

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGÔ NHẬT LINH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI
CHÍNH TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN LƯỚI ĐIỆN TRỰC
THUỘC TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC MIỀN BẮC**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội – 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

NGÔ NHẬT LINH

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI
CHÍNH TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN LƯỚI ĐIỆN TRỰC
THUỘC TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC MIỀN BẮC**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN XUÂN HƯỚNG

Hà Nội - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin được cam đoan luận văn tốt nghiệp “Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Ban Quản lý dự án lưới điện trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc” là kết quả nghiên cứu của cá nhân tôi. Đồng thời các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể.

Hà Nội, Ngày tháng năm

Tác giả

Ngô Nhật Linh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới Ts. Nguyễn Xuân Hương, Ts. Nguyễn Thị Hồng đã hướng dẫn, giúp đỡ, khuyến khích và định hướng về phương pháp nghiên cứu, nội dung nghiên cứu cũng như chia sẻ nhiều kinh nghiệm quý báu trong quá trình thực hiện luận văn để tôi có thể hoàn thành đề tài này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới tập thể cán bộ, giảng viên trường Đại học Lao động Xã hội nói chung và Khoa Sau đại học của trường nói riêng, đã nhiệt tình giảng dạy, truyền đạt cho tôi nhiều kiến thức quý báu cũng như tạo điều kiện thuận lợi trong suốt quá trình tôi học tập, nghiên cứu tại trường.

Cuối cùng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban lãnh đạo Ban Quản lý dự án lưới điện cùng toàn thể các anh chị cán bộ nhân viên trong Ban Quản lý dự án lưới điện đã đóng góp ý kiến, giúp đỡ và tạo điều kiện cho tôi trong quá trình tôi làm luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả

Ngô Nhật Linh

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	V
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VI
MỞ ĐẦU	VI
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.	2
3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề tài	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Đóng góp mới của đề tài nghiên cứu	7
7. Kết cấu đề tài	7
 CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH.....	8
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	8
1.1.1. Nhu cầu và lợi ích	8
1.1.2. Động cơ và động lực lao động	9
1.1.3. Tạo động lực lao động	12
1.1.4. Thù lao tài chính	13
1.1.5. Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	14
1.2. Một số học thuyết tạo động lực lao động	15
1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow (1943)	15
1.2.2. Học thuyết Tăng cường tích cực của B.F.Skinner	16
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)	18
1.2.4. Học thuyết công bằng của Adams, J. S. (1963).....	19
1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	20
1.3.1. Xác định nhu cầu lao động.....	20
1.3.2. Các hình thức tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính	21

1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.....	24
1.4.1. Thái độ thực hiện công việc.....	24
1.4.2. Kết quả thực hiện công việc.....	25
1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật tại nơi làm việc	26
1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động đối với doanh nghiệp	27
1.4.5. Sự nỗ lực, cố gắng của người lao động do tác động của thù lao tài chính.....	27
1.4.6. Tính thỏa đáng và công bằng của chính sách thù lao	28
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.....	29
1.5.1. Các nhân tố bên trong tổ chức	29
1.5.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức	31
1.5.3. Nhân tố bản thân người lao động.....	32
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số đơn vị trực thuộc khác và bài học rút ra cho BQL DALĐ	33
1.6.1. Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực - Tổng Công ty Điện lực miền Bắc.....	33
1.6.2. Công ty công nghệ thông tin Điện lực Miền Bắc - Tổng Công ty Điện lực miền Bắc.....	36
1.6.3. Bài học rút ra cho BQL DALĐ.....	38
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN LƯỚI ĐIỆN	40
2.1. Tổng quan về BQL DALĐ.....	40
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của BQL DALĐ.....	40
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của BQL DALĐ.....	42
2.1.3. Một số đặc điểm của BQL DALĐ	43
2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của BQL DALĐ.....	44
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại BQL DALĐ.....	46

2.2.1. Thông tin mẫu khảo sát.....	46
2.2.2. Các hoạt động tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ.....	50
2.3. Phân tích kết quả tạo động lực làm việc tại đơn vị thông qua các tiêu chí đánh giá	59
2.3.1. Thái độ thực hiện công việc.....	59
2.3.2. Kết quả thực hiện công việc.....	61
2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật tại nơi làm việc	62
2.3.4. Mức độ gắn bó của người lao động đối với đơn vị.....	63
2.3.5. Sự nỗ lực, cố gắng của người lao động.....	64
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc tại BQL DALĐ	66
2.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài	66
2.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong.....	67
2.4.3. Nhân tố bản thân người lao động.....	71
2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc tại BQL DALĐ	72
2.5.1 Ưu điểm.....	72
2.5.2. Các hạn chế và nguyên nhân.....	73
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN LƯỚI ĐIỆN.....	76
3.1. Mục tiêu và định hướng tạo động lực làm việc của BQL DALĐ ..	76
3.1.1. Mục tiêu tạo động lực làm việc của BQL DALĐ	76
3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc.....	77
3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc tại BQL DALĐ	78
3.2.1. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xác định nhu cầu người lao động	78
3.2.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tiền lương	79
3.2.3. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác khen thưởng và phúc lợi	80
3.2.4. Giải pháp khác.....	84

3.3. Một số kiến nghị	90
KẾT LUẬN	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO	94

PHỤ LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BQL DALĐ : Ban Quản lý dự án lưới điện – Tổng
công ty điện lực miền Bắc

NLĐ : Người lao động

DANH MỤC BẢNG BIỂU

HÌNH

Hình 1.1 Các cấp bậc của nhu cầu Maslow	16
Hình 1.2 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom	18

BẢNG

Bảng 1.1: Bảng đánh giá công việc của người lao động tại Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực áp dụng cho năm 2019	35
Bảng 1.2: Quy chế về phúc lợi của Công ty công nghệ thông tin Điện lực Miền Bắc năm 2019	38
Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động xét theo giới tính năm 2019.....	44
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động xét theo độ tuổi năm 2019.....	44
Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn năm 2019.....	45
Bảng 2.4: Mô tả mẫu nghiên cứu	47
Bảng 2.5: Thứ tự nhu cầu của người lao động trong BQL DALĐ	48
Bảng 2.6: Bảng đánh giá công việc của người lao động tại BQL DALĐ áp dụng cho năm 2019	51
Bảng 2.7: So sánh hệ số quy đổi giữa BQL DALĐ và Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực.....	52
Bảng 2.8: Thực trạng đánh giá người lao động đối với tiền lương tại BQL DALĐ	53
Bảng 2.9: Quy chế về phúc lợi của BQL DALĐ năm 2019	57
Bảng 2.10: Kết quả đánh giá của CBNV BQL DALĐ đối với công tác khen thưởng và phúc lợi.....	58
Bảng 2.11: Kết quả đánh giá về thái độ thực hiện công việc của cán bộ quản lý đối với nhân viên tại BQL DALĐ.....	60

Bảng 2.12: Kết quả thực hiện công việc của người lao động tại BQL DALĐ giai đoạn 2017 – 2019	61
Bảng 2.13: Số lượng vi phạm kỷ luật cần xử lý tại BQL DALĐ giai đoạn 2017 – 2019	62
Bảng 2.14: Kết quả đánh giá mức độ gắn bó của người lao động đối với BQL DALĐ	63
Bảng 2.15: Kết quả đánh giá sự nỗ lực người lao động tại BQL DALĐ ...	64

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra vô cùng mạnh mẽ, môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt giữa các tổ chức hay doanh nghiệp cả trong và ngoài nước, nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp có vai trò rất quan trọng, nó quyết định đến sự thành công hay thất bại của tổ chức hay doanh nghiệp. Để sử dụng và phát huy tối đa hiệu quả nguồn nhân lực cho sự phát triển của doanh nghiệp, thực tiễn quản lý đòi hỏi một quá trình quản lý nguồn nhân lực được thực hiện chuyên nghiệp ở các khâu lập kế hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng, lựa chọn, tạo động lực cho người lao động bằng công tác định hướng, đào tạo, phát triển, đánh giá hiệu quả làm việc, đãi ngộ và phát triển sự nghiệp. Trong đó, động lực có thể được hiểu là động lực làm việc, vốn được định nghĩa là sự khao khát và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay kết quả cụ thể. Đó là tất cả những lý do khiến con người hành động. Vì vậy việc tạo động lực cho người lao động là tất cả những hoạt động mà doanh nghiệp có thể thực hiện đối với người lao động nhằm tác động đến khả năng làm việc, tinh thần, thái độ làm việc một cách tích cực nhằm đem lại hiệu quả cao hơn nữa trong lao động của họ, góp phần tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Theo đó, hiện nay các doanh nghiệp đã và đang rất chú trọng đến vấn đề tạo động lực lao động cho người lao động. Có rất nhiều công cụ để tạo động lực cho người lao động trong đó không thể không kể đến một trong những công cụ hữu hiệu nhất chính là chính sách thù lao lao động. Việc có thể đưa ra một chính sách thù lao lao động đúng đắn và phù hợp đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế còn gặp nhiều khó khăn như hiện nay có ý nghĩa

rất quan trọng với mỗi doanh nghiệp. Đó là công cụ linh hoạt để phát huy tính sáng tạo, năng lực quản trị và tinh thần trách nhiệm và tạo ra thu nhập tốt, giảm tình trạng nghỉ việc, thu hút và giữ được đúng người, duy trì sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp. Từ đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động trong quá trình sản xuất kinh doanh và thúc đẩy tăng năng suất lao động

Trong những năm qua, tại *Ban Quản lý dự án lưới điện trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc* đã áp dụng nhiều giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính và phi tài chính. Tuy nhiên, theo kết luận số 1536-KL/QLDA-EVN 6 tháng cuối năm 2019 của P. Tổ chức - Hành chính cho thấy hiện nay các giải pháp tạo động lực thông qua thù lao tài chính chưa đạt được kì vọng của lãnh đạo Ban quản lý và người lao động trên các khía cạnh lương, thưởng, chế độ phúc lợi.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề thù lao trong công tác tạo động lực lao động đối với sự phát triển của Ban Quản lý dự án lưới điện. Với mong muốn có thể cải thiện chất lượng công tác tạo động lực của Ban Quản lý Dự án lưới điện, đồng thời sau một thời gian nghiên cứu, tìm hiểu, tác giả lựa chọn đề tài ***“Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại Ban Quản lý dự án lưới điện trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc”*** để nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.

Tạo động lực lao động là giải pháp quan trọng trong các giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên. Ở Việt Nam từ những năm 90 của thế kỉ XX, vấn đề tạo động lực lao động bắt đầu thu hút được nhiều nhà khoa học, các nhà quản lý quan tâm, nghiên cứu như: Tác giả Đỗ Minh Cương – Phong Kỳ Sơn (1995) cùng nghiên cứu về *“Vai trò của con người trong quản lý doanh nghiệp”*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội đã

nhấn mạnh vai trò quyết định của con người trong quản lý doanh nghiệp. Tác giả Nguyễn Linh Khiếu (1999) nghiên cứu về *“Lợi ích, động lực để phát triển xã hội”*, NXB Khoa học xã hội đã đưa ra phân tích về các lợi ích và động lực trong việc thúc đẩy sự phát triển của tổ chức và xã hội nói chung.

Ngày nay, ở nước ta có nhiều công trình nghiên cứu và tạo động lực lao động như Luận án tiến sĩ *“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 (Trường Đại học Kinh tế quốc dân – 2008). Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong doanh nghiệp và đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động cho quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước.

Luận án tiến sĩ *“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 (2002). Luận án đã phân tích 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 cấp bách ở Việt Nam hiện nay và chỉ ra những vấn đề cần tập trung giải quyết nhằm tạo động lực cho NLĐ.

Luận án tiến sĩ *“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”* của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (2015). Luận án tập trung nghiên cứu các hoạt động tạo động lực cho cán bộ đang làm việc trong cơ quan hành chính nhà nước cấp trung ương, cụ thể là Bộ Công Thương. Đề tài đã làm sáng tỏ động lực và thực trạng sử dụng hệ thống công cụ tạo động lực làm việc thông qua tài chính và phi tài chính trong Bộ từ năm 2001 đến 2014. Từ kết quả phân tích đó, luận án đã đề xuất 8 nhóm giải pháp phù hợp với thực tiễn của Bộ nhằm hoàn thiện

công cụ tạo động lực lao động cho cán bộ thuộc Bộ Công Thương trong năm 2015, tầm nhìn 2020.

Luận án tiến sĩ *“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại các Tập đoàn kinh tế nhà nước tại Việt Nam”* của tác giả Phan Minh Đức (2018). Luận án đã tiến hành nghiên cứu thực trạng và đề xuất những biện pháp nâng cao chất lượng của công tác tạo động lực cho người lao động trong quản lý nguồn nhân lực các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam dưới cả góc độ vĩ mô và vi mô. Luận án đã cung cấp cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp, với tư cách đại diện chủ sở hữu Nhà nước trong quản lý kinh tế, những thông tin quan trọng về động lực lao động của người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước để có thể quản lý tập trung hơn vào những nhân tố tạo động lực cho người lao động.

Qua tìm hiểu các nghiên cứu trên, có thể thấy các tác giả về cơ bản đã đề cập đến nội dung tạo động lực. Tuy nhiên, mỗi một nghiên cứu lại hướng tới một đối tượng cụ thể và những giải pháp được đưa ra là phù hợp với thực tiễn nghiên cứu của mỗi đề tài đó, vì vậy, việc áp dụng các giải pháp này nhằm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ là không phù hợp. Bên cạnh đó, theo khảo sát của tác giả về các đề tài nghiên cứu liên quan trong 5 năm trở lại đây, chưa có đề tài nào được công bố có nội dung nghiên cứu nhằm đưa ra giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ. Do vậy, trong luận văn này em sẽ tập trung tìm hiểu để tìm ra nguyên nhân và đưa ra một số giải pháp hoàn thiện hơn về vấn đề tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở lý luận và phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động, luận văn tập trung đề xuất hệ thống giải pháp và một số kiến nghị tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho BQL DALĐ.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu trên, luận văn tập trung vào những vấn đề sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính trong tổ chức.
- Phân tích đánh giá thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ.
- Đề ra một số giải pháp tăng cường tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu của đề tài

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho người lao động trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: BQL DALĐ trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc.

Về thời gian: Sử dụng các tài liệu, số liệu về liên quan đến thù lao người lao động tại BQL DALĐ trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền bắc từ năm 2017 - 2019.

Về nội dung: Nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc từ năm 2017 - 2019 và đề xuất giải pháp tạo động lực tới năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để tìm hiểu và đi sâu phân tích thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính đồng thời đưa ra những giải pháp nhằm cải tiến công tác này cho BQL DALĐ, đề tài đã sử dụng những phương pháp nghiên cứu sau:

5.1. Phương pháp thu thập số liệu

Số liệu thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo của phòng tổ chức – hành chính và các phòng chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính cho BQL DALĐ trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc.

Số liệu sơ cấp: Trong nghiên cứu này, tác giả tiến hành thu thập thông tin trực tiếp từ 126 lao động của 5 phòng chuyên môn nghiệp vụ và 5 đơn vị trực thuộc nhằm xác định nhu cầu của CBNV cũng như đánh giá về chính sách thù lao tài chính tại BQL DALĐ. Ngoài ra, tác giả cũng tiến hành khảo sát thêm 38 cán bộ quản lý là trưởng, phó phòng, tổ trưởng quản lý phòng ban, đơn vị trong BQL DALĐ trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc nhằm đánh giá sự nỗ lực, cố gắng với công việc của nhân viên.

Mẫu khảo sát được chọn lọc bằng phương pháp ngẫu nhiên phân tầng. Các phiếu điều tra được tổng hợp, xử lý và phân tích trên máy tính với sự hỗ trợ của phần mềm Excel. Phỏng vấn cá nhân và theo nhóm đối với nhân viên.

5.2. Phương pháp phân tích số liệu

Phương pháp thống kê, phân tích, tổng hợp: Dựa vào số liệu thống kê được tổng hợp để phân tích tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của người lao động trong công việc.

Phương pháp so sánh: Thông qua kết quả từ việc thống kê, tổng hợp, so sánh kết quả đạt được giữa các năm từ đó đưa ra các kết luận cho các

đánh giá về mức độ tạo động lực thông qua thù lao tài chính lao động tại cho BQL DALĐ.

6. Đóng góp mới của đề tài nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu được hoàn thiện đã mang lại những đóng góp sau:

- Thứ nhất, hệ thống hóa các lý thuyết có liên quan đến tạo động lực cho NLĐ.

- Thứ hai, phản ánh thực trạng tạo động lực lao động hiện tại cho BQL DALĐ và đưa ra những kết luận.

- Thứ ba, đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm đẩy mạnh tạo động lực lao động áp dụng riêng cho cho BQL DALĐ. Thông qua đó giúp củng cố đội ngũ nhân sự, tạo thế mạnh cho Ban phát triển vững mạnh hơn. Mặt khác, đề tài cũng góp phần khẳng định lại vai trò của tạo động lực lao động nói chung, cũng có thể áp dụng một phần trong công tác tạo động lực cho nhân viên tại cho BQL DALĐ.

7. Kết cấu đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, Luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu và lợi ích

❖ *Nhu cầu*

Theo nghiên cứu Maslow, A. H. (1943) và McLeod, S. (2007) cho rằng: “*Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển*”. Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh cá nhân và xã hội.

Theo Nguyễn Thị Hoài Hương (2016) và Vũ Phương Tú (2019), có thể chia nhu cầu thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Trong đó, nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý. Ngày nay với xu hướng phát triển của nền kinh tế, việc tìm hiểu đúng nhu cầu của nhân viên là một cách tiếp cận hữu hiệu để nhà quản trị có những cách thức phù hợp giúp thỏa mãn nhu cầu của nhân viên; tạo môi trường làm việc thuận lợi để nhân viên yên tâm làm việc, cống hiến cho tổ chức.

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả sử dụng khái niệm về nhu cầu của Vũ Phương Tú (2019): “*Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng*”.

nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.”

❖ **Lợi ích**

Kearney, E. (2009) cho rằng, lợi ích chính là tổng thể các giá trị vật chất và tinh thần mà mỗi cá nhân nhận được từ tổ chức. Lợi ích là một sự biểu hiện khác của nhu cầu. Lợi ích là kết quả mà con người nhận được qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu bản thân.

Trong phạm vi của nghiên cứu này, tác giả sử dụng cách hiểu của Đặng Quang Định (2012): *“Lợi ích là mức độ thỏa mãn các nhu cầu về vật chất, tinh thần của con người trong những điều kiện cụ thể nhất định.”*

1.1.2. Động cơ và động lực lao động

❖ **Động cơ**

Theo Nguyễn Hữu Thụ (2017): *Động cơ là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể.*

Động cơ gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thỏa mãn những nhu cầu bản thân họ. Nhu cầu của con người khá đa dạng, tùy theo trình độ nhận thức, đặc điểm tâm sinh lý mà mỗi người có nhu cầu khác nhau, đồng thời nhu cầu của mỗi người không ổn định, hay biến đổi, theo thời gian sẽ phát sinh thêm nhiều nhu cầu mới, tựu chung ở hai nhóm: nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Thỏa mãn được các nhu cầu này của con người sẽ tạo ra động cơ, động lực lao động, thúc đẩy con người hoạt động, làm việc. Việc tìm hiểu để nắm được động cơ làm việc của NV và tạo điều kiện hiện thực hóa những động cơ chính đáng của họ là một yêu cầu trong hoạt động quản lý của người lãnh đạo.

❖ **Động lực lao động**

Trong bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể lao động luôn có những người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu tập trung, kết quả thực hiện công việc thấp.

Để trả lời cho vấn đề này, các nhà kinh tế học cho rằng đó chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động, và thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động như sau: “*Động lực là lý do để thực hiện hành vi*” hay “*Động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó*”. Tuy nhiên, trong nhiều tài liệu về quản lý nguồn nhân lực hay hành vi tổ chức, động lực được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của con người nhằm đạt được mục tiêu hay kết quả cụ thể nào đó. Động lực là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép, tạo ra năng suất, hiệu quả cao.

Theo Trần Kim Dung (2018): “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động*”.

Theo Trần Thị Thu & Vũ Hoàng Ngân (2013): “*Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức*”.

Hai quan điểm trên đều có quan điểm chung rằng động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động, của nhân viên để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Do đó,

muốn con người có động lực, nhà quản lý cần tạo cho người lao động lợi ích để thúc đẩy họ làm việc và hoàn thành tốt công việc, mục tiêu mà tổ chức đặt ra.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn, động lực lao động được hiểu như sau: *“Động lực lao động là sự thôi thúc tự nguyện bên trong của mỗi người để nỗ lực thực hiện các mục tiêu của mình đã đề ra, cũng như mục tiêu chung của tổ chức.”*

Bản chất của động lực lao động gồm những điểm sau:

- Động lực lao động luôn gắn liền với công việc, với tổ chức và với môi trường làm việc cụ thể. Như vậy, phải hiểu rõ về công việc và môi trường làm việc thì nhà quản lý mới có thể đưa ra các biện pháp tạo động lực cho người lao động.

- Các nhà quản lý cần phải có nghệ thuật để tạo ra động lực lao động cho người lao động, làm cho họ tăng cường tính tự giác, tự nguyện trong công việc nhằm thu được kết quả tốt nhất khi thực hiện công việc vì động lực lao động luôn mang tính tự nguyện. Nếu nhân viên bị ép buộc hoặc làm việc một cách bị động chắc chắn kết quả công việc sẽ kém và chất lượng công việc không cao.

