đảm bảo ngày công theo quy định, chỉ đạt dưới 16 công /tháng. - Vi phạm kỉ luật lao động - Nghỉ không lý do từ 01 ngày trở lên - Vi phạm quy trình công nghệ, quy trình, quy phạm ATLD gây hậu quả nghiêm trọng.	0,6

Nguồn: Trích quy chế phân phối tiền lương Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.

Bảng 2.7.Hệ số K hoàn thành công việc đối với cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành phục vụ và công nhân lao động trực tiếp.

Xếp loại	Diễn giải	Hệ số K
Loại A	- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được phân giao	1,0

	- Thực hiện tốt và có chất lượng các thông tin báo cáo theo quy định. - Chấp hành tốt nội quy, quy chế của Công ty, đơn vị - Đảm bảo ngày công từ 20-22 công /tháng trở lên - Những trường hợp đi học nghiệp vụ theo quyết định của Công ty, của Tỉnh, đi họp, công tác, tham quan học tập theo quyết định hoặc thông báo triệu tập của Công ty	
Loại B	- Hoàn thành nhiệm vụ được giao nhưng còn một số sai sót nhỏ - Thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo quy định nhưng chất lượng báo cáo chưa tốt - Chấp hành chưa tốt nội quy, quy chế của Công ty, đơn vị - Ngày công từ 16- đến dưới 20 công /tháng	0,8
Loại C	- Không hoàn thành nhiệm vụ được giao - Có dấu hiệu trì trệ trong việc giải quyết công việc, trong thực hiện nhiệm vụ được giao. Ý thức trách nhiệm đối với công việc kém - Không thực hiện chế độ thông tin báo cáo theo yêu cầu và đột xuất. - Không đảm bảo ngày công theo quy định, chỉ đạt dưới 16 công /tháng. - Vi phạm kỉ luật lao động - Nghỉ không lý do từ 01 ngày trở lên - Vi phạm quy trình công nghệ, quy trình, quy phạm ATLD gây hậu quả nghiêm trọng.	0,6

Nguồn: Trích quy chế phân phối tiền lương Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.

Bảng 2.8. Bảng hệ số trả lương khoán công việc theo trình độ, năng lực,

**độ phức tạp và chất lượng công tác dùng để trả lương theo số ngày công thực
tế làm việc.**

TT	Nhóm công việc	Hệ số	Mức		
			1	2	3
1	Nhân viên bảo vệ, lao động phổ thông, nhân viên hành chính, văn thư, tạp vụ các đơn vị.	Hệ số	2,2	2,7	3,2
2	Công nhân trực vận hành máy bơm; Công nhân điều van NMN Diên Vọng; Công nhân sản xuất nước uống đóng chai, đóng bình; Công nhân thu tiền nước; Nhân viên hành chính, cấp dưỡng, nấu ăn, tạp vụ công ty, Bảo vệ công ty.	Hệ số	2,4	2,9	3,4
3	Công nhân vận hành khu xử lý tại các nhà máy; Thủ quỹ các đơn vị; Công nhân hoá chất, hoá nghiệm tại các đơn vị; công nhân phụ xe đơn vị; công nhân kinh doanh sản phẩm nước uống đóng chai, đóng bình.	Hệ số	2,6	3,1	3,6
4	Công nhân quản lý, sửa chữa đường ống, thợ điện, thợ hàn, thợ cơ khí, phát triển khách hàng; công nhân điều phối nước; công nhân ghi số Đồng hồ. Thủ kho đơn vị. Lái xe các XN, NM trực thuộc Công ty. Nhân viên kiểm định đồng hồ nước.	Hệ số	2,9	3,4	3,9
5	Trạm phó, tổ phó sản xuất. Công nhân chống thất thoát các đơn vị. Nhân viên	Hệ số	3,2	3,7	4,2

	văn phòng; văn thư; lưu trữ công ty; kiểm định viên; công nhân kẹp chì đồng hồ;				
6	Nhân viên nghiệp vụ các đơn vị; Đội phó đội chống thất thoát. Lái xe nước uống đóng chai, đóng bình. Tổ trưởng tổ sản xuất nước uống đóng chai, đóng bình. Thủ kho, thủ quỹ công ty; Nhân viên thẩm định hồ sơ PTKH, kiểm soát in hóa đơn nước phòng KD; Nhân viên pháp chế, thanh tra, kiểm tra, chống thất thoát rò rỉ, thau rửa đường ống; Lái xe văn phòng Công ty, lái xe cầu.	Hệ số	3,5	4,0	4,5
7	Phụ trách bộ phận nghiệp vụ dưới 5 người của các đơn vị.	Hệ số	3,6	4,1	4,6
8	Nhân viên nghiệp vụ kinh tế, kỹ thuật các phòng ban Công ty; Phụ trách bộ phận nghiệp vụ từ 05 người trở lên của đơn vị. Tổ trưởng ghi số đồng hồ; Tổ trưởng bảo vệ Trạm trường trạm bơm - NMN Diên Vọng.	Hệ số	3,8	4,3	4,8
9	Trạm trưởng quản lý sản xuất; Đội trưởng chống thất thoát.	Hệ số	4,1	4,6	5,1
10	Kế toán chính các đơn vị.	Hệ số	5	6	7
11	Phó giám đốc các đơn vị, Phó phòng ban nghiệp vụ Công ty	Hệ số	6	7	8
12	Trưởng các phòng, ban trong Công ty.	Hệ số	8	9	10

