

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

CAO THỊ PHƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: KINH TẾ CHÍNH TRỊ

HÀ NỘI - 2025

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

CAO THỊ PHƯƠNG

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

NGÀNH: KINH TẾ CHÍNH TRỊ

Mã số: 9 31 01 02

Chữ tích



PGS, TS Ngô Tuấn Nghĩa

Người hướng dẫn khoa học

GS.TS NGUYỄN QUANG THUẬN



TS. PHẠM ANH



HÀ NỘI - 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc rõ ràng.

Tác giả

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Cao Thị Phương', written in a cursive style.

Cao Thị Phương

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1. TỔNG QUAN NHỮNG CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	9
1.1. Các công trình nghiên cứu nước ngoài.....	9
1.2. Những công trình nghiên cứu trong nước.....	15
1.3. Khái quát kết quả chủ yếu của các công trình liên quan đề tài luận án và khoảng trống tiếp tục nghiên cứu.....	25
1.4. Một số vấn đề tập trung nghiên cứu.....	29
Chương 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC.....	30
2.1. Một số khái niệm cơ bản.....	30
2.2. Nội dung, phương thức, tiêu chí đánh giá và yếu tố ảnh hưởng tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước	45
2.3. Kinh nghiệm và bài học cho Tập đoàn Điện lực Việt Nam.....	67
Chương 3. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2016 - 2022.....	85
3.1. Khái quát Tập đoàn Điện lực Việt Nam	85
3.2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam	91
3.3. Đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2016 - 2022	126
Chương 4. PHƯƠNG HƯỚNG, GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030	135
4.1. Tình hình quốc tế và trong nước tác động đến việc tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2030 ..	135
4.2. Quan điểm và phương hướng tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2030.....	144
4.3. Giải pháp chủ yếu nhằm tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2030	149
KẾT LUẬN.....	169
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	173
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	174
PHỤ LỤC	187

DANH MỤC BẢNG VIẾT TẮT

CBCNV	: Cán bộ công nhân viên
CMCN 4.0	: Cách mạng công nghiệp lần thứ tư
CNH, HĐH	: Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
EVN	: Tập đoàn Điện lực Việt Nam
KPI	: Chỉ số đánh giá kết quả thực hiện công việc
NLĐ	: Người lao động
NSLĐ	: Năng suất lao động
TNLĐ	: Tai nạn lao động
TĐKTNN	: Tập đoàn kinh tế nhà nước

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Nhân tố thúc đẩy tạo động lực.....	35
Bảng 2.2. Kết quả điều tra người lao động giữa 1995 và 2010	36
Bảng 2.3. Biểu hiện và lý do hành động theo các loại động lực.....	42
Bảng 3.1. Kết quả Tiền lương và các khoản chi khác giai đoạn 2016 đến 2022 ...	94
Bảng 3.2. Số lao động sắp xếp theo năng lực chuyên môn	96
Bảng 3.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi (31/12/2022).....	98
Bảng 3.4. Các chỉ tiêu liên quan nguồn nhân lực EVN	102
Bảng 3.5. Công tác an toàn vệ sinh lao động giai đoạn 2016 - 2022	106
Bảng 3.6. Số liệu chấm điểm thực thi VHDN (2016-2021)	108
Bảng 4.1. Dự báo nguồn nhân lực căn cứ trên sản lượng điện.....	139
Bảng 4.2. Tổng số nguồn nhân lực của EVN.....	139
Bảng 4.3. Dự báo Nguồn nhân lực trong trường hợp EVN ứng dụng công nghệ	140
Bảng 4.4. Dự báo nhân lực căn cứ vào các chỉ số mục tiêu	141
Bảng 4.5. Các chỉ số mục tiêu theo giai đoạn.....	141

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 3.1. Cơ cấu công suất nguồn điện toàn hệ thống đến cuối năm 2022....	86
Hình 3.2. Thị trường cạnh tranh.....	87
Hình 3.3. Sơ đồ tổ chức và cơ chế điều hành EVN	90
Hình 3.4. Cơ cấu người lao động theo độ tuổi (đến 31/12/2022)	98
Hình 4.1. Sơ đồ mô hình tạo động lực lao động tại EVN.....	150

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đã và đang làm thay đổi căn bản đời sống kinh tế xã hội với những công nghệ mang tính đột phá ở hầu hết các lĩnh vực (AI, robot, IoT, digital, AR, VR, sản xuất in 3D, 4D, công nghệ nano...); CMCN 4.0 thúc đẩy mạnh mẽ sự chuyển đổi nền kinh tế truyền thống sang kinh tế tri thức, kinh tế số, do vậy nền kinh tế, tập đoàn, doanh nghiệp nào sở hữu nhiều tri thức, có nguồn nhân lực chất lượng cao “dồi dào”, sẽ giành ưu thế cạnh tranh toàn cầu.

Vì vậy, việc tạo động lực cho người lao động là công việc rất quan trọng của người sử dụng lao động, bởi nó liên quan trực tiếp tới hiệu quả, hiệu suất của quá trình lao động. Bất kỳ quá trình lao động sản xuất nào cũng đều là sự tiêu dùng tư liệu sản xuất và sức lao động. Nếu sử dụng tư liệu sản xuất và sức lao động hợp lý thì năng suất lao động sẽ tăng và giá trị cá biệt của hàng hóa thấp hơn hao phí lao động xã hội cần thiết, tăng sức cạnh tranh, tăng lợi nhuận. Sức lao động có một thuộc tính rất đặc biệt, đó là nó - tức hàng hóa sức lao động có yếu tố tinh thần và lịch sử [32] do vậy sức lao động có mang lại nhiều giá trị tăng thêm hay không phụ thuộc vào hai yếu tố tác động: *thứ nhất*, do trình độ và nghệ thuật của người tổ chức quá trình lao động - sản xuất; *thứ hai*, động lực nội tại của chính bản thân người lao động. Chính vì thế, các tập đoàn kinh tế cần phải triển khai đồng bộ các biện pháp tạo động lực cho người lao động nhằm tác động đến nhận thức, tinh thần thái độ và sự nhiệt huyết cống hiến. Tạo động lực cho người lao động không chỉ đem lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp mà còn tác động tới tiền công và thu nhập của người lao động.

Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) là một trong 10 tập đoàn kinh tế nhà nước - đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực năng lượng tại Việt Nam và khu

vực Đông Nam Á giữ vai trò chủ lực trong đầu tư nguồn và lưới điện đáp ứng nhu cầu điện cho nền kinh tế đất nước và đời sống xã hội, góp phần quan trọng vào sự nghiệp CNH-HĐH đất nước, bảo đảm vững chắc an ninh năng lượng quốc gia và phát triển kinh tế-xã hội. Một trong những yếu tố quan trọng đóng góp nhiều nhất vào thành tích kể trên là nguồn nhân lực của EVN, với đội ngũ hơn 100.000 người lao động có năng lực chuyên môn, tinh thần trách nhiệm, tính kỷ luật, sự chuyên nghiệp và khả năng sáng tạo không ngừng cống hiến cho sự nghiệp điện khí hóa đất nước, chính vì trong tiến trình phát triển của mình, EVN xác định **“Con người là tài sản quan trọng nhất”** của doanh nghiệp. EVN đã có chính sách quản trị nguồn nhân lực và quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động, xác định đây vừa là nhiệm vụ có ý nghĩa chiến lược lâu dài vừa là nhiệm vụ cấp bách trước mắt nhằm tránh tình trạng “chảy máu chất xám”, thu hút nhân tài, giữ chân người lao động ở lại cống hiến cho tập đoàn. Theo đó, EVN đã triển khai công tác tạo động lực cho người lao động, từng bước tạo dựng môi trường làm việc thân thiện, đảm bảo thực hiện đầy đủ các chính sách, đãi ngộ, khen thưởng kịp thời, tạo điều kiện cho người lao động được rèn luyện, trau dồi kiến thức, kỹ năng phát triển... Tuy nhiên, kết quả thu được vẫn chưa tương xứng với tiềm năng và kỳ vọng, vẫn còn không ít hạn chế, thiếu sót cần khắc phục: Công tác tạo động lực lao động của EVN chưa thực sự đem lại hiệu quả như mong muốn, chưa thực sự tạo ra động lực để người lao động cố gắng và nỗ lực hết mình. Có những cá nhân có năng lực mà không phát huy thế mạnh, không nỗ lực phấn đấu tìm kiếm thành công trong công việc, từ đó họ thường có khuynh hướng dễ chán chường và nản lòng, làm việc cầm chừng, không cống hiến được hết khả năng của mình.

Bối cảnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước ta hiện nay đang gắn chặt chẽ với phát triển kinh tế xanh, kinh tế số, kinh tế tuần hoàn, chính vì thế đòi hỏi ngành điện nói chung và EVN nói riêng phải có những bước đột phá

để thực hiện thành công chuyển đổi năng lượng gắn với hiện đại hóa sản xuất, hệ thống lưới điện thông minh, hiện đại phù hợp với xu thế chuyển đổi xanh, giảm phát thải và phát triển bền vững. Để hiện thực hóa mục tiêu của mình, EVN phải đổi mới tư duy, có cách làm đột phá mạnh mẽ, hiệu quả, tạo động lực thôi thúc người lao động hăng say lao động sản xuất với năng suất, chất lượng, hiệu quả cao nhất để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Với yêu cầu cấp bách nêu trên, nghiên cứu sinh lựa chọn vấn đề ***“Tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam”*** làm đề tài luận án tiến sĩ kinh tế, ngành kinh tế chính trị.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở làm rõ khái niệm, nội hàm, nhân tố ảnh hưởng tới quá trình tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn kinh tế nhà nước nói chung, trong đó có EVN nhằm tạo ra sự đột phá trong việc tạo động lực cho người lao động EVN nâng cao năng suất lao động, phát huy mọi tiềm năng trong bản thân mỗi người lao động, góp phần hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao, bảo đảm cung cấp đủ điện cho nền kinh tế và các hoạt động khác của xã hội và Nhân dân.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Kế thừa, bổ sung, hoàn thiện và phát triển các vấn đề lý luận mới về tạo động lực cho người lao động nói chung và trong EVN nói riêng.

Phân tích kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số tập đoàn kinh tế trên thế giới và trong nước để rút ra bài học cho Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2016-2022, nêu ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân

Dự báo bối cảnh quốc tế, khu vực và trong nước tác động ngành điện thời gian tới để định hướng, giải pháp tạo động lực cho người lao động EVN đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn điện lực Việt Nam, trên cơ sở đó chỉ rõ chủ thể và phương thức tạo động lực cho người lao động EVN giai đoạn 2016 - 2022; đề ra phương hướng và giải pháp tạo động lực cho người lao động EVN đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Trọng tâm nghiên cứu là ***tạo động lực cho người lao động*** trong các tập đoàn kinh tế nhà nước trên các khía cạnh: khái niệm tạo động lực cho người lao động; chủ thể tạo động lực; phương thức, cách thức tạo động lực, nội dung tạo động lực, phương hướng và giải pháp tạo động lực trong tập đoàn điện lực Việt Nam – EVN.

Luận án không đề cập các đơn vị điện lực ngoài EVN như điện lực dầu khí, điện lực nhỏ mang tính dân sinh.

- Phạm vi không gian: khảo sát, xem xét, đánh giá về tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn EVN, bao gồm: cơ quan tập đoàn, các tổng công ty và công ty trực thuộc tập đoàn và trực thuộc tổng công ty.

- Phạm vi thời gian: đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn điện lực Việt Nam giai đoạn 2016- 2022, phương hướng giải pháp đến 2030, tầm nhìn 2045.

4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

4.1. Cơ sở lý luận và phương pháp tiếp cận

- *Cơ sở lý luận*: trên cơ sở lấy chủ nghĩa duy vật biện chứng và chủ nghĩa duy vật lịch sử mác-xít để xây dựng thế giới quan, phương pháp luận phân tích đánh giá kết luận và đề ra phương hướng, nhiệm vụ, giải pháp.

- *Phương pháp tiếp cận*:

Để nhận diện rõ bản chất động lực của người lao động, luận án xuất phát

từ cách hiểu động lực trong cơ học, vật lý và cụ thể là hệ thống máy móc, từ đó suy luận và nhân cách hóa để áp dụng đối với con người nói chung, trong đó có người lao động. Động lực trong vật lý là khả năng sinh ra lực để vận hành cả hệ thống, vận dụng vào lĩnh vực xã hội đối với con người là sự tiếp cận những yếu tố tạo ra tính tích cực, tính sáng tạo, tính say mê, tính “toàn tâm, toàn ý” cho công việc, nhờ đó mà kết hợp thành lực đẩy con người lao động, gọi là động lực lao động của người lao động.

4.2. Phương pháp nghiên cứu

- Luận án dựa trên nền tảng, cơ sở lý luận là chủ nghĩa duy vật biện chứng và chủ nghĩa duy vật lịch sử mác-xít. Tất cả các luận điểm trong luận án đều đứng trên lập trường tư tưởng chính trị, thế giới quan, nhân sinh quan, phương pháp luận khoa học mác-xít.

- *Phương pháp trừu tượng hóa khoa học:*

Đây là phương pháp quan trọng, phổ biến nhất của khoa học kinh tế chính trị Mác Lê nin. Chương 1, tác giả tập trung nghiên cứu những công trình trong và ngoài nước liên quan trực tiếp đến đề tài và khái quát những vấn đề chủ yếu cần tiếp tục giải quyết. Chương 2, sử dụng phương pháp trừu tượng hóa khoa học trong xác định nội dung, tiêu chí và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp; tập trung khảo sát kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động trong một số tập đoàn để rút ra bài học kinh nghiệm cho Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Chương 3, vận dụng phương pháp trừu tượng hóa khoa học trong đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2016 - 2022. Chương 4, trên cơ sở các nguyên nhân chủ yếu đã được chỉ ra ở chương 3, luận án đề xuất quan điểm và giải pháp chủ yếu nhằm tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn đến năm 2030 tầm nhìn 2045.

- Phương pháp phân tích, tổng hợp:

Phương pháp này được sử dụng trong suốt luận án và được sử dụng phổ biến ở chương 2 và chương 3. Trong chương 2, trên cơ sở các dữ liệu định tính thu thập được qua các văn bản, chính sách của Đảng, Nhà nước, Tập đoàn Điện lực Việt Nam và tài liệu có liên quan đến tạo động lực cho người lao động, luận án tiến hành phân tích, tổng hợp để xây dựng khung lý thuyết để đánh giá thực trạng tạo động lực trong tập đoàn điện lực Việt nam 2016-2022. Chương 3, trên cơ sở số liệu hợp từ các báo cáo của Tập đoàn Điện lực Việt Nam và một số đơn vị thành viên và khảo sát thực tế, luận án tiến hành phân tích và tổng hợp nhằm minh chứng cho những nhận định đánh giá “thực trạng”.

- Phương pháp khảo sát bằng phiếu điều tra và sử dụng phần mềm chuyên dụng để thống kê, xử lý:

Phương pháp này được sử dụng chủ yếu ở chương 3 của luận án. Ngoài các số liệu có trong các báo cáo của EVN và một số đơn vị thành viên..., nghiên cứu sinh sử dụng phương pháp khảo sát bằng phiếu điều tra trực tuyến (số lượng 1.045 phiếu) để tìm hiểu, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động trong EVN. Với dữ liệu định lượng, dữ liệu từ điều tra bằng hỏi trực tuyến và bảng hỏi phát giấy được tổng hợp qua các tệp Excel; tác giả sẽ tiến hành sử dụng phần mềm phân tích Kinh tế lượng điển hình là SPSS để tiến hành kiểm nghiệm thang đo và các điều kiện liên quan tới các biến quan sát các biến nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho người lao động ở tổ chức với biến mức độ động lực của người lao động để đo lường mối quan hệ giữa chúng với nhau. Từ đó, luận án có thể đưa ra những kiến giải phù hợp.

- Phương pháp lô gic kết hợp lịch sử:

Phương pháp này được sử dụng phổ biến ở chương 2, chương 3 và chương 4. Chương 2, nghiên cứu sinh sử dụng trong khảo sát kinh nghiệm tạo

động lực cho người lao động tại một số tập đoàn (trong, ngoài nước), nhằm khái quát kinh nghiệm và rút ra bài học cho Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Chương 3, sử dụng phương pháp logic và lịch sử nhằm khái quát thực trạng bằng các luận điểm, sau đó chứng minh các luận điểm với các số liệu hoặc mô tả các hiện tượng, quá trình kinh tế trong tạo động lực cho người lao động tại Tập đoàn Điện lực Việt Nam, trong đó đặc biệt coi trọng minh họa, phân tích các ví dụ điển hình nhằm đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Chương 4, nghiên cứu sinh xây dựng quan điểm và giải pháp thông qua các luận điểm, phân tích, lập luận để minh chứng khẳng định tính khả thi của các giải pháp.

- Phương pháp chuyên gia:

Nghiên cứu sinh đã chuẩn bị câu hỏi phù hợp với nội dung nghiên cứu của luận án để trực tiếp nêu câu hỏi thảo luận, phỏng vấn, nghe câu trả lời của các nhà nghiên cứu, lãnh đạo, quản lý hoặc nhà hoạt động thực tiễn trong lĩnh vực kinh tế. Luận án sử dụng phương pháp chuyên gia như một phương pháp quan trọng. Trên cơ sở các giả thuyết chung, nghiên cứu sinh đã xin ý kiến, trao đổi, phỏng vấn sâu với các chuyên gia về xây dựng, phát triển nguồn lực lao động, nhất là tạo động lực cho người lao động, sử dụng ý kiến của đội ngũ chuyên gia kinh tế kết hợp chuyên gia công tác cán bộ để xem xét, thống nhất các nhận định của luận án.

5. Đóng góp khoa học

- Bổ sung, hệ thống hóa và phát triển lý luận về tạo động lực cho người lao động nói chung và trong các tập đoàn kinh tế nhà nước nói riêng dưới góc nhìn kinh tế chính trị Mác-Lênin.

- Đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động tại EVN giai đoạn 2016-2022 nhằm xây dựng khung lý thuyết về khoa học và nghệ thuật tạo động lực cho người lao động đối với người sử dụng lao động.

- Góp phần xây dựng khung lý thuyết cho việc đề ra phương hướng và giải pháp tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp (địa bàn ở đó quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động khá rõ nét)

- Làm tài liệu tham khảo cho việc nghiên cứu, giảng dạy ở các trường và đơn vị thuộc ngành Điện lực. Đồng thời đóng góp phần nhỏ việc xây dựng các chiến lược quản trị nguồn nhân lực trong các tập đoàn kinh tế nhà nước nói riêng, nguồn nhân lực cả nước nói chung.

6. Ý nghĩa khoa học của luận án

Nghiên cứu sinh đã làm rõ ý nghĩa của khoa học của luận án:

- Góp phần là sâu sắc hơn nội hàm tạo động lực cho người lao động, xây dựng hệ thống lý thuyết trong quản trị lao động ở cả tầm vĩ mô và vi mô. Suy cho cùng, tạo động lực là xây dựng thể chế quản lý khuyến khích người lao động làm việc tốt nhất. Năng suất, chất lượng, tiết kiệm, hiệu quả.

- Xác định rõ vị trí từng loại chủ thể trong tạo động lực cho người lao động: nhà nước (luật pháp, chính sách, chế độ lao động..), các cấp lãnh đạo, quản lý trong tập đoàn (tập đoàn, tổng công ty, công ty, phân xưởng, tổ đội...)

- Luận án có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo, giúp các cơ quan nghiên cứu, các ban ngành liên quan xây dựng chế độ, chính sách bảo vệ, bảo hiểm, đãi ngộ người lao động.

7. Kết cấu luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận án cấu trúc gồm có những Chương cụ thể như sau:

Chương 1: Tổng quan những công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án.

Chương 2: Cơ sở lý luận và kinh nghiệm thực tiễn về tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước.

Chương 3: Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2016 - 2022.

Chương 4: Phương hướng và giải pháp tạo động lực cho người lao động tại tập đoàn Điện lực Việt Nam tới năm 2030, tầm nhìn 2045

Chương 1

TỔNG QUAN NHỮNG CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU NƯỚC NGOÀI

Động lực và tạo động lực cho người lao động là một chủ đề không mới nhưng khá thời sự được nhiều học giả trong và ngoài nước quan tâm. Động lực của người lao động là đề cập những yếu tố tạo nên sự nhiệt tình, hăng say, trách nhiệm, cống hiến... của mỗi con người từ nhận thức đến hành động thực tiễn. Động lực lao động không đồng nhất với khả năng lao động. Năng lực lao động biểu hiện ở khái niệm sức lao động của C.Mác, đó là tổng hợp thể lực, trí lực tồn tại trong mỗi một con người đang sống. Lao động, theo C.Mác, là hoạt động có mục đích, có ý thức của con người thông qua sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động bắt nó bộc lộ những công dụng hay những thuộc tính có ích (C.Mác gọi là giá trị sử dụng). Với cách tiếp cận đó, hành vi của con người là quá trình lựa chọn cách thức làm việc đem lại kết quả tốt nhất. Lao động là một quá trình sản sinh ra sức lực, bao gồm sức óc, thần kinh và cơ bắp. Động lực lao động là tổng thể những yếu tố làm kích hoạt năng lực về trí óc, thần kinh và duy trì nó trong trạng thái thường xuyên suốt quá trình lao động sản xuất.

Frederick Winslow Taylor (1911), với lý thuyết *cây gậy và củ cà rốt*, dưới góc nhìn của kẻ săn lùng lợi nhuận luôn tìm cách khai thác tối đa khả năng lao động con người, gây áp lực (cây gậy) đồng thời khuyến khích bằng lợi ích vật chất cụ thể (cà rốt) để người làm thuê phát huy tối đa sức lực trong cơ thể. C.Mác: *sức lao động hay năng lực lao động là toàn bộ những năng lực thể chất, tinh thần tồn tại trong một cơ thể, trong một con người đang sống và được người đó đem ra vận dụng mỗi khi sản xuất ra một giá trị sử*

dụng nào đó [32, tr.251]. Nếu xác định sức lao động là nguồn gốc sản sinh ra của cải vật chất thì, bất kỳ nhà quản trị nào - tức người sử dụng sức lao động- luôn “*hạch toán*” để khai thác tối đa sức lực của người lao động.

Chủ thể hạch toán kinh tế tìm kiếm lợi nhuận tối đa, bao giờ cũng hướng mọi hoạt động của mình vào công thức *chi phí tối thiểu- lợi nhuận tối đa*. Sức lao động tiêu dùng phải được kết tinh trong hàng hóa và phải được xã hội thừa nhận. Hao phí lao động cá biệt phải được chuyển hóa thành hao phí lao động xã hội cần thiết. Chủ doanh nghiệp luôn phấn đấu để chi phí lao động gồm: lao động quá khứ (C) và lao động sống (V) của mình trên một đơn vị sản phẩm thấp hơn mức *trung bình* của xã hội, đây chính là cơ sở để hình thành lợi nhuận siêu ngạch.