- Động lực không phải đặc tính cá nhân. Con người khi sinh ra không ai có sẵn tính cách này, nó không phải cố hữu mà thường xuyên thay đổi. Tùy từng thời kỳ mà mỗi người có thể có động lực lao động rất cao hoặc động lực chưa chắc tồn tại.

- Động lực lao động sẽ dẫn đến tăng năng suất cá nhân và sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn trong điều kiện các nhân tố khác không đổi. Tuy nhiên động lực lao động chỉ là nguồn gốc chứ không phải nhân tố tất yếu dẫn tới tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả công việc vì điều này còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như trình độ, tay nghề, phương

tiện lao động... Trên thực tế người lao động không có động lực lao động họ vẫn có thể hoàn thành công việc vì họ có trình độ tay nghề và nghĩa vụ phải làm việc nên vẫn hoàn thành công việc của mình nhưng kết quả công việc không phản ánh hết năng lực của họ và những người này thường có xu hướng ra khỏi tổ chức.

1.1.3. Tạo động lực lao động

Theo Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương (2013): *“Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho họ có động lực trong công việc”*. Chi tiết hơn, tạo động lực cho người lao động được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản lý áp dụng cho người lao động nhằm tạo ra động cơ cho họ như: mục tiêu vừa phù hợp với doanh nghiệp, vừa mang lại lợi ích cho người lao động. Nhưng để đề ra những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say sáng tạo, làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì.

Đối với người lao động, quá trình lao động ở tổ chức luôn có hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Do vậy tinh thần thái độ và tính tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm lối thoát là đi khỏi tổ chức. Để tác động làm cho người lao động luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao thì tổ chức phải sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực lao động. Việc dự đoán hành động của người lao động là hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua nhận biết động cơ và nhu cầu trong lao động của họ.

Trong phạm vi của nghiên cứu này, tác giả sử dụng khái niệm tạo động lực cho người lao động là *“Tạo động lực lao động chính là sử dụng*

những biện pháp kích thích người lao động làm việc bằng cách tạo cho họ cơ hội thực hiện được những mục tiêu của mình.”

1.1.4. Thù lao tài chính

Theo Lê Thanh Hà (2012): *“Thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được từ phía người sử dụng lao động thông qua việc bán sức lao động của họ với tổ chức”*. Thù lao bao gồm mọi hình thức lợi ích về tài chính, phi tài chính và những dịch vụ đích thực mà người lao động được hưởng trong quá trình làm thuê. Thù lao được chia thành thù lao trực tiếp (được trả trực tiếp bằng tiền) và thù lao gián tiếp (trả bằng các dịch vụ hay tiền thưởng).

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2012): *“Thù lao lao động gồm các khoản thù lao tài chính và thù lao phi tài chính”*. Trong đó, *“Thù lao tài chính được hiểu là hình thức thù lao của doanh nghiệp được thực hiện thông qua các công cụ bằng tiền bạc, giúp người lao động tái sản xuất sức lao động”*.

Cơ cấu thù lao tài chính bao gồm:

- Thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kì dưới dạng tiền lương hay là tiền công.
- Các khuyến khích là khoản thù lao để trả cho những người lao động thực hiện tốt công việc. Loại thù lao này gồm: tiền hoa hồng, các loại tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận,...
- Các phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khỏe, bảo đảm xã hội, tiền lương hưu, tiền trả cho những ngày nghỉ, nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí,...

1.1.5. Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

Theo Vũ Phương Tú (2019): “*Tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính chính là sử dụng những biện pháp kích thích người lao động thông qua các công cụ bằng tiền bạc, giúp người lao động thực hiện được những mục tiêu của mình*”. Người lao động có thể được trả công dưới dạng tiền lương cố định theo một đơn vị thời gian như: tuần, tháng, năm hoặc dưới dạng tiền công được tính toán dựa trên cơ sở số lượng thời gian làm việc thực tế hoặc khối lượng công việc thực tế đã hoàn thành theo mức tiền công đã được xác định trước. Có các hình thức trả công theo thời gian hoặc trả công theo sản phẩm.

Theo Lê Thanh Hà (2012): “*Tiền thưởng là một loại thù lao lao động bổ sung cho lương theo thời gian hoặc lương theo sản phẩm, nhằm tăng thêm thu nhập cho người lao động, kích thích người lao động nỗ lực thường xuyên, là một hình thức khuyến khích tài chính có tác dụng tích cực*”. Người lao động sẽ làm việc tích cực hơn và sản xuất được nhiều hơn, gắn bó hơn với tổ chức nếu được hưởng mức thù lao tương xứng và công bằng. Những chứng minh khoa học cho rằng người lao động sẽ có nhiều động lực làm việc hơn nếu được hưởng các khuyến khích bằng tài chính một cách công bằng và đúng lúc.

Chế độ trả công khuyến khích, phụ cấp hay hoa hồng dành cho người lao động là lãnh đạo, hay những người lao động có thành tích tốt thường được trả dưới dạng vật chất hoặc tài chính. Ưu điểm của hình thức này là khuyến khích cá nhân thúc đẩy nâng cao năng suất, có trách nhiệm và nhiệt tình với công việc. Nhưng lại có nhiều khuyết điểm như tạo ra sự cạnh tranh không lành mạnh, thiếu hợp tác giữa những người cùng làm việc, làm yếu quan hệ giữa nhân viên và người giám sát và hướng người lao động chỉ có mục đích là thù lao.

Theo Trần Kim Dung (2018): “*Phúc lợi cho người lao động là các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe và sự an toàn, các lợi ích khác bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp*”. Doanh nghiệp phải chi phí để cung cấp các phúc lợi, nhưng người lao động luôn nhận được dưới dạng gián tiếp như việc doanh nghiệp mua bảo hiểm cho người lao động nhưng người lao động không nhận được trực tiếp kinh phí đó mà được hưởng những lợi ích từ những chương trình bảo hiểm đó đem lại. Những phúc lợi này mang lại cho người lao động những lợi ích trong việc bảo đảm đời sống, tạo nên uy tín của tổ chức, tạo động lực cho người lao động hăng hái làm việc tác động đến tâm lý yên tâm cống hiến đồng thời cũng thu hút được người tài nhờ những chính sách phúc lợi tốt. Đồng thời cũng giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chi trả cho người lao động như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp...

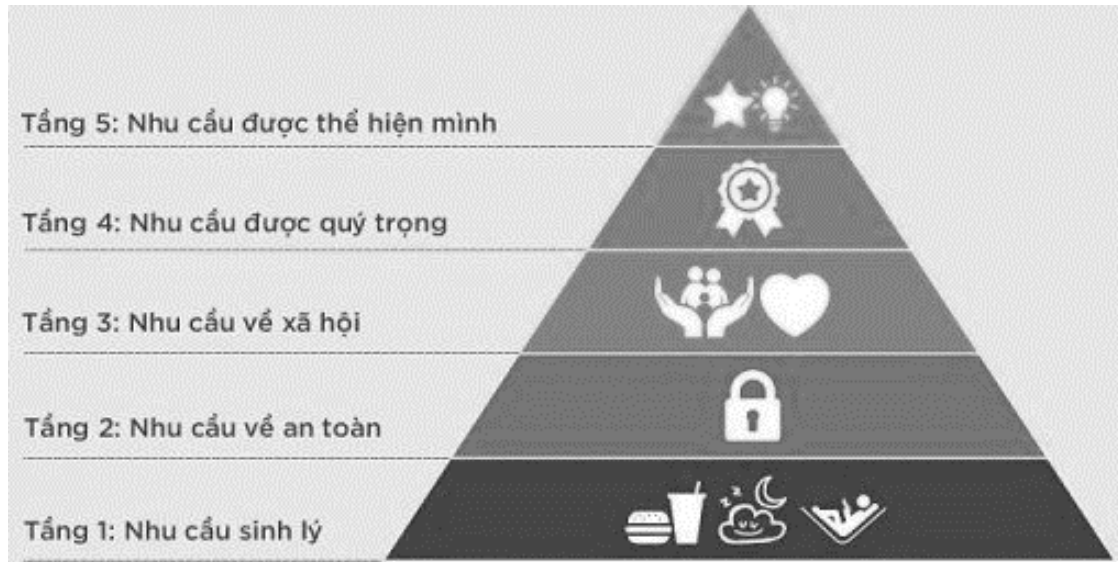
Xã hội ngày càng phát triển, đời sống của con người ngày càng được nâng cao cao thì nhu cầu của cuộc sống ngày càng phong phú. Chúng ta có thể rất dễ dàng nhận ra điều này nếu đem so sánh những nhu cầu của người lao động hiện nay so với thời kỳ trong cơ chế tập trung bao cấp. Khi các nhu cầu bậc thấp đã được đáp ứng một cách tương đối đầy đủ, người lao động sẽ hướng đến những nhu cầu ở bậc cao hơn. Thông thường, người lao động với khả năng làm việc tốt, trình độ cao thường đưa ra những điều kiện làm việc cao hơn so với lao động cơ bắp đơn thuần.

1.2. Một số học thuyết tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow (1943)

Nói đến sự thỏa mãn nói chung người ta thường nhắc đến lý thuyết nhu cầu cấp bậc của Maslow (1943). Theo ông nhu cầu của con người được chia làm năm cấp bậc tăng dần: sinh lý, an toàn, xã hội, tự trọng và tự thể hiện. Sau khi một nhu cầu nào đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu ở cấp bậc cao hơn kế tiếp sẽ xuất hiện. Từ lý thuyết này, ta có thể thấy nhà quản lý

cần phải biết được nhân viên của mình đang ở cấp bậc nhu cầu nào để từ đó động viên nhân viên của mình bằng cách đáp ứng các nhu cầu cá nhân đó của họ.



Hình 1.1 Các cấp bậc của nhu cầu Maslow

(Nguồn: Ashton, W. 2019)

Đây là lý thuyết về nhu cầu của con người và nó được xem xét và ứng dụng trong nghiên cứu này vì chỉ khi nào các nhu cầu của nhân viên được đáp ứng thì họ mới có thể có sự thỏa mãn trong công việc. Các nhu cầu trong lý thuyết này đều được đề cập dưới dạng các biến khác nhau. Ví dụ như sự thỏa mãn về nhu cầu sinh lý và an toàn có thể được thể hiện ở các biến đo lường sự thỏa mãn về thu nhập và phúc lợi công ty. Tương tự, sự thỏa mãn về nhu cầu xã hội và tự trọng được thể hiện ở các biến thể hiện sự thỏa mãn về mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp cũng như biến thể hiện quyền tự chủ nhất định trong thực hiện công việc.

1.2.2. Học thuyết Tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B.F.Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng

sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng cũng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng.

Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan niệm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt. B.F.Skinner khuyến cáo rằng, trong một tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ họ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình phải mang tính xây dựng, phê bình việc chứ không phê bình người. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện trước tập thể.

Để có thể sử dụng tốt các hình thức thưởng phạt để khuyến khích người lao động làm việc thì doanh nghiệp cần phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hành vi tích cực để định hướng người lao động thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho người lao động những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Xây dựng các hình thức thưởng phạt gắn với các hành vi đã được xác định ở trên, tuy nhiên nên nhấn mạnh vào các hình thức thưởng hơn là các hình thức phạt.

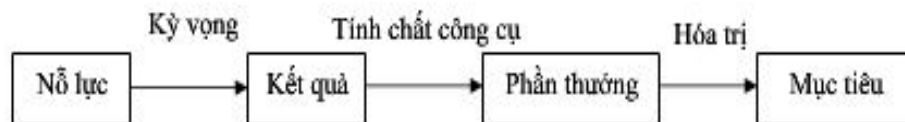
- Thông báo và giải thích cho người lao động nắm được các hành vi tốt và không tốt, các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công khai, công bằng.

Tuy nhiên, có thể thấy, nội dung học thuyết mới đề cập đến tốc độ của các khuyến khích đến động lực lao động mà chưa đề cập đến cường độ của các khuyến khích. Cụ thể, học thuyết tăng cường tích cực chưa đề cập đến độ lớn của các khuyến khích có thể ảnh hưởng đến động lực như thế nào. Chẳng hạn, một hành vi có tác động lớn đến kết quả kinh doanh của toàn công ty như một sáng kiến cải tiến kỹ thuật cần một khuyến khích đủ lớn, tương xứng với sáng kiến đó.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Vroom cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Lý thuyết này xoay quanh ba khái niệm cơ bản hay ba mối quan hệ:



Hình 1.2 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

(Nguồn: Victor Vroom, 1964)

- Expectancy (kỳ vọng): là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa nỗ lực (effort) và kết quả (performance).

- Instrumentality (tính chất công cụ): là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa kết quả (performance) và phần thưởng (outcome/rewards).

- Valence (hóa trị): là mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa phần thưởng (rewards) và mục tiêu cá nhân (personal goals).

1.2.4. Học thuyết công bằng của Adams, J. S. (1963)

J. Stacey Adams cho rằng nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh tỷ lệ đó của họ với tỷ lệ đó của những đồng nghiệp trong công ty. Nếu kết quả của sự so sánh đó là sự ngang bằng nhau tức công bằng thì họ sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình.

Theo Pattanayak (2005): *“Nếu thù lao nhận được vượt quá mong đợi của họ, họ sẽ có xu hướng gia tăng công sức của họ trong công việc, ngược lại nếu thù lao họ nhận được thấp hơn so với đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng giảm bớt nỗ lực hoặc tìm các giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc hoặc thôi việc”*.

Trên cơ sở kết quả khảo sát các học thuyết liên quan, tác giả nhận thấy có thể vận dụng học thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow (1943) trong nội dung xác định nhu cầu hiện tại của cán bộ nhân viên tại Ban quản lý dự án. Học thuyết Tăng cường tích cực của Skinner giúp tìm hiểu được phản ứng của người lao động dựa vào các tác động kích thích, Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964) nhằm tìm hiểu mức kỳ vọng của nhân viên đối với mức tiền thưởng và tiền lương, Học thuyết công bằng của Adams, J. S. (1963) nhằm đánh giá sự công bằng của mức lương, thưởng từ đó xác định xu hướng của cán bộ nhân viên tại BQL DALĐ. Bên cạnh đó, các học thuyết này được rất nhiều nghiên cứu về tạo động lực làm việc trong nước và nước ngoài sử dụng.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

1.3.1. Xác định nhu cầu lao động

Học thuyết Maslow được ứng dụng trong việc quản lý một doanh nghiệp hoặc tổ chức bằng cách xác định 05 nhu cầu cơ bản của người lao động từ đó kích thích nỗ lực làm việc của họ đạt hiệu quả cao nhất.

Nhu cầu cơ bản có thể được đáp ứng thông qua việc trả lương tốt và công bằng, cung cấp các bữa ăn trưa hoặc ăn giữa ca miễn phí hoặc bảo đảm các khoản phúc lợi khác như tiền thưởng theo danh hiệu thi đua, thưởng các chuyến tham quan, du lịch, thưởng sáng kiến. Muốn đáp ứng nhu cầu an toàn cho người lao động, Nhà quản lý phải bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và ứng xử công bằng đối với nhân viên.

Với nhu cầu quan hệ cộng đồng, người lao động cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, xây dựng các hoạt động giúp người lao động mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người nêu ý kiến và nhu cầu cá nhân để hoàn thiện cơ chế tạo sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức. Ngoài ra, tổ chức cần có các hoạt động ngoại khóa vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ trong năm.

Đối với nhu cầu được tôn trọng người lao động mong muốn tổ chức coi trọng cá tính, bảo đảm được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất. Ngoài việc được chi trả những khoản tiền lương phù hợp, những mức thu nhập thỏa đáng theo các quan hệ thị trường, người lao động còn mong muốn được tôn trọng các giá trị của con người. Ngoài ra, nhà quản lý cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh những thành tựu và công khai kết quả đạt được của người lao động. Không những vậy, người lao động cần được cung cấp kịp thời những thông tin phản hồi, công khai việc đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới.

Cuối cùng là nhu cầu tự hoàn thiện, người quản lý cần cung cấp các cơ hội phát triển cho người lao động. Đồng thời, người lao động cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình thay đổi của tổ chức và được tạo điều kiện để họ phát triển nội lực cá nhân.

Tóm lại con người là một sinh vật đặc biệt, là sự tổng hòa của một hệ thống các cấu tạo phức tạp về tâm, sinh lý. Thông thường, người lao động dành phần lớn thời gian của mình để làm việc, nhưng điều đó không có nghĩa là họ không mong muốn những nhu cầu khác. Điều quan trọng là nhà quản lý phải hiểu được mong muốn ấy để có những chính sách phù hợp nhằm đáp ứng một cách tối đa các mong muốn đó trong điều kiện có thể mà vẫn mang lại hiệu quả tốt nhất cho doanh nghiệp.

Tạo động lực cho người lao động để đạt kết quả tốt nhất ta có thể ứng dụng Thuyết kỳ vọng của Vroom gồm 3 bước: Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả. Có thể dùng các loại biện pháp như: Tăng kỳ vọng từ nỗ lực đến hoàn thành công việc. Chọn nhân viên phù hợp với công việc; đào tạo nhân viên tốt; phân vai rõ trong công việc, cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết; kèm cặp, giám sát và tích cực thu thập thông tin phản hồi; tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc tới hiệu quả, đo lường quá trình làm việc một cách chính xác; mô tả các kết quả làm việc tốt và không tốt; giải thích và áp dụng cơ chế đãi ngộ theo kết quả công việc; tăng mức độ thỏa mãn; đảm bảo là các phần thưởng có giá trị (vật chất & tinh thần); cá biệt hóa phần thưởng; tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các kết quả....

1.3.2. Các hình thức tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

1.3.2.1. Xây dựng hệ thống lương và phụ cấp công bằng, đảm bảo tính kích thích cao

Tiền lương là một trong những nhân tố duy trì động lực làm việc của người lao động. Một trong những chức năng của tiền lương là chức năng

kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động. Khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

- Việc trả lương phải đúng theo mức độ hoàn thành công việc và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho người lao động vì nó có thể ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho người lao động, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc thậm chí họ còn có thể rời bỏ doanh nghiệp.

- Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ.

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định dùng để trả cho những người lao động làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề.

Việc xây dựng hệ thống tiền lương và phụ cấp cần hướng tới mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt với công tác tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương, theo học thuyết công bằng của Adams, J. S. (1963), nếu người lao động nhận thấy họ và đồng nghiệp được đối xử công bằng nhau thì họ sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Muốn vậy phải xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương, phụ cấp tương xứng đảm bảo tính kích thích cao.

1.3.2.2. Xây dựng, tổ chức thực hiện khen thưởng – xử phạt tài chính hợp lý, có tác dụng kích thích lao động

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện thông qua tiền thưởng, phần thưởng. Bên cạnh tiền lương cố định hàng tháng/hàng năm/hàng kỳ, trong doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là tiền thưởng. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc.

Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại; có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả công việc để nâng cao sự nỗ lực trong công việc của người lao động. Việc trả thưởng cũng cần làm kịp thời để tạo động lực kích thích sự nỗ lực của người lao động.

Xây dựng chế độ khen thưởng cho người lao động phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc; khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động.

1.3.2.3. Các khoản phúc lợi

Các khoản phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và yếu tố hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích người lao động trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

Phúc lợi doanh nghiệp gồm có: Bảo hiểm y tế và xã hội; Hưu trí; Nghỉ phép; Chi phí ăn trưa do doanh nghiệp tài trợ.

Doanh nghiệp quan tâm đến các khoản phúc lợi cho người lao động như đề nghị giải quyết đến cơ quan Bảo hiểm các chế độ ốm đau, nghỉ thai sản, nghỉ dưỡng sức sau sinh, tai nạn khi đang trong quá trình lao động, thẻ bảo hiểm y tế khi đi khám chữa bệnh... đều được thực hiện nhanh chóng và kịp thời.

1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

1.4.1. Thái độ thực hiện công việc

Thái độ thực hiện công việc của người lao động thể hiện thông qua tính chủ động, sáng tạo trong công việc của người lao động. Nhân lực chủ động, sáng tạo đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất cứ tổ chức nào. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, đam mê công việc hơn. Tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng

nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, sáng kiến được công nhận, khen thưởng...

Tính chủ động trong giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận..., giúp cho tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá.

Sự thỏa mãn về thù lao là một phần quan trọng giúp người lao động trong doanh nghiệp có tinh thần, có trách nhiệm hơn trong công việc.

1.4.2. Kết quả thực hiện công việc

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian. Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân người lao động và khuyến khích, tạo động lực làm việc. Người lao động được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của công ty. Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao... Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian người lao động hoàn thành công việc khi có

động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu người lao động hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến người lao động và làm tăng năng suất lao động.

1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật tại nơi làm việc

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động dựa trên ý chí của người sử dụng lao động và pháp luật hiện hành, người lao động có nghĩa vụ phải tuân thủ, nếu có vi phạm xảy ra người lao động phải chịu trách nhiệm trước người sử dụng lao động về hành vi vi phạm của mình. Trong một doanh nghiệp, kỷ luật lao động là “việc tuân theo thời gian, công nghệ và điều hành sản xuất, kinh doanh thể hiện trong nội quy lao động”. Để đảm bảo trật tự lao động sản xuất, tránh sự tùy tiện của người sử dụng lao động trong việc đề ra kỷ luật lao động, pháp luật quy định các nội dung trên phải được cụ thể trong nội quy lao động.