13	Giám đốc các đơn vị trực thuộc Công ty.	Hệ số	9	10	11
14	Chủ tịch công đoàn kiêm Thường trực Hội đồng thi đua khen thưởng; kiêm phó ban ATLĐ (đã bao gồm lương cơ bản do quỹ công đoàn công ty chi trả).	Hệ số	11	12	13

Nguồn: Trích quy chế phân phối tiền lương Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh.

Bảng 3.2: Các mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh giai đoạn 2017-2022

Mục tiêu	Chỉ số đo lường kết quả cơ bản	Chỉ tiêu phấn đấu đến năm 2022
Mục tiêu 1: Tìm kiếm và mở rộng vùng cấp nước an toàn và ổn định	- Số vùng cấp nước mới; - Mức độ ổn định của khả năng khai thác các vùng cấp	- 4 vùng cấp nước mới: hồ Bền Châu, hồ Khe Chè, hồ Doan Tĩnh, hồ Khe Giữa - Mức độ ổn định cấp nước đạt 100%
Mục tiêu 2: Đầu tư mới nâng công suất các nhà máy sản xuất nước đảm bảo năng lực cấp nước ổn định cho khách hàng trên địa bàn	- Số m ³ /ngày đêm được bổ sung trong năng lực cấp nước của Công ty	- Công suất cấp nước tăng 10%/năm - Cấp nước liên tục 97%
Mục tiêu 3: Đẩy mạnh áp dụng các giải pháp cải tiến công nghệ để nâng cao năng suất và hiệu quả cấp nước	- Số giải pháp, sáng kiến công nghệ mới được áp dụng	- 35 sáng kiến công nghệ mới được áp dụng mỗi năm
Mục tiêu 4: Đẩy mạnh	- Số lượng đầu nối mới cho	- Số lượng đầu nối khu

phát triển khai thác các nhóm khách hàng chủ đạo của Công ty	khu dân cư đô thị - Số lượng khu công nghiệp và doanh nghiệp sử dụng mới; - Số lượng cơ quan hành chính và đơn vị sự nghiệp sử dụng mới.	dân cư đô thị tăng 7,3%/năm; - Đảm bảo cấp nước cho toàn bộ khu công nghiệp theo quy hoạch; - Số lượng khách hàng doanh nghiệp sản xuất dịch vụ tăng 20%/năm; - Số đầu nối cho đơn vị hành chính sự nghiệp tăng 8,5%/năm.
Mục tiêu 5: Đảm bảo thực hiện nhiệm vụ cấp nước cho khu vực nông thôn theo chỉ đạo của Tỉnh	- Số đầu nối mới thuộc khu vực nông thôn.	- Hoàn thành 100% chỉ tiêu về cấp nước cho khu vực nông thôn, vùng sâu vùng xa theo qui hoạch nguồn tài nguyên nước của Tỉnh.
Mục tiêu 6: Nâng cao năng lực quản lý vận hành và năng suất lao động	- Tỷ lệ cán bộ quản lý/ Tổng số lao động; - Tỷ lệ nhân viên / 1000 đầu nối; - Tỷ lệ nhân viên / 1000m ³ /ngày; - Số nhân viên / 1km ống truyền dẫn	- Tỷ lệ cán bộ quản lý / tổng số lao động nhỏ hơn 15%; - Tỷ lệ nhân viên / 1000 đầu nối bằng 5,5 người vào năm 2022; - Tỷ lệ nhân viên / 100m ³ /ngày bằng 3 người vào năm 2022 - Số nhân viên /1km ống truyền dẫn bằng 0,7 người vào năm 2022