Cũng theo Taylor, hiệu suất hay hiệu quả sử dụng sức lao động còn phụ thuộc vào giá cả sức lao động cụ thể và tìm mọi cách để mua sức lao động rẻ nhất. Ví dụ: nếu lao động cụ thể chỉ sử dụng bộ phận chân, thì chủ lao động sẽ thuê người lao động cụt tay, vì giá cả sức lao động của người cụt tay rẻ hơn người lao động bình thường, nhưng khi sử dụng hay tiêu dùng sức lao động thì, nhà tư bản vẫn bảo đảm khai thác hết công năng của hàng hóa sức lao động khuyết tật - giá rẻ mà lại “*công hiến*” như người lao động lành lặn. Động lực lợi nhuận của chủ doanh nghiệp *chuyển hóa* thành động lực của người lao động. Dù là lao động tự giác hay bắt buộc, đối với người lao động đều phải sản sinh ra sức lao động, dưới con mắt của người lao động thì lao động tự giác hay bắt buộc không quan trọng, cái người kinh doanh cần là: giá cả hàng hóa sức lao động rẻ nhất nhưng giá trị sử dụng của nó lại nhiều nhất. Phương thức quản trị Taylor là bòn rút tối đa sức lực người lao động với chi phí tư bản ít nhất. Động lực của người lao động trong chủ nghĩa tư bản do sức ép của sự *sinh tồn*, nếu không bán được sức lao động thì sự tồn tại của bản thân và gia đình bị đe dọa. Động lực lao động từ sức ép cuộc sống, buộc phải bán được sức lao động, tức là được lao động để tạo thu nhập. Với thân phận “*trần như*

nhộng- C.Mác nhận định về người làm thuê ở chủ nghĩa tư bản), tình cảnh “to be or not to be” tồn tại hay không tồn tại, ở chủ nghĩa tư bản, người bán được sức lao động mới có khả năng tồn tại và ngược lại. Ở đây động lực lao động là bán được sức lao động để tồn tại.

Abraham Harold Maslow (1943), hành vi lao động của con người diễn ra khi nhu cầu sinh lý (ăn uống, mặc, ở...) được đáp ứng. Do đòi hỏi sinh tồn mà động vật cũng như con người phải hoạt động để tồn tại. Khác nhau là, động vật hoạt động bản năng, con người nhận thức và ý thức toàn bộ hành vi. Thế giới động vật săn mồi vì nhu cầu của dạ dày. Con người là động vật có ý thức vì thế “hành vi kiếm mồi, săn mồi” chuyển hóa thành hoạt động lao động sản xuất. Nhu cầu được sắp xếp theo thứ tự từ thấp tới cao, cụ thể: (1) Nhu cầu thiết yếu - tư liệu sinh hoạt cần thiết; (2) nhu cầu an toàn - bảo đảm sự tồn tại bền vững; (3) nhu cầu xã hội - nhu cầu mang tính người; (4) nhu cầu về danh dự; (5) nhu cầu tự hoàn thiện. Maslow phân cấp độ về nhu cầu theo thứ tự, thông qua đó tác giả xác định vị trí của từng thành tố trong quá trình thỏa mãn nhu cầu. Cách tiếp cận đặc thù ở chỗ: những nhu cầu đã thỏa mãn và trở thành bình thường sẽ mất dần tính động lực, chỉ những nhu cầu chưa được đáp ứng, ở trạng thái chờ đợi, khao khát mới chuyển hóa thành động lực. Càng thiếu thốn, càng khao khát thì tính động lực càng mạnh mẽ. Trong xã hội hiện đại, đặc biệt chất lượng cuộc sống cả vật chất và tinh thần đều tăng lên, do đó việc phân chia cấp độ của nhu cầu để chuyển thành động lực lao động cũng đã có sự “đổi ngôi” và chuyển dần từ lĩnh vực vật chất sang lĩnh vực tinh thần. Ví như, cố gắng học tập, làm việc tốt hơn để được thăng tiến lên các vị trí lãnh đạo, điều hành ngày càng có ý nghĩa quyết định hơn so với tăng lương, thêm thưởng về mặt vật chất hay thu nhập bằng tiền. Động lực lao động được hình thành và duy trì thường xuyên sẽ hướng sang lĩnh vực chính trị xã hội và văn hóa. Tháp nhu cầu của Maslow, bị hạn hẹp bởi lăng kính “khai thác

tối đa” giá trị sử dụng của hàng hóa sức lao động, chưa nhấn mạnh vào sự thỏa mãn nhu cầu của người lao động với tư cách là chủ thể sáng tạo. Con người bên cạnh nhu cầu vật chất còn nhu cầu tinh thần. Sự thỏa mãn nhu cầu tinh thần ngày càng trở thành động lực quan trọng đối với người lao động. Tính sáng tạo, phát minh, sáng chế chủ yếu phụ thuộc vào mức độ đáp ứng nhu cầu tinh thần. Nguồn dinh dưỡng của những sáng chế, phát minh không chỉ chủ yếu là “cá thịt, đường sữa” mà còn là sự hưng phấn, đức tính say mê và sự động viên khích lệ của đồng nghiệp, người thân, và người sử dụng lao động, và cao hơn là cống hiến cho Tổ quốc, giống nòi Lạc Hồng *“sánh vai các cường quốc năm châu”*.

Thuyết công bằng của Adams (1965), đề cập những nhân tố “ngầm”, tác động đến người lao động thông qua sự nhận xét của cán bộ, lãnh đạo quản lý về ý thức trách nhiệm và kết quả công việc. Thuyết này xem xét đánh giá động lực người lao động thông qua số lượng, chất lượng lao động mà cá nhân đó đóng góp. Căn cứ vào sự nhiệt tình, từ đó người sử dụng lao động có cách thức phân chia lương, thưởng phù hợp nhằm đảm bảo sự công bằng theo nguyên lý “làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít” như cách tiếp cận của các nhà tư tưởng xã hội chủ nghĩa (chủ nghĩa xã hội không tưởng, chủ nghĩa xã hội khoa học...).

Tác giả Raymond N.Cheser, nghiên cứu: Ảnh hưởng của cách quản lý Kaizen của Nhật Bản lên động lực người lao động trong ngành sản xuất của Hoa Kỳ, chỉ ra: việc chuyển từ phương pháp quản lý truyền thống sang phương pháp quản lý được kế thừa từ Nhật (Kaizen) trong các ngành sản xuất của Hoa Kỳ làm năng suất lao động tăng đáng kể. Tập trung cải tiến hiệu suất hoạt động của các khâu trong dây chuyền sản xuất chính là ý tưởng và mục tiêu chính mà cách quản lý Kaizen hướng tới nhằm quản lý, thiết lập được môi trường làm việc tốt và thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp có các nền văn hóa khác nhau.

Nhóm tác giả Xiaoyun Wang và cộng sự nghiên cứu công trình “Quy cách quản trị nhân sự phương Tây với đòi hỏi cao về hiệu quả công việc khi ở Trung Quốc: một nghiên cứu so sánh giữa các doanh nghiệp quốc doanh, dân doanh và có vốn đầu tư nước ngoài” [131]. Nghiên cứu của nhóm này là áp dụng và trộn lẫn lý thuyết quản trị nhân lực kiểu phương Tây vào Trung quốc, nhìn nhận trong sự so sánh 3 loại hình doanh nghiệp: quốc doanh, dân doanh và FDI. Lý thuyết hiện đại và đòi hỏi cao của phương Tây áp dụng vào Trung quốc là điều bình thường trong giao thoa và giao lưu văn hóa, có sự học hỏi vận dụng lẫn nhau về lý thuyết quản trị nhân lực phương Tây và phương Đông. Mục tiêu chung của quản trị nhân lực là tiết kiệm và hiệu quả. Với số lượng lao động tiêu dùng ít nhất, có thể tạo ra giá trị tăng thêm nhiều nhất. Quy luật quản trị nhân lực phương Tây, là lý thuyết “duy lý” dựa vào nguyên tắc pháp trị và nhà nước pháp quyền tư sản. Trung quốc là nước phương Đông, đậm màu sắc Tam giáo (Khổng giáo, Phật Giáo, Lão giáo) không thể áp đặt khiên cưỡng máy móc lý thuyết quản trị nhân lực theo “pháp luật” đối với hàng hóa sức lao động kiểu phương Tây. Nền kinh tế Trung Quốc tăng trưởng nóng, nghiên cứu về đa dạng các loại hình doanh nghiệp trong nền kinh tế nhiều thành phần, nghiên cứu càng cho thấy sự đa dạng trong so sánh quản lý nhân sự ở nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau, chỉ ra những ưu tiên mục tiêu chiến lược gắn kết chặt chẽ với tổ chức nhân sự.

Tác giả Marko Kukanja (2012) nghiên cứu lĩnh vực ăn uống kết luận: động lực trực tiếp là tiền công (tiền lương), tiếp đến là phúc lợi và thời gian lao động, sau cùng là đào tạo huấn luyện. Người lao động trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ ăn uống, do tính chất nghề nghiệp nên động lực về tri thức chuyên môn bị xem là thứ yếu. Như tính quy luật, đối với lao động giản đơn động lực lao động quan trọng nhất là thu nhập, tiền công, tiếp đến là, phúc lợi và thời gian làm việc và sau cùng là huấn luyện đào tạo.

Tác giả Sihag Anupama (2016) chỉ ra động lực có vai trò quan trọng đối với nâng cao hiệu suất lao động, chỉ rõ vai trò động lực là điều kiện làm việc, chính sách đãi ngộ và sự ghi nhận của doanh nghiệp (người sử dụng lao động). Tôn vinh sự đóng góp, thậm chí chế độ thâm niên và tiền thưởng có sức hút khá lớn đối với những lao động và việc làm đòi hỏi sự tích tụ kinh nghiệm và năng lực tỷ lệ “thuận với” thâm niên nghề nghiệp.

Tác giả Teck-Hong và Waheed (2011), nghiên cứu lĩnh vực thương mại bán lẻ tại Malaysia kết luận động lực lao động là kết quả trực tiếp của việc tạo môi trường làm việc thuận tiện và sự ghi nhận công sức cá nhân đóng góp. Lĩnh vực bán lẻ đòi hỏi không gian và cảnh quan thuận lợi cho việc giới thiệu công dụng sản phẩm và hứa hẹn “hậu mãi” của người bán. Nhân viên cần cảnh quan thuận lợi để kết nối, giao lưu với khách hàng, nhờ đó bán được nhiều sản phẩm hơn.

Nhóm David Cornad và các cộng sự (2015), đã nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố duy trì và tạo động lực với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy học thuyết hai nhân tố hoàn toàn phù hợp và phân tích được sự tác động đến động lực và mức độ thỏa mãn trong công việc.

Moulik và Mazumda (2012), nghiên cứu về lao động Ấn Độ đang làm việc tại các công ty phần mềm ở Mỹ chỉ rõ sự hài lòng và động lực của hành vi lao động được xếp thứ tự: (1) công việc và sự nghiệp, (2) đào tạo, (3) thích ứng văn hóa, (4) các vấn đề về gia đình, (5) vấn đề hồi hương (kết quả đánh giá qua khảo sát 75 nhân sự Ấn Độ).

Tác giả Krupa K. Mehta (2014), nghiên cứu “Human Resource Management: Motivation among Employees in Multinational Cooperation - Quản lý nguồn nhân lực: Tạo động lực cho nhân viên trong tập đoàn kinh tế đa quốc gia” đã dựa vào lý thuyết hai nhân tố của Herzberg, (1959), và lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943). Kết quả có sự khác biệt đáng chú ý ở chỗ:

động lực quan trọng nhất không phải tiền công mà ở chỗ uy tín, quy mô công ty và cơ hội thăng tiến, phát triển của nhân viên.

Tác giả Ovidiu-Iliuta Dobre, với nghiên cứu “Động lực làm việc ở nhân viên và hiệu quả làm việc của tổ chức”, Ovidiu-Iliuta Dobre chỉ ra trong nền kinh tế nhiều đối thủ cạnh tranh khốc liệt, sự tồn tại doanh nghiệp như là nguồn sống, đảm bảo lâu dài việc làm cho người lao động là một trong những nhân tố quan trọng bậc nhất trong việc tạo động lực cho người lao động, hơn thế còn là một lực hút đáng kể đối với sự chuyển dịch nguồn nhân lực trên thị trường.

Tác giả Lycourgos Hadjiphanis “Nghiên cứu việc tạo động lực cho người lao động tại những tổ chức quy mô lớn tại cộng hòa Síp”. Sự tương phản giữa quy mô doanh nghiệp lớn trong nền kinh tế nhỏ vừa khẳng định vị thế của doanh nghiệp (là nhân viên của doanh nghiệp lớn sẽ có những giá trị tinh thần cao) đồng thời là lời khẳng định cho mức thu nhập cao (ít nhất trên trung bình) và việc làm ổn định. Tập đoàn kinh tế, thực chất là hình thức tổ chức (mô hình) liên kết, liên doanh, liên danh, liên đới... nhau (cả chiều dọc và ngang) giữa các chủ thể nhằm: thu được lợi ích (phổ biến nhất dưới hình thái lợi nhuận P) cho mỗi chủ thể trên cơ sở đạt được lợi ích chung của tập đoàn. Cơ sở lý luận sâu xa nhất đó là: lợi ích từ việc sử dụng chung tư liệu sản xuất, bù trừ bổ khuyết cho nhau về kỹ năng, thủ pháp quản trị và kỹ năng hạch toán và đặc biệt là *lợi thế quy mô*. Mô hình tổ chức và quy mô tập đoàn (group) do trình độ phát triển của sức sản xuất (lực lượng sản xuất), trọng tâm là mức độ xã hội hóa lao động quy định. Trong lý luận của V.I.Lê nin đã phân tích khá rõ các hình thức tổ chức độc quyền dưới chủ nghĩa tư bản: các ten, xanh đi ca, tơ rớt, công xooc xi um, đặc biệt là các con-son. Tư bản tư nhân cá biệt đã hợp tác liên kết với nhau theo một cách nhất định nhằm tạo sức mạnh của hệ thống và lợi thế về quy mô.

1.2. NHỮNG CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC

Những nghiên cứu về động lực và tạo động lực cho người lao động trong nước bắt đầu khá sớm, đặc biệt từ sau năm 1986 khi công cuộc đổi mới toàn

diện đất nước được Đảng khởi xướng, lãnh đạo. Những nghiên cứu về động lực và tạo động lực đã khơi dậy tiềm năng, phát huy tính tích cực vai trò của yếu tố con người trong sự nghiệp xây dựng và phát triển kinh tế - xã hội được quan tâm, nghiên cứu nhằm mục đích cung cấp cơ sở lý luận, thực tiễn cho Đảng, Nhà nước trong hoạch định các chiến lược, chính sách phát triển đất nước, thực hiện thành công mục tiêu dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh. Những công trình, tác giả tiêu biểu:

Lê Hữu Tăng và Nguyễn Duy Quý với đề tài nghiên cứu “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội” [41]. Đề tài làm rõ nội dung, bản chất, vị trí quan trọng của lợi ích trong toàn bộ hệ thống các động lực của sự phát triển kinh tế xã hội, từ đó nêu lên tiêu chí xác định những gì có thể là động lực của sự phát triển kinh tế xã hội; Phân tích vai trò của một số động lực chính trị tinh thần quan trọng hiện nay, cụ thể: đã làm rõ sự khác biệt của công bằng xã hội với bình đẳng xã hội, đồng thời khẳng định sự cần thiết phải đổi mới quan niệm về công bằng xã hội, trong đó điều chủ yếu là phải mở rộng quy luật phân phối lao động sang nguyên tắc phân phối dựa vào mức độ cống hiến; đã làm rõ vai trò động lực của các hiện tượng quan trọng thuộc lĩnh vực chính trị tinh thần là dân chủ, môi trường tâm lý xã hội, niềm tin, khoa học và văn hóa, đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm phát huy hơn nữa vai trò động lực của các hiện tượng ấy; phân tích, đề xuất các phương hướng, giải pháp vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội, tránh những tác động tiêu cực.

Tác giả Phạm Đức Chính và cộng sự, (2016), với nghiên cứu mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng công việc của cán bộ, công chức ở Việt Nam [10]. Nghiên cứu của tác giả cho kết quả: Động cơ lựa chọn công việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của cán bộ, công chức; năng lực cá nhân tác động tích cực tạo động lực làm việc; mối quan hệ với cộng đồng cũng đã có tác động tích cực đến động lực làm việc; sự kỳ vọng trong

công việc có tác động tích cực đến động lực làm việc; mối quan hệ thân thiện với những người cùng làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của cán bộ, công chức.

Tác giả Vũ Thị Uyên, luận án tiến sĩ kinh tế, trường Đại học Kinh tế quốc dân (2007), với đề tài “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020” [55]. Tác giả hệ thống hóa lý thuyết về vai trò của lao động lãnh đạo, quản lý trong doanh nghiệp, luận án khảo sát thực trạng tạo động lực lao động và chỉ ra một số lý do làm giảm động lực lao động như: thu nhập của lao động quản lý chưa thỏa đáng, cơ hội tiếp cận việc làm và tuyển dụng chưa công bằng, bộ máy tổ chức doanh nghiệp cồng kềnh; trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực cho hầu hết các loại hình lao động trong doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội, đến năm 2020.

Tác giả Mai Anh, luận án tiến sĩ kinh tế (2008), “Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các đơn vị có vốn Nhà nước ở Việt Nam” [2]. Tác giả đi sâu nghiên cứu hệ thống lý luận về động lực, khẳng định nguồn lực con người là yếu tố đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp nhà nước và các đơn vị có vốn nhà nước. Bên cạnh đó, đã tập trung phân tích thực trạng động lực, các yếu tố tạo động lực tại các đơn vị có vốn nhà nước ở Việt Nam. Luận án cũng phân tích nguyên nhân căn bản khiến cho động lực làm việc của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước hoặc các yếu tố động lực tác động lên hiệu quả làm việc ở các đơn vị có vốn nhà nước, từ đó tác giả luận án đã đưa ra các giải pháp tạo động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các đơn vị có vốn nhà nước ở Việt Nam

Tác giả Lê Đình Lý, luận án kinh tế, (2010), “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (cụ thể nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”, trường Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội [31]. Luận án đã làm rõ những vấn đề lý luận về động lực, công trình này đề cập tới đội ngũ công chức xã, tại địa

phương Bắc Trung bộ (Nghệ An). Tuy khác với đội ngũ lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước, nhưng những nguyên lý hay nguyên tắc về tạo động lực làm việc cho đội ngũ công chức xã cũng có những tính quy luật chung. Đó là, ngoài những động cơ chung như người lao động trong doanh nghiệp, lao động của đội ngũ công chức xã có những đặc thù như, mức lương bằng tiền tương đối thấp, bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế còn rất vừa phải, song vẫn cần thiết khơi dậy và nuôi dưỡng động lực lao động cho đội ngũ cán bộ chuyên ngành này. Có thể mức lương chưa cao nhưng những giá trị tinh thần chính trị sẽ bù lại như: làm việc gần nhà, cống hiến trực tiếp góp phần làm cho quê hương Bác Hồ ngày càng giàu mạnh. Thông qua nghiên cứu động lực lao động của đội ngũ công chức xã ở Nghệ An có thể rút ra những giá trị đặc thù nhằm khơi dậy tính cách mạng, tính tích cực, tính cống hiến cho quê hương, Tổ quốc của đội ngũ lao động trong các cơ quan nhà nước.

Tác giả Nguyễn Thị Phương Lan, (2015), luận án tiến sĩ kinh tế, học viện Hành chính quốc gia với đề tài “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước” [26]. Tác giả đã xây dựng khung lý thuyết về động lực và tạo động lực cho người lao động trong hai khối, khối công và khối tư. Cách tiếp cận này xuất phát từ tư cách pháp lý của người lao động khối công và khối tư. Động lực và tạo động lực cho người lao động trong hai khối này khác biệt khá xa. người lao động khối công ăn lương từ ngân sách nhà nước, người lao động khối tư thu nhập từ “phần còn lại” của Tổng sản phẩm quốc nội (GNP). Tình trạng về thu nhập và động lực lao động khác nhau dẫn tới trong vài năm qua có sự “dịch chuyển” lao động từ khối công sang tư.

Tác giả Hà Thị Hằng (2013), Luận án tiến sĩ kinh tế “Nguồn nhân lực cho công nghiệp hóa, hiện đại hóa (CNH, HĐH) gắn với phát triển kinh tế tri thức ở Thừa Thiên Huế hiện nay”, Học viện CTQG Hồ Chí Minh [18]. Luận án của tác giả Hà Thị Hằng đã hệ thống hóa, phân tích những cơ sở lý luận,

thực tiễn về nguồn nhân lực cho CNH, HĐH gắn với phát triển kinh tế tri thức; nghiên cứu kinh nghiệm của một số nước và một số địa phương trong nước về phát triển nguồn nhân lực, đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực cho CNH, HĐH gắn với phát triển kinh tế tri thức ở tỉnh Thừa Thiên Huế, tập trung vào nhóm giải pháp liên quan đến tạo động lực cho người lao động như: đào tạo, đào tạo lại nhân lực, bồi dưỡng, luân chuyển, rèn luyện nhân lực cả lao động trực tiếp sản xuất và lao động chỉ huy, lãnh đạo, quản lý.

Nguyễn Thị Phương Dung (2016), luận án tiến sĩ: “Nghiên cứu động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam”, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh [12]. Luận án đã chỉ ra niềm tin ở tổ chức là một biến tác động rất mạnh đến hành vi của nhân viên - nó không chỉ tác động trực tiếp đến kết quả hành vi mà còn tác động gián tiếp thông qua động cơ làm việc. Điều đó có ý nghĩa là muốn nâng cao động cơ làm việc, và kết quả hành vi thì việc làm tăng nhận thức của nhân viên trong tổ chức về niềm tin là rất quan trọng. Luận án cũng chỉ ra rằng các mối quan hệ cá nhân làm thay đổi mối quan hệ giữa niềm tin ở tổ chức và động cơ làm việc của nhân viên. Hàm ý quản trị của nghiên cứu cụ thể ở các điểm: các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thúc đẩy động cơ làm việc của nhân viên thông qua chính sách của tổ chức và cách nhìn nhận của nhân viên về tổ chức mà họ đang làm việc. Đối với tổ chức: cần xây dựng chính sách của tổ chức nhằm nâng cao nhận thức của nhân viên về niềm tin ở tổ chức. Đối với vấn đề liên quan đến nhận thức của nhân viên về niềm tin ở tổ chức, để nâng cao được hiệu quả tổ chức thì lãnh đạo phải xây dựng những chính sách làm tăng nhận thức của nhân viên về niềm tin ở tổ chức.