Việc ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động tốt sẽ đem đến ý nghĩa cả về mặt kinh tế, chính trị và xã hội, cụ thể:

- Thông qua việc duy trì kỷ luật lao động, người sử dụng lao động có thể bố trí sắp xếp lao động một cách hợp lý để ổn định sản xuất, ổn định đời sống người lao động và trật tự xã hội nói chung.

- Nếu xác định được nội dung hợp lý, kỷ luật lao động còn là một nhân tố quan trọng để tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu.

- Tuân thủ kỷ luật lao động, người lao động có thể tự rèn luyện để trở thành người công nhân của xã hội hiện đại, có tác phong công nghiệp, là cơ sở để họ đấu tranh với những tiêu cực trong lao động sản xuất.

- Trật tự, nề nếp của một doanh nghiệp và ý thức tuân thủ kỷ luật của người lao động là những yếu tố cơ bản để duy trì quan hệ lao động ổn định, hài hòa. Đó cũng là điều kiện để thu hút vốn đầu tư nước ngoài, xuất khẩu lao động, giúp cho người lao động không bị bỏ ngỏ khi làm việc trong các điều kiện khác biệt.

Như vậy, một người lao động có động lực làm việc tốt sẽ có ý thức chấp hành kỷ luật tốt.

1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động đối với doanh nghiệp

Lòng trung thành/Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và người lao động có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của công ty. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho người lao động lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Muốn có được lòng trung thành/sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động.

Tỷ lệ nhân viên bỏ việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ doanh nghiệp. Nếu tỷ lệ này cao sẽ ảnh hưởng đến sự ổn định trong nhân sự, ngoài ra còn làm phát sinh thêm các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới như vậy ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện tốt hơn. Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi cao cũng là điều quan ngại đáng lo lắng cho doanh nghiệp.

1.4.5. Sự nỗ lực, cố gắng của người lao động do tác động của thù lao tài chính

Khi nhắc đến sự nỗ lực, cố gắng của người lao động, trước tiên phải kể đến sự nỗ lực hoàn thành công việc được giao của người lao động. Khi người lao động trong doanh nghiệp có sự nỗ lực, cố gắng họ sẽ say mê làm

việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của người lao động. Ngược lại khi người lao động không có sự nỗ lực, cố gắng họ sẽ không còn hứng khởi và tin tưởng vào tổ chức để phát huy hết khả năng của mình đem lại hiệu quả trong lao động.

1.4.6. Tính thỏa đáng và công bằng của chính sách thù lao

Thỏa đáng để có thể kích thích, tạo động lực cho người lao động thực hiện công việc có hiệu quả; đồng thời để có thể thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc và giữ chân họ ở lại làm việc lâu dài. Trả lương thỏa đáng trước tiên biểu hiện ở sự tương xứng giữa tiền lương với những hao phí sức lao động bỏ ra

Sự công bằng trong tiền lương cần được hiểu là mức tiền lương của từng cá nhân nhận được phải tương xứng với sức lao động và sự cống hiến của người lao động. Sự công bằng trong tiền lương quyết định đến sự tận tâm, tận lực của người lao động trong quá trình thực hiện chức năng, nhiệm vụ được giao.

- Công bằng bên trong là sự tương xứng của giá trị đóng góp và khoản thù lao nhận được giữa cá nhân này so với cá nhân khác trong cùng doanh nghiệp.

- Công bằng bên ngoài chính là sự tương xứng của giá trị đóng góp và khoản đãi ngộ nhận được giữa cá nhân trong và ngoài doanh nghiệp.

- Sự công bằng còn được thể hiện trên các phương diện khác như: Thời hạn, mức độ yêu cầu và điều kiện tăng mức thù lao nhận được. Khi so sánh với các doanh nghiệp khác có cùng hoạt động, công việc giống với doanh nghiệp của mình, doanh nghiệp cần cân nhắc để có mức thù lao tương xứng cho người lao động khi thực hiện công việc. Nếu chính sách thù lao tài chính không công bằng sẽ triệt tiêu động lực lao động của người lao động.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính

1.5.1. Các nhân tố bên trong tổ chức

❖ Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Mỗi một doanh nghiệp tùy theo từng loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Để thực hiện được mục tiêu đã đề ra, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động, chính sách quản trị nhân lực..., mà doanh nghiệp cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra.

❖ Văn hóa tổ chức

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được mọi người trong cùng tổ chức cùng nhau đồng thuận chia sẻ hàng ngày, từ đó tạo nên các chuẩn mực hành vi của tổ chức. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp còn là một xu hướng tất yếu của chính sách phát triển thương hiệu vì thông qua hình ảnh văn hóa doanh nghiệp sẽ góp phần quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp góp phần tạo nên uy tín, vị thế trên thị trường, môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp... sẽ giúp cho người lao động tự hào về nơi mình đang cống hiến, họ sẽ có nhiều động lực làm việc hơn. Từng doanh nghiệp có văn hóa riêng của mình, người lao động khi đến làm việc tại mỗi tổ chức sẽ dần thích ứng với các nét văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp và theo đó họ sẽ tìm được động cơ làm việc. Vì vậy, các doanh nghiệp khi hoạch định chính sách tạo động lực lao động cho lao động, phải lựa chọn chính sách phù hợp với các chuẩn mực hiện có của văn hóa tổ chức.

❖ Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động

Người sử dụng lao động chính là chủ sở hữu của mỗi tổ chức. Do vậy, quan điểm của họ có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức. Tuy nhiên, không phải lúc nào người sử dụng lao động cũng có quan điểm đúng; những chuyên gia, bộ phận quản lý nhân sự hay những người trong hội đồng quản trị của tổ chức cần cùng tư vấn, chứng minh những lợi ích mà tạo động lực mang lại cho tổ chức để thuyết phục người sử dụng lao động. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực của người sử dụng lao động.

❖ Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức

Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của tổ chức đó. Vị thế, tiềm năng của tổ chức càng cao thì các nguồn lực phục vụ thực thi chính sách tạo động lực lao động càng lớn và hiệu quả.

❖ Hệ thống thông tin nội bộ

Hệ thống thông tin nội bộ của doanh nghiệp đóng vai trò như một cây cầu, liên kết giữa các bộ phận trong doanh nghiệp với nhau. Nó thu thập, cung cấp thông tin cho những đơn vị cần thiết để thực hiện các mục đích khác nhau mà doanh nghiệp đề ra. Ví dụ như thông tin hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp trong năm; thông tin về trình độ quản lý của doanh nghiệp; thông tin về các chính sách nội bộ của doanh nghiệp; thông tin về mua sắm, xuất nhập khẩu hàng hóa; thông tin về bán hàng, doanh thu, tài chính...

Vì vậy, việc chất lượng thông tin của “cây cầu” sẽ ảnh hưởng tới động lực lao động.

❖ Cơ cấu lao động của tổ chức

Các nghiên cứu cho thấy, tâm lý và nhu cầu của các nhóm lao động là khác nhau. Các chính sách tạo động lực lao động của tổ chức vì thế sẽ phải được xây dựng dựa trên cơ cấu lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu số đông người lao động làm việc trong tổ chức đó.

1.5.2. Các nhân tố bên ngoài tổ chức

❖ Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử (CoC) về trách nhiệm xã hội của tổ chức

Luật pháp của Chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của nhà nước. Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể, đó là những chính sách về tiền lương, lương làm thêm giờ, quy định về thời giờ nghỉ ngơi, làm việc, quy định về các chế độ bảo hiểm, phúc lợi..., sẽ tác động rất nhiều tới động lực làm việc của người lao động. Nếu các quy định này có lợi cho người lao động, tạo ra động lực cao thì là những nguyên tắc bắt buộc tổ chức phải thực hiện.

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

Các yếu tố kinh tế như lạm phát, thất nghiệp, chu kỳ kinh tế, mức sống ở địa phương..., các yếu tố ổn định chính trị - xã hội đều tác động đến động lực lao động của người lao động. Chẳng hạn, khi nền kinh tế suy thoái, việc đình công của người lao động diễn ra rất ít bởi lúc này cơ hội việc làm thấp, người lao động phải cố gắng làm việc tại để giữ việc làm. Và để người lao động tin tưởng, an tâm gắn bó hơn thì tổ chức phải đưa ra chính sách bảo đảm thu nhập cho người lao động cũng như bảo đảm sự ổn định của công việc.

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

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những NV thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu an toàn bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm cao. Ngược lại khi mà tổ chức đó thiếu nhân lực, những NV thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc với mức thu nhập cao hơn với điều kiện tốt hơn. Vậy, tổ chức đó cần phải điều chỉnh chính sách lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên của mình.

❖ ***Vị thế của ngành***

Vị thế ngành rất quan trọng trong vấn đề tạo động lực lao động. Một ngành có vị thế cao trong thị trường thì người lao động trong ngành đó sẽ cố gắng làm việc cao hơn để giữ được công việc hiện tại vì vị thế của ngành đã tạo ra sự hài lòng cho người lao động, bởi lẽ công việc họ đang làm là sự mong đợi của rất nhiều người trong xã hội.

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

Trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, phương tiện truyền thông phát triển, không khó để tìm hiểu chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác, đặc biệt là doanh nghiệp cùng ngành, cùng lĩnh vực hoạt động. Vì vậy, muốn giữ lao động, tổ chức chỉ có cách thay đổi chính sách tạo động lực lao động, là kế thừa các ưu điểm của chính sách tạo động lực của đối thủ, bổ sung thêm những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

1.5.3. Nhân tố bản thân người lao động

- Nhu cầu của người lao động: Mỗi người lao động tùy vào quan điểm, tùy vào từng thời điểm có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của người lao động thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn

luôn có xu hướng tìm cách thỏa mãn tốt nhất. Người quản lý cần phải xác định được nhu cầu của từng nhóm người lao động để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

-Trình độ, năng lực của người lao động: Người lao động càng có trình độ, năng lực và kinh nghiệm cao thì họ càng tự tin đảm nhận công việc ở mức cao hơn. Nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình là rất cao. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần bố trí lao động hợp lý, tạo điều kiện để người lao động phát huy được hết các tiềm năng của mình.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động thông qua thù lao tài chính của một số đơn vị trực thuộc khác và bài học rút ra cho BQL DALĐ

1.6.1. Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực - Tổng Công ty Điện lực miền Bắc

❖ Giới thiệu chung về đơn vị

Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực là một đơn vị phụ trợ của Tổng Công ty Điện lực miền Bắc. Đơn vị được thành lập ngày 06/01/2004 và có trụ sở tại Số 03 An Dương, phố An Dương, Phường Yên Phụ, Quận Tây Hồ, Hà Nội. Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực cung cấp giải pháp trong sản xuất, truyền tải và phân phối điện. Đơn vị gồm Kỹ sư: 90 người; Cử nhân: 71 người; Trung cấp: 70 người; Công nhân: 250 người.

❖ Những ưu điểm tạo động lực làm việc thông qua thù lao tài chính của đơn vị

Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho người lao động do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả.

- Nguyên tắc trả lương: Công ty thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày mùng 5 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Techcombank

Tiền lương hàng tháng (TLi) của người lao động được trả hàng tháng cho người lao động, gồm 2 phần:

$$TL_i = TL_{ci} + TL_{cdi}$$

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực)

Trong đó:

- TL_i: Tiền lương tháng của người thứ i.
- TL_{ci}: Tiền lương cứng của người thứ i.
- TL_{cdi}: Tiền lương theo chức danh của người thứ i.

Tiền lương cứng (TL_{ci}) : Được tính trên cơ sở thâm niên và hệ số chức danh hiện hưởng. Công thức tính như sau:

$$TL_{ci} = \frac{TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times TN_{ci} \times 2}{100} \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}}$$

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực)

Trong đó:

- TL_{ci}: Tiền lương cứng của người thứ i, tối đa bằng 25% tiền lương chức danh hiện hưởng của người thứ i.
- TL_{cdhs1}: Tiền lương chức danh hệ số 1.
- H_{cdi}: Hệ số chức danh của người thứ i.
- TN_{ci}: Thâm niên của người thứ i, gồm thâm niên tích lũy + thâm niên quy đổi (nếu có).
- Nh_{li}: Ngày công làm việc thực tế hưởng lương của người thứ i.
- N_{cdi}: Ngày công làm việc theo chế độ

Tiền lương chức danh

$$TL_{cdi} = TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times K_i \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}} \times (H_{dti})$$

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực)

Trong đó:

- TL_{cdhs1}: Tiền lương chức danh hệ số 1.
- H_{cdi}: Hệ số chức danh của người thứ i.

- Ki: Hệ số hoàn thành công việc của người thứ i.
- Nhli: Ngày công hưởng lương thực tế của người thứ i.
- Ncdi: Ngày công làm việc theo chế độ.
- Hdti: Hệ số doanh thu của cá nhân i

Hệ số lương chức danh (Hcdi) được xếp theo nguyên tắc:

- Làm công việc ở vị trí nào sẽ hưởng hệ số lương chức danh của công việc ở vị trí đó, cùng làm vị trí công việc như nhau được xếp cùng một thang lương, bảng lương.

- Hệ số lương chức danh được xây dựng căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh đảm nhận, tính chất phức tạp của công việc, trách nhiệm đối với công việc, thời gian làm việc và hiệu quả công việc và đảm bảo tiền lương chức danh không thấp hơn tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm. Hệ số hoàn thành công việc Ki được đánh giá và phân loại trên cơ sở các tiêu chí sau:

Bảng 1.1: Bảng đánh giá công việc của người lao động tại Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực áp dụng cho năm 2019

Nội dung	Phân loại	Xếp loại	Ki
			Quy đổi
Hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao	$Y \geq 80đ$	A	1,2
Đảm bảo hiệu quả công việc và chất lượng công việc được giao	$68 \leq Y \leq 79đ$	B	1,1
Chấp hành đúng nội quy, kỷ luật của Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực	$60 \leq Y \leq 68đ$	C	1,0
Có đóng góp sáng tạo, ý kiến, đề xuất được áp dụng hiệu quả trong công việc	$< 60 đ$	D	0,9

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực)

Theo cách tính hệ số hoàn thành công việc Ki: 3 mức đầu tiên khá hợp lý, tuy nhiên mức D (khi tổng điểm $Y < 60đ$, $Ki = 0,9$ không tạo động lực lao động cho người lao động) và cần phải có điều chỉnh về mức tính

này. Hệ số doanh thu của người thứ i (Hdti): được tính theo tỷ lệ hoàn thành doanh thu (doanh thu thực hiện trên doanh thu kế hoạch) của từng phòng/ ban trong Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực. Riêng những phòng như: phòng nhân sự, phòng hành chính và phòng kế toán không giao chỉ tiêu doanh thu thì hệ số doanh thu thực hiện theo kết quả kinh doanh của toàn Công ty.

Việc áp dụng phương pháp trả lương này mang tính khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn và công tác trả lương được tiến hành công bằng và hiệu quả hơn.

1.6.2. Công ty công nghệ thông tin Điện lực Miền Bắc - Tổng Công ty Điện lực miền Bắc

❖ Giới thiệu công ty

Công ty công nghệ thông tin (CNTT) Điện lực Miền Bắc được thành lập 21/01/2002 là đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Điện lực miền Bắc. Công ty CNTT Điện lực Miền Bắc cung cấp các dịch vụ liên quan tới ứng dụng CNTT trong ngành điện, bao gồm: Hoá đơn điện tử; Thanh toán điện tử và triển khai hệ thống giám sát kỹ thuật thiết bị điện ứng dụng CNTT.

❖ *Những ưu điểm tạo động lực làm việc tại công ty thông qua thù lao tài chính.*

(i) Bên cạnh tiền lương, Công ty công nghệ thông tin Điện lực Miền Bắc cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn.

Hàng tháng, hàng quý, các trưởng phòng và ban giám đốc công ty tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân và các phòng ban trong công ty để tiến hành khen thưởng.

Hiện nay hình thức thưởng công ty đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động với các hình thức như sau:

- Khen thưởng đối với hoàn thành nhiệm vụ: Áp dụng đối với các đơn vị thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra, thưởng cho tập thể các đơn vị hoàn thành công việc trước thời hạn được giao, những cá nhân người lao động khi có những sáng kiến đóng góp mới tích cực và áp dụng được trong thực tiễn sẽ được thưởng với mức tiền thưởng qui định như sau:

+ Thưởng hoàn thành tốt với vị trí là lãnh đạo trong Công ty: 2.000.000/1 người /1 năm

+Thưởng cho người lao động khi có những phát kiến đóng góp mới tích cực, mang lại giá trị lớn cho Công ty: 300.000/1 phát kiến áp dụng được trong thực tiễn/1 lần.

Nhìn chung quy chế thưởng của Công ty công nghệ thông tin Điện lực Miền Bắc đã đầy đủ về danh mục các khoản khen thưởng, tuy nhiên, về giá trị khen thưởng còn chưa cao và mang nhiều tính hình thức.

(ii) Về chế độ phúc lợi: Hiện nay, công ty công nghệ thông tin Điện lực Miền Bắc thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật.

Sau khi kết thúc thời gian thử việc, người lao động được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. Công ty thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động để người lao động thấy rằng mình được bảo đảm khi lâm bệnh; Với những lao động nữ trong Công được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản.

Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết. Đối với Lao động nữ có thời gian công tác tại Công ty từ 24 tháng trở lên tính từ thời điểm ký kết hợp đồng đến thời điểm sinh đẻ được hưởng các quyền lợi sau đây:

Trường hợp 1: Nghỉ sinh 06 tháng theo quy định của Nhà nước. Hưởng trợ cấp thai sản do Cơ quan BHXH chi trả theo chế độ hiện hành.

Trường hợp 2: Do đặc thù công việc kinh doanh, Công ty khuyến khích người lao động đi làm trở lại sau khi sinh 4 tháng. Trong trường hợp này, người lao động được hưởng thêm chế độ tại công ty:

+ Trợ cấp thai sản 6 tháng lương đóng BHXH

+ Hưởng lương của Công ty

Bảng 1.2: Quy chế về phúc lợi của Công ty công nghệ thông tin Điện lực Miền Bắc năm 2019

Đơn vị tính: đồng/người

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày thành lập công ty	100.000
2	Ngày 8/3 & 20/10	160.000
3	Thiếu nhi 1/6	100.000
4	Người lao động ốm đau	300.000
5	Cha mẹ ốm đau	300.000
6	Con cái ốm đau	300.000
7	Người lao động cưới	500.000
8	Tứ thân phụ mẫu mất	500.000
9	Nghỉ mát (1 lần/ năm)	1.500.000

(Nguồn: Phòng Nhân sự Công ty công nghệ thông tin Điện lực Miền Bắc)

Bảng trên cho thấy chế độ phúc lợi của công ty rất rõ ràng và được quy định cụ thể chi tiết.

1.6.3. Bài học rút ra cho BQL DALĐ

Tổng hợp những kinh nghiệm tạo động lực lao động cho người lao động tại Ban QLDA Phát triển Điện lực và Công ty CNTT Điện lực Miền Bắc - Tổng Công ty Điện lực miền Bắc bài học kinh nghiệm rút ra để tạo động lực cho người lao động thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ là:

- Thứ nhất, xây dựng hệ thống lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc. Mức lương hàng tháng phải đảm bảo phù hợp và bao gồm mức lương cứng cũng như mức lương chức danh. Bên cạnh đó, cần điều chỉnh hệ số hoàn thành công việc “Kĩ” hợp lý hơn.

- Thứ hai, quá trình tăng lương và xét tăng lương cần có chi tiêu phải liệt kê chi tiết rõ ràng.

- Thứ ba, cần coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cho người lao động. Cần gia tăng mức thưởng đối với từng hình thức và nên tương xứng với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực.

- Thứ tư, bên cạnh chế độ phúc lợi bắt buộc cần hoàn thiện, BQL DALĐ cần quan tâm tới các chế độ phúc lợi không bắt buộc.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN LƯỚI ĐIỆN

2.1. Tổng quan về BQL DALĐ

2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của BQL DALĐ*

BQL DALĐ là thành viên trực thuộc Tổng công ty Điện lực Miền Bắc (EVN NPC) được thành lập ngày 5/3/1999 và được thành lập lại theo quyết định số 161/QĐ-EVN NPC ngày 16/4/2010 của Tổng Công ty Điện lực miền Bắc, có nhiệm vụ làm đầu mối quản lý các dự án đầu tư xây dựng các công trình lưới và trạm điện thuộc khu vực phía Bắc. Từ nhiệm vụ đó, BQL DALĐ đã không ngừng đổi mới công tác quản trị doanh nghiệp, tối ưu hóa chi phí quản lý theo chỉ đạo của Tổng Công ty Điện lực miền Bắc.

Nhiệm vụ chính của BQL DALĐ:

- Quản lý các dự án lưới điện có cấp điện áp đến 220kV thuộc EVN NPC;
- Quản lý dự án phát triển điện nông thôn do ngân hàng thế giới tài trợ;
- Quản lý các dự án lưới điện vay vốn nước ngoài và các dự án thuộc nguồn vốn khác của EVN NPC;
- Thẩm tra dự án đầu tư, tổng mức đầu tư, thiết kế kỹ thuật, dự toán của các dự án được giao;
- Thực hiện một số nhiệm vụ tư vấn như: lập dự án đầu tư; đấu thầu, tổ chức công tác đền bù giải phóng mặt bằng; giám sát chất lượng công trình... của các dự án do EVN NPC quản lý.