Mục tiêu 7: Cải cách hành chính, cải tiến các quy trình quản lý, xây dựng và áp dụng các khung tiêu chuẩn cho nhiệm vụ quản lý vận hành.	- Số quy trình được cải tiến; - Số quy định về tiêu chuẩn quản lý được áp dụng.	- Đến năm 2022, hoàn thiện cải cách và áp dụng đồng bộ hệ thống quản lý tiêu chuẩn Iso 9001:2015 với 27 quy trình được chuẩn hóa; - Xây dựng hoàn thiện hệ thống vị trí công việc, tiêu chí và quy chế đánh giá hiệu quả công việc. - Xây dựng quy chế trả lương theo hiệu quả công việc.
Mục tiêu 8: Giảm thiểu thất thoát, thất thu trong hệ thống cấp nước	- Tỷ lệ thất thoát, thất thu	- Tỷ lệ thất thoát thất thu đến năm 2020 là 14,5%; năm 2030 là 10,5%.
Mục tiêu 9: Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và sử dụng tài sản tiền đề tái cơ cấu nguồn vốn	- ROE - ROA - ROTC	- Đến năm 2022 - ROE = 25,95% - ROA = 15,69% - ROTC = 20,67%

Nguồn: Kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2017-2022 của Công ty cổ phần nước sạch Quảng Ninh

Phụ lục 9:

Phiếu 1 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

I. Thông tin chung

Tên khóa học:

Tên học viên:

Đơn vị công tác:.....

II. Đánh giá về khóa đào tạo

1/ Xin ông/bà vui lòng cho biết những thay đổi sau khi tham gia đào tạo

(Tích dấu x vào ô tương ứng với ý kiến của ông bà)

Chỉ tiêu		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Có thêm nhiều kiến thức mới					
2	Có nhiều kỹ năng mới					
3	Hiểu rõ hơn về công việc, nhiệm vụ và trách nhiệm					
4	Yêu thích công việc hơn					
5	Tự tin hơn khi làm việc					
6	Hợp tác với đồng nghiệp tốt hơn					
7	Kết quả thực hiện công việc tốt hơn					

2. Ý kiến đóng góp của ông/bà để hoàn thiện công tác đào tạo được tốt hơn

a. Về công tác xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo.

.....

b. Nội dung chương trình, phương pháp đào tạo, giáo trình, cơ sở vật chất

.....

c. Về đội ngũ cán bộ giáo viên giảng dạy

.....

d. Và những kiến nghị khác.....

.....

Xin chân thành cảm ơn hợp tác của ông/bà!

Phiếu 2 Đánh giá năng lực người lãnh đạo tổ, nhóm

TT	Câu hỏi	Mức độ			
		1	2	3	4
1	Tôi chia sẻ trách nhiệm với các thành viên trong tổ	1	2	3	4
2	Tôi hoà đồng với nhóm, xây dựng tình đồng đội thân thiết trong tổ	1	2	3	4
3	Tôi thường xuyên đặt ra mục tiêu cho tổ phấn đấu.	1	2	3	4
4	Tôi hoàn toàn tin tưởng ở các thành viên trong tổ	1	2	3	4
5	Tôi thường xuyên cải tiến phương pháp quản lý tổ	1	2	3	4
6	Tôi thường xuyên tham khảo ý kiến của tổ về cách quản lý nhóm để có hiệu quả hơn	1	2	3	4
7	Tôi khuyến khích các thành viên trong nhóm phát biểu những suy nghĩ của mình.	1	2	3	4
8	Tôi muốn các thành viên trong tổ trình bày những khó khăn của mình trong công việc	1	2	3	4
9	Tôi giao công việc cho các thành viên khi họ có khả năng thực hiện.	1	2	3	4
10	Tôi thường xuyên tổ chức các cuộc họp cuối tuần để cùng kiểm điểm công việc	1	2	3	4
11	Tôi luôn luôn gương mẫu trong nhóm để tổ viên noi theo	1	2	3	4
12	Tôi luôn luôn chuẩn bị chu đáo mọi kế hoạch của tổ và thảo luận cùng các tổ viên trong nhóm	1	2	3	4
13	Tôi luôn khuyến khích các tổ viên tích cực học tập để nâng cao năng lực của bản thân	1	2	3	4
14	Tôi luôn tìm cách tạo động lực cho tổ bằng cách thường xuyên khen ngợi khi họ làm tốt công việc	1	2	3	4
15	Khi có vướng mắc giữa các tổ viên tôi thường xuyên quan tâm cùng tìm cách tháo gỡ	1	2	3	4
16	Tôi luôn nghiêm khắc với bản thân song đối với tổ viên tôi sẵn lòng bỏ qua khi họ biết lỗi	1	2	3	4

17	Tôi luôn ghi chép những đóng góp của tổ viên cho công việc để tham khảo	1	2	3	4
18	Tôi luôn khuyến khích tổ viên nói lên suy nghĩ của mình trong những vấn đề có liên quan đến họ	1	2	3	4
19	Tôi luôn khuyến khích tổ viên đổi mới trong công việc	1	2	3	4
20	Tôi luôn xây dựng sự đoàn kết nhất trí trong tổ. coi đó là động lực của tổ	1	2	3	4