Tác giả Phan Minh Đức (2018), luận án tiến sĩ, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương với đề tài “Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam” [14]. Luận án hệ thống hóa được cơ sở lý

luận tạo động lực cho người lao động, đi sâu nghiên cứu về góc độ tạo động lực cho những người lao động trong các Tập đoàn kinh tế của nước ta; đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động trong 10 tập đoàn kinh tế nhà nước tại Việt Nam, từ đó đưa ra phương hướng, giải pháp, cơ chế mới về tạo động lực cho người lao động tại các Tập đoàn kinh tế nhà nước kỳ vọng sẽ đem lại hiệu quả trong việc khuyến khích, động viên và giữ chân người lao động ở lại cống hiến cho doanh nghiệp.

Tác giả Phạm Thị Hường (2021), luận án tiến sĩ “Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại TNCs & MNCs tại Việt Nam”, tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân [24], Luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực và tạo động lực lao động; phân tích các học thuyết tạo động lực theo thuyết nội dung, thuyết quá trình với từng nhóm tác giả tiêu biểu để thấy được ưu và nhược điểm của từng loại học thuyết. Luận án nhấn mạnh tạo động lực lao động cho nhân viên ở những nước đang phát triển khác những nước phát triển. Do đó, cần phải có giai đoạn thử nghiệm những biện pháp đã áp dụng ở những nước phát triển vào những nước đang và kém phát triển (Ozsoy, 2019). Động lực lao động chịu ảnh hưởng của nhiều nhóm nhân tố như: trình độ phát triển kinh tế, truyền thống văn hóa, phong tục tập quán (Gokce và cộng sự, 2010; Kjeldsen, 2012; Ozsoy, 2019). Nghiên cứu đã có sự kế thừa và phát triển các lý thuyết về tạo động lực lao động và bộ biến đo lường các khái niệm nghiên cứu. Tuy nhiên, một số thang đo đã được điều chỉnh cho phù hợp với đối tượng nghiên cứu sau khi thực hiện nghiên cứu định tính, kiểm định thông qua hệ số tin cậy Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Nghiên cứu cũng đã có sự đóng góp trong việc bổ sung thêm các biến kiểm soát trong nghiên cứu, đặc biệt là xuất xứ công ty và quốc tịch của người lao động.

Tác giả Chu Tuấn Anh (2022), luận án tiến sĩ “Tạo Động Lực Cho Người Lao Động Tại Các Cơ Sở Dịch Vụ Y Tế Ở Việt Nam”, Viện Nghiên

cứu quản lý kinh tế Trung ương [3]. Luận án tiếp cận nghiên cứu tạo động lực thông qua việc xây dựng mô hình nghiên cứu về các nhân tố tác động tới động lực làm việc của người lao động tại các cơ sở dịch vụ y tế để qua mối quan hệ tác động này sẽ chỉ ra các công cụ tạo động lực cho người lao động. Đây là nghiên cứu đầu tiên về tạo động lực cho người lao động tại các cơ sở dịch vụ y tế ở Việt Nam đề xuất được các tiêu chí đánh giá động lực làm việc, thực trạng mức độ và chiều hướng tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của người lao động tại các cơ sở dịch vụ y tế. Luận án đã góp phần xây dựng, phát triển cơ sở lý luận về cách thức tác động của Nhà nước đến sự phát triển trong lĩnh vực dịch vụ y tế thông qua các chính sách và các công cụ tạo động lực cho người lao động tại các cơ sở dịch vụ y tế ở Việt nam

Tác giả Nguyễn Thanh Thủy, (2022) Luận án Tiến sỹ “Nghiên cứu tạo động lực cho người lao động trong lĩnh vực thăm dò và khai thác dầu khí của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam” [54]. Luận án hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung liên quan đến động lực, tạo động lực cho người lao động; xác định các yếu tố chính sách tạo động lực cơ bản cho người lao động trong lĩnh vực TD&KT điều đó đã góp phần thuyết phục rằng cần đổi mới, hoàn thiện những chính sách cụ thể phù hợp góp phần tạo động lực cho người lao động nhằm đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu mới đặt ra; đưa ra phương hướng và đề xuất các nhóm giải pháp tạo động lực cho người lao động trong lĩnh vực TD&KT dầu khí phù hợp với mục tiêu chiến lược của PVN đến năm 2035 và điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế trong ngành dầu khí. Một số giải pháp có thể đang áp dụng tại Tập đoàn song những đề xuất trong luận án là dựa trên kết quả nghiên cứu cụ thể có cơ sở khoa học và đồng thời giúp các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực TD&KT dầu khí của Tập đoàn có thể điều chỉnh để nâng cao hiệu quả đạt mục tiêu chiến lược đặt ra.

Trương Minh Đức, (2011), công trình “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty TNHH

Ericsson Việt Nam” [15]. Kết quả phương trình hồi quy chỉ ra rằng tổng thu nhập của người lao động chưa đảm bảo; quy trình bảo vệ và bảo đảm an toàn cho người lao động chưa thật sự tin tưởng. Công trình nghiên cứu khuyến cáo chủ sở hữu doanh nghiệp ngoài việc sử dụng tiết kiệm các yếu tố của quá trình sản xuất (c, v) phải rất chú trọng tới bảo hộ lao động. người lao động trong doanh nghiệp không chỉ quan tâm thu nhập mà còn quan tâm nhiều vấn đề khác như sức khỏe, sự quan tâm của giới chủ đối với người làm thuê.

Nhóm tác giả Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014) với nghiên cứu “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam” [29]. Thông qua lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow tìm tòi xây dựng khung lý thuyết về động lực và tạo động lực cho khối cán bộ công chức, viên chức (CBCCVC) của Nhà nước, 26 biến nhỏ cụ thể hóa vào hoàn cảnh, tình hình cụ thể Việt Nam làm cơ sở lý thuyết định lượng nhằm vạch rõ vai trò từng biến đối với chính thể động lực lao động.

Tác giả Nguyễn Văn Hiệp và cộng sự (2014): “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp có vốn FDI tại Đồng Nai” [20]. Công trình nghiên cứu chỉ ra những khác biệt văn hóa và tác phong lao động của người nước ngoài với lao động và nhân viên hành chính Việt Nam. Hiệu quả công việc không chỉ quyết định bằng thu nhập mà còn chịu tác động mạnh mẽ các quy luật tâm lý, tình cảm, văn hóa.

Lê Ngọc Nương và cộng sự (2017), với “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các công ty xây dựng công trình giao thông – trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên” [35]. Với 7 nhóm nhân tố: thu nhập, điều kiện làm việc, đào tạo, cơ hội thăng tiến, quan hệ lãnh đạo quản lý với nhân viên, chính sách để phân tích EFA kết hợp hồi quy đa biến cho thấy, quan hệ lao động giữa người lao động với người sử dụng lao động và văn hóa doanh nghiệp là những nhân tố tác động mạnh nhất tới động lực lao động.

Nhóm Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng, (2015), công trình “Sự hài lòng của người lao động tại các tổ chức nước ngoài cung cấp dịch vụ đào tạo tại Việt Nam” [19]. Nhóm tác giả đã chỉ ra những nhân tố tác động tới sự hài lòng của người lao động: tính chất công việc, sự thăng tiến, khí chất lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp và điều kiện làm việc. Đặc biệt vấn đề thu nhập lại là thứ yếu đối với công trình nghiên cứu này.

Tác giả Trần Hanh (2007), với bài viết về “Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow với vấn đề quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp hiện nay”, được đăng trên Tạp chí Kinh tế & Phát triển [16]. Bài viết của tác giả tập trung phân tích về học thuyết của Maslow: được chia ra năm cấp độ về nhu cầu của con người để từ đó có thể vận dụng phù hợp vào việc quản trị nhân sự tại mỗi doanh nghiệp theo những cấp độ nhu cầu đó một cách hợp lý nhất đối với các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay.

Tác giả Đào Phú Quý với bài “Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc động viên người lao động” đăng trên Tạp chí Khoa học – Đại học Quốc gia Hà Nội [39]. Tháp nhu cầu của A.Maslow được sử dụng để đánh giá động lực của cả người lao động và người quản lý, lãnh đạo.

Tác giả Nguyễn Minh Tuấn (2012), có bài “Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay”, Tạp chí Tuyên giáo [46], luận giải và đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao tính tích cực, tinh thần cống hiến trên nền tảng của chính sách tiền lương, thu nhập, các đãi ngộ.

Tác giả Lưu Đức Hải và cộng sự (2015), với công trình nghiên cứu chỉ rõ vai trò động lực của nguồn nhân lực chất lượng cao đối với nền kinh tế quốc dân dưới góc độ tăng năng suất lao động xã hội cũng như chuyển dịch cơ cấu lao động và giải pháp cụ thể giữ chân lao động chất lượng cao ở lại khu vực kinh tế nhà nước, tránh tình trạng “chảy máu” nhân lực ra khỏi khu vực công. Tuy nhiên, đề tài chưa làm rõ nguyên nhân và giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động chất lượng cao. Động lực lao động của mỗi cá

nhân phải tương thích *lao động cụ thể*, kể cả lao động “bình dân” và lao động phức tạp. Lao động nào cũng cần có động lực, bởi động là cái huy động con người sản sinh ra sức lao động theo đúng nghĩa của từ này. Tuy nhiên tạo động lực cho người lao động đối với lao động cụ thể rất khác nhau. Động lực lao động của kỹ sư chắc chắn khác với động lực lao động của công nhân trực tiếp tác nghiệp.

Thủ tướng Chính phủ, (2017), Đề án tái cơ cấu ngành điện giai đoạn 2016 - 2020, định hướng đến năm 2025 [49], Đề án nhằm mục tiêu nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của ngành điện gắn với việc tiếp tục thực hiện chuyển đổi hoạt động của ngành điện theo cơ chế thị trường, tăng cường tính công khai, minh bạch, bình đẳng, cạnh tranh lành mạnh trong điều kiện hội nhập quốc tế; Xây dựng cơ cấu tổ chức ngành điện để đưa Thị trường bán buôn điện cạnh tranh vào hoạt động hiệu quả, đồng thời phù hợp với định hướng phát triển Thị trường bán lẻ điện cạnh tranh.

Thủ tướng Chính phủ (2021), Chiến lược phát triển Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 [53], Chiến lược nhằm phát triển EVN thành Tập đoàn kinh tế mạnh, kinh doanh bền vững, hiệu quả và có lãi; bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu nhà nước đầu tư tại EVN và vốn của EVN đầu tư vào các doanh nghiệp khác; có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao; sản xuất, truyền tải, phân phối, kinh doanh mua bán điện năng, tư vấn điện là ngành, nghề kinh doanh chính; gắn kết chặt chẽ giữa sản xuất, kinh doanh với khoa học, công nghệ, nghiên cứu triển khai, đào tạo; làm nòng cốt để ngành Điện lực Việt Nam phát triển nhanh, bền vững, cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế có hiệu quả; tối đa hóa hiệu quả hoạt động của EVN. Chiến lược đã gợi mở, đưa ra các định hướng trong đó có định hướng phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng dịch vụ, nắm bắt công nghệ; xây dựng nguồn nhân lực có phẩm chất phù hợp với giá trị cốt lõi của

EVN; thúc đẩy năng lực sáng tạo phục vụ sự nghiệp phát triển bền vững, quá trình hiện đại hóa, hội nhập quốc tế của Tập đoàn.

Đề án nghiên cứu, phát triển, ứng dụng công nghệ của cuộc CMCN 4.0 vào hoạt động sản xuất kinh doanh của EVN [42] đã đặt mục tiêu xây dựng EVN trở thành doanh nghiệp (DN) số trên cơ sở ứng dụng các công nghệ số, công nghệ thông tin (CNTT) và công nghệ của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 (CMCN 4.0) cho mọi hoạt động từ sản xuất, truyền tải, phân phối, kinh doanh và dịch vụ khách hàng. Để đạt được các mục tiêu đã đề ra trong đề án, đòi hỏi sự vào cuộc của toàn thể lãnh đạo, cán bộ, đảng viên, người lao động, trong đó có vai trò rất quan trọng của đội ngũ nhân lực kỹ sư công nghệ thông tin và khối lao động liên quan đến hệ sinh thái số.

Đề án Quản trị nguồn nhân lực Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam giai đoạn 2018 - 2025, tầm nhìn 2030 đã phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực EVN, trên cơ sở các phân tích chính xác nguyên nhân cốt lõi của các vấn đề tồn tại, ảnh hưởng đến năng suất lao động, hệ thống quản trị và hiệu quả kinh doanh, đề ra các giải pháp, kế hoạch khả thi đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

1.3. KHÁI QUÁT KẾT QUẢ CHỦ YẾU CỦA CÁC CÔNG TRÌNH LIÊN QUAN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN VÀ KHOẢNG TRỐNG TIẾP TỤC NGHIÊN CỨU

Một là, các công trình nghiên cứu thống nhất, người lao động phải có động lực lao động mới thực hiện được hành vi lao động vì nó tạo ra năng lượng để lao động. Đúng như định nghĩa của C.Mác về lao động, là hoạt động của con người trên cơ sở huy động sức lao động thông qua sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động cải biến chúng theo mục tiêu. Cũng giống cỗ máy không năng lượng không thể vận hành. Đối với cỗ máy chỉ cần năng lượng vật chất có thể hoạt động, trái lại đối với con người lao động ngoài động lực vật chất còn phải có động lực tinh thần, vì con người là cơ thể sống có ý thức.

Hai là, động lực lao động phụ thuộc rất nhiều nhân tố tác động cả khách quan và chủ quan. Trước hết phụ thuộc mức độ đáp ứng những tư liệu sinh hoạt cần thiết nuôi sống và tái tạo sức lao động. Ăn uống, ngủ nghỉ tốt sẽ tái tạo sức lao động chất lượng cao và ngược lại. Đồng thời động lực lao động còn tùy thuộc vào quan hệ lao động giữa người lao động và người quản lý sử dụng lao động. Có hai loại hình quan hệ lao động, thứ nhất, là “đồng chí” như trong doanh nghiệp nhà nước, giám đốc là người sử dụng lao động, công nhân là người lao động, hai chủ thể này là đồng chí vì đều lao động trên nền tảng của chế độ *công hữu*; thứ hai là quan hệ chủ-thợ, hay chủ-tớ, tức là người có sức lao động làm thuê theo nghĩa bán sức lao động, người có tiền mua hay thuê lao động gọi là ông chủ, ở CNTB gọi là nhà tư bản. Ngoài ra có thể có một số hình thức quan hệ lao động khác như, quan hệ giữa chủ nô với nông nô, hoặc giữa địa chủ với nông dân “nhận canh nộp tô”.

Ba là, mỗi lao động cụ thể có phương thức tạo động lực cho người lao động tương thích, không có công thức chung, mô hình chung cho mọi loại hình lao động cụ thể. Tuy vậy, vẫn có thể khái quát những khía cạnh chung nhất cho việc tạo động lực cho người lao động. Đó là người sử dụng lao động (ông chủ) phải tạo không gian, môi trường thuận lợi, đầy đủ nhất có thể cho người lao động, đồng thời cung cấp đầy đủ những phương tiện lao động cần thiết, kèm theo một số tác động tâm lý như: băng rôn, khẩu hiệu, cờ xí, màu sắc, âm nhạc... là những công cụ vật chất tạo nên hooc môn hạnh phúc, phấn chấn, phấn khởi... khuyến khích con người làm việc tốt hơn, nhanh hơn, khéo léo hơn, hiệu quả cao.

Bốn là, việc tạo động lực cho người lao động phụ thuộc khá nhiều vào người sử dụng lao động. Lịch sử chỉ ra rằng, tạo động lực cho người lao động thường xảy ra trong quan hệ lao động bình đẳng (đồng chí), trong lao động cưỡng bức, chủ thể sử dụng lao động sẽ dùng bạo lực, roi vọt để bắt ép sức lao động, các hình phạt hà khắc người lao động đều đã xảy ra trong lịch sử.

Xét về khía cạnh chi phí TLSX (C), để tạo động lực cho người lao động tất yếu người sử dụng lao động phải chi phí tiền của, nếu sự chi phí đó lớn hơn kết quả thu được người sử dụng lao động sẽ *tính toán lại*.

Năm là, ở nước ta, trong khu vực doanh nghiệp nhà nước, người lao động được xác định là người làm chủ, lợi ích của người lao động về cơ bản thống nhất với lợi ích của doanh nghiệp và lợi ích nhà nước, lợi ích toàn dân; do đó, vấn đề tạo động lực, cả động lực vật chất và động lực tinh thần cho người lao động là rất quan trọng. Làm tốt việc này không thể “giải quyết” trong nội bộ doanh nghiệp mà cần một phạm vi rộng lớn bao trùm hơn. Nghĩa là rất cần sự quan tâm vào cuộc của nhà nước và cả hệ thống chính trị. Người lao động trong doanh nghiệp nhà nước, vừa là người lao động, vừa là cán bộ, đảng viên, đoàn viên, công đoàn viên... đòi hỏi các tổ chức “tương ứng” phải xử lý hài hòa lợi ích cho thành viên là người lao động. Có như vậy mới góp phần tạo động lực cho người lao động một cách tốt nhất. Trong doanh nghiệp nhà nước các tổ chức chính trị như công đoàn, thanh niên, cựu chiến binh, phụ nữ... là hệ thống chính trị tại doanh nghiệp; cũng đồng thời là những chủ thể góp phần kiến tạo động lực cho người lao động.

Những công trình nước ngoài đã mang lại góc nhìn đa dạng về khả năng tiếp cận giải quyết vấn đề tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn kinh tế. Cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn không chỉ cho các chủ doanh nghiệp mà còn giúp các cơ quan quản lý nhà nước cấp vĩ mô kiến tạo môi trường tạo động lực cho doanh nghiệp, trong đó có động lực đối với chủ doanh nghiệp và động lực cho người lao động. Các nghiên cứu ngoài nước chủ yếu đi sâu vào nghệ thuật khai thác sức lao động, vận dụng tri thức của hầu hết các khoa học liên quan đến con người nhằm tạo ra không gian huy động tối đa sức lao động tiềm ẩn trong mỗi người lao động. Lý thuyết nào cũng đều dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn của nó, song để áp dụng vào các tập đoàn kinh tế ở nước ta hiện nay, đặc biệt là EVN là việc làm rất phức tạp,

cần phải nghiên cứu, phân tích, tổng hợp thật kỹ lưỡng, cụ thể chi tiết mới có thể khơi dậy và quy tụ sức mạnh hành động trong bản thân mỗi người lao động cũng như động lực cho tập thể người lao động của EVN.

Các công trình trong nước đã làm rõ khái niệm và quy trình khơi dậy các thể mạnh cũng như một số nội hàm của động lực nói chung, chưa tập trung vào các khía cạnh khơi dậy tính năng động, sáng tạo, tính tích cực với tư cách “bản thể” của động lực lao động, đặc biệt trong những doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước như ở đề tài luận án đề ra. Người lao động ở các doanh nghiệp thuộc loại hình sở hữu khác nhau có những đặc điểm khác nhau và được đặt dưới hệ thống quản trị với những yêu cầu khác nhau, do đó muốn tạo động lực cho người lao động này cần có những nghiên cứu chuyên sâu hơn để làm rõ đặc điểm và mong muốn của họ trước khi tiến hành những công việc cần thiết.

Các luận án tiến sĩ trong nước được tham khảo cũng đã đề cập tới nhiều mặt trong khía cạnh phát triển nguồn nhân lực và tạo động lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên trong một số đơn vị công điển hình và doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, hay vấn đề pháp lý và thực hiện giám sát với hoạt động của các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam hoặc quốc gia với nhiều điểm tương đồng như Trung Quốc. Tuy nhiên, những nội dung cụ thể về thực tế việc tạo động lực đang được tiến hành như thế nào trong các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thì chưa đề cập được. Trong khi đó, Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam là một trong những mô hình có tính mới, thử nghiệm nhưng cũng rất quan trọng trong quá trình cải cách nền kinh tế và nâng cao năng lực cạnh tranh của khối kinh doanh thuộc sở hữu công.

Những công trình khoa học và bài báo trong nước và quốc tế trên đã góp phần hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động, nhưng nhìn chung chưa có công trình nào đưa ra phương án tiếp cận dưới góc độ kinh tế chính trị về tạo động lực cho người lao động. Nghĩa là nghiên cứu

tạo động lực cho người lao động nhìn dưới góc độ quan hệ sở hữu, quan hệ tổ chức quản lý, quan hệ phân phối và quan hệ lợi ích. Vai trò của các chủ thể: nhà nước, chủ doanh nghiệp, người lao động và môi trường, hệ sinh thái mà các quan hệ lao động diễn ra.

1.4. MỘT SỐ VẤN ĐỀ TẬP TRUNG NGHIÊN CỨU

Thứ nhất, khái quát lý luận Mác - Lê nin, tư tưởng Hồ Chí Minh, Đảng ta về động lực cho người lao động, chủ thể tạo động lực, đối tượng tạo động lực, phương thức tạo động lực thúc đẩy người lao động sáng tạo, kỷ luật, chất lượng, hiệu quả.

Thứ hai: Các chủ thể động lực cho người lao động, phương thức trả lương, tiền công, các khoản thu nhập vật chất khác cùng những đãi ngộ về mặt tinh thần nhằm khuyến khích người lao động.

Thứ ba: xây dựng khung lý thuyết về tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam dưới góc độ kinh tế chính trị Mác- Lê nin. *(Kinh tế chính trị Mác-Lê nin là khoa học nghiên cứu quy luật chi phối quan hệ sản xuất thể hiện trên bốn khía cạnh: quan hệ sở hữu, quan hệ tổ chức quản lý, quan hệ phân phối và quan hệ lợi ích)*

Thứ tư: đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động trong EVN giai đoạn 2016 - 2022 để chỉ rõ những thành tựu và hạn chế cùng những nguyên nhân của thực trạng đó; đồng thời so sánh việc tạo động lực cho người lao động tại EVN với một số tập đoàn, tổng công ty khác trong và ngoài nước để thấy được tính đặc thù chỉ riêng EVN mới có.