*** Thông tin chung:**

-Tên giao dịch: BQL DALĐ (Power Grid Project Management Board)

-Đơn vị quản lý: Tổng Công ty Điện lực miền Bắc (Northern Power Comporation)

-Giám đốc: Ông Vũ Anh Tài - Giám đốc Ban QLDA lưới điện

-Tổng số nhân viên: 200

-Trụ sở chính: Số 22 Ngõ 399, Đường Âu Cơ - Tây Hồ - Hà Nội

-Tel: (024) 22.1392.52; FAX (024) 37.1669.20

*** Quá trình hoạt động:**

Với nhiệm vụ được giao là thực hiện đầu tư xây dựng hoàn thành chống quá tải lưới điện 110kV và cải tạo lưới điện một số Thành phố, Thị xã, dự án NLNT trên địa bàn NPC quản lý.

Trong những ngày đầu đi vào hoạt động, biên chế lao động của Ban còn hạn chế với hơn 30 cán bộ hầu hết được điều động từ các đơn vị trực thuộc Công ty Điện lực 1 nay là Tổng Công ty Điện lực miền Bắc, điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật ban đầu còn nhiều thiếu thốn nhưng lãnh đạo Ban đã quyết tâm chỉ đạo toàn Ban vượt qua những trở ngại trước mắt, từng bước tháo gỡ các khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ được NPC giao. Đồng thời được quan tâm chỉ đạo sát sao của các đồng chí Lãnh đạo Ban, BQL DALĐ với tinh thần đoàn kết vừa làm vừa học hỏi đã lớn mạnh trưởng thành theo từng thời gian, luôn luôn hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao.

Kết quả sau 21 năm hoạt động 1999-2020, BQL DALĐ được đánh giá cao trong việc hoàn thành nhiệm vụ chống quá tải lưới điện 110kV trên toàn địa bàn quản lý của NPC; triển khai dự án NLNT Việt Nam khu vực Miền Bắc đúng tiến độ và đã được Thủ tướng Chính Phủ tặng Bằng khen cho tập thể CBCNV BQL DALĐ và cá nhân các Lãnh đạo Ban. Ngoài ra

Ban QLDALĐ, các phòng, tổ trực thuộc Ban và các đồng chí Trưởng, phó các Phòng – Tổ còn nhận được nhiều bằng khen và Cờ thi đua của Bộ Công thương, Tập đoàn Điện lực Việt Nam, bằng khen của UBND các Tỉnh có dự án xây dựng... Đặc biệt BQL DALĐ còn được vinh dự đón nhận Huân chương lao động hạng Ba và hạng Nhì do Chính phủ nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam trao tặng ghi nhận những thành tích xuất sắc trong quá trình thực hiện nhiệm vụ được giao từ năm 2004-2008 và từ năm 2009 - 2013 góp phần vào sự nghiệp phát triển của ngành Điện, xây dựng CNXH và bảo vệ Tổ quốc.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của BQL DALĐ

Cơ cấu tổ chức quản lý của BQL DALĐ gồm: Trưởng ban (Giám đốc), các Phó trưởng ban (Phó giám đốc), Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc.

Các bộ phận giúp việc tại BQL DALĐ bao gồm:

1. Phòng Tổ chức - Hành chính;
2. Phòng Kế hoạch - Vật tư,
3. Phòng Tài chính Kế toán;
4. Phòng Kỹ thuật.
5. Phòng Kinh tế Dự toán.
6. Các Đơn vị trực thuộc:
 - 6.1. Đơn vị Quản lý dự án khu vực 1 (PMU1), gồm 02 phòng:
 - Phòng Tổng hợp 1;
 - Phòng Quản lý công trình 1.
 - 6.2. Đơn vị Quản lý dự án khu vực 2 (PMU2), gồm 02 phòng:
 - Phòng Tổng hợp 2;
 - Phòng Quản lý công trình 2.
 - 6.3. Đơn vị Quản lý dự án khu vực 3 (PMU3), gồm 02 phòng:
 - Phòng Tổng hợp 3;

- Phòng Quản lý công trình 3.

6.4. Đơn vị Quản lý dự án khu vực 4 (PMU4), gồm 02 phòng:

- Phòng Tổng hợp 4;
- Phòng Quản lý công trình 4.

6.5. Đơn vị Quản lý dự án khu vực 5 (PMU5), gồm 02 phòng:

- Phòng Tổng hợp 5;
- Phòng Quản lý công trình 5.

2.1.3. Một số đặc điểm của BQL DALĐ

Ban QLDA lưới điện thực hiện các chức năng chính theo Quyết định thành lập và theo hướng dẫn tại khoản 2 Điều 7 của Thông tư số 16/2016/TT-BXD ngày 30/6/2016 của Bộ Xây dựng, gồm:

- Quản lý các dự án lưới điện đến cấp điện áp 220 kV;
- Quản lý dự án phát triển điện nông thôn do Ngân hàng thế giới tài trợ và/hoặc các dự án được tài trợ khác;
- Quản lý dự án phát triển lưới điện vay vốn nước ngoài và các dự án khác thuộc các nguồn vốn khác của EVNNPC;
- Thẩm tra dự án đầu tư, tổng mức đầu tư, thiết kế kỹ thuật, dự toán của các dự án được giao;
- Thực hiện một số nhiệm vụ tư vấn như: lập dự án đầu tư; đấu thầu; tổ chức công tác đền bù, giải phóng mặt bằng; giám sát thi công xây dựng công trình..., của các dự án do EVNNPC quản lý, làm chủ đầu tư.
- Nhận ủy thác quản lý dự án của các chủ đầu tư khác theo hợp đồng ủy thác quản lý dự án được ký kết;
- Thực hiện các chức năng khác do EVNNPC giao.

Ban QLDA lưới điện có trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn trong công tác quản lý các dự án đầu tư xây dựng công trình theo quy định của pháp luật và hướng dẫn tại Điều 8 của Thông tư số 16/2016/TT-BXD ngày 30/6/2016 của Bộ Xây dựng.

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của BQL DALĐ

* Cơ cấu người lao động theo giới tính

Cơ cấu người lao động theo giới tính thì số lao động nam nhiều hơn số người lao động nữ cụ thể là người lao động giới tính nam chiếm 67% và người lao động giới tính nữ chiếm 33%. Điều này là vì đặc thù của BQL DALĐ là quản lý các dự án lưới điện của EVNNPC nên có xu hướng phù hợp với nam giới hơn là nữ giới. Người lao động là nam giới thường làm việc trong phòng tổ chức quy hoạch triển khai các dự án lưới điện...

Bảng 2.1: Quy mô và cơ cấu lao động xét theo giới tính năm 2019

Đơn vị: Người, %

Năm Giới tính	2019	
	Tổng số	Tỷ lệ
Tổng số	199	100
Nam	133	67
Nữ	66	33

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính BQL DALĐ)

* Cơ cấu người lao động theo độ tuổi

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động xét theo độ tuổi năm 2019

Đơn vị: Người, %

Năm Độ tuổi	2019	
	Tổng số	Tỷ lệ
Tổng số	199	100
<30 tuổi	48	24
30- < 40 tuổi	85	43
40- < 50 tuổi	38	19
≤ 50 tuổi	28	14

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính BQL DALĐ)

Số liệu của bảng 2.2 trên cho thấy đội ngũ nhân lực của BQL DALĐ chủ yếu tập trung ở độ tuổi từ 30 tuổi đến dưới 40 tuổi chiếm 43%, sau đó có 19% người lao động thuộc độ tuổi từ 40 đến dưới 50 tuổi và 14% là độ tuổi nhỏ hơn hoặc bằng 50 tuổi. Những người lao động thuộc độ tuổi này thường đã giàu kinh nghiệm cả trong chuyên môn và kinh nghiệm trong quản lý và sản xuất những kinh nghiệm này rất cần thiết cho sự phát triển của BQL DALĐ. Số người lao động trẻ dưới 30 tuổi chiếm 24% là lực lượng trẻ nhiệt tình, năng động, sáng tạo, có sức khỏe, có khả năng tiếp thu khoa học công nghệ mới đó là điều thuận lợi đối với làm việc theo ca, theo đề tài và nghiên cứu phát triển các dự án lưới điện của BQL DALĐ tuy nhiên người lao động thuộc độ tuổi này thường chưa có nhiều kinh nghiệm do đó BQL DALĐ cần có kế hoạch đào tạo để sử dụng hiệu quả nhất lực lượng lao động trẻ.

*** Cơ cấu người lao động theo trình độ**

Bảng 2.3: Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn năm 2019

Đơn vị: người %

Trình độ \ Năm	2019	
	Tổng số	Tỷ lệ
Tổng số	199	100
Tiến sỹ	10	5,03
Thạc sỹ	58	29,15
Cử nhân	123	61,81
Trung cấp, Cao Đẳng	8	4,02

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính BQL DALĐ)

Qua bảng số liệu 2.3 thấy rằng trình độ học vấn, chuyên môn của người lao động tại BQL DALĐ là khá cao số người lao động có trình độ đại học chiếm tới 61% và trong đó tỷ lệ trình độ học vấn thạc sỹ có 12

người lao động chiếm 29%, trình độ học vấn tiến sỹ chiếm 5% trên tổng số người lao động tại BQL DALĐ, trình độ Cao đẳng, Trung cấp chiếm 4,02%. Do đặc thù của BQL DALĐ là thực hiện các công việc quản lý dự án lưới điện, có đặc thù phức tạp nên số lượng người lao động có trình độ như trên nhằm đáp ứng yêu cầu công việc về tính phức tạp của các dự án lưới điện ngày càng tăng của BQL DALĐ.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại BQL DALĐ

2.2.1. Thông tin mẫu khảo sát

Qua khảo sát thực tiễn cho thấy BQL DALĐ chưa tiến hành hoạt động nào nhằm xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực. Vì chưa xác định nhu cầu của người lao động nên chưa biết được nhu cầu nào là cần thiết, cấp bách nhất với người lao động nên các biện pháp tạo động lực lao động của BQL DALĐ chưa mang lại hiệu quả cao nhất, chưa sắp xếp ưu tiên tập trung vào biện pháp nào trước, biện pháp nào sau nên còn dài trải. Điều này có thể gây lãng phí nguồn nhân lực.

Với mục đích xác định nhu cầu thực tế của người lao động tại BQL DALĐ và dựa vào đó đưa ra những biện pháp phù hợp nhằm nâng cao hơn công tác tạo động lực lao động, tác giả đã tiến hành điều tra nhu cầu của người lao động tại BQL DALĐ thông qua phiếu khảo sát ý kiến của 126 cán bộ nhân viên và thu được kết quả như sau:

(i) *Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu.*

Bảng 2.4: Mô tả mẫu nghiên cứu

STT	Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	126	100,00
-	Nam	84	66,67
-	Nữ	42	33,33
2	Độ tuổi	126	100,00
-	< 30 tuổi	18	14,29
-	30 - <40 tuổi	48	38,10
-	40 - <50 tuổi	39	30,95
-	≥ 50 tuổi	21	16,67
3	Trình độ	126	100,00
-	Tiến sĩ	15	11,90
-	Thạc sĩ	36	28,57
-	Đại học	66	52,38
-	Trung cấp, cao đẳng	9	7,14
4	Vị trí công tác	126	100,00
-	Trưởng phòng	15	11,90
-	Phó phòng	15	11,90
-	Nhân viên	96	76,19

(Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả)

Dựa vào bảng 2.4, có thể thấy tỷ lệ của mẫu tham gia khảo sát tương đồng với thực tiễn tại Ban QLDA, cụ thể:

Về giới tính, cho thấy nam giới trong mẫu khảo sát nhiều hơn nữ giới. Trong đó, 126 phiếu khảo sát hợp lệ, có 84 phiếu giới tính nam, tương ứng tỷ lệ 66,67%, còn lại 42 phiếu là nữ tương ứng tỷ lệ 33,33%.

Về độ tuổi, đa số người lao động tham gia khảo sát có độ tuổi từ 30 đến <40 tuổi, tương ứng tỷ lệ 38,10%, tiếp đến là 40 đến <50 tuổi với 39 người, tương ứng tỷ lệ là 30.95%.

Về trình độ, đa số người lao động tham gia khảo sát có trình độ Đại học với 66 người, tương ứng tỷ lệ đạt 52,38% và ít nhất là trình độ cao đẳng, trung cấp với 9 phiếu, tương ứng tỷ lệ 7,14%.

Về vị trí công tác, các vị trí trưởng và phó phòng tham gia khảo sát là bằng nhau với 15 cán bộ mỗi trình độ, tỷ lệ tương ứng là 11.90%. Nhân viên trong các phòng ban chiếm tỷ lệ cao nhất với 96 phiếu, tương ứng tỷ lệ 76,19%.

(ii) Nhu cầu của người lao động trong BQL DALĐ.

Mỗi người lao động tham gia khảo sát sẽ đánh mức độ quan trọng từ 1 đến 10. Sau đó, tác giả tính tổng số điểm theo từng đối tượng, tiếp đến là quy đổi theo thứ tự từ 1 đến 10. Kết quả thu được như sau:

Bảng 2.5: Thứ tự nhu cầu của người lao động trong BQL DALĐ

Đơn vị: điểm

Nhu cầu	Trưởng phòng		Phó phòng		Nhân viên	
	Tổng điểm	Thứ tự quy đổi	Tổng điểm	Thứ tự quy đổi	Tổng điểm	Thứ tự quy đổi
Mức lương tốt	18	1	21	1	153	1
Mức thưởng phù hợp	45	3	24	2	186	2
Các chính sách đãi ngộ khác và phúc lợi	27	2	45	3	252	3
Công việc phù hợp với chuyên môn	66	4	111	7	414	4
Được đào tạo và phát triển	84	6	135	9	528	6
Công việc ổn định	108	7	69	4	690	7

Nhu cầu	Trưởng phòng		Phó phòng		Nhân viên	
	Tổng điểm	Thứ tự quy đổi	Tổng điểm	Thứ tự quy đổi	Tổng điểm	Thứ tự quy đổi
Công việc có thú vị và thách thức	75	5	138	10	483	5
Điều kiện làm việc tốt	120	8	72	5	768	8
Công việc ít áp lực	144	10	84	6	882	9
Môi trường làm việc tốt	138	9	126	8	924	10

(Nguồn: Phụ lục II – Kết quả phân tích số liệu)

* Thứ tự từ 1 đến 10 là nhu cầu quan trọng nhất đến nhu cầu ít quan trọng nhất

Nhìn chung, hầu hết cán bộ nhân viên tại BQL DALĐ đều ưu tiên nhu cầu về mức lương, thưởng và phúc lợi. Cụ thể, nhóm bộ phận trưởng phòng có xu hướng ưu tiên các chính sách đãi ngộ và phúc lợi hơn mức thưởng. Nhóm bộ phận phó phòng và nhóm bộ phận nhân viên lại có xu hướng ưu tiên mức lương, thưởng hơn chế độ phúc lợi và chính sách đãi ngộ.

Cấp lãnh đạo có thể xem đây là cơ sở để đưa ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với riêng từng nhóm bộ phận để công tác tạo động lực đạt hiệu quả cao. Để công tác tạo động lực được thực hiện hiệu quả cao thì khảo sát những đánh giá của người lao động là một trong những công cụ để ban lãnh đạo hiểu được tâm tư, mong muốn của người lao động. Thời gian qua BQL DALĐ đã quan tâm tới nhu cầu, nguyện vọng của người lao động thông qua tổ chức công đoàn hay đại hội cán bộ công nhân viên để lắng nghe ý kiến của người lao động nhưng chưa có công tác cụ thể và chưa có

biện pháp cụ thể nhằm xác định nhu cầu chính thức của người lao động. Các biện pháp tạo động lực hiện nay của BQL DALĐ chưa tập trung vào từng nhóm mà khá dàn trải dẫn đến hiệu quả chưa cao.

2.2.2. Các hoạt động tạo động lực thông qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ.

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương

BQL DALĐ đã tổ chức xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ trong đó quy chế chi tiêu nội bộ bao gồm các quy định về các chế độ tiêu chuẩn và định mức chi tiêu áp dụng trong toàn BQL DALĐ dựa trên cơ sở chính sách và chế độ tài chính của Nhà nước luôn đảm bảo BQL DALĐ hoàn thành nhiệm vụ có thu được giao, sử dụng kinh phí có hiệu quả, tăng nguồn thu, đem lại thu nhập cho cán bộ làm việc trong BQL DALĐ, căn cứ vào Nghị định số 43/2006/NĐ-CP ngày 25 tháng 4 năm 2006 của Chính phủ quy định về quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về thực hiện nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính đối với đơn vị sự nghiệp công lập.

Tất cả các cán bộ làm việc tại BQL DALĐ, nhân viên hợp đồng trong chỉ tiêu biên chế, nhân viên hợp đồng dài hạn BQL DALĐ áp dụng hệ thống thang bảng lương do Nhà nước ban hành theo Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của chính phủ về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang. Trong nghị định này Chính phủ quy định rất rõ ràng về hệ số lương theo từng chức vụ, cấp bậc và ngành nghề làm việc. Tiền lương của bộ phận quản lý được tính theo thang bảng lương của Nhà nước cùng với các khoản phụ cấp trách nhiệm.

Trong cách tính lương của Ban QLDA lưới điện có điểm tương đồng với cách tính lương của Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực. Theo đó,

tiền lương hàng tháng (TL) của người lao động tại BQL DALĐ được trả hàng tháng cho người lao động, gồm 2 phần:

$$TL = TL_c + TL_{cd}$$

Trong đó:

- TL: Tiền lương tháng.
- TL_c: Tiền lương cứng
- TL_{cd}: Tiền lương theo chức danh

Tuy nhiên, trong cách đánh giá công việc của người lao động tại BQL DALĐ có $K(i)$ quy đổi thấp hơn và mức phân loại cũng khác.

Bảng 2.6: Bảng đánh giá công việc của người lao động tại BQL DALĐ áp dụng cho năm 2019

Tiêu chí		Đánh giá chi tiết	Tổng điểm	Phân loại	Xếp loại	KiQ uy đổi
Nội dung	Điểm tối đa					
Hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao	40		Y (đ)	$Y \geq 80đ$	A	1,1
Đảm bảo hiệu quả công việc và chất lượng công việc được giao	40			$68 \leq Y \leq 79đ$	B	0,8
Chấp hành đúng nội quy, kỷ luật của BQL DALĐ	10			$60 \leq Y \leq 68đ$	C	0,7
Có đóng góp sáng tạo, ý kiến, đề xuất được áp dụng hiệu quả trong công việc	10			$< 60 đ$	D	0,6

(Nguồn: Phòng Nhân sự - BQL DALĐ)

Bảng 2.7: So sánh hệ số quy đổi giữa BQL DALĐ và Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực

Xếp loại	Ki Quy đổi	
	BQL DALĐ	Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực
A	1,1	1,2
B	0,8	1,1
C	0,7	1,0
D	0,6	0,9

(Nguồn: Phòng Nhân sự - BQL DALĐ)

Như vậy, có thể thấy hệ số quy đổi $K(i)$ của BQL DALĐ thấp hơn nhiều so với Ban Quản lý dự án Phát triển Điện lực. Mức điểm xếp loại là giống nhau giữa các đơn vị tuy nhiên, mức Ki quy đổi lại do từng đơn vị quy định và được NPC thông qua. Tuy nhiên, với hệ số Ki quy đổi hiện nay là rất thấp và không có sự khác biệt quá lớn giữa các mức xếp loại.

Nhằm đánh giá hệ thống lương tại đơn vị dưới góc độ người lao động, tác giả tiến hành xây dựng thang đo từ các nghiên cứu trước và lập bảng hỏi khảo sát. Phiếu khảo sát được phát ra 126 phiếu tới CBNV làm việc tại BQL DALĐ, kết quả đánh giá của CBNV về tiền lương được tổng hợp dưới bảgnhư sau:

**Bảng 2.8: Thực trạng đánh giá người lao động đối với tiền lương tại
BQL DALĐ**

Nội dung khảo sát	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
	126	100
1. Anh/chị hãy đánh giá về phương pháp tính lương?		
Rất phù hợp	22	17,46
Phù hợp	44	34,92
Bình thường	32	25,40
Không phù hợp	22	17,46
Rất không phù hợp	6	4,76
2. Anh/chị hãy đánh giá về mức tiền lương so với khối lượng công việc?		
Rất phù hợp	21	16,67
Phù hợp	53	42,06
Bình thường	23	18,25
Không phù hợp	18	14,29
Rất không phù hợp	11	8,73
3. Anh/chị hãy đánh giá mức tiền lương của mình so với thị trường?		
Rất phù hợp	18	14,29
Phù hợp	52	41,27
Bình thường	32	25,40
Không phù hợp	16	12,70
Rất không phù hợp	8	6,35
4. Anh/ chị hãy đánh giá về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân?		
Rất phù hợp	21	16,67
Phù hợp	43	34,13
Bình thường	38	30,16
Không phù hợp	18	14,29
Rất không phù hợp	6	4,76

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Qua bảng trên cho thấy, cán bộ nhân viên tại đơn vị chưa thực sự đánh giá cao về phương pháp tính lương tại đơn vị, cụ thể chỉ có 66/126 người được hỏi, tương ứng tỷ lệ 52,38% cho rằng phương pháp tính lương là phù hợp, 25,40% đánh giá là bình thường, còn lại 28 người được hỏi, tương ứng tỷ lệ 22,22% đánh giá phương pháp tính lương là không phù hợp.

Về mức độ phù hợp của tiền lương và khối lượng công việc phải thực hiện của CBNV đơn vị: 74/126 người được hỏi, tương ứng tỷ lệ 58,73% cho rằng mức lương họ nhận được phù hợp với khối lượng công việc họ đang thực hiện. Bên cạnh đó, 18,25% CBNV đánh giá bình thường và 23,02% CBNV cho rằng khối lượng công việc họ đang phải đảm nhận là nhiều hơn so với mức tiền lương họ nhận được. Có những thời điểm BQL DALĐ phải đối mặt với sự thiếu hụt rất lớn về nguồn lực lao động, cụ thể năm 2019 số lượng lao động giảm 32 người so với năm 2018, nguyên nhân chủ yếu là thôi việc và nghỉ hưu, đã khiến đơn vị phải điều động nhân lực tại các phòng ban khác đảm nhiệm tạm thời một số vị trí trong khi đợi tuyển dụng hoặc điều động nhân lực từ NPC xuống, dẫn tới tình trạng một số vị trí phải kiêm nhiệm khối lượng công việc nhiều hơn nhưng mức lương lại không thay đổi mà chủ yếu được thêm một khoản nhỏ phụ cấp.

Về nội dung đánh giá mức lương so với thị trường: 70/126 người được hỏi, tương ứng tỷ lệ 55,56% cho rằng mức lương họ nhận được là phù hợp so với thị trường. Tuy nhiên, vẫn còn tới 44,44% CBNV cho rằng mức lương là chưa phù hợp với thị trường, một số CBNV cho rằng còn thấp hơn rất nhiều so với các đơn vị doanh nghiệp ngoài nhà nước kinh doanh các dự án điện từ gió, mặt trời, ...

Về nội dung tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân: theo kết quả trên có thể thấy, phần lớn CBNV cho rằng tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân là bình thường và chưa phù hợp. Như vậy, trong thời gian tới lãnh đạo của BQL DALĐ cần nhanh chóng nghiên cứu và đưa

ra giải pháp phù hợp liên quan tới tạo động lực thông qua kích thích tiền lương.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua khen thưởng và phúc lợi xã hội

(i) Về quỹ khen thưởng của BQL DALĐ

Hiện nay, quỹ khen thưởng được trích từ khoản tiết kiệm được sau khi thực hiện xong các hoạt động dự án, BQL DALĐ chủ yếu khuyến khích thông qua các danh hiệu thi đua khen thưởng, bao gồm các danh hiệu thi đua cá nhân như lao động tiên tiến, chiến sỹ thi đua cấp cơ sở, các danh hiệu thi đua tập thể như tập thể lao động tiên tiến, tập thể lao động xuất sắc. Khen thưởng cá nhân và tập thể được xét mỗi năm một lần vào cuối năm.

Cụ thể được nêu rõ trong quy chế khen thưởng của BQL DALĐ như sau:

1. Các đơn vị và cá nhân thực hiện tốt các điều khoản trong quy chế này, có sáng kiến cải tiến, có kết quả dự án được đánh giá xuất sắc, được áp dụng vào sản xuất, ngoài mức thưởng theo quy định hiện hành của Nhà nước còn được cơ quan trích một khoản kinh phí tương đương làm phần thưởng cho cá nhân và đơn vị đó.

+ Thưởng thêm trách nhiệm điều hành: 100.000/1 người/1 năm

+ Thưởng tập thể phòng/ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn được giao: 1.000.000/1 tập thể.

+ Thưởng cho người lao động khi có những phát kiến đóng góp mới tích cực, mang lại giá trị lớn cho Công ty: 500.000/1 phát kiến áp dụng được trong thực tiễn/1 lần.

- Đối tượng nữ nghỉ thai sản theo chế độ quy định của nhà nước và những người có hành động dũng cảm cứu người, cứu tài sản, những người trong chiến đấu, phục vụ chiến đấu do bị thương tích cần điều trị, điều dưỡng theo kết luận của cơ quan y tế, thì thời gian nghỉ vẫn được tính để xem xét tặng danh hiệu “Lao động tiên tiến”.

- Cá nhân được cử đi học, bồi dưỡng ngắn hạn dưới 01 năm, nếu đạt kết quả từ loại khá trở lên, chấp hành tốt quy định của cơ sở đào tạo, bồi dưỡng kết hợp với thời gian công tác tại cơ quan, đơn vị để bình xét danh hiệu “Lao động tiên tiến”. Các trường hợp đi đào tạo từ 01 năm trở lên, có kết quả học tập từ loại khá trở lên thì năm đó được xếp tương đương danh hiệu “Lao động tiên tiến” để làm căn cứ xét tặng các danh hiệu thi đua và hình thức khen thưởng khác.

- Đối với cá nhân chuyển công tác thì đơn vị mới có trách nhiệm xem xét, bình bầu danh hiệu “Lao động tiên tiến”, “Chiến sĩ thi đua cơ sở” trên cơ sở có ý kiến nhận xét của đơn vị cũ (đối với trường hợp có thời gian công tác ở đơn vị cũ từ 6 tháng trở lên).

- Không xét tặng danh hiệu “Lao động tiên tiến” cho các trường hợp: không đăng ký thi đua; mới tuyển dụng dưới 10 tháng; nghỉ việc từ 40 ngày làm việc trở lên; bị xử phạt hành chính; bị kỷ luật từ khiển trách trở lên.

- Khen thưởng cho các tập thể, cá nhân hàng năm có nhiều đóng góp cho BQL DALĐ. Mức thưởng do Hội đồng thi đua khen thưởng của BQL DALĐ quyết định.

(Trích văn bản “Quy chế về công tác cán bộ” của BQL DALĐ)

(ii) Chế độ phúc lợi xã hội

Chế độ phúc lợi xã hội vừa là khoản tiền mà người lao động được hưởng theo quy định bên cạnh đó còn thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo, công đoàn tổ chức tới đời sống của cán bộ nhân viên. Đối với chế độ phúc lợi bắt buộc BQL DALĐ chấp hành đầy đủ việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho cán bộ nhân viên trong BQL DALĐ theo đúng luật và quy định của nhà nước.

(iii) Chế độ phúc lợi khác

Chế độ phúc lợi tự nguyện của BQL DALĐ thường xuyên kết hợp với Công đoàn của BQL DALĐ gặp gỡ và tặng quà cho chị em phụ nữ

nhân ngày 8 tháng 3 hay 20 tháng 10 đồng thời tổ chức các cuộc thi chào mừng các ngày lễ cắm tía cắt hoa, nấu ăn ... cho các chị em phụ nữ trong BQL DALĐ, phát quà 1 tháng 6 cho con em các cán bộ làm BQL DALĐ tại BQL DALĐ. Ngoài ra tất cả các trường hợp hiếu hỉ, ốm đau đều được ban lãnh đạo cùng công đoàn đứng ra chăm lo, thăm hỏi chu đáo, hàng năm BQL DALĐ tổ chức các hoạt động tập thể như phòng trào văn hóa văn nghệ thi đua giữa các bộ phận phòng ban, tổ chức tham qua du lịch hè hàng năm.

Bảng 2.9: Quy chế về phúc lợi của BQL DALĐ năm 2019

Đơn vị tính: đồng/người

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng
1	Ngày thành lập công ty	100.000
2	Ngày 8/3 & 20/10	100.000
3	Thiếu nhi 1/6	100.000
4	Người lao động ốm đau	200.000
5	Cha mẹ ốm đau	200.000
6	Con cái ốm đau	200.000
7	Người lao động cưới	300.000
8	Tử thân phụ mẫu mất	300.000
9	Nghỉ mát (1 lần/năm)	500.000

(Nguồn: Phòng Nhân sự - BQL DALĐ)

Nhìn chung, mức hưởng phúc lợi khác của người lao động tại BQL DALĐ còn thấp hơn so với chính những đơn vị trực thuộc trong tổng công ty điện lực miền Bắc.

**Bảng 2.10: Kết quả đánh giá của CBNV BQL DALĐ đối với công tác
khen thưởng và phúc lợi**

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	126	100
1. Anh/chị hãy đánh giá về mức độ phù hợp của hoạt động khen thưởng?		
Rất phù hợp	28	22,22
Phù hợp	33	26,19
Bình thường	41	32,54
Không phù hợp	16	12,70
Rất không phù hợp	8	6,35
2. Chính sách khen thưởng đúng lúc, kịp thời?		
Rất đồng ý	19	15,08
Đồng ý	52	41,27
Bình thường	43	34,13
Không đồng ý	6	4,76
Rất không đồng ý	6	4,76
3. Chính sách khen thưởng có kích thích và khích lệ?		
Rất đồng ý	16	12,70
Đồng ý	25	19,84
Bình thường	51	40,48
Không đồng ý	22	17,46
Rất không đồng ý	12	9,52
4. Các tiêu thức xét khen thưởng công bằng hợp lý gắn với nỗ lực làm việc?		
Rất phù hợp	28	22,22
Phù hợp	48	38,10
Bình thường	32	25,40
Không phù hợp	9	7,14
Rất không phù hợp	9	7,14

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Mức độ đánh giá đối với chế độ khen thưởng của BQL DALĐ qua khảo sát thấy rằng có 48,41% cảm thấy công tác khen thưởng là phù hợp, bên cạnh đó, còn tồn tại 32,54% đánh giá bình thường và 19,05% đánh giá cho rằng công tác khen thưởng tại đơn vị là không phù hợp. Về sự kịp thời, đúng lúc của công tác khen thưởng cho thấy CBNV tại đơn vị đánh giá khá tốt, với 56,35% CBNV cho rằng đơn vị đã khen thưởng kịp thời, đúng lúc trong các trường hợp.

Về tính kích thích và khích lệ của công tác khen thưởng tại đơn vị chưa đáp ứng được mong đợi của CBNV tại đơn vị, có tới 67,46% CBNV được hỏi cho rằng mức khen thưởng tại đơn vị là chưa phù hợp. Qua đó thấy rằng chính sách khen thưởng của BQL DALĐ vẫn chưa thật sự thu hút được sự quan tâm của người lao động.

2.3. Phân tích kết quả tạo động lực làm việc tại đơn vị thông qua các tiêu chí đánh giá

2.3.1. Thái độ thực hiện công việc

Để phân tích thực trạng kết quả tạo động lực làm việc tại đơn vị, tác giả tiến hành khảo sát 38 cán bộ quản lý là trưởng, phó, tổ trưởng các phòng ban, tổ tại BQL DALĐ. Thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Lan (2015), Phan Minh Đức (2018). Phiếu khảo sát chi tiết được trình bày tại Phụ lục I-b.

Bảng 2.11: Kết quả đánh giá về thái độ thực hiện công việc của cán bộ quản lý đối với nhân viên tại BQL DALĐ

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	38	100
1. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn tự giác làm việc mà không cần sự giám sát		
Rất đồng ý	5	13,16
Đồng ý	19	50,00
Bình thường	12	31,58
Không đồng ý	6	15,79
Rất không đồng ý	6	15,79
2. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn chủ động trong công việc		
Rất đồng ý	13	34,21
Đồng ý	11	28,95
Bình thường	12	31,58
Không đồng ý	6	15,79
Rất không đồng ý	6	15,79
3. Nhân viên do Anh/Chị quản lý rất sáng tạo trong công việc		
Rất đồng ý	8	21,05
Đồng ý	13	34,21
Bình thường	12	31,58
Không đồng ý	10	26,32
Rất không đồng ý	5	13,16

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Hầu hết người lao động của BQL DALĐ đều có tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, có tới 63,16% cán bộ quản lý cho rằng nhân viên của mình có tinh thần tự giác. Đồng thời, cán bộ quản lý cũng

đánh giá khá tốt về nhân viên của mình khi họ chủ động, sáng tạo trong công việc. Tuy nhiên, vẫn còn một số cán bộ quản lý cho rằng tinh thần tự giác và sáng tạo cũng như chủ động của nhân viên họ đang quản lý là chưa tốt

2.3.2. Kết quả thực hiện công việc

Bảng 2.12: Kết quả thực hiện công việc của người lao động tại BQL DALĐ giai đoạn 2017 – 2019

Vị trí công tác	Thực hiện/ Khối lượng công việc được giao		
	2017	2018	2019
Trưởng phòng	82,96	88,52	84,12
Phó phòng	81,21	79,35	82,15
Nhân viên khối văn phòng	87,34	92,38	88,15
Nhân viên khối kỹ thuật	92,36	90,12	86,1

(Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm 2017, 2018, 2019 – Phòng tổ chức hành chính)

Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động tại BQL DALĐ được đánh giá thông qua mức độ hoàn thành công việc của người lao động so với các công việc được giao. Nhiệm vụ chính của CBNV tại BQL DALĐ là quản lý các dự án lưới điện, trong đó có các khâu như: Lập kế hoạch dự án; tổ chức thực hiện công tác chuẩn bị đầu tư xây dựng; thuê tư vấn thực hiện khảo sát, thiết kế xây dựng và trình thẩm định, phê duyệt hoặc tổ chức thẩm định, phê duyệt thiết kế, dự toán xây dựng (theo phân cấp);

Trong giai đoạn 2017- 2019, có trên 80% người lao động hoàn thành công việc được giao. Điều này cho thấy, năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc của CBNV tại BQL DALĐ là khá cao. Tuy nhiên, kết

quả thực hiện công việc tại các vị trí thuộc khối kỹ thuật đang có xu hướng giảm mạnh. Nguyên nhân của vấn đề được lãnh đạo đưa ra là cán bộ nhân viên chưa thực sự cố gắng.

2.3.3. Ý thức chấp hành kỷ luật tại nơi làm việc

Bảng 2.13: Số lượng vi phạm kỷ luật cần xử lý tại BQL DALĐ giai đoạn 2017 – 2019

Vi phạm liên quan tới kỷ luật tại nơi làm việc	Năm			Chênh lệch	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Tổng số vi phạm	22	16	23	72,7%	143,8%
Áp dụng hình thức kỉ luật	22	16	23	72,7%	143,8%
-Nhắc nhở	5	6	5	120,0%	83,3%
-Trừ lương	16	10	17	62,5%	170,0%
-Buộc thôi việc	1	0	1	-	-

(Nguồn: Báo cáo tổng kết cuối năm 2017,2018,2019 – Phòng tổ chức hành chính)

Kết quả trên cho thấy số lượng vi phạm kỷ luật cần xử lý tại đơn vị có xu hướng gia tăng trong năm 2019. Cụ thể, năm 2017 ghi nhận 22 vi phạm kỷ luật cần xử lý tại BQL DALĐ, trong đó có 1 trường hợp buộc thôi việc. Năm 2018 số lượng vi phạm giảm 6 vi phạm so với năm 2017, tương ứng tỷ lệ giảm là 27,27%, trong đó các trường hợp áp dụng hình thức kỉ luật trừ lương là 10 vi phạm, tương ứng tỷ lệ 62,5% và không có trường hợp nào áp dụng hình thức buộc thôi việc. Năm 2019, số lượng vi phạm tăng 7 vi phạm so với năm 2018, tương ứng tỷ lệ tăng 43,8%, trong đó có 17 trường hợp áp dụng hình thức trừ lương và 1 trường hợp áp dụng hình thức buộc thôi việc. Trong giai đoạn 2017 – 2019, hầu hết các hình thức trừ lương đều được áp dụng đối với các vi phạm đi làm muộn nhiều lần, các vi phạm áp dụng hình thức nhắc nhở liên quan tới các vi phạm về đồng phục

trong các ngày đầu tuần, 2 vi phạm áp dụng hình thức buộc thôi việc đều liên quan tới công tác quản lý vật tư tại Ban quản lý dự án điện lưới.

2.3.4. Mức độ gắn bó của người lao động đối với đơn vị

Bảng 2.14: Kết quả đánh giá mức độ gắn bó của người lao động đối với BQL DALĐ

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	126	100
1. Anh/chị sẽ chuyển công tác khi đơn vị khác có mức tiền lương tốt hơn?		
Rất đồng ý	11	8,73
Đồng ý	31	24,60
Bình thường	60	47,62
Rất không đồng ý	16	12,70
Không đồng ý	8	6,35
2. Anh/chị sẽ chuyển công tác khi đơn vị khác có mức khen thưởng tốt hơn?		
Rất đồng ý	9	7,14
Đồng ý	33	26,19
Bình thường	72	57,14
Rất không đồng ý	6	4,76
Không đồng ý	6	4,76
Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
3. Anh/chị sẽ chuyển công tác khi đơn vị khác có chế độ phúc lợi tốt hơn?		
Rất đồng ý	8	6,35
Đồng ý	13	10,32
Bình thường	51	40,48
Rất không đồng ý	32	25,40
Không đồng ý	22	17,46

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát 126 cán bộ nhân viên bao gồm cả cán bộ quản lý và nhân viên tại BQL DALĐ cho thấy có trên 30% cán bộ nhân viên tại đơn vị sẵn sàng chuyển công tác nếu các nơi làm việc mới có mức tiền lương và mức khen thưởng tốt hơn, 16,67% cán bộ nhân viên sẽ chuyển công tác nếu chế độ phúc lợi tại nơi làm việc mới tốt hơn BQL DALĐ. Bên cạnh đó, hơn 60% cán bộ nhân viên cũng muốn gắn bó với công việc hiện tại ngay cả trường hợp nơi làm việc mới có mức tiền lương và chế độ khen thưởng tốt hơn. Đặc biệt, hơn 83% cán bộ nhân viên cho rằng ngay cả khi chế độ phúc lợi tốt hơn họ cũng sẽ gắn bó với công việc hiện tại. Điều này phần nào chứng tỏ các hoạt động tạo động lực cho người lao động đã tạo được sự gắn bó giữa người lao động và đơn vị, tuy nhiên, trong thời gian tới cần cải thiện tốt hơn nữa nhằm gia tăng sự gắn bó của cán bộ nhân viên tại BQL DALĐ.

2.3.5. Sự nỗ lực, cố gắng của người lao động

Để có cơ sở phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động đối với chỉ tiêu sự nỗ lực, cố gắng, tác giả tiến hành thu thập đánh giá của cán bộ quản lý. Kết quả khảo sát được trình bày bảng dưới đây:

Bảng 2.15: Kết quả đánh giá sự nỗ lực người lao động tại BQL DALĐ

Đơn vị: người, %

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	38	100
1. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực để hoàn thành công việc khi có điều kiện phù hợp?		
Rất đồng ý	5	13,16
Đồng ý	11	28,95
Bình thường	12	31,58
Không đồng ý	4	10,53

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ
	38	100
Rất không đồng ý	6	15,79
2. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực vượt khó khăn nhằm hoàn thành công việc khi có điều kiện không phù hợp?		
Rất đồng ý	4	10,53
Đồng ý	9	23,68
Bình thường	5	13,16
Không đồng ý	12	31,58
Rất không đồng ý	8	21,05
2. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực vì mục tiêu chung của đơn vị?		
Rất đồng ý	7	18,42
Đồng ý	13	34,21
Bình thường	6	15,79
Không đồng ý	4	10,53
Rất không đồng ý	8	21,05

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Nhìn chung, cán bộ nhân viên tại BQL DALĐ đã nỗ lực trong công việc nhằm hoàn thành công việc được giao và vì mục tiêu chung của đơn vị. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy, khi điều kiện làm việc gặp khó khăn sự nỗ lực của cán bộ nhân viên giảm so với điều kiện làm việc tốt. Cụ thể, 42,11% cán bộ quản lý cho rằng nhân viên trong phòng của họ sẽ nỗ lực hoàn thành công việc khi có điều kiện làm việc phù hợp và chỉ có 34,21% cán bộ quản lý cho rằng nhân viên của họ sẽ nỗ lực hoàn thiện công việc được giao nếu điều kiện làm việc gặp khó khăn như điều kiện

thời tiết, địa hình, công nghệ.... Tỷ lệ nhân viên nỗ lực hoàn thành công việc vì mục tiêu chung của công ty đạt tỷ lệ 52,63%.

Từ nội dung phân tích trên có thể thấy, nhân viên tại BQL DALĐ chưa thực sự nỗ lực hết mình vì công việc và khi gặp phải những điều kiện làm việc khó khăn sự nỗ lực của họ thường giảm xuống. Như vậy, trong thời gian tới việc cải thiện các hoạt động tạo động lực cho cán bộ nhân viên tại Ban quản lý là hết sức cần thiết.

2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc tại BQL DALĐ

2.4.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

❖ *Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của tổ chức*

Trong điều kiện nước ta đang hoàn thiện hệ thống chính sách, pháp luật thì chính sách pháp luật của Nhà nước về vấn đề lao động có nhiều thay đổi, ảnh hưởng lớn đến động lực lao động của người lao động: chính sách về tiền lương (lương tối thiểu, quy định trả lương làm thêm giờ,..), quy định về thời giờ làm việc –nghỉ ngơi, chế độ BHXH... có xu hướng thay đổi có lợi, quan tâm hơn tới NV, giúp họ có động lực làm việc cao hơn.

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

Việt Nam đang trong đà phát triển và hội nhập, kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ thông tin và mọi mặt đời sống đều có nhiều thay đổi. Do vậy, kinh tế, xã hội, công nghệ thông tin phát triển giúp cho việc học và tự nâng cao trình độ năng lực của cá nhân được thuận lợi, dễ dàng hơn, có điều kiện thăng tiến, chứng tỏ năng lực bản thân. Đây cũng một động lực để người lao động làm việc tốt hơn.