Thứ năm: nêu quan điểm, phương hướng, mục tiêu và giải pháp tạo động lực cho người lao động EVN đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ KINH NGHIỆM THỰC TIỄN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC

2.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN

2.1.1. Khái niệm động lực lao động và tạo động lực cho người lao động

➤ *Khái niệm động lực lao động*

Động lực - thuật ngữ được dùng phổ biến trong lĩnh vực cơ khí, máy móc, phản ánh khả năng sinh ra lực cho cỗ máy (một hệ thống) như tàu thủy, xe lửa hay ô tô vận động, di chuyển. Trong lĩnh vực lao động sản xuất thuật ngữ động lực được hiểu là tổng hợp những nhân tố tác động tới con người để sử dụng vào việc tạo ra của cải. Động lực là khởi nguồn của mọi sự vận động, lao động cũng vậy, bởi vì chỉ khi cá nhân trong tổ chức có động lực, có sự tự giác từ bên trong bản thân mỗi người mới tạo ra động cơ kích hoạt năng lực thể chất và tinh thần từ trạng thái “tiềm năng” sang trạng thái hoạt động, thúc đẩy sự sáng tạo, tăng năng suất lao động, kiên định mục tiêu vượt qua thách thức khó khăn, biến nguy cơ thành thời cơ và kết quả là những giá trị sử dụng tốt được tạo ra.

Theo nghiên tác giả luận án, *động lực là nguồn “năng lượng” thúc đẩy từ bên trong hoặc do sự tác động từ bên ngoài khiến người lao động tự nguyện nỗ lực, phấn đấu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất, qua đó góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả, sự thành công của tổ chức.*

Theo Kleinginna (1981), có hơn 140 định nghĩa khác nhau về động lực. Tùy thuộc lĩnh vực và động cơ, mục đích của sự nghiên cứu mà người ta đưa ra những quan niệm khác nhau về động lực

Dưới góc độ triết học, động lực thúc đẩy sự vận động, phát triển của hệ thống. Bản chất của vật chất là vận động, và cái bộ phận sinh ra lực duy trì sự vận động cho cả hệ thống gọi là động lực. Máy hơi nước muốn sinh ra lực phải có sức nén, sức ép từ sự chuyển hóa nước từ thể lỏng sang thể khí và đẩy piston chuyển động trong xi-lanh. Động cơ đốt trong dựa trên nguyên lý đốt cháy dầu diezen để sinh ra lực. Như vậy động lực là tập hợp những yếu tố sinh ra lực để thúc đẩy một hệ thống vận động, phát triển. Nếu không có động lực, sự vật sẽ không thể vận hành, giống ô tô hay xe máy, động cơ không nổ sẽ không có lực để tạo thành động lực chuyển động, dẫn đến đứng im hay thường gọi “chết máy”. Khi phân tích về máy móc, C.Mác định nghĩa máy móc là một hệ thống được cấu trúc bởi ba bộ phận: máy phát lực- bộ phận quan trọng nhất của máy móc sinh ra lực thường gọi là động cơ, bộ phận là truyền lực và bộ phận thứ ba là máy công tác (xem quyển III, bộ TB).

Dưới góc độ quản trị học, động lực là tập hợp tất cả những tác động từ người lãnh đạo, quản lý tới người lao động làm cho họ tiến hành các thao tác, hoạt động cơ thể (thân thể và bộ não, hệ thần kinh) sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động làm cho chúng biến đổi tạo ra giá trị sử dụng.

Baron, (1991), động lực lao động như là biến số tác động tới con người tạo ra sự lựa chọn và khao khát làm việc, cống hiến.

Kreintner, (1995), động lực là quá trình tâm lý diễn ra trong tư duy và suy nghĩ của con người làm kích hoạt và kích thích nhu cầu lao động, tức là những hoạt động có ích, có tính toán nhằm hướng tới những giá trị cả vật chất và tinh thần. Hoạt động con người nói chung và lao động nói riêng luôn hướng đích, tức là trả lời câu hỏi, lao động nhằm mục đích gì, tạo ra cái gì, cho ai và tạo ra nó như thế nào (Rue và Bayers, 2013).

Kapur và Puma, (1996), động lực là sản phẩm của tính hướng đích,

sinh ra từ mục tiêu và áp lực của tính thỏa mãn nhu cầu. Ví dụ, vì đói mà người ta phải chi phí sức lực tạo ra lương thực, thực phẩm. Động lực sinh ra từ nhu cầu, nhu cầu là kết quả của sự “đáp ứng”, như khát phải có nước, đói phải có cơm.

Mitchell, 1982, động lực là mong muốn của cá nhân tiến hành thao tác cơ thể đóng góp vào hoạt động chung, nhằm đạt mục tiêu nhất định. Động lực là kết quả của mong muốn hành động và cách thức tiến hành thực hiện hành vi nhằm tới kết quả.

Theo Adair, (1996), động lực là cái thúc đẩy cá nhân tiến về phía trước và hướng họ vươn tới, tiến tới, đạt tới trạng thái tốt hơn, có nhiều phương tiện hơn nhằm thỏa mãn nhu cầu. Động lực có cội rễ từ sự thỏa mãn nhu cầu. Mức độ thỏa mãn sẽ tạo nên “thực thể” của động lực.

Greenberg và Baron, (1997): động lực là kết quả của chuỗi hình thành, nuôi dưỡng, hướng đích và duy trì hành vi của mỗi cá nhân nhằm đạt kết quả xác định trước. Theo đó, động lực hình thành từ sự trả lời bằng hành động các câu hỏi: lao động để làm gì, tạo ra cái gì và tạo ra bằng cách nào để hiệu quả nhất.

Bartol và Martin, (1998): động lực khơi dậy hành vi, định hướng và duy trì tính ổn định của hành vi nhằm tới kết quả tốt nhất.

Arnold và Silvester (2005): hoạt động kéo hoặc đẩy, chỉ đạo hoạt động của con người trong quá trình lao động sản xuất nhằm thỏa mãn nhu cầu. Nhóm này còn luận giải động lực là lý do để mỗi cá nhân tiến hành hoạt động lao động.

Reeve, 2009: Động lực sinh ra từ sự tập trung lựa chọn và sự ưu tiên một số hành động này hơn những hành động khác, và duy trì hoạt động đó một cách thường xuyên, ổn định.

Islam & Ismail, (2008): động lực là sự dẫn dắt cho hành vi, tạo ra năng

lượng cho mỗi cá nhân duy trì hoạt động và lựa chọn phương án tối ưu nhất để tiến hành lao động sản xuất

Từ sự phân tích trên có thể hiểu: động lực lao động là tổng thể những nhân tố tác động tới tâm, sinh lý hình thành thái độ, ý thức để người lao động khơi dậy những tiềm lực bên trong (thể lực, trí lực, tâm lực), làm cho nó hoạt động mỗi khi tiến hành lao động sản xuất.

Chú ý, động lực lao động tiếp cận theo tinh thần C.Mác là những năng lực thể chất và tinh thần trong mỗi một con người đang sống và được người đó đem ra sử dụng mỗi khi thực hiện hành vi lao động. Động lực lao động không phải là năng lực thể chất và tinh thần ở dạng tiềm năng mà là sự vận động hay tiêu dùng thực tế mỗi khi tiến hành lao động. Hơn thế, động lực lao động còn được xem xét ở cấp độ khơi dậy, phát huy tính năng động, sáng tạo, ý chí quyết tâm... những tác nhân đó được quy tụ thành sức mạnh vật chất và tinh thần nuôi dưỡng quá trình hoạt động lao động của con người.

Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với công việc như: ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần làm việc hăng say, sáng tạo, giúp đỡ chỉ bảo đồng nghiệp, làm việc năng suất, chất lượng, hiệu quả... Điều này có nghĩa không có động lực lao động chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức với môi trường làm việc cụ thể. Động lực lao động mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

Để có thể tạo được động lực cho người lao động cần phải tìm hiểu tâm tư, nguyện vọng và mục đích mà mỗi người kỳ vọng, hướng tới. Người sử dụng lao động tạo điều kiện và hỗ trợ giúp đỡ người lao động đạt được mục tiêu cũng có nghĩa là tạo động lực cho lao động.

Steers & Porter (1987) động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới đạt các mục tiêu của tổ chức, là sự thôi thúc, bền bỉ suốt thời gian lao động, đồng thời là nhân tố thay đổi hành vi nhằm đạt tới trạng thái làm việc tốt nhất, hiệu quả nhất.

Nhóm tác giả Lawler & Maier (1973); Stee và Porter (1983) đưa ra mối quan hệ giữa động lực lao động và kết quả thông qua công thức:

“Kết quả = khả năng X với động lực

Khả năng = Khả năng có sẵn X mức độ, huấn luyện nhân với các nguồn lực

Động lực là kết quả hình thành từ sự khao khát nhân với tính tự nguyện.

Bản chất cốt lõi nhất của động lực lao động bao gồm:

Một là, tổng hợp những yếu tố khuyến khích, kích thích người lao động làm việc, được biểu hiện qua thái độ, trách nhiệm, tính khẩn trương, tính chuẩn xác của hành vi cơ thể. Mỗi nhóm lao động cụ thể sẽ có động lực lao động khác nhau; và với mỗi người lao động nhất định, khi tiến hành công việc khác nhau thì động lực lao động cũng không giống nhau.

Hai là, động lực lao động được tạo bởi nhiều nguồn gốc khác nhau, chủ yếu là:

- Lao động để thoát đói nghèo
- Lao động để không thua kém người khác
- Lao động để cống hiến
- Lao động để tự hoàn thiện bản thân

Bảng 2.1. Nhân tố thúc đẩy tạo động lực

Đánh giá của người lao động		Các Nhân tố Thúc đẩy	Đánh giá của người quản lý lao động	
1946	1995		1946	1995
1	2	Được công nhận về số lượng công việc hoàn thành	8	8
2	3	Cảm giác được thấu hiểu mọi thứ liên quan	10	10
3	10	Nhận được giúp đỡ có tính cảm thông với các vấn đề cá nhân	6	9
4	4	Công việc ổn định	2	2
5	5	Mức lương được đảm bảo tốt	1	1
6	1	Công việc thú vị	5	5
7	6	Sự thăng tiến, phát triển trong đơn vị	3	3
8	8	Mức độ gắn bó cá nhân của người quản lý với người lao động	7	6
9	7	Điều kiện, cơ sở làm việc tốt	4	4
10	9	Các nguyên tắc làm việc tế nhị, tôn trọng người lao động	9	7

Thang điểm xếp hạng theo cảm nhận từ 1-10

Nguồn: Tổng hợp từ Kovach (1995, 1999)

Bảng 2.1, cho thấy động lực lao động của người lao động được tạo ra là nhờ: (i), NLĐ thấy trước thành quả sau khi cống hiến sức lực; (ii), nhận thù lao xứng đáng; (iii), môi trường làm việc minh bạch, (iiii) cán bộ thấu hiểu, chia sẻ cảm thông những khó khăn, bất cập của họ. Nhưng, đối với những nhà quản lý, góc nhìn của họ không đồng nhất với cảm nhận của đối tượng quản lý khi họ coi mức lương, tính ổn định của công việc, và sự thăng tiến của người lao động mới là quan trọng trong quá trình tạo động lực cho nhân viên.

Năm 2010, Pia DiPaola Clark đã tiến hành điều tra lại để kiểm tra sự

thay đổi nào đáng kể liên quan đến kết quả cảm nhận và đánh giá của người lao động về các nhân tố thúc đẩy trong nghiên cứu năm 1995 của Kovach. Kết quả cho thấy với sự thay đổi của nền tảng kinh tế, và thể hệ, cộng thêm ảnh hưởng của yếu tố giới trong nghiên cứu, thì giờ đây “công việc thú vị”, “lương tốt” và “Điều kiện làm việc tốt” mới là những nhân tố tạo động lực nhiều nhất cho người lao động. Kết quả đó được trình bày trong Bảng 2.2:

Bảng 2.2. Kết quả điều tra người lao động giữa 1995 và 2010

Nhân tố Thúc đẩy	Đánh giá của người lao động (năm 1995)	Đánh giá của người lao động (năm 2010)	Mức thay đổi (“+”: tăng, “-”: giảm)
Công việc thú vị	1	1	0
Được công nhận về khối lượng công việc hoàn thành	2	4	-2
Cảm giác được thấu hiểu mọi thứ liên quan	3	7	-4
Công việc ổn định	4	6	-2
Mức lương tốt	5	2	+3
Thăng tiến và phát triển trong tổ chức	6	5	+1
Điều kiện làm việc tốt	7	3	+4
Sự gắn bó cá nhân của người quản lý với người lao động	8	8	0
Các nguyên tắc làm việc tế nhị, tôn trọng người lao động	9	9	0
Nhận được giúp đỡ có tính cảm thông với các vấn đề cá nhân	10	10	0

Thang điểm xếp hạng theo cảm nhận từ 1-10

Nguồn: Tổng hợp từ Pia DiPaola Clark (2010)

➤ *Khái niệm tạo động lực lao động cho người lao động*

Lương Văn Úc (2011, tr.145): tạo động lực lao động là tổng hợp các phương pháp, giải pháp về cách ứng xử của người sử dụng lao động nhằm tạo ra sự khao khát, tự nguyện của người lao động nỗ lực quyết tâm đạt mục tiêu

cao nhất. Tạo động lực là nhấn mạnh vai trò và tính chủ động của chủ thể sở hữu, hoặc chủ thể có thẩm quyền tác động tới người lao động theo đó kiến tạo sự khát khao cống hiến và điều tiết hành vi sao cho có lợi nhất trong quá trình lao động sản xuất.

Bùi Anh Tuấn (2013, tr.89) quan niệm: tạo động lực lao động là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật của người sử dụng lao động tác động tới người lao động nhằm khơi dậy tính sáng tạo, năng động, tìm kiếm giải pháp tối ưu và đóng góp nhiều nhất sức lao động cho tập thể, tổ chức.

Tạo động lực theo nghĩa một *động từ* là tập hợp những việc làm, hành vi của chủ thể quản lý nhằm tác động vào người lao động để người đó phát huy cao nhất, hiệu quả nhất sức lực bản thân đóng góp vào kết quả chung của tập thể, tổ chức.

Khái niệm tạo động lực (tác giả LA) *tạo động lực cho người lao động là tổng thể những giải pháp, phương thức, nghệ thuật của người lãnh đạo, quản lý (chủ thể sử dụng lao động) tác động vào người lao động nhằm khơi dậy sự phấn khởi, hăng say, sáng tạo phát huy cao nhất thể lực, trí lực, tâm lực làm việc với năng suất, chất lượng, hiệu quả cao nhất.*

Cách tiếp cận khác: *tạo động lực cho người lao động là quá trình sử dụng tổng hợp các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý thông qua các công cụ (đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần) nhằm tác động, khuyến khích, động viên, khơi dậy niềm khát khao cống hiến, tinh thần tự giác, tự nguyện một cách chủ động, sáng tạo của người lao động để họ nỗ lực, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ được giao với kết quả tốt nhất, qua đó góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả, sự thành công của tổ chức”.*

Tóm lại, tạo động cho người lao động trong các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam là việc sử dụng tổng hợp những chính sách, chế độ, giải pháp của Nhà nước và lãnh đạo các cấp trong tập đoàn kinh tế để tác động

vào người lao động làm cho họ cống hiến, vượt qua thách thức, kiến tạo thời cơ hoàn thành một cách tốt nhất, hiệu quả nhất kết nhiệm vụ góp phần vào sự nghiệp chung của tập đoàn.

2.1.2. Phân loại động lực lao động:

Các học giả thống nhất phân chia động lực thành hai loại: động lực bên trong và động lực bên ngoài.

Động lực bên trong (Intrinsic motivation)

Theo như Deci đã quan sát trong nghiên cứu của mình, động lực nội tại đem lại năng lượng và sự bền bỉ trong hành động cho con người thông qua sự thỏa mãn tự thân gắn liền với hành động hiệu quả theo ý chí. Động lực liên quan đến tập hợp những nhóm nguyên nhân như niềm tin, quan điểm, giá trị, sở thích và hành động có quan hệ trực tiếp với nhau. Theo đó, cũng có nhiều cách tiếp cận đến động lực khác nhau dựa trên việc tập trung nghiên cứu các hành vi mang tính ý chí (như việc kiểm soát và sử dụng các chiến lược), hoặc các khía cạnh mang tính phi ý chí (như niềm tin, thái độ), hoặc cả hai nhóm nội dung đó.

Malone & Lepper (1987) cho rằng động lực bên trong là những động lực có sẵn trong mỗi con người được tích tụ lâu dài thông qua giáo dục, rèn luyện và truyền thống văn hóa, biểu hiện cụ thể, trực tiếp là ý thức trách nhiệm, sự đam mê công việc, tư duy và hành động sáng tạo, hiệu quả.

Csikszentmihalyi (1975), nhận định mức độ hay cấp độ của động lực bên trong là sự quyết tâm và cường độ huy động sức lực trong mỗi con người, từng cá nhân; biểu hiện ở tính quyết tâm, tính kiên trì, tính chấp nhận đối diện khó khăn, thách thức và quyết tâm vượt khó.

Nhiều nhà khoa học Almacik và cộng sự; Hayati & Caniogo; Helepota; Deci & Ryan; Gallagher; Einhorn; Herzberg lưu ý các yếu tố thúc đẩy bên trong là nguồn lực nội sinh bền vững và ổn định để quyết định sự bền bỉ và cường độ huy động sức lao động của mỗi cá nhân cũng như từng tổ chức người lao động tập thể.

Ryan và Deci (2000), Herzberg (1956) Gruenberg, 1980) động lực bên trong hình thành khi con người tự nguyện hành động và duy trì nó một cách tự tâm, không cần người khác giám sát, theo dõi. Ngoài ra, động lực bên trong tạo nên sự vui vẻ hưng phấn và tư duy, hành động sáng tạo trong thực hiện công việc.

Schmidhuber, 2010: động lực bên trong bắt nguồn từ cảm giác hạnh phúc vì được công hiến, được sáng tạo, hy sinh và cũng hứa hẹn sự thụ hưởng thành quả lao động.

Amabile (1988) có lý thuyết về sự sáng tạo nhằm bù đắp sự thiếu hụt kỹ năng. Sáng tạo là bản chất của con người lao động. Mỗi con người luôn có điểm mạnh, điểm yếu. Lao động sẽ tích lũy kinh nghiệm và tích lũy tri thức nhờ đó bù đắp, lấp đầy những thiếu hụt về tri thức, kỹ năng cũng như sự thành thạo, khéo léo. Sự tự vươn lên làm chủ tri thức và chuẩn xác hóa hành vi lao động tự nó tạo thành động lực bên trong cho người lao động.

Động lực bên trong là tổng thể những năng lực thể chất và tinh thần trong mỗi một con người, mà người đó làm cho nó hoạt động để tiến hành lao động sản xuất, thường biểu hiện ở sự phấn khởi, hưng phấn nên làm việc năng suất, chất lượng, sáng tạo; vì mong muốn được công hiến cho tập thể, công ty, đơn vị nên lao động không biết mệt mỏi; hay vì mục tiêu trong sáng nên làm việc “quên giờ giấc”, làm việc quên ăn, quên ngủ... Như vậy động lực bên trong là tất cả những gì thuộc về con người cụ thể và được huy động, kết hợp với nhau để cung cấp năng lượng cho người đó lao động sản xuất.

Động lực bên trong là tổng thể những năng lực vật chất và tinh thần ở trong mỗi một con người mà người đó làm cho vận động (ở trạng thái được kích hoạt) tạo thành nguồn năng lượng bền bỉ duy trì suốt quá trình lao động; có thể nhấn mạnh một số biểu hiện đặc trưng của động lực bên trong:

Thứ nhất, động lực có nguồn gốc trong bản thân mỗi con người (sức lực, trí tuệ, quyết tâm, can đảm, dũng cảm, kiên trì, sáng tạo...) được tích tụ trong suốt hành trình con người đó tồn tại và lao động để sống, cùng với kết quả của nền giáo dục mà người đó là thành viên, đất nước mà các nhân đó là công

dân. Ví dụ, Đảng, Nhà nước ta khơi dậy trong mỗi người dân Việt Nam khát vọng đưa đất nước đang phát triển có thu nhập trung bình thấp; hoặc như Bác Hồ, động viên học sinh cố gắng học tập để bước lên đài vinh quang sánh vai các cường quốc năm châu.

Thứ hai, cội nguồn của động lực bên trong hình thành, tích tụ cùng với thời gian và khá lâu dài, nghĩa là không có tức thì trong khoảng thời gian ngắn;

Thứ ba, truyền thống văn hóa (cả truyền thống dân tộc và truyền thống gia đình) là chất xúc tác đồng thời là nguyên liệu căn bản để kiến tạo động lực bên trong. Người lao động theo đúng nghĩa văn hóa là chủ thể sáng tạo, quyết tâm, vượt khó và kiên định mục tiêu, lao động có kỷ luật, có kỹ thuật, có năng suất và hiệu quả cao;

Thứ tư, động lực bên trong hình thành khá lâu dài nhưng cũng dễ “thui chột”, thậm chí mất đi nếu môi trường tồn tại của nó bị biến dạng, méo mó hoặc ô nhiễm. Động lực lao động bên trong sẽ bị triệt tiêu tức thì nếu danh dự, phẩm giá người lao động bị xúc phạm. Do đó muốn duy trì, nuôi dưỡng động lực bên trong, người sử dụng lao động và nhà nước cần kiến tạo môi trường lao động thật lành mạnh, nhân văn, ở đó mỗi người được tự do sáng tạo, tự do cống hiến và cũng đòi hỏi được thù lao xứng đáng.

Động lực bên ngoài (Extrinsic motivation)

Tác giả Ryan & Deci (2000) cho rằng, động lực bên ngoài là sự tác động lên hành vi lao động của con người không xuất phát từ bên trong mà từ các nhân tố môi trường bên ngoài của con người. Hành vi người lao động không xuất phát từ nội tại mục tiêu bên trong mà do những áp lực bên ngoài. Kết quả của hành vi không trực tiếp thỏa mãn mong muốn của người lao động mà thỏa mãn nhu cầu của người sử dụng lao động hoặc của chính phủ với tư cách là người quản lý vĩ mô và kiến tạo hệ sinh thái lao động sản xuất. Thậm chí, người lao động phải gia tăng hao phí sức lao động nếu không sẽ bị trừng phạt như sa thải, cúp lương hoặc nhiều hình thái “đàn áp” nhân phẩm khác (miệt thị, chửi bới, lời lẽ xúc xiểm)

Chard và cộng sự, 2012 động lực đến từ những áp lực của chủ thể sử dụng

lao động hoặc của nhà nước buộc người lao động miễn cưỡng làm việc là một trong những cơ sở quan trọng nhất để phân biệt động lực bên ngoài với động lực bên trong. Một bên là lao động tự giác, một bên là lao động bắt buộc.

Tạo động lực bên ngoài là toàn bộ những tác động của các chủ thể sử dụng lao động tới người lao động nhằm tăng thêm khả năng lao động cho người đó. Ví dụ: lời hiệu triệu động viên của Tổ quốc (mỗi người làm việc bằng hai/Đánh thắng giặc Mỹ, hai miền đoàn viên, hoặc, tranh thủ trời nắng, chiến thắng trời mưa, không bàn lùi, chỉ bàn làm...); những tác động của môi trường chính sách, môi trường pháp lý và môi trường văn hóa - giáo dục tác động một cách gián tiếp và đến từ bên ngoài, tạo áp lực tinh thần và vật chất bắt buộc người lao động phải làm việc.