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

Xu thế toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế tạo cơ hội thuận lợi cho Việt Nam tạo việc làm, phát triển thị trường lao động, giải quyết việc làm, góp

phần tăng thu nhập cho người dân, thúc đẩy kinh tế - xã hội phát triển. Thực tế thị trường lao động tại Việt Nam, số lượng cung lao động lớn hơn cầu lao động rất nhiều. Trong nền kinh tế thị trường biến động như hiện nay, công việc kinh doanh của các doanh nghiệp đang bị sa sút thì chỗ làm việc tốt là rất khó tìm. Vì vậy, khi được làm việc trong tổ chức công như BQL DALĐ, người lao động cảm thấy có việc làm ổn định, bảo đảm cân bằng cuộc sống và được tôn trọng.

❖ *Vị thế của ngành*

Hiện nay, công chức, viên chức Nhà nước vẫn rất được coi trọng do tính chất ổn định của công việc và các chế độ đãi ngộ trong khi làm việc và khi nghỉ hưu. Chính vì vậy, công việc tại BQL DALĐ có vị thế cao. Người lao động mong muốn làm việc tại BQL DALĐ. Điều này tạo thuận lợi cho BQL DALĐ trong việc thu hút người lao động.

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

Trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, rất nhiều tổ chức ngoài quốc doanh đưa ra các chế độ đãi ngộ tốt đối với người lao động. Chính vì vậy, BQL DALĐ phải không ngừng thay đổi chính sách tạo động lực lao động, là kế thừa các ưu điểm của chính sách tạo động lực của đối thủ, bổ sung thêm những chính sách mới có tính sáng tạo hơn, nhằm thu hút người lao động gắn bó và làm việc tại BQL DALĐ.

2.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

❖ *Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức*

Thực hiện mục tiêu chung của chiến lược phát triển Tổng Công ty Điện lực Miền Bắc đến năm 2030 nhằm tiếp tục phát triển Tổng Công ty Điện lực Miền Bắc theo hướng hiện đại hóa, nhằm đảm bảo đủ năng lực và điều kiện để nâng cao chất lượng, hiệu quả phục vụ và đáp ứng yêu cầu đặt ra, BQL DALĐ cần phải coi trọng yếu tố lao động, tạo động lực lao động cho nhân viên để hướng tới các mục tiêu đã đặt ra của tổ chức.

Lãnh đạo cơ quan đã có nhận định và quan điểm rõ ràng trong việc đẩy mạnh hoạt động tạo động lực lao động, cụ thể:

- Hoạt động tạo động lực lao động là nhiệm vụ trọng tâm;
- Tạo động lực lao động cần phải được tiến hành thường xuyên, liên tục, luôn được làm mới;
- Ưu tiên tạo động lực lao động thông qua hoạt động quy hoạch cán bộ, đào tạo, phát triển, luân chuyển, điều động;
- Tăng cường hoạt động định hướng đối với lao động mới, nhân sự mới được bổ nhiệm. Giúp cho lao động mới hòa nhập nhanh chóng với công việc và môi trường làm việc; định hướng phát triển trong tương lai cho nhân viên;
- Tăng cường sự gắn bó với cơ quan của người lao động thông qua việc thực hiện tổng thể các chính sách đãi ngộ, cải thiện môi trường làm việc, tạo điều kiện cho người lao động chứng minh năng lực bản thân, ghi nhận đóng góp của cá nhân,...

❖ *Các chính sách về nhân sự*

Hoạt động quản trị nhân sự có liên quan trực tiếp đến hoạt động tạo động lực lao động của cơ quan bao gồm các vấn đề như: trả lương, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo phát triển, khen thưởng kỷ luật, đề bạt còn phụ thuộc vào quy định của Nhà nước nên chưa hoàn toàn đáp ứng nhu cầu số đông người lao động tại BQL DALĐ, vì vậy chưa tạo được động lực lớn cho họ. Nếu các hoạt động nhân sự là nền tảng cho hoạt động tạo động lực lao động của cơ quan được thực hiện tốt, khoa học thì sẽ góp phần tạo nên cơ sở vững chắc cho sự thành công của hoạt động tạo động lực lao động.

❖ *Điều kiện môi trường làm việc*

Điều kiện làm việc đang ngày càng được cải thiện. Đơn vị luôn tạo những điều kiện tốt nhất cho người lao động để hoàn thành tốt công việc

được giao. Trụ sở làm việc tại BQL DALĐ được bố trí khá hợp lý tạo thuận lợi cho công việc của các tổ nghiệp vụ cùng phối hợp thực hiện công việc. Văn phòng được dọn dẹp sạch sẽ, thoáng, được bố trí các loại máy móc thiết bị hiện đại cho phục vụ công việc của các nhân viên. Các loại máy tính, máy in, máy fax, quạt điện, điều hòa, các loại phục vụ liên lạc, đều được bố trí đầy đủ và theo yêu cầu phù hợp với điều kiện thực tế của mỗi tổ nghiệp vụ làm sao cho việc thực hiện công việc được diễn ra hiệu quả nhanh chóng.

❖ *Văn hóa tổ chức*

Nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng văn hóa làm việc BQL DALĐ nghiên cứu đặc biệt là ban lãnh đạo và tổ chức công đoàn không ngừng xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, các cán bộ làm việc trong BQL DALĐ được nêu ý kiến đóng góp của mình trong quá trình xây dựng văn hóa làm việc, cùng đưa ra những biện pháp chính sách phù hợp. Các công tác đoàn thể thường xuyên được sử dụng trong BQL DALĐ. Nhờ đó, văn hoá tổ chức đã tạo động lực để người lao động làm việc và gắn bó hơn với BQL DALĐ.

Ban Quản lý dự án đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác văn hóa doanh nghiệp để triển khai thực hiện nội dung chỉ đạo của Tổng công ty Điện lực miền Bắc thực hiện được một số kết quả như sau:

- Lập kế hoạch triển khai theo các nội dung Hành trình văn hóa doanh nghiệp EVNNPC năm 2018. Thực hiện xây dựng và tổ chức ký bản cam kết văn hóa doanh nghiệp của Ban Giám đốc, các trưởng đơn vị và người lao động. Giám đốc BQL DALĐ cũng đã ký cam kết đổi mới phong cách lãnh đạo năm 2018 với Tổng Công ty Điện lực miền Bắc.

- Năm 2018, Ban Quản lý dự án đã tham gia đóng góp với chương trình hành trình văn hóa Tổng công ty điện lực miền Bắc 03 video clip

truyền thông nội bộ về văn hóa doanh nghiệp gồm các chủ đề: “Văn hóa ứng xử của người lao động BQL DALĐ”, “Phong cách đổi mới lãnh đạo của Giám đốc BQL DALĐ”, “Văn hóa học tập không ngừng của Giám đốc BQL DALĐ”. Các video clip phản ánh chân thực hiện trạng của Ban đồng thời toát lên nội dung truyền đạt tinh thần học tập không ngừng của Giám đốc đối với người lao động của Ban.

- Xây dựng và ban hành Bộ câu hỏi văn hóa doanh nghiệp áp dụng trong các cuộc thi chức danh, giữ bậc, nâng bậc, nâng lương, chuyển ngạch, tuyển dụng mới, bổ nhiệm... tạo sự đổi mới về chất trong việc thực thi, tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp cho người lao động nâng cao sức ảnh hưởng và tác động của văn hóa doanh nghiệp đến năng suất lao động. Tổ chức đào tạo, tập huấn đảm bảo 100% người lao động được học tập, nắm bắt cơ bản về các nội dung văn hóa then chốt như tầm nhìn, hệ giá trị cốt lõi, quy tắc ứng xử văn hóa doanh nghiệp EVNNPC.

- Tổ chức sinh nhật, gặp mặt, tặng quà và liên hoan chia tay cho các người lao động đến tuổi về nghỉ chế độ hưu trí để gia tăng sự gắn kết, tạo tinh thần lan tỏa văn hóa EVNNPC.

- Duy trì chương trình 5S tại đơn vị, góp phần nâng cao năng suất lao động và đảm bảo cảnh quan môi trường làm việc sạch sẽ.

- Ngoài ra BQL DALĐ đã thực hiện chỉ đạo của Tổng Công ty Điện lực miền Bắc về việc khảo sát đánh giá độ hài lòng của nhân viên đối với cán bộ quản lý.

Qua kết quả báo cáo ở trên về công tác văn hoá tổ chức đã thể hiện BQL DALĐ hiểu rõ công tác văn hóa doanh nghiệp cần được đổi mới và phát triển đáp ứng yêu cầu chiến lược đổi mới và phát triển bền vững của Tổng công ty.

2.4.3. Nhân tố bản thân người lao động

Nhu cầu của người lao động:

Qua bảng 2.5: Thứ tự nhu cầu của người lao động trong BQL DALĐ có thể dễ dàng thấy được:

- Nhu cầu quan trọng của người lao động là: Mức lương tốt, mức thưởng phù hợp, các chính sách đãi ngộ khác. Các nhu cầu này xếp thứ tự ưu tiên trong khảo sát lần lượt là 1,2,3.

- Các nhu cầu về công việc, về đào tạo, về điều kiện làm việc, môi trường làm việc ít quan trọng hơn với từng đối tượng người lao động của BQL DALĐ.

Đồng thời, qua bảng 2.8 có thể thấy thêm tỷ lệ người lao động đánh giá về phương pháp tính lương của Ban quản lý dự án lưới điện là phù hợp và rất phù hợp chỉ có 52,38%; tỷ lệ người lao động đánh giá về mức tiền lương so với thị trường là phù hợp trở lên chỉ chiếm 55,56%; tỷ lệ người lao động đánh giá về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân là phù hợp trở lên chiếm 50,8%.

Qua bảng 2.5 và bảng 2.8 có thể thấy được chính sách thù lao của BQL DALĐ chưa tốt, chưa thỏa mãn được nhu cầu của người lao động. Đây thực sự là một vấn đề lớn khiến Ban quản lý chịu nhiều sức ép về việc đề xuất đáp ứng nhu cầu của người lao động để tạo động lực cho người lao động và giữ chân người lao động ở lại Ban quản lý do BQL DALĐ là 1 doanh nghiệp nhà nước, các chế độ lương, thưởng, phúc lợi bị gò bó trong khuôn khổ quy định pháp luật của nhà nước.

- Trình độ, năng lực của người lao động:

Ở bảng 2.4 thể hiện trình độ của người lao động tại BQL DALĐ khá cao. Trình độ tiến sĩ chiếm 11,9%; Thạc sĩ chiếm 28,57%; đại học chiếm 52,38%, Cao đẳng và trung cấp trở xuống chỉ có 7,14%. Ở bảng 2.5 thể

hiện nhu cầu xếp sau nhu cầu tài chính của người lao động là nhu cầu về việc sắp xếp công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, và nhu cầu về công việc có thách thức. Qua bảng 2.4 và bảng 2.5 ta thấy rằng Trình độ năng lực của người lao động tại Ban quản lý cao khiến nhu cầu về việc được sắp xếp công việc phù hợp và được làm công việc có tính thách thức cao. Điều này tạo nên rất nhiều thách thức đối với Ban quản lý trong công tác tạo động lực lao động để phát huy hết năng lực của người lao động và giữ chân họ.

2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc tại BQL DALĐ

2.5.1 Ưu điểm

Thứ nhất, đối với các công cụ tài chính tạo động lực cho cán bộ công nhân viên làm việc tại BQL DALĐ như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi khác được thực hiện nghiêm túc và tuân thủ theo quy định hiện hành.

Thứ hai, quy chế tiền lương của BQL DALĐ dựa trên thang bảng lương của Nhà nước rất rõ ràng và các cán bộ lao động đều nắm được và các quy định về trả lương và tiêu chí tăng lương được quy định rất rõ ràng.

Thứ ba, hệ thống các chương trình phúc lợi của BQL DALĐ cũng rất đầy đủ. Các chế độ phúc lợi được thực hiện đầy đủ có sự quan tâm của lãnh đạo BQL DALĐ đối với các cán bộ nhân viên và người thân của cán bộ nhân viên.

Ngoài ra, điều kiện và môi trường làm việc tại BQL DALĐ các cán bộ công nhân viên được làm việc trong môi trường với đầy đủ các điều kiện làm việc, điều kiện và môi trường làm việc hợp lý cho cán bộ gồm trang thiết bị an toàn chăm sóc y tế và bảo hiểm... BQL DALĐ cũng rất quan tâm chú trọng đến môi trường làm việc của nhân viên để tạo được môi trường làm việc tốt thì yếu tố vệ sinh cũng rất quan trọng vì vậy tại BQL DALĐ thành lập tổ vệ sinh hàng ngày vệ sinh tất cả các phòng ban

làm việc, các dụng cụ lao động phục vụ trong công tác nghiên cứu cũng thường xuyên được lau rửa, dọn dẹp và bố trí một cách khoa học tại BQL DALĐ.

2.5.2. Các hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Các hạn chế

Mặc dù công tác tạo động lực lao động cho các cán bộ nhân viên làm việc tại BQL DALĐ có nhiều ưu điểm nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế và cần được khắc phục sửa đổi như:

Thứ nhất, mức lương bình quân của cán bộ nhân viên làm việc tại BQL DALĐ chưa cao, bên cạnh đó mức tăng lương lại theo quy định của Nhà nước nên thời gian tăng lương dài và phụ thuộc vào mức lương cơ bản chưa đáp ứng được việc tăng lương theo đánh giá kết quả công việc của từng cán bộ.

Thứ hai, hệ thống khen thưởng của BQL DALĐ có đa dạng nhưng chủ yếu dưới dạng tiền thưởng và mức tiền thưởng còn khá là thấp.

Thứ ba, một số khoản phúc lợi của BQL DALĐ chưa được cập nhật phù hợp với thực tế và thấp hơn so với một số đơn vị cùng mô hình hoạt động khác.

Thứ tư, hệ thống mô tả công việc còn sơ sài bên cạnh đó BQL DALĐ còn chưa có bản chuẩn mô tả thực hiện công việc dẫn đến việc thiếu cơ sở đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ nhân viên làm việc trong BQL DALĐ.

Thứ năm, hệ thống đánh giá chưa có những tiêu chí rõ ràng, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng lại chưa dựa vào tìm hiểu nhu cầu thực tế của cán bộ nhân viên trong BQL DALĐ dẫn đến tình trạng đào tạo còn dàn trải thiếu tập trung ngoài ra kế hoạch đào tạo tại BQL DALĐ còn chưa ổn định chính vì vậy mà chưa đáp ứng được nhu cầu đào tạo của cán bộ nhân viên

đang làm việc. Việc đánh giá kết quả đào tạo còn khá sơ sài chưa có việc kiểm tra sau thời gian học, đào tạo cán bộ áp dụng nội dung đã được đào tạo vào công việc để đánh giá được chất lượng của các chương trình đào tạo.

2.5.2.2. Nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những tồn tại, hạn chế

BQL DALĐ đã sử dụng biện pháp tài chính kích thích tạo động lực cho các cán bộ làm việc tại BQL DALĐ. Tuy nhiên các biện pháp tài chính thông qua thù lao chưa đủ mạnh và hình thức chưa phù hợp:

Thứ nhất, việc áp dụng thang bảng lương của nhà nước theo hệ số và theo thâm niên làm việc để điều chỉnh tăng lương còn nhiều bất cập và cần phải điều chỉnh cho phù hợp hơn. Việc khen thưởng các cá nhân và tập thể được bình xét vào cuối năm và mỗi năm một lần, căn cứ vào kết quả hoàn thành nhiệm vụ được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân tập thể như vậy thời điểm diễn ra thành tích khen thưởng và công nhận thành tích khen thưởng đó của các nhân và tập thể đo cách nhau quá xa do vậy phần thưởng ít có tác dụng thúc đẩy động lực lao động cho các cán bộ và tập thể. Chưa có chỉ tiêu tiêu chí xét thưởng rõ ràng dẫn đến các cán bộ không có động lực để phấn đấu.

Thứ hai, hệ thống phân tích công việc và đánh giá chưa hợp lý và chưa đảm bảo công bằng, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa đảm bảo gắn với mục tiêu phát triển của BQL DALĐ và đồng thời phát huy năng lực sở trường của các cá nhân cán bộ.

Ngoài ra, BQL DALĐ chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp với nhưng giá trị bản sắc riêng để phát huy những thế mạnh của BQL DALĐ, BQL DALĐ chưa để ý đến văn hóa của BQL DALĐ nên chưa phát huy được những điểm mạnh của BQL DALĐ thông qua văn hóa có thể đạt được.

Cuối cùng, BQL DALĐ chưa có bản đánh giá nhu cầu công việc của các cán bộ nhân viên để tạo nên hệ thống bậc thang các nhu cầu của cán bộ làm việc tại BQL DALĐ. Ban lãnh đạo không nắm được nhu cầu của cán bộ, nhu cầu nào đang được cán bộ trong BQL DALĐ quan tâm nhiều nhất. Chính vì vậy không đưa ra được những biện pháp tạo động lực phù hợp và có tác động lớn đối với các cán bộ và cũng chưa đem lại được lợi ích cho các cán bộ làm việc tại BQL DALĐ.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG THÔNG QUA THÙ LAO TÀI CHÍNH TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN LƯỚI ĐIỆN

3.1. Mục tiêu và định hướng tạo động lực làm việc của BQL DALĐ

3.1.1. Mục tiêu tạo động lực làm việc của BQL DALĐ

Mục tiêu của BQL DALĐ là hoàn thành tốt các nhiệm vụ sau:

- Quyết tâm hoàn thành tốt nhiệm vụ, đồng thời động viên toàn thể cán bộ, công nhân viên chức, lao động phát huy những thành tích đã đạt được, hăng hái vượt qua mọi thách thức, tích cực thi đua lao động sản xuất sáng tạo.
- Tiếp tục ổn định tổ chức, phát huy khối đoàn kết trong nội bộ Ban QLDA lưới điện, giữ nghiêm kỷ luật lao động. Đảm bảo sự chỉ đạo và thực hiện thống nhất nhịp nhàng, tinh thần trách nhiệm cao giữa Giám đốc, các đ/c Phó Giám đốc, các phòng, tổ đến các cán bộ công nhân viên.
- Bám sát sự chỉ đạo của Tổng Công ty, tranh thủ sự ủng hộ giúp đỡ của các phòng ban trong Tổng Công ty điện lực miền Bắc và Tập đoàn điện lực Việt Nam.
- Đẩy mạnh các phong trào văn hoá thể thao, tạo bầu không khí vui vẻ đoàn kết trong toàn đơn vị.
- Có kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ CBCNV đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công tác XDCEB, tăng cường trình độ chuyên môn trong công tác quản lý dự án, Giám sát kỹ thuật và tiếp tục củng cố công tác an toàn trong giám sát thi công xây lắp. Ngoài ra, Ban Lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên Ban QLDA lưới điện phấn đấu: luôn tự trau dồi

trình độ chuyên môn, nâng cao kỹ năng làm việc để nâng cao hiệu suất lao động, góp phần đẩy nhanh tiến độ các Dự án và nâng cao chất lượng công trình. Đồng thời sắp xếp lại lao động gắn với chủ đề của EVN đến năm 2025 là “*Nâng cao hiệu quả vận hành hệ thống điện và thị trường điện*”.

- Áp dụng các phương pháp quản lý Dự án khoa học, nối mạng hệ thống máy tính, số hóa các tài liệu để đạt hiệu quả cao trong công tác.

- Tiếp tục xây dựng và củng cố lực lượng Tư vấn tự làm, phân đầu thực hiện bằng và vượt giá trị Tư vấn tự làm năm 2019 để góp phần làm tăng thu nhập của Ban QLDA lưới điện.

- Hoàn thành công tác giải ngân theo kế hoạch vốn được Tổng Công ty điện lực miền Bắc giao năm 2020.

- Giải quyết nhanh các công tác liên quan đến công nợ với các nhà thầu nhằm giảm thiểu tối đa số dư công nợ.

- Tiếp tục triển khai và phát huy các thành quả đạt được của các chương trình: Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn 5S; Hệ thống BSC/KPIs; Văn hóa doanh nghiệp.

3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc

Nguồn nhân lực luôn được xem là tài sản quý giá cho sự phát triển của BQL DALĐ. Chính vì thế, Lãnh đạo BQL DALĐ đã có định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực chú trọng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, xây dựng tập thể đoàn kết, gắn bó.

Xây dựng môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi nhất để từng người lao động phát huy được hết năng lực mang lại hiệu quả cao nhất trong công việc.

Hoàn thiện hơn nữa công tác tạo động lực mà BQL DALĐ đang áp dụng để phát huy tối đa vai trò của công tác tạo động lực.

Đánh giá đúng năng lực của người lao động đối với sự phát triển của BQL DALĐ từ đó sẽ có phương hướng quản trị nguồn nhân lực phù hợp, có trách nhiệm và khuyến khích người lao động đóng góp nhiều hơn cho BQL DALĐ.