Một số tác giả tiếp cận thước đo cấp độ (level) đối với động lực bên ngoài:

Tác động ngoại lai: động lực này tương ứng mức độ tự chủ thấp nhất, bắt buộc người lao động phải làm việc cường độ cao nếu không sẽ bị trừng phạt thể chất hoặc khủng bố tinh thần, phẩm giá.

Tác động nội nhập: là động lực hình thành bắt nguồn từ tác động bên ngoài nhưng phải thông qua một số phản ứng tâm lý con người như sự xấu hổ, lòng tự trọng, sự tự ái... Động lực “thứ cấp” này không hề xuất phát từ bên trong mà do áp lực từ bên ngoài, những áp lực luôn luôn có sẵn ở môi trường chỉ cần có tác động nó sẽ bùng phát “khủng bố” tinh thần, tư tưởng người lao động.

Tác động đồng nhất: loại động lực bên ngoài này có mức độ tự chủ cao hơn. Khi đó, con người hành động vì nhận thức được ý nghĩa, sự cần thiết và tốt đẹp của hành vi. Lúc này, hành vi đã mang tính chất tự nguyện.

Tác động hợp nhất: tác động này có tính tự chủ cao bởi vì nó khơi dậy được nhiều “góc khuất” trong chiều sâu mỗi cá thể. Động lực lao động không thuần túy như “gan tiết ra mật”, trái lại nó chỉ được khơi dậy và kích hoạt khi có những điều kiện rất đặc thù. Con người vừa là một thực thể sinh học, vừa là một thực thể tâm lý - xã hội, do đó mọi hành vi của con người đều có sự tham gia của yếu tố tình cảm - tinh thần, vốn dĩ là loại động lực tinh

thần rất quan trọng, ở đây con người hành động vì cảm giác vui vẻ, hạnh phúc của bản thân. Người lao động với tư cách là một thực thể sinh học luôn luôn chịu tương tác với người khác, với người xung quanh, với xã hội. Ví dụ một người đang làm việc, lãnh đạo đứng bên cạnh có thể gây tác động giạt mình, cuống, bối rối.. ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả lao động. Động lực của người lao động chịu sự tác động chi phối rất lớn của các quy luật tâm lý. Do đó, những doanh nghiệp sản xuất sản phẩm đòi hỏi độ chính xác cao và tâm lý ổn định như sản xuất chip, lắp ráp vi mạch, người sử dụng lao động phải rất chú ý tới tạo động lực tinh thần cho người lao động, đặc biệt chú ý những tác động tâm lý tình cảm.

Hành vi lao động của con người được thể hiện trong bảng 2.3

Bảng 2.3. Biểu hiện và lý do hành động theo các loại động lực

Phân loại động lực	Không có động lực	Động lực bên ngoài				Động lực bên trong
		Tác động ngoại nhập	Tác động nội nhập	Tác động đồng nhất	Tác động hợp nhất	
Biểu hiện	- Cảm nhận không có sự phụ thuộc. - Cảm nhận năng lực thấp, không có sự liên kết - Không có sự chú ý	- Đề cao phần thưởng hay hình phạt. - Sự tuân thủ/ phản ứng có tính tự vệ	- Gắn kết với cái tôi. - Quan tâm sự tán đồng của bản thân hay đồng nghiệp	- Đánh giá một cách có ý thức đối với hành động - Tự ủng hộ đối với các mục tiêu	- Sự hòa hợp giữa lý tưởng và thực tế bản thân	- Niềm hứng thú - Sự thỏa mãn bản thân
Lý do hành động	Vô cảm	Nằm bên ngoài	Một phần nằm bên ngoài	Một phần nằm bên trong	Nằm bên trong	Nằm bên trong

Nguồn: Ryan và Deci - (2000)

Mối quan hệ giữa động lực bên trong và động lực bên ngoài

Động lực bên trong và động lực bên ngoài có mối quan hệ biện chứng và

rất phức tạp, khi thì tác động cùng chiều, khi thì tác động ngược chiều phụ thuộc rất lớn từ trạng thái tâm, sinh lý của mỗi người lao động. Cùng một loại lao động cụ thể, trên một không gian và trong một thời gian nhưng cá thể khác nhau thì tác động tạo động lực không giống nhau. Cũng là tiền thưởng, song tác động của nó tới động lực đối với người trẻ và người có tuổi không giống nhau. Do vậy, quản lý và quản trị nhân lực không chỉ là một khoa học mà còn là một nghệ thuật. Sự nhuần nhuyễn kết hợp các quy luật tâm lý với quy luật kinh tế, đặc biệt là nhóm các quy luật về phân phối là công việc mà bất kỳ cán bộ lãnh đạo quản lý phải đặc biệt quan tâm.

Calder và Staw, năm 1975, trên tạp chí *Tính cách và Tâm lý xã hội* đã công bố kết quả nghiên cứu chứng minh động lực bên trong và bên ngoài có sự tương tác với nhau, ảnh hưởng lẫn nhau. Chúng tác động tới người lao động “thiên biến, vạn hóa” rất khó định hình “phương, chiều” của vec-tơ tác động.

Deci và Ryan (1985), (2000) nhấn mạnh tác động bên ngoài có thể làm tăng động lực bên trong. Động lực bên trong là một cấu trúc rất phức tạp thúc đẩy con người hoạt động. Động lực bên ngoài vừa là nguyên nhân vừa là kết quả của động lực bên trong và ngược lại.

Carol Sansone, năm 2000, cuốn sách “Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance - Động lực bên trong và bên ngoài: Tìm kiếm động lực và hiệu suất tối ưu” [63] gợi mở một số phương thức khơi dậy và kích hoạt động lực lao động thông qua các phương án tối ưu để kết hợp hài hòa giữa động lực bên trong và động lực bên ngoài đối với người lao động.

Armstrong (1970) nhận định các yếu tố tạo động lực bên trong có hiệu ứng tốt làm kỹ sư hài lòng, trong khi đó các nhà quản trị các doanh nghiệp lắp ráp hài lòng với các yếu tố tạo động lực bên ngoài.

Nujjoo và Meyer (2012) chỉ ra tính quy luật là, nhân viên kỹ thuật thứ

hạng (bậc thợ) cao thường bị thúc đẩy bởi động lực bên trong; trong khi đó, nhân viên thứ hạng thấp lại bị chi phối bởi động lực bên ngoài.

Kaufman (1980) chứng minh rằng, trong lĩnh vực kế toán, sự tác động đồng thời của cả động lực bên trong và động lực bên ngoài không có sự khác biệt đáng kể giữa nhân viên thứ bậc cao và thứ bậc thấp. Nói cách khác là, không có sự khác biệt đáng kể về động lực lao động giữa các nhân viên kế toán.

Jablin và Sias (2001) chỉ ra, vai trò của động lực bên trong và bên ngoài tác động ngang nhau trong việc tăng năng suất lao động và hiệu quả kinh tế.

Phân loại động lực theo lĩnh vực đáp ứng nhu cầu: động lực vật chất và động lực tinh thần.

Động lực vật chất là động lực được sinh ra từ việc đáp ứng hay thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động như ăn, uống, mặc, ở sinh hoạt và đi lại. Đây là những nhu cầu thiết yếu để đảm bảo sự tồn tại, sự sống và tạo ra năng lực hay sức lao động. Con người lao động nếu thiếu ăn, mặc nghỉ ngủ, ở sẽ không thể lao động. Tuy nhiên, nếu đáp ứng ở mức độ tối thiểu thì chưa thể tạo ra động lực một cách đầy đủ. Bởi vì con người muốn lao động phải có những tư liệu sinh hoạt cần thiết để sống, để tồn tại. Muốn lao động họ phải được đáp ứng thêm ra ngoài cái đủ sống. Lao động càng khó khăn, phức tạp đòi hỏi sự thỏa mãn nhu cầu càng cao, vì lao động phức tạp và cường độ cao đòi hỏi hao phí nhiều sức lao động.

Động lực tinh thần là động lực sinh ra từ việc đáp ứng những nhu cầu tinh thần, văn hóa, tư tưởng của NLĐ. Con người xã hội đòi hỏi thỏa mãn nhu cầu tinh thần, đó là tiếp xúc cộng đồng, giao lưu văn hóa, xây dựng các giá trị tinh thần (thơ ca, nhạc, họa, dân ca, dân vũ..), đối với người lao động còn có nhu cầu thăng tiến, sự tôn vinh của tập thể cùng những giá trị văn hóa tinh thần đa dạng, phong phú khác (picnic, du lịch, nghỉ lễ, tết, ..)

Tạo động lực mà không quan tâm tới cấu trúc và các khía cạnh tinh thần của động lực coi như mới quan tâm một nửa, và tất nhiên người lao động chưa thể cống hiến hết mình, và hệ quả là năng suất lao động và hiệu quả kinh tế của tập thể đó chưa cao.

2.2. NỘI DUNG, PHƯƠNG THỨC, TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ VÀ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC

2.2.1. Nội dung, phương thức tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước

2.2.1.1. Nội dung tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước

Tạo động lực vật chất

Tạo động lực vật chất là quá trình sử dụng những tác động từ lợi ích vật chất nhằm khuyến khích người lao động hăng say tích cực làm việc. Những dạng thức chủ yếu:

Thứ nhất, tăng lương (thu nhập vật chất) cho người lao động. Tiền lương là thu nhập bằng tiền của người lao động sau một thời gian lao động nhất định, thường tính theo tháng. Tăng lương, trước hết là tăng về số lượng tiền lương danh nghĩa, thí dụ tăng từ 7 triệu lên 9 triệu đồng. Tạm thời chưa tính tới các yếu tố tâm lý hay chính trị xã hội tác động tới người lao động, chỉ thuần túy sự tăng lên về số lượng tiền lương là một tác động trực tiếp, tức thì và tác động rất mạnh tới tâm sinh lý người lao động. Bởi vì suy cho cùng, người lao động bỏ sức lực ra khi lao động nhằm thu lại tiền lương và ai cũng mong muốn lương càng nhiều, càng cao càng tốt. Vì vậy, công cụ tiền lương là công cụ mạnh nhất, bền bỉ nhất và cũng là cội nguồn quan trọng nhất tạo động lực cho người lao động.

Thứ hai, tiền thưởng. Tiền thưởng là khoản tiền người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ có thành tích. Thưởng tiền hoặc vật chất khác,

có hai dạng: thưởng đồng loạt vào những ngày lễ, tết (Quốc khánh, Tết tây, Tết Nguyên đán...) hoặc thưởng thêm cho những người có thành tích, cống hiến cao hơn quần chúng và những lý do đặc biệt khác. Tiền thưởng, suy đến cùng cũng là tiền lương. Thông qua thưởng tiền sẽ tạo thêm động lực cho người lao động, bởi vì thưởng là sự tôn vinh những giá trị tinh thần cho người lao động. Vì vậy dân gian có câu: *một trăm đồng tiền công không bằng một đồng tiền thưởng*.

Tiền thưởng được ví như cơ chế hình thành lợi nhuận siêu ngạch trong cạnh tranh tự do ở chủ nghĩa tư bản giai đoạn I. Nhà tư bản nào, áp dụng nhanh, trước khoa học - công nghệ, cải tiến kết cấu tư liệu sản xuất và mô hình khai thác sức lao động sẽ có $G_{cb} < G_{xh}$, theo đó thu được P_{sn} . Cũng như vậy, trong doanh nghiệp khi có các phong trào thi đua, nhà quản lý, lãnh đạo thường đưa ra các phần thưởng vật chất, tinh thần nhằm động viên người lao động cần cù, tích cực, chịu khó, sáng tạo, tiết kiệm.

Thứ ba, các lợi ích vật chất khác như: được phân nhà, chia nhà, mua nhà theo giá nội bộ, tham quan, học tập trong nước, nước ngoài... Vấn đề nhà ở đối với người lao động rất quan trọng và rất cần thiết, chi phí tiền nhà thường chiếm 15 đến 25% thu nhập người lao động. Nếu người sử dụng lao động giải quyết, chăm lo vấn đề nhà ở cho người lao động sẽ mang ý nghĩa trên nhiều mặt, trước nhất là người lao động bớt một khoản tiền đáng kể để thuê nhà, và cũng có thể xem đó như tăng lương. Động lực vật chất thông qua dạng thức nhà ở ngày càng trở nên quan trọng, trở thành tiêu chí số 1 để người lao động lựa chọn nơi làm việc. Xét sâu xa hơn, động lực về nhà ở bắt nguồn từ lý luận giá trị sức lao động của C.Mác, theo Ông, trong cấu thành giá trị sức lao động có tiền thuê (mua) nhà. Bởi vì, không có chỗ ở người lao động không có không gian để tái tạo sức lao động. Giải quyết nhà ở là phương thức tạo động lực, thậm chí còn là công cụ để thu hút lao động nơi khác, doanh nghiệp khác về “đầu quân” cho mình. Vấn đề động lực nhà ở đang trở thành lực hấp dẫn

người lao động không chỉ ở Việt Nam mà còn bao trùm toàn cầu. Nhà ở không còn là vấn đề kinh tế đơn thuần mà trở thành công cụ tài chính cho giới tài phiệt và những kẻ đầu cơ nhà trên thế giới.

Tạo động lực tinh thần

Động lực tinh thần là toàn bộ những tác động vào đời sống tinh thần, văn hóa, tư tưởng, danh dự, nhân phẩm và các quyền con người... của người lao động làm cho họ *sản sinh* ra những năng lượng (sức lao động) cần thiết trong quá trình làm việc, kết quả là năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động tăng lên.

Tạo động lực tinh thần là hành vi hay hoạt động của các chủ thể quản lý công bố và hứa hẹn với người lao động về những giá trị sẽ được tôn vinh, thụ hưởng khi người lao động có thành tích trong lao động sản xuất. Chủ thể tạo động lực là chủ doanh nghiệp, các cơ quan cấp trên trong hệ thống doanh nghiệp nhà nước; cũng có thể là các cơ quan nhà nước như Quốc hội, Chính phủ, bộ Công Thương... tặng bằng khen, giấy khen, danh hiệu chiến sĩ thi đua; các đoàn thể phong tặng danh hiệu chuyên ngành: phụ nữ, thanh niên, cựu chiến binh, các hiệp hội tôn vinh các danh hiệu chuyên ngành của hội, đoàn thể như: “Thanh niên 3 sẵn sàng”, “Phụ nữ 3 đảm đang”... Động lực tinh thần thuộc lĩnh vực văn hóa, tâm lý, xã hội. Loại hình động lực này thường tác động vào con người thông qua các kênh “tình cảm” nhằm khơi dậy sự hưng phấn, tinh thần lạc quan, tính cống hiến và hy sinh thông qua đó tạo nên động lực trong lao động sáng tạo (nghiên cứu, sáng tạo) và lao động sản xuất vật chất cụ thể (hàng hóa, dịch vụ). Thuật ngữ tạo động lực tinh thần là nghệ thuật của các chủ thể quản lý, thông qua việc đề cao, tôn vinh những giá trị đạo đức và giá trị xã hội để tạo ra những “hào quang” khuyến khích động viên người lao động hăng say, tích cực.

Dạng thức phổ biến để tạo động lực tinh thần:

Thứ nhất, tặng thưởng các loại danh hiệu như: huân chương lao động, chiến sĩ thi đua toàn quốc, chiến sĩ thi đua toàn ngành, chiến sĩ thi đua cơ sở (tập đoàn EVN) cùng các loại danh hiệu khác;

Thứ hai, tôn vinh các danh hiệu chuyên ngành về khoa học, giáo sư, phó giáo sư, tiến sĩ, thạc sĩ... cùng các danh hiệu chuyên đề/chuyên sâu như thợ điện giỏi, nhân viên bán hàng (bán điện) xuất sắc; doanh nghiệp, doanh nhân thành đạt;

Thứ ba, tạo động lực về chính trị xã hội: vận động, bồi dưỡng người lao động trở thành đảng viên, đoàn viên hội viên các đoàn thể, tổ chức chính trị xã hội. Xây dựng, củng cố các tổ chức chính trị, xã hội vững mạnh và kết nạp người lao động làm thành viên, động viên họ giữ vững phẩm chất, danh dự hội viên, đoàn viên như, Cựu chiến binh, phụ nữ, thanh niên... Tất cả những quan hệ xã hội của người lao động, với tư cách công dân, tư cách đảng viên, đoàn viên, hội viên... là những sợi dây vừa hữu hình vừa vô hình “uốn nắn” người lao động vào khung khổ của tổ chức và dựa trên cơ sở đó để tác động làm phát sinh tính tích cực, sáng tạo, quyết tâm trong lao động sản xuất.

Đối với tập đoàn kinh tế nhà nước, đặc biệt những “quả đấm thép”, trong đó có tập đoàn điện lực Việt Nam - EVN, một số vị trí cán bộ, lãnh đạo quản lý chủ chốt quan trọng có tiêu chuẩn về đảng viên mới bổ nhiệm. Do đó, quá trình người lao động phấn đấu trở thành đảng viên đảng cộng sản Việt Nam đồng thời là phương thức tạo động cho người lao động. Như đã phân tích, người lao động là con người như C.Mác nhận định, là *tổng hòa các mối quan hệ xã hội*. Từ nguyên lý đó, người sử dụng lao động phải có nghệ thuật khơi dậy nhiệt huyết lao động, chuyển thành động lực lao động thông qua những tác động và giải pháp rất chuyên sâu, chuyên ngành bằng việc làm bình dị mà nhân văn như tặng quà sinh nhật, thăm hỏi thân nhân người lao động, hứa hẹn hoặc đưa thành “chế độ nội bộ” về việc sẽ tuyển dụng con cháu người lao động vào đơn vị làm việc... Đây là một trong những phương thức người sử dụng lao động dùng để kiến tạo sự liên kết gắn bó suốt đời, thậm chí nhiều đời làm việc cho một doanh nghiệp, tập đoàn. Nhật Bản là một mô hình thể hiện sắc nét về cách tiếp cận này.

2.2.1.2. Phương thức tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước

Xây dựng hệ thống thang bảng lương khoa học, phù hợp, công bằng, công khai, minh bạch

Thông qua xây dựng thang bảng lương một cách khoa học, chính xác, công bằng để trả công xứng đáng, công bằng, bình đẳng. Người lao động nói chung và người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước nói riêng đều quan tâm tới tiền lương, coi đó là nguồn sống chính và là cơ sở để xây dựng gia đình hạnh phúc. Xét ở khía cạnh này, động lực lao động chính là mức tiền lương, tiền công mà mỗi cá nhân thụ hưởng. Thực tiễn chỉ ra rằng, lương thấp, lương không tăng, hoặc tăng chậm hơn tốc độ tăng giá đều ít nhiều làm giảm động lực lao động. Cố nhiên sẽ xảy ra tình trạng làm việc cầm chừng, đối phó, hoặc “dây dưa” mãi không xong... như từng xảy ra phổ biến trong thời kỳ bao cấp.

Bảo đảm tốt hơn nhu cầu về nhà ở cho NLD

Nhà ở cho người lao động là vấn đề rất cơ bản trong việc tạo động lực cho người lao động. Trong cấu thành giá trị sức lao động, C. Mác nhấn mạnh tới chi phí ở của công nhân. Không phải ở CNXH mới quan tâm tới nhà ở, mà ngay từ buổi đầu hàng hóa sức lao động, trong khế ước mua bán sức lao động đã có vấn đề nhà ở. Đây cũng là nội dung quan trọng bậc nhất trong các thảo luận hợp đồng lao động. Khái niệm nhà ở xã hội, có lẽ có cội nguồn từ vấn đề bảo đảm chỗ ở cho người lao động.

Ở CNXH, vấn đề nhà ở không chỉ khu trú trong phạm vi giá trị sức lao động, mà còn thể hiện tính nhân đạo, tính nhân văn và tính văn minh của xã hội tốt đẹp này. Ngay từ khi lập nước Việt Nam mới tháng 9 năm 1945, Hồ Chủ Tịch đã quan tâm sâu sắc vấn đề ăn, mặc, ở cho Dân.

Nhà ở còn liên quan tới khái niệm gia đình, với tư cách là tế bào của xã hội. Gia đình hạnh phúc, đoàn viên trước hết phụ thuộc không gian và thời

ngoài giờ lao động – ngoài giờ hành chính. Ra khỏi công xưởng, người lao động về nhà. Không có nhà, đồng nghĩa 2/3 thời gian con người “vô gia cư”.

Dưới góc nhìn quản trị lao động và khai thác sức lao động, việc đảm bảo nhà ở cho NLĐ là một trong những phương thức tạo động lực quan trọng nhất.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa EVN

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa tập đoàn nhằm tạo nên bản sắc riêng của người lao động. Người lao động trong bất kỳ doanh nghiệp nào, nhất là doanh nghiệp lớn, “ăn nên làm ra, có tiếng tăm” rất tự hào, thậm chí hãnh diện vì mình là thành viên của cộng đồng đó. Văn hóa doanh nghiệp, thương hiệu công ty và sản phẩm vừa là động lực vật chất, vừa là động lực tinh thần kích thích lao động năng suất, chất lượng, hiệu quả. Công nhân các tập đoàn kinh tế như FPT, Roll Roy, Toyota, X, Boeing... luôn mang theo mình logo hay biểu tượng tập đoàn.

Xây dựng các thiết chế văn hóa cộng đồng

Tổ chức các hoạt động sinh hoạt tập thể, sinh hoạt cộng đồng, vui chơi, giải trí, tham quan, du lịch, picnic... vừa tạo đời sống tinh thần vui tươi lành mạnh, vừa tái tạo sức lao động cho người lao động sau hành trình dài, đặc biệt những lĩnh vực lao động mùa vụ, tính cao điểm, tính tập trung rất cao thăm dò khai thác dầu khí, phi công mùa cao điểm, những thợ lặn và người lái tàu ngầm, viễn dương....

Coi trọng và làm tốt công tác thi đua, khen thưởng

Công tác thi đua khen thưởng, tôn vinh, thù lao xứng đáng sáng kiến, sáng chế, phát minh của người lao động. Thi đua là một trong những phương thức khuyến khích, kích thích người lao động, đặc biệt trong môi trường tập thể, cùng lao động trong một không gian. Thi đua sẽ khơi dậy tính tự chủ, độc lập, sáng tạo giữa các nhân với cá nhân, tập thể với tập thể. Lao động tập thể

và chuyên môn hóa, phân công nội bộ, cũng như phân công xã hội đều kiến tạo môi trường hăng say, tích cực, phát minh sáng kiến để có thành tích cao hơn. Lý thuyết về tổ chức và quản trị lao động tập thể đã chứng minh thi đua là một phương thức tạo động lực lao động.