Xây dựng lòng tin của người lao động để họ yên tâm làm việc. Thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn riêng của từng người lao động, đem lại lợi ích cho BQL DALĐ đồng thời cũng cống hiến cho xã hội và cho Đất nước.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc tại BQL DALĐ

3.2.1. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác xác định nhu cầu người lao động

BQL DALĐ nghiên cứu cần triển khai xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng lao động để làm căn cứ để đưa ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với từng nhóm đối tượng, từng nhóm cán bộ để có thể kích thích người lao động mà cụ thể ở đây là các cán bộ công nhân viên của BQL DALĐ làm việc hăng say hơn, có tinh thần thoải mái hơn qua đó tăng năng suất lao động cũng như hiệu quả công việc.

Đối với nhóm đối tượng hỗ trợ, lao động trực tiếp, nhu cầu chủ yếu của họ vẫn là vật chất. Cuộc sống của những cán bộ nhóm này thường không cao, họ làm việc chủ yếu là để phục vụ nhu cầu cuộc sống hàng ngày.

Còn đối với các cán bộ thực hiện trực tiếp dự án thì nhu cầu của nhóm đối tượng này lại khác. Các cán bộ nghiên cứu thì nhu cầu của họ mong muốn có môi trường làm việc tốt, có cơ hội thăng tiến... và các dự án của họ thực hiện được ghi nhận được mọi người biết đến còn đối với nhóm cán bộ làm công tác quản lý thì nhu cầu của họ là được mọi người

nhìn nhận chú ý, có vị trí cao, được mọi người kính nể, có quyền tự chủ trong công việc của mình....

Chính vì vậy, BQL DALĐ phải xác định được nhu cầu của các cán bộ từ đó tập hợp thành từng nhóm và đưa ra được những biện pháp tạo động lực lao động cho từng nhóm cán bộ riêng biệt nhằm kích thích năng suất lao động của từng nhóm cán bộ để đạt được hiệu quả và năng suất lao động cao nhất.

3.2.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tiền lương

Để nâng cao động lực làm việc cho người lao động thì cần cải thiện hệ thống tiền lương. Cần xem xét điều chỉnh lương và cần đánh giá mức lương ở mỗi vị trí đã đáp ứng được yêu cầu của BQL DALĐ đặt ra cần đảm bảo những điều sau như mức lương được xây dựng đảm bảo đúng nguyên tắc của Nhà nước. Với mức tiền lương đó cần đảm bảo người lao động vẫn muốn làm việc gắn bó với BQL DALĐ. Có con số cụ thể, rõ ràng tổng chi phí tiền lương hàng năm của BQL DALĐ sẽ bỏ ra.

Dự trù quỹ tiền lương trả cho người lao động mà tăng nhiều thì cần xem xét tốc độ tăng tiền lương đó có vượt qua tốc độ tăng năng suất lao động của BQL DALĐ hay không nếu thấy vượt quá thì BQL DALĐ điều chỉnh lại cho phù hợp làm sao để vị trí công việc không bị chênh lệch tiền lương quá cao hoặc quá ít. Các vị trí công việc so với các vị trí công việc tương đương cũng cần điều chỉnh sao cho không bị chênh lệch. Bên cạnh đó, khi điều chỉnh cũng cần xem xét hoạt động của BQL DALĐ có thay đổi hay không.

Điều chỉnh tiền lương hằng năm cần dựa trên các căn cứ như tốc độ tăng lương của ngành và tốc độ trượt giá của đất nước với mục đích là không làm đời sống của người lao động bị suy giảm.

Tỷ lệ tăng lương của người làm động cần theo quy định bậc lương của thang bảng lương nhà nước. Để tăng lương trước thời hạn cần yêu cầu người lao động phải đạt được các danh hiệu thi đua theo quy định của Nhà nước.

Cần xây dựng lại hệ thống trả lương sao cho phù hợp với tình hình mới vì cùng với sự thay đổi và phát triển trong hoạt động của BQL DALĐ các vị trí công việc cũng có sự biến động nên việc trả lương theo hệ thống cũng có thể không còn phù hợp. BQL DALĐ có thể áp dụng theo phương pháp trả lương cứng và trả lương mềm cụ thể như sau:

Phần lương cứng sẽ vẫn theo bảng lương của Nhà nước hoặc tự xây dựng.

Phần lương mềm sẽ phụ thuộc vào kết quả công việc của mỗi người lao động. Và đặc biệt đối với cán bộ trực tiếp thực hiện dự án sẽ được BQL DALĐ áp dụng mức lương theo hệ số hoàn thành công việc. Toàn bộ số kinh phí trên sẽ được cấp kịp thời, giải ngân đầy đủ số kinh phí được cấp trong năm và đầy đủ cho Văn phòng BQL DALĐ và các BQL DALĐ trực thuộc để triển khai công việc.

Khi đó sẽ tạo được sự công bằng, trả lương phù hợp với công sức mà người lao động đã bỏ ra và khi được trả lương phù hợp người lao động sẽ yên tâm làm việc. Bên cạnh đó, BQL DALĐ cũng cần nghiên cứu áp dụng những hình thức trả lương mới và hiện đại mà các tập đoàn lớn trong nước và nước ngoài hiện đang áp dụng khá phổ biến và đã mang lại hiệu quả.

3.2.3. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác khen thưởng và phúc lợi

*** Hoàn thiện hệ thống khen thưởng**

Cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng bên cạnh các hình thức khen thưởng trực tiếp có thể sử dụng các hình thức thưởng khác như mua bảo hiểm cho gia đình người lao động, tài trợ chi phí du lịch cho người lao động và gia đình, các vật phẩm quà tặng có ý nghĩa như là các sản phẩm đặc sắc, đặc biệt của BQL DALĐ ... Đối với những người lao động thường xuyên có kết quả xuất sắc nên áp dụng các hình thức tăng lương trước niên hạn để kích thích sự cố gắng, nỗ lực của người lao động đó. Dù khen

thường ở hình thức nào cũng cần tạo cho người lao động ấn tượng tốt về giá trị mà được thưởng cần có sự công bằng trong việc thực hiện công tác khen thưởng.

Khen thưởng phải đưa ra kịp thời, đúng lúc vì nếu quyết định thưởng quá chậm so với thời điểm người lao động đạt thành tích tốt sẽ khiến người lao động nghĩ rằng công sức lao động của mình không được nhìn nhận đúng và không được trân trọng từ đó sẽ làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng sẽ làm giảm sự nỗ lực làm việc. Nếu trường hợp BQL DALĐ chưa có khả năng tài chính hoặc chưa có điều kiện để thực hiện trao phần thưởng cho người lao động thì Lãnh đạo BQL DALĐ cần có lời khen ngợi kịp thời để tạo được tinh thần phấn chấn cho người lao động.

Việc xét thưởng với khoản thưởng theo đánh giá thực hiện công việc hàng tháng cần được tiến hành công bằng, khách quan và cần dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người lao động để chia thưởng hợp lý nhằm tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng.

Xây dựng các tiêu chí đánh giá xếp loại thi đua hàng tháng, phân thành các mức để thể hiện được mức độ hoàn thành, thái độ làm việc. Từ kết quả đánh giá xếp loại có thể đưa ra các hình thức khen thưởng để kích thích tinh thần làm việc của người lao động. Có thể phân ra thành các bậc xếp loại như sau:

- Loại A: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
- Loại B: Hoàn thành tốt nhiệm vụ
- Loại C: Hoàn thành nhiệm vụ.
- Loại D: Không hoàn thành nhiệm vụ
- Không xếp loại

Các tiêu chí đánh giá và xếp loại cá nhân như sau:

(i) Loại A:

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ
- Hoàn thành vượt tiến độ thực hiện khối lượng công việc được giao và các nhiệm vụ đột xuất khác được giao (nếu có).
- Năng động, chủ động, sáng tạo trong thực hiện nhiệm vụ.
- Phối hợp hiệu quả với đồng nghiệp, cá nhân, đơn vị, tổ chức có liên quan để giải quyết công việc được giao.
- Đi làm đủ ngày công làm việc trong tháng, quý.
- Chấp hành tốt các chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước; tham gia tích cực các hoạt động đoàn thể và phong trào thi đua
- Làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, giải quyết công việc nhanh chóng đảm bảo đúng quy định

(ii) Loại B

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ
- Hoàn thành tốt nhiệm vụ, công việc được giao theo các tiêu chí nêu trên xếp loại A
- Làm việc với tinh thần trách nhiệm cao;
- Nghỉ tối đa 03 ngày làm việc trong tháng.

(iv) Loại C

- Hoàn thành nhiệm vụ
- Hoàn thành yêu cầu công việc được giao ở mức trung bình nhưng vẫn còn tồn tại một số hạn chế
- Nghỉ tối đa 05 ngày làm việc trong tháng;

(v) Loại D:

- Không hoàn thành nhiệm vụ
- Không hoàn thành nhiệm vụ hoặc hoàn thành nhiệm vụ dưới mức trung bình và còn có một số những hạn chế, yếu kém, khuyết điểm như để

sai sót trong sử lý nghiệp vụ, vi phạm nội quy của cơ quan. Phối hợp với đồng nghiệp, đơn vị, tổ chức có liên quan để xử lý giải quyết công việc kém hiệu quả.

- Tự ý nghỉ việc từ 01 ngày trở lên trong tháng hoặc nghỉ có lý do được cấp quản lý của đơn vị đồng ý quá 05 ngày trong tháng.

(vi) Đối với trường hợp không xếp loại:

- Người lao động hợp đồng trong thời gian ký hợp đồng thử việc.
- Người lao động nghỉ ốm, thai sản, tai nạn lao động từ 01 tháng trở lên.

- Người lao động nghỉ không hưởng lương từ 01 tháng trở lên.

***Hoàn thiện các chế độ phúc lợi xã hội**

Xem xét đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động theo mức tiền lương thực lĩnh của người lao động nhằm đảm bảo cho người lao động được hưởng nhiều quyền lợi mà bảo hiểm mang lại khi người lao động nghỉ hưu. Cần áp dụng bổ sung thêm những chương trình phúc lợi mới cho người lao động, nâng cao chất lượng của phúc lợi cũ như:

Các dịch vụ và phúc lợi về mặt tài chính: Cho vay ưu đãi đối với những cán bộ - công nhân viên gặp khó khăn về vấn đề tài chính, ví dụ như cho vay tiền mua nhà, mua xe với lãi suất thấp...

Trợ cấp về giáo dục, đào tạo như sẽ trợ cấp một phần hoặc tất cả học phí cho người lao động học tập ở các trình độ khác nhau nhằm phục vụ và liên quan đến công việc. Và người lao động cần cam kết làm việc công hiến cho tổ chức trong một thời gian nhất định hoặc nếu sau khi được trợ cấp học phí chương trình học tập, đào tạo mà người lao động không tiếp tục, cống hiến cho tổ chức sẽ phải bồi hoàn lại khoản đã được nhận trợ cấp học phí.

Khám sức khỏe định kỳ và cần bổ sung thêm các mục khám nhiều hơn nữa, thuê những bệnh BQL DALĐ, cơ sở khám chữa bệnh có uy tín, đội ngũ y bác sỹ chất lượng có trình độ chuyên môn cao và có phương tiện khám chữa bệnh hiện đại.

Công đoàn của BQL DALĐ cần đặc biệt quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa, văn nghệ, thể thao, thường xuyên tổ chức các chương trình tham quan, du lịch (định kỳ hàng năm) nhằm tạo ra một tập thể đoàn kết vững mạnh, gắn bó, để người lao động, cán bộ nhân viên trong BQL DALĐ hiểu nhau hơn, dễ cảm thông chia sẻ và không có khoảng cách, phân biệt giữa những người lao động.

3.2.4. Giải pháp khác

3.2.4.1. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phân tích, mô tả công việc

BQL DALĐ cần phải xây dựng hệ thống bản mô tả công việc yêu cầu công việc và các tiêu chuẩn để thực hiện công việc đầy đủ và bài bản.

Đối với bản mô tả công việc cần xây dựng mô tả bài bản bao gồm những nội dung: phân xác định công việc bao gồm tên công việc, mã số công việc, tên bộ phận, địa điểm thực hiện công việc, lãnh đạo trực tiếp, số người tham gia thực hiện công việc..., phần mục tiêu công việc bao gồm mục tiêu và vị trí công việc, vị trí công việc này tồn tại để làm gì cho BQL DALĐ đây chính là mục tiêu công việc phù hợp với các chức năng chính mà vị trí công việc đảm nhận, phần nhiệm vụ và trách nhiệm bao gồm liệt kê một cách tóm tắt và chính xác các nhiệm vụ trách nhiệm thuộc công việc, mô tả chính xác và nêu ra cán bộ thực hiện phải làm gì, các điều kiện làm việc bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất, thời gian,

Như vậy một bản mô tả công việc đầy đủ và bài bản phải đáp ứng được những yêu cầu là thể hiện nhiệm vụ một cách ngắn gọn, bài bản, đề cập đến chức danh và vị trí công việc, khách quan và chính xác phải được

thực hiện trên thực tế, dùng các từ hành động, đơn giản ngắn gọn, dễ nhớ và dễ hiểu.

3.2.4.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Cần có chính sách đào tạo cụ thể đối với đội ngũ cán bộ quản lý các cấp và cán bộ chủ chốt. Vì những người lao động này là những người có vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của BQL DALĐ nên cần có chính sách đào tạo để họ vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực, trình độ về quản trị để đáp ứng được sự phát triển và đổi mới của BQL DALĐ.

Cần có chính sách đào tạo tại chỗ như thường xuyên mở hội thảo, hội diễn về kỹ thuật mời các chuyên gia về các lĩnh vực để trao đổi về chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp đối với người lao động đồng thời sử dụng phương pháp kèm cặp tại chỗ để tạo ra nguồn cán bộ kế cận cho BQL DALĐ.

Tạo điều kiện với công tác đào ngoài BQL DALĐ như cử những cán bộ có nguyện vọng được đào tạo trình độ cao hơn nhằm phục vụ cho công việc đi học tại các trường đại học chính quy trong nước, dự các khóa huấn luyện, hội thảo tại các BQL DALĐ khác hoặc khuyến khích tự học tự đào tạo để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ để phục vụ tốt cho công việc.

Đối với những người lao động có chuyên môn nghiệp vụ cần có kế hoạch và chương trình cụ thể đặt ra để bồi dưỡng cho cán bộ vào các kỳ đến niên hạng xếp bậc lương.

Cần thực hiện công tác giáo dục tư tưởng, đạo đức nghề nghiệp để mỗi người lao động đều có trách nhiệm và yêu thích công việc của mình, cố gắng làm việc hết khả năng vì sự phát triển của BQL DALĐ.

Cần đào tạo người lao động đúng nhu cầu, đúng chuyên môn đang làm việc. Những người lao động đi trước có kinh nghiệm kèm cặp cho những người lao động mới.

Cần đánh giá kết quả sau khi kết thúc các khóa đào tạo. Đây là việc làm cần thiết trong công tác đào tạo vì sẽ giúp BQL DALĐ nắm được chất lượng đội ngũ người lao động sau khi đào tạo từ đó làm cơ sở để bổ sung và rút ra kinh nghiệm cho các kế hoạch đào tạo về sau.

3.2.4.3. *Giải pháp nhằm cải thiện môi trường và điều kiện làm việc*

Xây dựng thời gian làm việc và nghỉ ngơi hợp lý: Cần có sự luân phiên giữa làm việc và nghỉ ngơi để tránh sự mệt mỏi, không tập trung cho người lao động. Thời gian nghỉ ngơi cần được quy định chặt chẽ vì khi nghỉ không lý do, nghỉ vô kỷ luật sẽ dẫn đến những cảm xúc tiêu cực và cảm giác mệt mỏi, uể oải điều ảnh hưởng đến hiệu quả lao động.

Xây dựng mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới thân thiện, cởi mở, tôn trọng lẫn nhau. Lãnh đạo cần quan tâm nhiều hơn nữa đến người lao động, động viên khi giao nhiệm vụ và khen thưởng kịp thời khi người lao động hoàn thành nhiệm vụ. Trong đánh giá và đối xử với người lao động Lãnh đạo cấp trên cần có những chuẩn mực rõ ràng, công khai để làm cơ sở nhận xét, đánh giá, sử dụng nhân sự. Cần quan tâm thăm hỏi tới hoàn cảnh của người lao động đặc biệt khi họ gặp khó khăn cần sự giúp đỡ. Khi được cấp trên quan tâm những người lao động cấp dưới sẽ cảm thấy được tôn trọng.

Xây dựng mối quan hệ giữa những người lao động đoàn kết, gắn bó để tạo nên một tập thể đoàn kết vững mạnh. BQL DALĐ nên tổ chức thêm các buổi sinh hoạt, thể dục thể thao để giúp cho người lao động được giải trí sau mỗi giờ làm việc và cũng thu hẹp khoảng cách giữa những người lao động

Cung cấp thêm cho người lao động về cơ sở vật chất như cung cấp phòng y tế, căng tin, thư BQL DALĐ... vì diện tích của BQL DALĐ khá rộng đủ để đáp ứng được

Vệ sinh nơi làm việc thường xuyên để tránh những yếu tố gây bất lợi tới sức khỏe người lao động như bụi và vấn đề an toàn và vệ sinh lao động. BQL DALĐ cần tăng cường, giám sát chặt chẽ công tác vệ sinh nơi làm việc để loại bỏ phần nào những yếu tố gây bất lợi trên tới sức khỏe cho người lao động.

3.2.4.4. Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Cần xây dựng Phiếu tự đánh giá của cá nhân người lao động sau đó lãnh đạo sẽ kiểm tra lại để người đánh giá và lãnh đạo cấp trên có cái nhìn khách quan từ hai phía người đánh giá và cá nhân người lao động để tránh tình trạng đánh giá mang tính chủ quan của người đánh giá.

Đánh giá thời gian làm việc của người lao động: Số ngày làm việc thực tế của người lao động được xác định thông qua bảng chấm công của người lao động. Việc thống kê số ngày làm việc thực tế của người lao động thông qua bảng chấm công mới chỉ phản ánh được thời gian làm việc nhưng chưa phản ánh được chất lượng công việc. Cần thống kê thời gian cụ thể cho từng bước công việc như thời gian tác nghiệp, thời gian nghỉ, thời gian lãng phí...sau đó so sánh với các tiêu chuẩn của định mức công việc.

Đối với bản yêu cầu của công việc cần liệt kê đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người lao động thực hiện công việc đó như yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ...

Bản yêu cầu của công việc chỉ nên bao gồm các yếu tố về chuyên môn có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc. Không nên đưa ra những yêu cầu quá cao, không cần thiết để thực hiện công việc,

Đối với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cần:

- Cần hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí để phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ quy định trong bản mô tả công việc và phải phù hợp với đặc điểm từng công việc.

- Tiêu chuẩn đưa ra phải nêu rõ người lao động cần làm những gì trong công việc và phải hoàn thành tốt đến mức như thế nào.

- Định kỳ hàng năm cần tiến hành rà soát lại các vị trí công việc nếu có sự thay đổi thì cần phải tiến hành điều chỉnh lại bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc, bản tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí trong BQL DALĐ .

3.2.4.5. Giải pháp nhằm xây dựng môi trường văn hóa làm việc tại BQL DALĐ

Tạo môi trường làm việc khoa học như tổ chức các cuộc thi đua trong đơn vị để kích thích người lao động nâng cao hiệu quả công việc. Ngoài ra, BQL DALĐ cần xây dựng, mở rộng thêm hệ thống các phòng nghiên cứu với đầy đủ các trang thiết bị hiện đại để đưa các tiến bộ về công nghệ vào ứng dụng trong công việc. Đổi mới các phần mềm quản lý nhân sự, quản lý các hoạt động khoa học công nghệ, phần mềm kế toán phục vụ các hoạt động của BQL DALĐ đạt hiệu quả cao nhất. Nâng cấp thư BQL DALĐ của BQL DALĐ cả về trang thiết bị máy tính, phòng đọc, hình thức quản lý và sổ đầu sách; Mua bản quyền khai thác thông tin trên website của một số tổ chức quốc tế khác để cung cấp thêm nguồn thông tin cho cán bộ nghiên cứu.

Cần tổ chức nhiều hơn nữa các phong trào đoàn thể và phát động trong toàn BQL DALĐ như các buổi gặp gỡ trao đổi, giao lưu văn nghệ, thể thao sẽ giúp cho người lao động xích lại gần nhau hơn và thân thiết hơn từ đó sẽ tác động đến quá trình làm việc của người lao động.

Tăng cường phương pháp làm việc theo nhóm để phương pháp này cũng trở thành nét văn hóa làm việc riêng của BQL DALĐ. Làm việc theo nhóm sẽ giúp mọi người lao động trong nhóm liên kết với nhau hơn và giúp cho công tác giao việc, phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc sẽ dễ dàng, chính xác và công bằng hơn.

Xây dựng chính sách mở cho người lao động được tham gia vào việc xây dựng để tạo nên tính dân chủ trong việc kích thích người lao động đóng góp ý kiến cho công tác xây dựng chung của BQL DALĐ.

Xây dựng mối quan hệ giữa Lãnh đạo với người lao động thân thiết, gần gũi, chuẩn mực, rõ ràng, không có khoảng cách làm được như vậy sẽ tạo niềm vui cho người lao động trong khi làm việc.

Cần áp dụng tác phong làm việc chuyên nghiệp, nhanh nhẹn vào công tác quản trị nhân sự của BQL DALĐ. Vì khi có tác phong làm việc chuyên nghiệp người lao động sẽ biết kiểm soát thời gian làm việc sẽ tạo năng suất lao động tốt hơn hiệu quả hơn.