Khen thưởng đúng, trúng, kịp thời có vai trò rất quan trọng trong tạo động lực lao động. Quy luật tâm lý chỉ rõ, trong môi trường lao động tập thể, mỗi cá nhân thường có xu hướng vươn lên để tự khẳng định vị trí, vai trò, tầm quan trọng của cá nhân mình trong tập thể. Như vậy cá nhân tìm mọi cách để vươn lên, kéo theo đó là sự hăng say, kiên trì nhẫn nại, vượt qua khó khăn trở ngại, tìm cách cải tiến, khắc phục hạn chế, nhờ đó tích tụ những nhân tố tạo nên động lực. Cố nhiên, thi đua trong tập đoàn kinh tế nhà nước mang bản chất thi đua xã hội chủ nghĩa, chứ không phải là ganh đua, chiến đấu để giành thắng lợi, càng không thể là cạnh tranh cá lớn nuốt cá bé..những dấu hiệu đó thuộc về bản chất của chế độ tư hữu, đặc biệt chủ nghĩa tư bản.

2.2.2. Tiêu chí đánh giá

Đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động nói chung và trong tập đoàn kinh tế nhà nước nói riêng là công việc phức tạp. Bởi vì, kết quả của hành vi không biểu hiện trực tiếp mà biểu hiện gián tiếp thông qua: kết quả, hiệu quả làm việc, mức độ hăng say, tính đối diện, chấp nhận khó khăn, thử thách, tính sáng tạo, tính tiết kiệm, đức hy sinh lợi ích cá nhân vì tập thể, vì doanh nghiệp...

Đánh giá mức độ, hay chất lượng tạo động lực cho người lao động có thể đánh giá trực tiếp nhưng rất khó khăn, và mức độ chuẩn xác hạn chế; và cũng có thể đánh giá gián tiếp.

Đánh giá trực tiếp kết quả tạo động lực

Đánh giá trực tiếp kết quả tạo động lực cho người lao động cần phải xây dựng chỉ số đánh giá và thước đo.

Mức lương/thưởng và tốc độ tăng lương/thưởng

Động lực từ tăng lương, thưởng. Thực tế hình thành mối quan hệ giữa tăng lương và tăng năng suất lao động. Ví dụ lương tăng 5% - năng suất lao động tăng 6%. Theo chỉ số này mức độ tăng lương sẽ tác động trực tiếp tới động năng suất lao động. Bởi vì tăng lương- theo C.Mác- người lao động sẽ mua được nhiều hơn tư liệu sinh hoạt cần thiết để tái tạo sức lao động cho chu kỳ kế tiếp.

Đối với những lao động cụ thể không thể định lượng có thể đánh giá chất lượng lao động theo các level lao động xuất sắc; lao động tốt; lao động khá; lao động trung bình; lao động kém.

Trong thực tế quản trị lao động và trả công, khoa học về tiền lương thường áp dụng nguyên lý này. Nhưng suy đến cùng, muốn xếp loại lao động vẫn phải thông qua kết quả lao động. Nghĩa là vẫn phải đánh giá sản phẩm đó có mức độ thỏa dụng như thế nào so với mục tiêu đề ra. Ví dụ, trợ lý soạn bài phát biểu cho cấp trên, nếu đúng với ý tưởng và chỉnh sửa ít nhất sẽ được xếp loại tốt hoặc xuất sắc, ngược lại bài phát biểu không sử dụng được hay phải sửa chữa nhiều sẽ bị đánh giá lao động kém, không đạt yêu cầu.

Cách đánh giá kết quả tạo động lực gián tiếp thông qua đo lường kết quả lao động. Phải đánh giá gián tiếp bởi vì tạo động lực lao động và kết quả lao động là hai phạm trù hoàn toàn khác nhau. Tạo động lực là tạo ra sự tích cực, hăng say, quyết tâm, cầu thị, học hỏi, tích lũy, sáng tạo, kiên trì .. nhờ đó mà có kết quả lao động tốt nhất. Song, thực tiễn chỉ ra rằng, không ít trường hợp những biểu hiện trên đây đều ở cấp độ tốt và khá nhưng kết quả lao động không tương ứng. Bởi vì quyết định tới năng suất, chất lượng, hiệu quả của một doanh nghiệp, nhất là tập đoàn kinh tế nhà nước thì, việc tạo động lực cho người lao động chỉ là một trong những nhân tố tác động tới kết quả sản xuất hay kinh doanh của doanh nghiệp. Cách tiếp cận sau đây chủ yếu theo cách đo gián tiếp.

Hiệu quả lao động (tăng năng suất lao động, tiết kiệm c, v...)

Kết quả lao động là tiêu chí rộng, đa diện, nhiều chiều tùy cách tiếp cận và mục tiêu, yêu cầu đánh giá để đưa ra các thông số cụ thể. Mặt khác, khi đánh giá kết quả cũng cần thiết phải đánh giá theo từng đối tượng phạm vi chủ thể lao động: kết quả lao động của cả tập đoàn, khác với kết quả lao động của một đơn vị hay nhóm người lao động (tổ, đội) và kết quả lao động của một cá nhân.

Đối với từng cá nhân có hai cách để đo kết quả lao động, một là đếm số sản phẩm người đó tạo ra trong một đơn vị thời gian, một giờ, một ngày, tuần, tháng.. ; hai là, đo lường thời gian mà người đó trực tiếp tiến lao động sản xuất. Ví dụ: 1 tuần làm việc sáu hoặc năm ngày, quy đổi thành 6 hoặc 5 công (mỗi công tính theo 1 ngày). Đo động lực lao động thông qua sự đóng góp lao động. Nếu mọi nhân tố khác không thay đổi thì, động lực lao động càng cao thì người lao động càng làm nhiều thời gian hơn.

Hiện nay, trong không ít doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp FDI, tình trạng công nhân muốn làm thêm giờ để có thêm thu nhập ngày càng tăng. Người lao động thừa nhận rằng, với mức tiền công không thay đổi, làm càng nhiều giờ, thu nhập càng cao. Và, do đó họ muốn tăng ca, tăng kíp, thậm chí làm việc cả những dịp nghỉ lễ, tết. Dù là động lực bên trong hay động lực bên ngoài, thì việc tạo ra hệ sinh thái muốn làm việc nhiều hơn cũng là kết quả của tạo động lực cho người lao động.

Người sử dụng lao động tạo ra được khả năng tăng ca, tăng kíp, làm thêm giờ cho người lao động không đơn thuần là sự thích hay không thích, muốn hay không muốn, mà quan trọng hơn là họ biết tạo động lực cho người lao động. Bởi vì, trong sản xuất, kinh doanh, muốn tăng ca, tăng kíp, tăng cường độ lao động tức là tăng sức lao động (v), nếu mọi điều kiện khác không thay đổi thì muốn tăng v tất yếu phải tăng (C), nghĩa là cần phải chuẩn bị

những tư liệu sản xuất, máy móc, thiết bị, nguyên nhiên vật liệu cần thiết, tương ứng mới có thể tiến hành tăng ca, tăng kíp, tăng cường độ lao động. Sử dụng sức lao động tăng thêm đòi hỏi có sự tăng thêm tương ứng của tư liệu sản xuất. Mối quan hệ tỷ lệ giữa V và C được C.Mác phân tích cặn kẽ trong khái niệm cấu tạo hữu cơ tư bản [32] (tập 24).

Kết quả lao động đối với mỗi cá nhân không chỉ biểu hiện ở số lượng sản phẩm mà còn biểu thị ở tiêu chí chất lượng từng sản phẩm. Theo cách tiếp cận này, động lực lao động còn được thể hiện và đo bằng việc tạo ra những sản phẩm tốt, đạt tiêu chuẩn. Cụ thể là, sản phẩm loại tốt, loại A ngày càng cao, ngược sản phẩm kém chất lượng ngày càng giảm xuống, nhất là sản phẩm hỏng, sản phẩm lỗi. Động lực lao tốt sẽ tác động tới ý thức lao động, nhờ đó kết quả lao động ngày càng tốt hơn.

Thái độ với công việc (mức độ nhiệt tình, vui vẻ)

Thái độ nhiệt tình của người lao động bắt nguồn từ động lực lao động, đặc biệt là động lực bên trong. Tuy nhiên sự nhiệt tình của người lao động cũng có thể bắt nguồn từ động lực bên ngoài, song nhất định phải có sự chuyển hóa thành động lực bên trong mới phát huy tác dụng.

Theo lý luận Mác Lê nin, tư tưởng Hồ Chí Minh sự nhiệt tình là một hình thái ý thức của con người thường biểu hiện trong quá trình lao động hoặc lĩnh vực hoạt động công ích - dịch vụ công. Sự nhiệt tình, suy đến cùng là thái độ (tâm thế) đón nhận công việc, nhất là công việc khó khăn, mạo hiểm, mức độ an toàn thấp một cách vui vẻ, sẵn sàng. Xung phong nhận việc khó, thậm chí nguy hiểm về mình, nhường việc dễ cho người khác. Sự nhiệt tình của mỗi cá nhân còn biểu hiện thông qua hy sinh lợi ích cá nhân, đặt lợi ích tập đoàn lên trên hết, trước hết.

Trong các tập đoàn kinh tế nhà nước, sự nhiệt tình là rất cần thiết, bởi vì lao động trong tập đoàn là lao động tập thể, lao động của mỗi người là một

chi tiết, bộ phận trong chuỗi lao động tập thể, do đó hành vi làm việc mỗi người phải đặt dưới sự chỉ huy điều tiết chung. Nhờ đó sự nhiệt tình hăng say lao động của mỗi người, đặc biệt là người đứng đầu có tính lan tỏa, động viên khích lệ người khác lao động tốt hơn, chính xác, an toàn và hiệu quả hơn.

Động lực lao động do người sử dụng lao động tạo ra cho người lao động trong tập đoàn là khơi dậy và nuôi dưỡng tính hăng say, tích cực lao động. Hơn thế, biểu hiện nổi bật của sự hăng say, tính tích cực là lao động năng suất, chất lượng, hiệu quả. Như đã đề cập, động lực của người lao động bao gồm hai thành phần chính là động lực bên trong và động lực bên ngoài. Phần động lực nội tại của người lao động thúc đẩy họ làm việc bởi vì một sự thỏa mãn từ bên trong hơn là vì một kết quả tách biệt nào đó như với phần động lực bên ngoài. Một người được kích thích từ bên trong sẽ làm việc trong niềm vui, mong muốn được khám phá, sự háo hức về kết quả công việc hoặc mong ước chinh phục trở ngại nào đó từ hoạt động thực tiễn (ví như, hướng dẫn viên du lịch háo hức khám phá vùng đất mới- tạo thành động lực rất mạnh mẽ). Xu hướng tự nhiên của những hành động này của người lao động là một phần quan trọng trong sự phát triển về nhận thức, xã hội và thể trạng vật lý của chính họ khi những nhu cầu tự nhiên bên trong họ cũng phát triển theo các kiến thức và kỹ năng mà họ tích lũy được.

Tính sáng tạo, sáng kiến, sáng chế, phát minh của người lao động

Lao động là hoạt động sáng tạo ra của cải cho xã hội và nuôi sống bản thân con người. Tạo động lực cho người lao động là hành vi của chủ thể quản lý khơi dậy phát huy tính sáng tạo, sáng kiến, sáng chế phát minh của người lao động. Thực tiễn chỉ ra rằng, sự lặp đi lặp lại thao tác lao động mà sinh ra sáng kiến. Bản chất của sáng kiến là tìm ra và đưa cái mới, cái tiến bộ vào sản xuất và các lĩnh vực khác của đời sống kinh tế - xã hội. Làm nhiều lần một thao tác, đến lúc nào đó người lao động sẽ nhận ra những điểm, chỗ bất hợp lý

hoặc sự kìm hãm, bất hợp lý của bộ phận, chi tiết đó để đưa ra giải pháp khắc phục, đó là sáng kiến.

Theo cách tiếp cận này, sáng kiến hay sáng chế là sự tìm ra cái mới tốt hơn, tiến bộ hơn hay chí ít là, tạo điều kiện cho công cụ lao động làm việc tốt hơn, năng suất hơn. Người lao động có động lực tốt hay chưa tốt thể hiện ở mức độ sáng tạo, tức là tìm kiếm cái mới, tiến bộ thay cho cái cũ lạc hậu hơn. Nguồn lửa cho sự sáng tạo, phát minh đó là sự tự giác lao động, khát khao cống hiến. Động lực tốt là kiến tạo và khuyến khích người lao động tìm tòi, khảo sát, theo dõi sự vận động của sự vật, trên tinh thần tìm kiếm cái tiến bộ để phát hiện ra cái cũ, đã lỗi thời, đang cản trở sự vận động tiến lên (nguyên lý phát triển của triết học mác-xít). Người lao động chỉ sáng kiến, sáng chế, phát minh khi lợi ích cá nhân có sự thống nhất với lợi ích tập thể và lợi ích xã hội. Theo cách tiếp cận này, tạo động lực lao động chính là tạo môi trường và biện pháp động viên, thỏa mãn nhu cầu tinh thần cũng như vật chất cho người lao động; thông qua quan hệ lợi ích để xác lập “khu vực thường trực” theo dõi, động viên người lao động sáng tạo trong quá trình lao động đối với cả người sử dụng lao động cũng như người lao động. Đối với người sử dụng lao động, việc động viên khuyến khích người lao động sáng tạo đó là động lực bên ngoài; đối với người lao động, tự xác lập ý thức sáng tạo, tìm kiếm sáng chế, phát minh chính là động lực bên trong, động lực nội tâm, động lực tự nhiên thôi thúc người lao động đào sâu suy nghĩ, khảo sát chặt chẽ, tìm kiếm cái mới thay cho cái cũ. Cội nguồn của đôi mới sáng tạo là thường xuyên giả định cái đang tồn tại, đang vận động chưa phải là cái tốt nhất, tối ưu nhất. Bởi vì, trong tư duy, khi quan niệm cái đang có là cái tốt nhất, tối ưu nhất sẽ không còn dư địa nào cho sáng kiến, phát minh để tìm ra cái mới, cải tiến và tiến bộ.

Khả năng chịu áp lực công việc của người lao động

Lao động sản xuất trong bất kỳ lĩnh vực nào, loại hình lao động cụ thể nào người lao động và cả người lãnh đạo quản lý đều phải chịu những áp lực

nhất định. Chính áp lực là cái khiến người lao động phải hao phí một lượng sức lao động nhất định để chịu đựng áp lực. Ví dụ, lao động trong môi trường nóng quá, lạnh quá ngoài việc hao phí sức lực (cơ bắp, thần kinh, bộ óc) để tiến hành lao động, người lao động còn phải hao phí năng lượng, dưới dạng sức lao động để chịu đựng môi trường nóng quá (trên 50 độ C, lạnh quá dưới -20 độ C). Áp lực lao động gồm có áp lực vật chất và áp lực tinh thần. Áp lực vật chất thường dễ nhận biết nhưng áp lực tinh thần khó nhận biết hơn rất nhiều và biểu hiện của nó cũng rất thất thường. Ví dụ, áp lực về thời gian hoàn thành công việc (deadline), áp lực vì đòi hỏi “cầu toàn” của cấp trên, áp lực của tình trạng kiến thức, kinh nghiệm không tương xứng với yêu cầu công việc, như trình độ ngoại ngữ vừa phải nhưng phải dịch “đuôi” hội nghị đòi hỏi chất lượng cao - theo nghĩa dịch đúng, sát ý, bảo đảm tính văn hóa, tính ngoại giao và quốc thể.

Áp lực công việc chỉ có thể được hóa giải khi người lao động có động lực lao động tốt. Như đã phân tích trên, động lực lao động có động lực bên trong và động lực bên ngoài. Động lực bên trong thường nảy sinh từ thân người lao động, động lực bên ngoài chủ yếu do người sử dụng lao động và nhà nước tạo ra. Theo nghĩa tạo động lực từ bên ngoài thì, nhà nước và người sử dụng lao động phải trang bị, đào tạo, huấn luyện người lao động có kỹ năng, bản lĩnh và năng khiếu chống chọi với áp lực công việc. Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, nguồn tài nguyên thiên nhiên ngày càng khan hiếm, tài nguyên trí tuệ ngày càng có điều kiện phát triển, quy luật tỷ suất lợi nhuận có xu hướng giảm xuống... càng làm gia tăng áp lực đối với người lao động. Do đó, khả năng chịu áp lực công việc đối với người lao động phải được khơi nguồn và nuôi dưỡng từ động lực lao động. Do đó ngay từ trên ghế nhà trường phổ thông, phẩm chất chịu áp lực lao động trong tương lai cũng cần tính toán kỹ lưỡng và giảng dạy một cách bài bản.

Ý thức chấp hành kỷ luật lao động

Chấp hành pháp luật và nội quy lao động là một tiêu chí quan trọng đánh giá để người lao động có động lực lao động tốt. Lao động là hoạt động của mỗi cá nhân, song nó luôn luôn mang tính xã hội. Lao động trong các tập đoàn kinh tế là lao động tập thể, do vậy mỗi hành vi lao động đều phải tuân thủ pháp luật và tuân thủ nội quy lao động của tổ chức.

Trước hết về tuân thủ pháp luật: Pháp luật là hệ thống quy định của Nhà nước đặt ra bắt buộc mọi cá nhân và tổ chức tuân thủ, chấp hành. Vì lợi ích chung toàn xã hội, trong đó trước hết và trên hết là lợi ích của giai cấp thống trị mà nhà nước đề ra các điều luật (quy phạm pháp luật) nhằm định hướng và khuôn khổ hoạt động của mỗi cá nhân, từng tổ chức cũng như toàn xã hội theo những chuẩn mực nhất định. Lao động của mỗi cá nhân phải tuân thủ quy định của pháp luật. Những bộ luật liên quan trực tiếp tới người lao động, trước hết phải kể đến là: bộ luật lao động, luật hợp đồng kinh tế, luật giá, luật phí, luật thuế (thuế thu nhập), luật giáo dục, luật bảo hiểm xã hội, luật bảo hiểm y tế, luật bảo hộ lao động; và tương ứng với từng lĩnh vực lao động sẽ kèm theo nhiều bộ luật chuyên ngành khác.

Động lực lao động liên quan khá chặt chẽ tới pháp luật về lao động. Trong nhà nước và xã hội pháp quyền thì mọi hành vi của cá nhân và tổ chức đều được hướng dẫn bởi luật và đều phải chịu sự điều chỉnh của pháp luật. Sự chấp hành pháp luật tạo nên động lực lao động.

Tạo động lực lao động là kiến tạo môi trường lao động đúng pháp luật. Thực thi, chấp hành pháp luật lao động là một nguồn gốc quan trọng tạo động lực lao động. Ví dụ, lao động trong môi trường được bảo đảm tốt vệ sinh, an toàn lao động sẽ tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng để tiến hành lao động, nhờ đó mà việc thao tác công việc tốt hơn, chuẩn hơn, hiệu quả hơn. Cụ thể, người thăm dò dưới đáy biển, nếu được trang bị tốt, đầy đủ đèn chiếu sáng, ô-xy, mũ chống áp lực nước... sẽ tạo tâm lý thoải mái, yên tâm - tin tưởng trong khi làm nhiệm vụ.

Thực thi pháp luật lao động đòi hỏi cả người lao động và người sử dụng lao động đều phải tự giác, chấp hành đầy đủ và thường xuyên, liên tục. Chấp hành pháp luật (lái xe không rượu bia) vừa là động lực, vừa là động cơ quyết định tinh thần, thái độ, cũng như kết quả lao động.

Chấp hành nội quy lao động là một trong những tiêu chí đánh giá ý thức lao động - nó khởi nguồn từ động lực lao động. Có động lực lao động tốt mới xây dựng ý thức chấp hành nội quy lao động. Nội quy lao động là tập hợp những quy định do các chủ thể có thẩm quyền trong tập đoàn kinh tế đề ra. Căn cứ vào Hiến pháp và pháp luật liên quan, chi phối tới tập đoàn kinh tế, các cơ quan trong tập đoàn (công ty) như Hội quản trị (công ty cổ phần), Hội đồng thành viên (công ty trách nhiệm hữu hạn) hoặc Ban giám đốc sẽ ban hành nội quy lao động. Mục đích của nội quy lao động nhằm hai điểm. Thứ nhất, cụ thể hóa các quy định của pháp luật và các quy định của chủ sở hữu đối với doanh nghiệp; thứ hai, thống nhất hành động trong toàn tập đoàn hướng tới mục tiêu chung.

Nội quy lao động là những khuôn khổ cụ thể có tính chấp hành đối với người lao động của từng doanh nghiệp cụ thể. Nội quy lao động điều chỉnh hai đối tượng. Thứ nhất là người sử dụng lao động, cụ thể là Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên, ban giám đốc với tư cách là cơ quan chấp hành và tổ chức thực hiện các quyết định, nghị quyết của hội đồng (chủ sở hữu, người thuê, người bổ nhiệm Ban giám đốc), các Phòng/Ban chuyên môn và giúp việc.. phải thực hiện theo đúng nội quy đã đề ra. Đối tượng điều chỉnh chủ yếu của nội quy lao động là người lao động. Người lao động trong nội quy lao động theo cả nghĩa là người lao động tập thể và người lao động bộ phận - theo nghĩa cá nhân. Người lao động cá nhân là một làm một khâu, một công đoạn, hoặc một chi tiết của người lao động tập thể. Người lao động tập thể không đơn thuần về số học là phép cộng của những lao động cá biệt; mà là người lao

động với tư cách là tổng hợp hữu cơ, một sự cộng hưởng, một sự nhân lên của những lao động cá biệt.

Nội quy lao động và pháp luật về lao động là những yêu cầu khách quan, đòi hỏi bắt buộc cả chủ thể sử dụng lao động và người lao động đều phải chấp hành. Khi đánh giá về tạo động lực lao động người ta căn cứ vào, và đo sự chấp hành pháp luật lao động và nội quy lao động của người lao động. Nói cách khác, đánh giá về động lực lao động là đánh giá thông qua ý thức kỷ luật lao động, thông qua chấp hành pháp luật về lao động và nội quy lao động. Logic của vấn đề là, chấp hành và chấp hành tốt pháp luật và nội quy lao động là thể hiện chất lượng tạo động lực cho người lao động. Bởi vì chỉ những người chấp hành tốt pháp luật lao động và nội quy lao động mới có động lực lao động tốt và ngược lại.