Xây dựng mối quan hệ thân thiết, gắn bó giữa những người lao động trong BQL DALĐ nhằm tạo nên một tâm thể đoàn kết, vững mạnh, luôn quan tâm giúp đỡ nhau trong công việc và hình thành một tập thể tương trợ nhau đưa BQL DALĐ ngày càng phát triển.

Để toàn thể người lao động đều biết đến văn hóa làm việc tại BQL DALĐ thì BQL DALĐ cần cập nhật kịp thời các phương hướng hoạt động, dự án mới, các công trình nghiên cứu khoa học, nội quy làm việc... qua các hình thức như họp bộ phận, bảng tin... Trang điện tử của BQL DALĐ cần được cập nhật thông tin thường xuyên không chỉ những hoạt động chính mà cả những hoạt động nổi bật thường ngày để gây được sự thích thú thường xuyên truy cập vào trang web của BQL DALĐ ngoài ra thời đại công nghệ đang ngày càng phát triển BQL DALĐ cũng nên xây dựng trang

Facebook riêng của BQL DALĐ thường xuyên trao đổi thông tin, cập nhật tin tức để cán bộ nhân viên có thể đọc tin tức, trao đổi với nhau dễ dàng hơn và từ đó hiểu được văn hóa làm việc của BQL DALĐ cụ thể và sâu sắc hơn.

3.3. Một số kiến nghị

- Nhà nước cần đẩy nhanh xây dựng và hoàn thiện hệ thống vị trí việc làm, coi đây là giải pháp mang tính tiền đề để thực hiện cải cách tiền lương. Cần hoàn thiện hệ thống văn bản pháp lý về vị trí việc làm và các tiêu chí đánh giá, phân loại cán bộ, công chức viên chức gắn với từng vị trí việc làm trong khu vực công để làm căn cứ tuyển dụng, sử dụng, đánh giá và trả lương đối với cán bộ, công chức, viên chức.

- Nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước về tiền lương; sửa đổi, hoàn thiện pháp luật về cán bộ, công chức, viên chức, lao động, doanh nghiệp, bảo hiểm xã hội và pháp luật có liên quan đến chính sách tiền lương theo hướng đẩy mạnh phân cấp, giao quyền tự chủ cho các cơ quan, tổ chức, đơn vị. Hoàn thiện cơ chế thỏa thuận về tiền lương trong doanh nghiệp thông qua việc thiết lập cơ chế đối thoại, thương lượng và thỏa thuận giữa các chủ thể trong quan hệ lao động.

- Tăng cường vai trò lãnh đạo của Đảng; phát huy vai trò của nhân dân, mặt trận tổ quốc và các đoàn thể chính trị - xã hội trong việc thực hiện cải cách chính sách tiền lương đồng bộ với sắp xếp tổ chức bộ máy, tinh giản biên chế, đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý đối với các doanh nghiệp nhà nước.

- Nhà nước cần xây dựng cơ chế để doanh nghiệp được tự chủ quyết định chính sách tiền lương và trả lương gắn với năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, nhà nước cần quy định nguyên tắc chung để xác định tiền

lương và tiền thưởng gắn với năng suất lao động và hiệu quả sử dụng vốn nhà nước, hướng đến bảo đảm mặt bằng tiền lương trên thị trường. Thực hiện giao khoán chi phí tiền lương (bao gồm cả tiền thưởng trong quỹ lương) gắn với chỉ tiêu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh, ngành nghề, tính chất hoạt động của doanh nghiệp; từng bước tiến tới thực hiện giao khoán chỉ tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh gắn với kết quả và hiệu quả quản lý và sử dụng vốn nhà nước của doanh nghiệp.

- Nhà nước cần đưa ra cơ chế sử dụng lao động hợp lý phù hợp pháp luật lao động nhưng kích thích cả những đối tượng đã có thâm niên công tác và hợp đồng dài hạn làm việc bằng cách đặt ra cơ chế thưởng phạt dứt khoát và công bằng, thậm chí đưa ra áp lực giảm biên chế, hoặc nghỉ hưu sớm đối với đội ngũ lao động thiếu đi sức đóng góp cho nhiệm vụ chung của tổ chức trong vòng 1-3 năm ngay trước thời điểm đánh giá. Thêm vào đó là những ưu đãi, thậm chí là sự đặc cách cho những đối tượng trẻ nhưng có năng lực và tâm huyết để thúc đẩy họ phấn đấu đạt chuẩn để có thêm vị trí làm việc tốt hơn.

- Cần quan tâm hơn nữa đến việc xây dựng lộ trình sự nghiệp cho người lao động ở mọi vị trí khác nhau, trong đó có tính đến đào tạo ở các khóa học dài hạn ở trong nước hoặc ở nước ngoài khi người lao động đạt đến một trình độ nhất định. Việc gắn các khóa học mà người lao động có thể tham gia sau những cống hiến nhất định trong một bản lộ trình sự nghiệp được thiết lập một phần đem lại sự minh bạch cho quá trình phấn đấu của người lao động, phần khác là một giải pháp tích hợp được nhiều nội dung tạo động lực cho người lao động của doanh nghiệp

KẾT LUẬN

Việc tạo động lực cho người lao động làm việc trong tổ chức là một trong những hoạt động quan trọng và tất yếu bởi việc tạo động lực cho người lao động có tác động trực tiếp tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức ngoài ra động lực lao động còn là sự khát khao khẳng định năng lực và tự nguyện của mỗi bản thân người lao động nhằm phát huy nỗ lực của người lao động để đạt được các mục tiêu cá nhân người lao động và mục tiêu của tổ chức. Để tạo động lực cho người tổ chức cần phải vận dụng một cách hệ thống các chính sách biện pháp cách thức quản lý nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc thúc đẩy người lao động hài lòng với công việc và mong muốn đóng góp và gắn bó với tổ chức. Trong nền kinh tế phát triển hiện nay các tổ chức kinh tế ngày càng nhiều và cũng có nhiều điểm tương đồng để tạo ra được sự khác biệt giữa các tổ chức cùng hoạt động trong một lĩnh vực ngoài việc xây dựng môi trường văn hóa tổ chức mang tính riêng biệt thì các tổ chức cần tạo ra đội ngũ người lao động tốt có chuyên môn và tay nghề và làm sao để người lao động có thể phát huy hết khả năng và đem lại lợi ích tối đa cho tổ chức. Bên cạnh đó nhà lãnh đạo, nhà quản lý cần thực sự quan tâm đến việc thỏa mãn nhu cầu và lợi ích của người lao động, gắn lợi ích của người lao động với lợi ích của tổ chức, kích thích về vật chất và tinh thần cho người lao động đảm bảo lợi ích của người lao động trong suốt quá trình làm việc, nhằm khơi dậy thuộc tính tự nhiên của người lao động, thúc đẩy tính tự nguyện, tự giác của người lao động trong suốt quá trình làm việc.

Từ thực tế tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động làm việc tại BQL DALĐ cùng với những kiến thức đã được học luận văn đã đưa ra được một số biện pháp khắc phục những điểm hạn chế trong

công tác tạo động lực cho cán bộ nhân viên làm việc tại BQL DALĐ, phát huy những điểm mạnh, nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng lao động của BQL DALĐ để đội ngũ cán bộ ngày càng phát triển hoàn thiện từ đó đưa BQL DALĐ phát triển. Việc tạo động lực cho người lao động phải được thực hiện bằng cách kết hợp nhiều biện pháp khác nhau và phải có sự kết hợp đồng bộ của các biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả của việc tạo động lực, không chỉ đáp ứng các nhu cầu về vật chất của người lao động mà còn phải đáp ứng các nhu cầu về mặt tinh thần, quan trọng hơn cả các nhà lãnh đạo cần nắm bắt được động cơ của người lao động để từ đó đưa ra được những biện pháp phù hợp. Ngoài việc sử dụng các biện pháp kích thích tài chính và các biện pháp kích thích phi tài chính thì quan trọng ban lãnh đạo cũng cần phải nắm bắt được động cơ của các cán bộ, nhu cầu của mỗi nhóm cán bộ để từ đó đưa ra được những biện pháp giải pháp cụ thể cho từng bộ phận, từng nhóm các bộ để kích thích động lực làm việc cho các cán bộ trong BQL DALĐ nhằm giúp cho các cán bộ làm việc hiệu quả hơn và năng suất hơn.

Do còn hạn chế về mặt thời gian và phạm vi kiến thức nên luận văn đề tài nghiên cứu không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô và bạn đọc để hoàn thành tốt hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng việt

1. Nguyễn Thị Kim Ánh (2017), “Giải pháp tạo động lực cho nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Đà Nẵng dựa trên tháp nhu cầu của Maslow”, Tạp chí Tài chính.
2. Mai Quốc Bảo (2018), “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Trần Xuân Cầu (2019), Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2018). Quản trị nguồn nhân lực. NXB Tổng hợp TP.HCM, TP. Hồ Chí Minh.
5. Đặng Quang Định (2012). Vai trò của lợi ích đối với sự phát triển xã hội. H.: Chính trị Quốc gia, 124 tr.
6. Trần Thị Thu & Vũ Hoàng Ngân (2013), Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
7. Dương Thị Liễu (2012), Giáo trình Văn hóa doanh nghiệp, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Lê Thanh Hà (2012), Giáo trình quản trị nhân lực tập II, Nxb Lao động xã hội, Hà Nội
9. Nguyễn Thị Hồng (2019), Giáo trình tạo động lực lao động
10. Nguyễn Mạnh Quân (2012), Giáo trình đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty, Nxb Kinh tế quốc dân, Hà Nội
11. Lương Văn Úc (2011), Giáo trình tâm lý học lao động, Nxb Kinh tế quốc dân, Hà Nội

12. Đỗ Thị Thu (2016), “Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

13. Vũ Thị Uyên (2016), “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”, Luận án tiến sỹ.

14. Bùi Thị Xuân Mai (2011). Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.

15. Nguyễn Hữu Thụ (2017). Giáo Trình Tâm Lý Học Quản Lý. Nhà xuất bản Đại học Sư phạm, Hà Nội

16. Nguyễn Thị Hoài Hương (2016). Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần Softech. Luận văn Thạc sỹ. Trường đại học Lao động & Xã hội.

17. Vũ Phương Tú (2019). Tạo động lực thông qua thù lao lao động tại khối văn phòng Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng Không sân bay Tân Sơn Nhất. Luận văn Thạc sỹ. Trường đại học Lao động & Xã hội.

18. Bùi Anh Tuấn (2013). Giáo trình Hành vi tổ chức. Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội

Tài liệu tiếng anh

1. McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. Simply psychology, 1, 1-8.

2. Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. Communications of the Association for Information systems, 1(1), 7.

3. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

4. Ashton, W. (2019). P-240 Can pre-bereavement support follow maslow’s hierarchy of needs? A case study.

5. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

6. Khan, I., Shahid, M., Nawab, S., & Wali, S. S. (2013). Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan. *Academic Research International*, 4(1), 282.
7. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.

PHỤ LỤC I-A: PHIẾU KHẢO SÁT CHUNG

(Mã phiếu: BQL/..... /...../...../)

Kính chào Anh/chị! Em là Linh, tác giả thực hiện đề tài: **“Tạo động lực lao động thông qua qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc”**.

Nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại BQL DALĐ, Kính mong anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin cá nhân anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và kết quả của phiếu khảo sát này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài.

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

(Anh/chị vui lòng đánh dấu ☐ vào lựa chọn phù hợp)

1. Giới tính:

☐ Nam

☐ Nữ

2. Độ tuổi:

☐ < 30 tuổi

☐ 30 - <40 tuổi

☐ 40 - <50 tuổi

☐ ≥ 50 tuổi

3. Trình độ chuyên môn:

☐ Tiến sĩ

☐ Thạc sĩ

☐Đại học

☐Trung cấp, cao đẳng

4. Vị trí công tác

☐Trưởng phòng

☐Phó phòng

☐Nhân viên

PHẦN II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Nhu cầu nào là quan trọng nhất đối với anh/chị?(Xin đánh số thứ tự từ 1 đến 10 tương ứng với nhu cầu quan trọng nhất đến nhu cầu ít quan trọng nhất)

STT	Nội dung	Đánh số
1	Chế độ đãi ngộ tốt	
2	Đánh giá công bằng	
3	Có cơ hội thăng tiến	
4	Công việc phù hợp với chuyên môn	
5	Được đào tạo và phát triển	
6	Công việc ổn định	
7	Công việc có thú vị và thách thức	
8	Điều kiện làm việc tốt	
9	Công việc ít áp lực	
10	Môi trường làm việc tốt	

2. Anh/chị hãy đánh giá về phương pháp tính lương?

☐Rất phù hợp

☐Phù hợp

☐Bình thường

☐Không phù hợp

☐Rất không phù hợp

3. Anh/chị hãy đánh giá về mức tiền lương so với khối lượng công việc?

☐Rất phù hợp

☐Phù hợp

☐Bình thường

☐Không phù hợp

☐Rất không phù hợp

4. Anh/chị hãy đánh giá mức tiền lương của mình so với thị trường?

☐Rất phù hợp

☐Phù hợp

☐Bình thường

☐Không phù hợp

☐Rất không phù hợp

5. Anh/ chị hãy đánh giá về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân?

☐Rất phù hợp

☐Phù hợp

☐Bình thường

☐Không phù hợp

☐Rất không phù hợp

6. Anh/chị hãy đánh giá về mức độ phù hợp của hoạt động khen thưởng?

- ☐ Rất phù hợp
- ☐ Phù hợp
- ☐ Bình thường
- ☐ Không phù hợp
- ☐ Rất không phù hợp

7. Chính sách khen thưởng đúng lúc, kịp thời?

- ☐ Rất đồng ý
- ☐ Đồng ý
- ☐ Bình thường
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Rất không đồng ý

8. Chính sách khen thưởng có kích thích và khích lệ?

- ☐ Rất đồng ý
- ☐ Đồng ý
- ☐ Bình thường
- ☐ Không đồng ý
- ☐ Rất không đồng ý

9. Anh/chị sẽ chuyển công tác khi đơn vị khác có mức tiền lương tốt hơn?

☐Rất đồng ý

☐Đồng ý

☐Bình thường

☐Không đồng ý

☐Rất không đồng ý

10. Anh/chị sẽ chuyển công tác khi đơn vị khác có mức khen thưởng tốt hơn?

☐Rất đồng ý

☐Đồng ý

☐Bình thường

☐Không đồng ý

☐Rất không đồng ý

11. Anh/chị sẽ chuyển công tác khi đơn vị khác có chế độ phúc lợi tốt hơn?

☐Rất đồng ý

☐Đồng ý

☐Bình thường

☐Không đồng ý

☐Rất không đồng ý

12. Anh/ chị hãy đưa ra những đánh giá khác (nếu có)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

...../

Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu khảo sát này.

PHỤ LỤC I-B: PHIẾU KHẢO SÁT CÁN BỘ QUẢN LÝ

(Mã phiếu: BQL/..... /...../...../)

Kính chào Anh/chị! Em là Linh, tác giả thực hiện đề tài: **“Tạo động lực lao động thông qua qua thù lao tài chính tại BQL DALĐ trực thuộc Tổng công ty Điện lực miền Bắc”**.

Nhằm góp phần hoàn thiện hoạt động tạo động lực cho người lao động tại BQL DALĐ, Kính mong anh/chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong phiếu khảo sát này. Những thông tin cá nhân anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật và kết quả của phiếu khảo sát này chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài.

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT

(Anh/chị vui lòng đánh dấu ☐ vào lựa chọn phù hợp)

1. Giới tính:

☐ Nam

☐ Nữ

2. Độ tuổi:

☐ <40 tuổi

☐ 40 - <45 tuổi

☐ 45 - <50 tuổi

☐ ≥ 50 tuổi

3. Trình độ chuyên môn:

☐ Tiến sĩ

☐ Thạc sĩ

4. Vị trí công tác

☐ Thủ trưởng đơn vị

☐ Trưởng phòng

☐ Phó phòng

PHẦN II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

1. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực để hoàn thành công việc khi có điều kiện phù hợp?

☐ Rất đồng ý

☐ Đồng ý

☐ Bình thường

☐ Không đồng ý

☐ Rất không đồng ý

2. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực vượt khó khăn nhằm hoàn thành công việc khi có điều kiện không phù hợp?

☐ Rất đồng ý

☐ Đồng ý

☐ Bình thường

☐ Không đồng ý

☐ Rất không đồng ý

3. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực vì mục tiêu chung của đơn vị?

☐ Rất đồng ý

☐ Đồng ý

☐ Bình thường

☐ Không đồng ý

☐Rất không đồng ý

4. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn tự giác làm việc mà không cần sự giám sát?

☐Rất đồng ý

☐Đồng ý

☐Bình thường

☐Không đồng ý

☐Rất không đồng ý

5. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn chủ động trong công việc?

☐Rất đồng ý

☐Đồng ý

☐Bình thường

☐Không đồng ý

☐Rất không đồng ý

6. Nhân viên do Anh/Chị quản lý rất sáng tạo trong công việc?

☐Rất đồng ý

☐Đồng ý

☐Bình thường

☐Không đồng ý

☐Rất không đồng ý

7. Anh/ chị hãy đưa ra những đánh giá khác (nếu có)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
...../

Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã trả lời phiếu khảo sát này.

PHỤ LỤC II: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SỐ LIỆU

1. Kết quả xác định nhu cầu

Nhu cầu	Trưởng phòng	Phó phòng	Nhân viên
	Tổng điểm	Tổng điểm	Tổng điểm
Chế độ đãi ngộ tốt	18	21	153
Đánh giá công bằng	45	24	186
Có cơ hội thăng tiến	27	69	252
Công việc phù hợp với chuyên môn	66	111	414
Được đào tạo và phát triển	84	135	528
Công việc ổn định	108	45	690
Công việc có thú vị và thách thức	75	138	483
Điều kiện làm việc tốt	120	72	768
Công việc ít áp lực	144	84	882
Môi trường làm việc tốt	138	126	924

2. Kết quả khảo sát chung

Đánh giá	Số lượng	Tỷ lệ
1. Anh/chị hãy đánh giá về phương pháp tính lương?		
Rất phù hợp	22	17,46
Phù hợp	44	34,92
Bình thường	32	25,4
Không phù hợp	22	17,46
Rất không phù hợp	6	4,76
2. Anh/chị hãy đánh giá về mức tiền lương so với khối lượng công việc?		
Rất phù hợp	21	16,67
Phù hợp	53	42,06
Bình thường	23	18,25
Không phù hợp	18	14,29
Rất không phù hợp	11	8,73

3. Anh/chị hãy đánh giá mức tiền lương của mình so với thị trường?		
Rất phù hợp	18	14,29
Phù hợp	52	41,27
Bình thường	32	25,4
Không phù hợp	16	12,7
Rất không phù hợp	8	6,35
4. Anh/ chị hãy đánh giá về tỷ lệ tăng lương dựa trên kết quả đánh giá cá nhân?		
Rất phù hợp	21	16,67
Phù hợp	43	34,13
Bình thường	38	30,16
Không phù hợp	18	14,29
Rất không phù hợp	6	4,76
5. Anh/chị hãy đánh giá về mức độ phù hợp của hoạt động khen thưởng?		
Rất phù hợp	28	22,22
Phù hợp	33	26,19
Bình thường	41	32,54
Không phù hợp	16	12,7
Rất không phù hợp	8	6,35
6. Chính sách khen thưởng đúng lúc, kịp thời?		
Rất đồng ý	19	15,08
Đồng ý	52	41,27
Bình thường	43	34,13
Không đồng ý	6	4,76
Rất không đồng ý	6	4,76
7. Chính sách khen thưởng có kích thích và khích lệ?		
Rất đồng ý	16	12,7
Đồng ý	25	19,84
Bình thường	51	40,48
Không đồng ý	22	17,46
Rất không đồng ý	12	9,52

3. Kết quả khảo sát cán bộ quản lý

Đánh giá	Số lượng	Tỷ lệ
1. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực để hoàn thành công việc khi có điều kiện phù hợp?		
Rất đồng ý	5	13,16
Đồng ý	11	28,95
Bình thường	12	31,58
Không đồng ý	4	10,53
Rất không đồng ý	6	15,79
2. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực vượt khó khăn nhằm hoàn thành công việc khi có điều kiện không phù hợp?		
Rất đồng ý	4	10,53
Đồng ý	9	23,68
Bình thường	5	13,16
Không đồng ý	12	31,58
Rất không đồng ý	8	21,05
3. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn nỗ lực vì mục tiêu chung của đơn vị?		
Rất đồng ý	7	18,42
Đồng ý	13	34,21
Bình thường	6	15,79
Không đồng ý	4	10,53
Rất không đồng ý	8	21,05
4. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn tự giác làm việc mà không cần sự giám sát		
Rất đồng ý	5	13,16
Đồng ý	19	50
Bình thường	12	31,58
Không đồng ý	6	15,79
Rất không đồng ý	6	15,79
5. Nhân viên do Anh/Chị quản lý luôn chủ động trong công việc		
Rất đồng ý	13	34,21
Đồng ý	11	28,95

Bình thường	12	31,58
Không đồng ý	6	15,79
Rất không đồng ý	6	15,79
6. Nhân viên do Anh/Chị quản lý rất sáng tạo trong công việc		
Rất đồng ý	8	21,05
Đồng ý	13	34,21
Bình thường	12	31,58
Không đồng ý	10	26,32
Rất không đồng ý	5	13,16