Mức độ hài lòng, yêu mến, muốn gắn bó lâu dài với tập đoàn

Động lực lao động tốt là trạng thái lao động có ý thức, có trách nhiệm, lao động có kỷ luật, có kỹ thuật, có năng suất, chất lượng, hiệu quả cao và được duy trì một cách ổn định trong suốt thời gian lao động. Tức là sự sản sinh ra sức lao động luôn luôn có chất lượng đồng đều, ổn định. Động lực lao động không phải là những cái nhất thời, theo kiểu “ăn xổi” mà là những giá trị bền vững ổn định. Ví dụ động lực lao động tốt là loại động lực được duy trì trong mọi thời gian và không gian. Trong môi trường, điều kiện nào cũng sản sinh ra những sức lực, sức óc, sức thần kinh giống nhau, như nhau; giờ đầu và giờ cuối của ngày lao động các thông số lao động vẫn được duy trì (ở đây không tính đến quy luật giảm sút sức lực một cách khách quan như tính bền bỉ của giờ lao động thứ nhất thông thường sẽ cao hơn, tốt hơn so với giờ lao động cuối ngày). Trong phạm vi này, động lực lao động đối với người lao động là muốn nhấn mạnh khía cạnh ý chí, quyết tâm, tính kiên định mục tiêu và bảo đảm giữ vững chỉ số chất lượng sản phẩm. Động lực phải được duy trì

trong suốt quá trình lao động, do vậy không thể bỏ qua ý chí quyết tâm cũng như sự gắn bó với doanh nghiệp.

Sự gắn bó của người lao động đối với tập đoàn là sự yên tâm làm việc lâu dài. Người không gắn bó hoặc ít gắn bó là những người xác định làm việc chỉ mang tính tạm thời, mang tính thời vụ, thích thì ở lại, không thích sẽ chuyển nơi khác. Công việc ổn định, lương cao thì ở lại, thu nhập giảm sút sẽ bỏ đi công ty khác. Những lao động loại này không thể có động lực lao động tốt, chuẩn mực, bởi vì lao động mà họ bỏ ra thật sự là trao đổi theo nguyên lý thị trường, “tiền trao, cháo múc” mà không có tính gắn bó, vun đắp cho lợi ích công ty, tập đoàn lâu dài.

Sự gắn bó - một khía cạnh quan trọng của động lực lao động trước hết là sự tin tưởng vào chiến lược và triết lý phát triển công ty. Từ sự tin tưởng sẽ hình thành sự gắn bó, hy sinh cống hiến và quyết tâm đạt mục tiêu, kể cả trước mắt lẫn lâu dài.

Môi trường văn hóa doanh nghiệp là nhân tố rất quan trọng thu hút và giữ chân người lao động. Văn hóa doanh nghiệp ví như chất keo, chất kết dính vô hình tạo nên sự hấp dẫn, lực hút người lao động. Người lao động kỳ vọng rằng văn hóa doanh nghiệp không chỉ tạo ra môi trường để người lao động tìm kiếm thu nhập (tiền lương) mà còn là môi trường nuôi dưỡng tình người, chân- thiện- mỹ để kiến tạo nên người lao động “vừa hồng, vừa chuyên”; môi trường lao động mà ở đó phẩm giá con người, nhân quyền, dân quyền bảo đảm, môi trường văn hóa mà trong đó ranh giới giữa người sử dụng lao động và người lao động chỉ thể hiện trong phạm vi quản trị lao động, trong quá trình kết hợp giữa C và V, ngoài phạm vi đó là tràn ngập tình đồng chí, đồng nghiệp, đồng đội và bạn bè. Trái với môi trường ứng xử giữa người với người trong các doanh nghiệp tư bản chủ nghĩa, công xưởng là địa bàn khai thác, bòn rút tối đa sức lao động của người làm thuê, văn hóa doanh

nghiệp thuần túy là văn hóa bóc lột và hạ thấp nhân phẩm của người làm thuê.

Mức độ tự hoàn thiện khả năng lao động và cơ hội thăng tiến của bản thân người lao động

Tiêu chí về sự tự hoàn thiện bản thân là một thước đo đánh chất lượng tạo động lực cho người lao động. Dù bất kỳ lý do gì, việc người lao động tự hoàn thiện bản thân để lao động tốt hơn cũng bắt nguồn từ vai trò của chủ thể tạo động lực cho người lao động.

Tự giác học tập, rèn luyện nâng cao hiểu biết và tay nghề thành thạo: nhắc tới các chương trình đào tạo nội bộ (khóa học ngắn) về các kỹ năng và chuyên môn công việc, và các khóa học dài hạn được cấp bằng của các cơ sở đào tạo trong/ngoài nước tiến hành mà người lao động được cử đi học để hoàn thiện mình;

Cơ hội thăng tiến: nhắc tới sự minh bạch về các chỉ tiêu và lộ trình phấn đấu về sự nghiệp cho người lao động để họ có thể được thăng cấp lên chức vụ cao hơn khi có đóng góp đạt đủ tiêu chuẩn cho doanh nghiệp;

Sự phù hợp chuyên môn: nhắc tới mối quan hệ nhiệm vụ được tổ chức giao cho với trình độ chuyên môn và bằng cấp của người thực hiện, và người lao động sẽ chủ động, độc lập, hiệu quả và sáng tạo hơn khi được thực hiện những nhiệm vụ đúng chuyên môn của mình.

2.2.3. Yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước

Các yếu tố bên trong

Các yếu tố nội bộ doanh nghiệp

Uy tín, thương hiệu, giá trị cốt lõi của tập đoàn kinh tế nhà nước. Tiềm lực, vị thế, uy tín tạo nên chỗ đứng của tập đoàn trong xã hội cũng như trên thương trường. Thương hiệu mạnh tạo nên sự hấp dẫn và lan tỏa những điều tốt đẹp trong xã hội, cộng đồng mạng và người tiêu dùng. Doanh nghiệp lớn

kinh doanh hiệu quả, mạnh về tài chính, nhiều đối tác tin cậy, địa bàn hoạt động rộng khắp... là địa chỉ nhiều người lao động muốn “đầu quân”. Khi trở thành thành viên, người lao động của tập đoàn, chính họ rất tự hào và bảo vệ, giữ gìn hình ảnh, đồng thời hăng say, tích cực cống hiến..- đó chính là động rất quan trọng và lâu bền của người lao động đối với tập.

Mục tiêu chiến lược của tập đoàn. Mục tiêu chiến lược của tập đoàn kinh tế là sự lớn mạnh, thị trường, thị phần, vị thế, uy tín phải đạt tới sau một thời gian nhất định, ví dụ phân đấu 2025, EVN là một trong bốn doanh nghiệp điện lớn nhất ASEAN. Đối với tập đoàn kinh tế nhà nước bên cạnh mục tiêu kinh tế còn có nhiệm vụ- mục tiêu chính trị, đó là nhiệm vụ chính trị được Đảng, Nhà nước, Nhân dân giao phó. Ví dụ, EVN phải phân đấu đủ điện cho sản xuất kinh doanh, dân dụng, bảo vệ Tổ quốc và phục vụ tốt nhất cho Đảng lãnh đạo và Nhà nước quản lý đất nước. Theo đó, nhiệm vụ chính trị và nhiệm vụ kinh tế của các tập đoàn kinh tế nhà nước quan hệ chặt chẽ, biện chứng với nhau.

Đối với người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước luôn đặt mình vào, thứ nhất “thương hiệu, uy tín, tầm vóc” của tập đoàn; thứ hai, coi trọng hình ảnh tương lai của tập đoàn (đến năm 2030 tập đoàn X trở thành 5*, vào TOP 20 của thế giới..)

Quan điểm của chủ sở hữu về vấn đề tạo động lực cho người lao động

Chủ sở hữu của tập đoàn sẽ thể hiện quan điểm, ý chí của mình về vấn đề tạo động lực cho người lao động trong đơn vị. Do vậy mà các chính sách tạo động lực của doanh nghiệp phải dựa trên quan điểm của người sử dụng lao động. Nếu họ coi trọng công tác tạo động lực thì những chính sách đó sẽ được ưu tiên thực hiện hơn, được đầu tư nhiều hơn. Đối với doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp nhà nước còn chịu sự chi phối tác động của pháp luật và chính sách đối với quan hệ lao động trong nội bộ tập đoàn. Ví dụ, chính sách về bảo hộ lao động, phương tiện làm việc. Bảo hộ lao động tốt, chuẩn theo quy định

sẽ tạo tâm lý yên tâm thao tác. Ngành điện có nhiều công việc môi trường làm việc rất khắc nghiệt, nguy hiểm: trên cao mấy chục mét, từ trường và điện trường cao... nếu bảo hộ lao động không đúng quy chuẩn sẽ triệt tiêu hết thảy động lực, động cơ làm việc, thậm chí họ còn bỏ việc.

Kết quả sản xuất kinh doanh. Bản chất của kinh doanh là bỏ vốn vào lưu thông nhằm thu lợi nhuận. Kinh doanh là làm cho vốn sinh sôi nảy nở và có lãi. Thực chất của kinh doanh và kinh doanh giỏi, thành công là P ổn định, ngày càng tăng thông qua tiết kiệm chi phí ($C + V$) và tăng doanh thu ($C+V+M$). $P = (C+V+M) - (C+V)$. Khi sản phẩm tiêu thụ tốt, đòi hỏi phải tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sản phẩm thì với lượng công nhân viên không đổi, tổ chức cần phải có những công tác tạo động lực để có thể tạo điều kiện kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn

Kết quả sản xuất kinh doanh tốt, P cao là cơ sở tăng lương, thêm thưởng, tạo thêm phúc lợi, điều kiện làm việc tốt,... từ đó tạo động lực cho người lao động.

+ Đặc điểm lao động

Các chính sách tạo động lực lao động phải xây dựng dựa trên đặc điểm lao động của tổ chức sao cho đáp ứng nhu cầu của số đông người lao động trong doanh nghiệp. Tổ chức cần có sự phân công, bố trí công việc hợp lý đảm bảo có sự bổ sung, hỗ trợ giữa lao động có tay nghề cao với những lao động mới, giữa nhân viên nam giới với nhân viên nữ giới. Có như vậy mới có thể phát huy hết khả năng của đội ngũ nhân viên trong tổ chức

- Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động.

Mỗi người lao động trong Tập đoàn kinh tế nhà nước khi xác lập quan hệ lao động đều tính toán cân nhắc kỹ lưỡng về công ty mình sẽ làm việc và gắn bó. Mỗi cá nhân sẽ xác định rõ mục đích xin việc ở tập đoàn đó nhằm mục đích gì?. Phổ biến của người lao động khi vào tập đoàn là tiền công, hay thu

nhập. Song, không phải tất cả đều đưa tiền công lên hàng đầu, có thể có các mục tiêu khác như: môi trường văn hóa cao; được đi nước ngoài, được xã hội ngưỡng mộ: làm phi công, tiếp viên hàng không, làm việc cho các TNCs nước ngoài, uy tín... Do đó, động lực lao động đối với những người xác định mục tiêu lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước khác nhau là khác nhau.

+ Nhu cầu cá nhân: Người lao động tham gia vào dây chuyền sản xuất là nhằm tìm kiếm thu nhập. Về tâm lý, bất kỳ người lao động nào cũng mong muốn gia nhập doanh nghiệp mà ở đó có thu nhập cao, kèm theo những lợi ích an sinh xã hội. Cũng theo đó, người sử dụng lao động phải có phương án tạo động lực lao động thông qua việc trả lương (tiền công) cho họ. Căn cứ vào lý luận về tác động bên trong và tác động bên ngoài tới động lực lao động để xây dựng bản ký kết hợp đồng lao động với người lao động

+ Mục tiêu cá nhân: Mục tiêu cá nhân có vai trò quan trọng trong việc khơi dậy và kích hoạt động lực bên trong người lao động. Những giá trị vật chất và tinh thần sẽ có sau thời gian nhất định (cuối tháng/quý/năm) là những năng lượng “tiềm thế” (hy vọng sẽ có) nuôi dưỡng động lực cả bên trong và bên ngoài. Niềm vui sẽ có những đại lượng giá trị vật chất cụ thể- về mặt sâu xa tạo ra hooc môn “hạnh phúc”- là loại nhiên liệu gốc để tạo tính sáng tạo, sáng chế, phát minh của người lao động. Ngược lại, sự thờ ơ trong quá trình lao động vì nó chẳng có tính hướng đích, tính phấn đấu sẽ thủ tiêu phần lớn sự sáng tạo, tính quyết tâm, tính bền bỉ của lao động.

Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

☐ *Đường lối chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước về quan hệ lao động.*

Chính sách, pháp luật của Nhà nước về lao động là một tổng thể rất nhiều lĩnh vực liên quan tới môi trường lao động và tạo động lực cho người lao động. Ngoài những chính sách, pháp luật về sở hữu còn hàng loạt chính

sách pháp luật về hợp đồng lao động, về cán bộ, công chức, viên chức trong doanh nghiệp nhà nước. Hệ thống chính sách, pháp luật ảnh hưởng tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn kinh tế nhà nước là:

- Pháp luật, chính sách về môi trường, lĩnh vực, địa bàn lao động: trên không, trên biển, hải đảo, dưới lòng đất. Ví dụ theo luật Hàng không Việt Nam, phi công dân dụng không được điều khiển máy bay quá 100 giờ trong 28 ngày liên tục, hay luật giao thông đường bộ quy định lái xe ô tô không được quá 4 giờ liên tục...

- Tính chất độc hại: Môi trường bụi bẩn ô nhiễm, môi trường tiếng ồn, môi trường tĩnh lặng, môi trường từ tính, môi trường yếm khí.

- Chính sách pháp luật về tính chất nghề nghiệp liên quan bệnh nghề nghiệp.

- Chính sách pháp luật về bảo hộ, bảo đảm an toàn lao động.

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

Đây là một nhân tố chủ yếu tác động đến vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Các nhân tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội để có ảnh hưởng đến tổ chức. Vì vậy mà tổ chức cần phải điều chỉnh các chế độ chính sách của mình sao cho phù hợp nhất với tình hình kinh tế của tổ chức nhưng vẫn đảm bảo sự ổn định về công việc và thu nhập của người lao động.

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

Xác định quan hệ về cung cầu lao động nói chung và cung - cầu thị trường lao động đặc thù: lao động AI, lao động viết thuật toán, lao động lái máy bay, lao động bác sĩ mổ não.

Đây là nhân tố ảnh hưởng gián tiếp tới việc tạo động lực trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở trạng thái dư thừa một loại lao động nào đó thì những người lao động thuộc loại này đang làm trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi vì họ cảm nhận thấy mình đang có nguy cơ mất việc. Cá

nhân học sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó khan hiếm trên thị trường, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm mới tốt hơn. Vì vậy, tổ chức cần phải có những chính sách tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên

☐ *Vị thế ngành.*

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Khi một ngành nào đó có vị thế cao, sức hút của ngành đó đối với nhân lực cũng sẽ cao, người lao động ở đây sẽ phải cố gắng làm việc hơn để tránh bị sa thải. Mặt khác, khi được làm việc trong những ngành có vị thế cao, người lao động sẽ có sự hài lòng vì công việc mà họ đang làm là mong ước của nhiều người khác.

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

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiếm được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, tổ chức cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các tổ chức khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

2.3. KINH NGHIỆM VÀ BÀI HỌC CHO TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

2.3.1. Kinh nghiệm quốc tế

Nền kinh tế thị trường định hướng XHCN Việt Nam, có điểm xuất phát từ kinh tế kế hoạch hóa tập trung, các quan hệ kinh tế biểu hiện phổ biến thông qua quan hệ hiện vật. Theo đó quan hệ lao động (chủ yếu giữa người sử dụng lao động- doanh nghiệp với người lao động - chủ sở hữu sức lao động) cũng bị ảnh hưởng khá đậm nét của quan hệ bao cấp. Khi chuyển sang kinh tế

thị trường, rất nhiều giá trị phải thay đổi, trong đó có vấn đề tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp, cụ thể trong tập đoàn kinh tế nhà nước. Để có thể quản trị, khai thác sử dụng lao động hiệu quả, rất cần thiết phải học tập kinh nghiệm tập đoàn kinh tế ở các nước tư bản phát triển, những nền kinh tế thị trường lâu năm.

Kinh nghiệm Siemens, Mercedes (Cộng hòa Liên bang Đức)

Theo điều tra tổng quát về nền kinh tế Đức của OECD (Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế), 2016, hai trở ngại lớn liên quan đến vấn đề nguồn nhân lực trên bình diện quốc gia. *Một là*, tỷ lệ thất nghiệp thấp (khoảng 3,9% năm 2016, thuộc mức thấp nhất trong các quốc gia OECD) nhưng tăng trưởng năng suất lao động lại yếu đi và đặc biệt năng suất lao động thấp trong các lĩnh vực dịch vụ. *Hai là*, già hóa dân số nhanh và dòng người tị nạn lớn tạo nên áp lực thị trường lao động như ngân sách hạn hẹp, hòa nhập cộng đồng và kỹ năng của người lao động không đáp ứng. Đây là các vấn đề ảnh hưởng đến nhiều Tập đoàn kinh tế nói chung và Tập đoàn kinh tế nhà nước ở quốc gia này. Tuy nhiên, Cộng hòa Liên bang Đức là một trong những nước đi đầu ở Châu Âu trong việc cổ phần hóa các doanh nghiệp công (public enterprises) với 100% sở hữu nhà nước nên số lượng doanh nghiệp này còn tồn tại ở tầm liên bang không nhiều, mà chủ yếu ở các địa phương và vùng. Đó là tập đoàn Deutsche Bahn AG (Đường sắt quốc gia), Bundesdruckerei GmbH (In ấn của Chính phủ), Deutsche Flugsicherung GmbH (Kiểm soát không lưu), và Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH.

Một trong những đặc trưng của chính sách lao động của Đức là việc đưa ra những ràng buộc pháp lý về lao động trong việc trả thù lao cho người lao động mà người sử dụng lao động phải thực hiện. Đó là việc sử dụng người lao động với một mức lương và điều kiện làm việc theo thỏa ước lao động tập thể ngành, một gói phúc lợi xã hội ở mức cao và những ràng buộc chặt chẽ ảnh

hưởng lớn đến lợi ích của người sử dụng lao động khi muốn sa thải nhân viên [117]. Không như các quốc gia khác trong Liên minh Châu Âu (EU), CHLB Đức không có mức lương tối thiểu mà dựa vào các thỏa ước lao động đối với ngành (vùng) để đưa ra mức lương đó. Tuy nhiên, điều này lại dẫn đến sự lo ngại về suy giảm mức thù lao được chi trả trong những ngành vốn có thu nhập thấp. Do đó, năm 2015 Đức mới trở thành quốc gia thứ 26 trong OECD đưa ra mức lương tối thiểu theo luật định cho toàn quốc ở mức 8,50 EUR cho 1 giờ lao động, gần sát với giá trị trung bình của các quốc gia trong tổ chức [100]. Đây là một chính sách ra đời với mục đích tốt là làm giảm tỷ lệ đói nghèo trong cộng đồng lao động phổ thông, nhưng cũng chính nó cũng có thể tạo ra khó khăn nhất định cho người lao động trong những khu vực vốn có thu nhập thấp, những người trẻ tuổi ít kinh nghiệm nghề nghiệp và những người lao động phổ thông chưa có kỹ năng qua đào tạo được tiếp cận với cơ hội nghề nghiệp. Bên cạnh đó, mức thuế thu nhập cao thứ 2 trong 35 quốc gia thành viên của OECD cho thấy một người lao động sẽ phải chịu mức thuế thu nhập trung bình là 39,7% trong năm 2016.

Năng suất lao động tăng chậm thời gian gần đây ở Đức được giải thích là do sự giảm sút trong đầu tư và thiếu đổi mới trong công nghệ để tạo ra những ý tưởng đột phá mang lại cái mới cho nền kinh tế. Tuy nhiên, năng suất tăng trưởng chậm cũng một phần do dân số già hóa, lượng người trẻ chưa qua đào tạo tăng cùng với quá trình di cư lao động thiếu kỹ năng từ các quốc gia kém phát triển khác. Nếu cơ cấu dân số hiện tại được duy trì, tỷ lệ người Đức từ 65 tuổi trở lên sẽ tăng từ 20,6% (2011) lên 32,3% (2050) khi số dân trong độ tuổi lao động giảm xuống còn khoảng 14,8 triệu người (chiếm 28% dân số, năm 2050) [99]. Điều này dẫn đến áp lực cho ngân sách phúc lợi xã hội cho người về hưu và tạo ra khoảng trống về lao động tại mọi ngành nghề, khu vực. Chính vì vậy, nước Đức đã đưa ra chính sách tăng cường hoạt động đào tạo và đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) với khoản chi ngân

sách rất lớn (10% GDP, khoảng hơn 300 tỷ USD một năm). Hoạt động đào tạo tập trung vào nâng cao chất lượng cho từ cấp mẫu giáo đến đại học, tăng số lượng cử nhân đại học và lao động có kỹ năng. Đội ngũ nhân lực được đào tạo bổ sung kiến thức và năng lực làm việc mới sẽ tạo động lực mới cho quá trình R&D [66]. Với những chính sách tuy mang những tác động nhiều chiều đó, nhưng Cộng hòa Liên bang Đức cũng đã thành công trong việc tạo lập môi trường sống, làm việc và phát triển tốt cho người lao động trên các mặt: giáo dục đào tạo, quan hệ xã hội, môi trường sống, an ninh cá nhân, thu nhập, nghề nghiệp, nhà cửa, cân bằng cuộc sống – công việc và tình trạng sức khỏe. Những chỉ số này khi được đo lường đều cao hơn mức trung bình của OECD.

Từ cách xử lý thị trường lao động ở Đức và hai tập đoàn Siemens và Mercedes có thể thấy, vấn đề tiền công và áp lực cung - cầu lao động tác động rất mạnh tới động lực của người lao động. Khi tỷ lệ thu hút lao động cao, cầu > cung thì người lao động có xu hướng ì về động lực lao động, bởi vì tiêu chuẩn tuyển dụng “dễ dãi” hơn. Ngược lại khi cung > cầu về lao động, người lao động có xu thế cải tạo, sửa chữa hàng hóa sức lao động của mình để bán với giá cao, góp phần tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động.

Mặt khác, nhà nước Đức cũng rất coi trọng uy tín Đức nói chung, do đó chỉ đạo hệ thống truyền thông Đức khuyến khích, động viên người lao động tự học tập, tự rèn luyện, chủ động tích hợp nhiều kỹ năng lao động... thông qua đó gián tiếp tạo động lực cho người lao động của các tập đoàn xuyên quốc gia (TNCs) Đức.

Kinh nghiệm Eskom, Transnet (Nam Phi)

Những vấn đề chính đối với các chính sách lao động của Nam Phi được đặt ra trong thời gian này là: bảo vệ người lao động ở tầng giữa và cuối của thang kỹ năng nghề nghiệp và đem lại cơ hội phát triển bình đẳng cho các nhóm yếu thế (da màu, phụ nữ và người tàn tật); nâng cao điều kiện lao động với mức độ bao phủ rộng, tới cả những nhóm người lao động trước đó chưa

được bảo vệ. Những vấn đề này ảnh hưởng mật thiết đến môi trường làm việc của người lao động trong 21 tập đoàn, doanh nghiệp nhà nước của quốc gia này (dựa trên liệt kê của Luật Quản lý tài chính công năm 1999) vì đây là những tập đoàn hàng đầu của Nam Phi, với lượng nhân lực sử dụng rất lớn và có ảnh hưởng quan trọng tới các dịch vụ công cho tăng trưởng kinh tế. Những doanh nghiệp nhà nước nổi bật của Nam Phi phải kể đến là Eskom (điện lực), Transnet (vận tải hàng hóa), Telkom (viễn thông), SAA (hàng không quốc gia) và SABC (truyền thông quốc gia) với tổng số người lao động vào khoảng 476.560 người năm 2010.

Luật số 66 về quan hệ lao động (1995) của Nam Phi đã đưa ra khuôn mẫu chung cho việc xác định mức lương cho người lao động, đưa ra trình tự thương lượng tập thể với sự tham gia của người lao động. Trong đó, Luật này khuyến khích việc sử dụng biện pháp thương lượng tập thể để giải quyết các xung đột về lợi ích giữa người sử dụng lao động và người lao động, đồng thời công nhận hình thức đình công là một phần nội dung rất quan trọng của quá trình thương lượng tập thể khi các vấn đề về lợi ích chưa được giải quyết. Những việc này cho thấy chính quyền Nam Phi đã thiết lập được một thể chế chính sách đổi mới về tư duy, tạo môi trường bình đẳng về cơ hội lao động cho người lao động ở các lĩnh vực, khu vực khác nhau trong nền kinh tế. Tiếp theo, Luật số 55 về tuyển dụng lao động bình đẳng (1998) đã đưa Nam Phi trở thành một trong những quốc gia có chính sách quản lý lao động chặt chẽ nhất trên thế giới. Vấn đề phân biệt đối xử giữa các người lao động thuộc màu da, giới tính hoặc tình trạng thể chất, sức khỏe bị nghiêm cấm theo Luật này.

Kết quả đạt được từ những chính sách trên của Nam Phi đã tạo tiền đề cho kinh tế của quốc gia này phát triển trong hai thập kỷ dân chủ để đạt mức quốc gia có mức thu nhập bình quân thuộc top đầu trên thế giới với GDP đầu người là 5.916 USD (2015) với dân số khoảng 53 triệu người [77]. Tình trạng

phân biệt đối xử giữa những nhóm người lao động thuộc chủng tộc và giới tính khác nhau vẫn diễn ra trên thực tế khi trong 66% người lao động có hợp đồng dài hạn thì người gốc Phi chỉ có 57% còn người gốc Á, Âu, Mỹ thì trên 80% số lượng người thuộc độ tuổi lao động có hợp đồng dài hạn, hay tỷ lệ nữ giới được tuyển dụng chỉ là 34,4% khi nam giới là 47,7% năm 2010 và nam giới cũng tiếp cận với các vị trí quản lý cao hơn nhiều hơn.

Kinh nghiệm từ một số tập đoàn kinh tế Trung Quốc

Sau gần 50 năm cải cách, mở cửa Trung Quốc trở thành một nền kinh tế hùng mạnh thuộc top đầu thế giới cùng Mỹ, EU và Nhật Bản với GDP đạt hơn 11 nghìn tỷ USD năm 2016 (chiếm khoảng 18,06% giá trị của nền kinh tế thế giới), đứng thứ 2 thế giới sau Mỹ. Có thể học hỏi kinh nghiệm (thành công, và chưa thành công) quản trị lao động dưới góc độ tạo động lực cho người lao động:

Thứ nhất, cơ hội tìm kiếm việc làm qua thị trường tăng nhanh. Nông thôn cũng như khu vực doanh nghiệp nhà nước có tình trạng sử dụng lao động “dễ dãi”, làm triệt tiêu động lực của người lao động. Tỷ lệ thất nghiệp những năm gần đây khoảng 4%, nhưng với một quốc gia đông dân nhất thế giới có chính sách phát triển kinh tế tập trung ở các khu vực thành phố lớn và các đặc khu kinh tế ven biển thì áp lực tạo việc làm cho khoảng 200 triệu người lao động di cư từ khu vực khác tới trong khoảng 1 thập kỷ vừa qua là rất nặng nề với các nhà hoạch định chính sách. Hơn nữa, trong khoảng từ 1999 đến 2005, với chính sách thu hẹp khu vực kinh tế công, khoảng 21 triệu người lao động đã mất việc ở các doanh nghiệp quốc doanh ở Trung Quốc. Những người mất việc này hầu hết nằm trong các lĩnh vực khai thác sức lao động phổ thông như sản xuất than, dệt may hay công nghiệp nên khi mất việc họ rất khó tiếp cận công việc mới trong một nền kinh tế thị trường cạnh tranh ở những ngành nghề khác. Bên cạnh đó, Trung Quốc vẫn được đánh giá là thị trường lao động với mức lương và các tiêu chuẩn, quy định về lao động tương đối thấp.

Trước tình hình đó, những năm 1990, chỉ tiêu tuyển dụng theo kế hoạch đối với các doanh nghiệp nhà nước được loại bỏ và được phép chủ động tuyển chọn người lao động cho mình; những “công ty dịch vụ việc làm” được lập ra để tạo lập ra các doanh nghiệp mới nhằm giải quyết các vấn đề về dư thừa lao động của những doanh nghiệp đang tồn tại; cơ chế quản lý doanh nghiệp cũng thay đổi khi có sự thuê quản lý chuyên nghiệp từ bên ngoài và sự tham gia của các cổ đông vào quá trình điều hành doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp được chỉ định phải tổ chức lại, sử dụng lại và đào tạo lại lao động của mình một cách hiệu quả hơn. Những giải pháp chính sách này làm giảm tâm lý “bát cơm sắt” (iron rice bowl) vốn đã ăn sâu vào tiềm thức người lao động của Trung Quốc trong thời gian trước để tiến tới một thị trường lao động năng động và cạnh tranh hơn. Về thời gian lao động, Luật Lao động của Trung Quốc (1995) quy định một người không làm việc quá 40 giờ một tuần, không quá 36 giờ một tháng; khi không nắm vững các hạn mức này, người lao động thường không được đòi xử và chi trả xứng đáng trên thực tế.

Thứ hai, cải cách đối với hệ thống nhân sự trong nhóm các đơn vị trực thuộc Nhà nước như doanh nghiệp nhà nước, các tổ chức công và các cơ quan chính phủ vốn sử dụng một lượng lao động rất lớn, tiêu tốn một lượng ngân sách trả lương khổng lồ với nhiều ưu đãi nhưng hoạt động không thực sự hiệu quả [123]. Trong nhiều thập kỷ qua, Trung Quốc duy trì việc sử dụng cùng một hệ thống chính sách cho việc quản lý nhân sự từ những năm đầu lập quốc (1/10/1949) để quản lý toàn bộ các công chức, viên chức Nhà nước từ các doanh nghiệp quốc doanh đến các cơ quan chính phủ. Hệ thống này đề cao thâm niên công tác hơn là khả năng làm việc thực tế của người lao động, và như vậy những người thể hiện kém trong công việc có khi lại được dung thứ, cất nhắc để thăng tiến. Hơn nữa, trong hệ thống quản lý cũ, mức lương được tính theo thang bậc với sự khác biệt ở trình độ học vấn hoặc nghề nghiệp; việc

tăng lương được tính theo thâm niên công tác chứ không phải dựa vào năng suất lao động. Như vậy, người lao động có rất ít động lực để hoàn thiện kỹ năng và dành nhiều nỗ lực để cống hiến thêm cho công việc. Một cơ chế tự quyết nhiều hơn được trao cho các nhà quản trị doanh nghiệp nhà nước khi mức lương bắt đầu khác biệt giữa các doanh nghiệp này theo tình hình lợi nhuận thực tế với các mức “thưởng” mới bắt đầu được áp dụng chế độ thù lao đối với người lao động. Như vậy, tiền công trả cho người lao động phải có sự khác biệt dựa theo trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm của người lao động đó trên nhiều ngành và lĩnh vực kinh tế công. Trên thực tế, nhiều học giả cũng đã nghiên cứu các nhân tố quyết định mức lương của người lao động Trung Quốc trong chính sách mới và đưa ra kết luận rằng yếu tố giáo dục tác động lớn nhất đến sự bất bình đẳng trong thu nhập ở nước này. Những nhân tố như nghề nghiệp, giới tính, hay là Đảng viên Đảng Cộng sản Trung Quốc cũng tác động đến mức lương cuối cùng của người lao động nhận được.

2.3.2. Kinh nghiệm tại một số tập đoàn kinh tế Việt Nam

Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam – Petrovietnam (PVN)

Petrovietnam là doanh nghiệp trụ cột của nền kinh tế đất nước, với nhiệm vụ quản lý và triển khai các hoạt động dầu khí trên lãnh thổ Việt Nam và đầu tư ra nước ngoài. Trải qua hơn sáu thập kỷ hình thành và phát triển, PVN đã trở thành Tập đoàn kinh tế nhà nước, đóng vai trò quan trọng trong sự nghiệp xây dựng và bảo vệ chủ quyền Tổ quốc. Quy mô Tập đoàn với Tổng tài sản hợp nhất đến nay là 42,2 tỷ USD; Nguồn vốn chủ sở hữu hợp nhất đến nay là 22,3 tỷ USD; liên tục đóng góp lớn cho nguồn thu ngân sách Quốc gia.

Với đội ngũ gần sáu vạn người lao động của PVN có đủ năng lực chuyên môn, tinh thần trách nhiệm, tính kỷ luật, sự chuyên nghiệp và khả năng sáng tạo không ngừng, đã xây dựng cho đất nước một hệ thống công nghiệp dầu khí

hoàn chỉnh, đồng bộ chuỗi khép kín các hoạt động từ tìm kiếm, thăm dò, khai thác tới tồn trữ, vận chuyển và chế biến, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia và khẳng định lợi ích, chủ quyền quốc gia trên biển. Để có được thành công đó PVN đã có nhiều giải pháp quản trị nhân lực để tạo động lực cho người lao động, cụ thể như: PVN đã xây dựng “Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam giai đoạn 2016-2025, định hướng đến năm 2035”; xây dựng hệ thống các chính sách tạo động lực cho người lao động đồng bộ từ những khuyến khích tài chính như tiền lương, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi đến các chế độ khuyến khích phi tài chính như chính sách chăm lo đời sống tinh thần, chăm sóc sức khỏe và an toàn vệ sinh lao động, tư vấn pháp luật, đối thoại với người lao động; chính sách đào tạo và phát triển nhân lực; chính sách thu hút và sử dụng nhân lực có trình độ cao; xây dựng và kiện toàn hệ thống các văn bản pháp quy về quản trị nhân lực thống nhất đến với các đơn vị. Đây chính là cơ sở tiến tới chuyên nghiệp trong quản lý nhân lực hiện đại phù hợp với xu hướng của khu vực và thế giới trong lĩnh vực dầu khí. Các hệ thống các văn bản, quy chế, quy định liên quan đến tiền lương, trả thưởng, đãi ngộ; tuyển dụng và bổ nhiệm cán bộ; quy chế liên quan đến đào tạo và phát triển... đặc biệt chú trọng đến thu hút đãi ngộ, giữ chân và sử dụng lao động có trình độ cao, là yếu tố để tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn dầu khí. Bên cạnh đó, PVN đã có chủ trương phát triển nhân lực với vai trò đầu tàu tiếp cận với khoa học kỹ thuật mới trong lĩnh vực dầu khí trên thế giới. Hợp tác với các công ty dầu khí và các tổ chức nước ngoài tài trợ học bổng cho CBCNV theo học chương trình đào tạo thạc sĩ, tiến sĩ, các khóa học đào tạo chuyên sâu về kỹ thuật, công nghệ, quản lý.

Tuy nhiên, các chính sách tạo động lực cho lao động tại PVN còn hạn chế thể hiện qua kết quả đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tạo động lực cho người lao động mà PVN thực hiện được đánh giá ở mức trung bình.

Cụ thể: Mức tiền lương trả cho người lao động theo lương chức danh và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh mà chưa căn cứ mức độ đóng góp giá trị công việc thông qua các chỉ số thực hiện công việc chủ yếu (Key Performance Indicators - KPIs) nên mức đãi ngộ được đánh giá thấp, chưa đảm bảo kích thích thúc đẩy hiệu quả làm việc với các chuyên gia, lao động kỹ thuật có trình độ cao. Các chế độ đãi ngộ và phúc 121 lợi của PVN được xác định dựa trên mức độ hoàn thành công việc còn mang tính định tính nên chưa có tính đột phá và cạnh tranh với những chuyên gia, lao động kỹ thuật có trình độ cao; Công tác đào tạo và phát triển dựa trên năng lực, bám sát kế hoạch phát triển nghề nghiệp cá nhân được đánh giá thấp. Các tiêu chí về bổ nhiệm và đánh giá cán bộ còn định tính, chưa được lượng hóa nên còn nhiều hạn chế. Đánh giá thực hiện công việc chưa góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân người lao động, cũng như kích thích được nhân tài gắn bó với PVN;

Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel)

Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) là doanh nghiệp viễn thông, công nghiệp, công nghệ số 1 Việt Nam với hơn 50.000 nhân sự tham gia hoạt động kinh doanh tại 11 quốc gia trải dài 3 châu lục; là một trong những doanh nghiệp có doanh thu, lợi nhuận, nộp thuế và đóng góp cho ngân sách quốc gia lớn nhất cả nước. Xác định tầm nhìn “Sáng tạo vì con người”, Viettel gắn liền hoạt động kinh doanh với mục tiêu đóng góp cho sự thịnh vượng bền vững của xã hội. Hoạt động của Viettel đã vượt ra khỏi lãnh thổ quốc gia, trở thành một trong những thương hiệu có giá trị nhất toàn cầu, là nòng cốt của tổ hợp công nghiệp quốc phòng công nghệ cao, Viettel đã làm chủ các công nghệ lõi quan trọng trong ngành công nghiệp điện tử viễn thông, ngành công nghiệp an ninh mạng, ngành công nghiệp quốc phòng công nghệ cao, Viettel xác định cho mình sứ mệnh tiên phong, chủ lực kiến tạo xã hội số với mục tiêu ứng dụng các thành quả của chuyển đổi số để giúp đời sống của con người trở nên tốt đẹp hơn.

Trong bối cảnh hiện nay, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp viễn thông, do đó việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, thu hút và tạo động lực cho người lao động đang là mối quan tâm hàng đầu của Tập đoàn. Trong những năm qua, Tập đoàn đã có những biện pháp nhằm tạo động lực lao động bởi vì người lao động sẽ quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh và sự tồn tại, phát triển doanh nghiệp. Nhận biết được tầm quan trọng của công tác tạo động lực lao động đã rất chú trọng, Tập đoàn đã đề ra các chính sách kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động tại Tập đoàn, cụ thể: chính sách tiền lương, thưởng của Tập đoàn đảm bảo được cuộc sống của bản thân người lao động, gia đình và đáp ứng nhu cầu sinh lý; người lao động được đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, được trang bị bảo hộ lao động thông qua chính sách phúc lợi và đáp ứng nhu cầu an toàn; nhu cầu xã hội của người lao động được đảm bảo thông qua bầu không khí làm việc tốt, mọi người luôn quan tâm giúp đỡ nhau để cùng phát triển và hoàn thành mục tiêu; đáp ứng nhu cầu được tôn trọng như người lao động được bày tỏ ý kiến của mình, các cấp quản lý phải biết lắng nghe và ngược lại người lao động chấp hành ý kiến chỉ đạo của cấp trên; đáp ứng nhu cầu tự khẳng định mình được thể hiện thông qua chính sách đào tạo và phát triển nhân tài, cơ hội thăng tiến.

Tuy nhiên, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của Tập đoàn vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể: Việc xác định nhu cầu của người lao động chưa được thực hiện theo cách thức bài bản, khảo sát định kỳ, nghiên cứu cách xác định nhu cầu của người lao động để đưa ra các chính sách tạo động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động; các tiêu chuẩn đánh giá còn thiếu và chung chung do đó chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, dẫn đánh giá chưa công bằng; việc xác định nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương

pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên, do đó không hiệu quả, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự; mức độ thỏa mãn chưa cao với chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, tổ chức lao động hợp lý.

Kinh nghiệm Vingroup

Vingroup là tập đoàn kinh tế hàng đầu Việt Nam và có tầm ảnh hưởng quốc tế, với lực lượng lao động đông đảo, mạng lưới có ở khắp các tỉnh thành. Vingroup luôn xác định người lao động là tài sản quý giá nhất và là yếu tố cốt lõi của đơn vị mình, trên cơ sở đó tập đoàn đã có nhiều chính sách quản trị nguồn nhân lực trong đó trọng tâm là công tác tạo động lực cho người lao động, cụ thể thông qua: (1) Tiền lương Vingroup trả cho người lao động căn cứ vào kết quả triển khai đánh giá người lao động theo suất hiệu công việc, tạo sự công bằng, điều kiện, cơ hội cho tất cả cán bộ, nhân viên phát huy tối đa năng lực, sở trường của mình, về cơ bản lương của người lao động cao hơn so với mặt lương chung, Vingroup trân trọng giá trị người lao động đóng góp cho doanh nghiệp, không phân biệt quốc tịch, độ tuổi, giới tính, trình độ; (2) Thi đua khen thưởng: Tập đoàn coi trọng công tác thi đua khen thưởng nhằm động viên tinh thần cho người lao động thông qua việc khen thưởng thành tích đột xuất; khen thưởng cá nhân có thành tích xuất sắc trong việc, góp phần mang lại lợi ích kinh tế góp phần nâng cao hiệu quả công việc, vị thế, hình ảnh, uy tín thương hiệu của đơn vị; Khen thưởng cá nhân/ tập thể tích cực hưởng ứng phong trào văn hóa, văn nghệ, thể thao, xây dựng và thực thi văn hóa doanh nghiệp. (3) Trợ cấp, phúc lợi: Người lao động trong Vingroup hưởng chế độ trợ cấp phúc lợi khác từ tập đoàn mang lại: tặng quà cho nhân viên nhân dịp sinh nhật, sinh con, kết hôn; tổ chức sinh hoạt ngoại khóa, tham

quan, nghỉ mát cho nhân viên, thành lập quỹ hỗ trợ nhân viên khó khăn, thành lập quỹ tương thân tương ái cho vay không lãi suất...Thực hiện đầy đủ chế độ phúc lợi ổn định bao gồm chế độ bảo hiểm theo quy định nhà nước, khám sức khỏe tại Vinmec định kỳ, bảo hiểm sức khỏe cá nhân, hoạt động team building phát triển văn hóa - Việc trích nộp Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế...(4) Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển, tôn vinh của người lao động và sự kết hợp hài hòa giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của cán bộ, người lao động; (5) Bên cạnh đó Vingroup đặc biệt chú trọng đến công tác phát triển nguồn nhân lực, triển khai hiệu quả chính sách đào tạo, tập huấn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Việc triển khai đồng bộ công tác tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn Vingroup đã góp phần tạo môi trường làm việc cạnh tranh, động lực cho nhân viên phát triển, khích lệ, thúc đẩy tinh thần làm việc hăng say, cống hiến cho ngôi nhà chung Vingroup góp phần xây dựng tập đoàn ngày phồn thịnh. Với những nỗ lực trong triển khai chính sách quản trị nhân lực của mình, Vingroup đã đạt hạng mục giải thưởng danh giá Top 100 Nơi làm việc tốt Việt Nam; Top 50 thương hiệu tuyển dụng thu hút nhiều nhân tài, nhân viên có chung mục tiêu phục vụ cho doanh nghiệp.

2.3.3. Một số bài học cho Tập đoàn Điện lực Việt Nam từ kinh nghiệm nước ngoài và trong nước

2.3.3.1. Xây dựng thương hiệu mạnh tạo sự tự hào, hãnh diện cho người lao động

Người lao động ngoài việc quan tâm đến tiền lương, phúc lợi còn có tâm lý tự hào, hãnh diện khi được làm việc trong doanh nghiệp có thương hiệu mạnh, uy tín cao, vốn nhiều, kinh doanh hiệu quả. Khi thị trường lao động dung lượng cầu thấp, tương ứng thất nghiệp tăng thì việc lựa chọn nơi làm việc cũng khó khăn. Nếu hai doanh nghiệp có cùng mức lương, tất nhiên

người lao động sẽ “đầu quân” cho doanh nghiệp thương hiệu mạnh. Người lao động trong các group Toyota, Siemens, Roll-Royce, Mercedes... rất tự hào là thành viên, gắn bó suốt đời, thậm chí nhiều đời cho DN đó. Động lực lao động không chỉ phát huy tác dụng khi trực tiếp thao tác máy móc mà còn theo họ suốt đời, cố gắng cống hiến và gìn giữ thương hiệu. Tập đoàn nào khơi dậy được sự tự hào của người lao động, hướng hoạt động của họ vào mục tiêu chung sẽ lớn mạnh không ngừng, “trường tồn”. EVN cần phải xây dựng triết lý kinh doanh, đặc biệt là “*triết lý dùng người*” của những thương hiệu mạnh, các công ty xuyên quốc gia (TNC) toàn cầu. Ví dụ, MB có slogan: *tôi tự hào là người lao động MB, hoặc tự hào MB*.

2.3.3.2. Xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp mang tính quốc tế

Các tập đoàn kinh tế có phạm vi quy mô hoạt động rộng lớn, người lao động được tuyển chọn và làm việc trên phạm vi trên toàn quốc và thế giới nên môi trường làm việc được đảm bảo ở nhiều góc độ khác nhau. Các Tập đoàn xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp mạnh, chuyên nghiệp, văn minh, hiện đại, tạo cơ hội cho lao động trên tinh thần đoàn kết, hợp tác. Thường xuyên có những chương trình khảo sát mức độ hài lòng trong công việc của người lao động, mức độ gắn bó với doanh nghiệp và kiến nghị cải thiện các mối quan hệ. Các tập đoàn kinh tế lớn luôn tạo dựng môi trường, điều kiện làm việc trên cơ sở lòng tin, sự tôn trọng, kích thích sự sáng tạo. Ngoài ra, vấn đề an toàn và bảo vệ sức khỏe luôn được các tập đoàn chú trọng bằng cách nâng cao nhận thức, thường xuyên kiểm tra và cải thiện tình trạng an toàn vệ sinh lao động, xây dựng văn hóa an toàn trong lao động sản xuất cho người lao động.

2.3.3.3. Về kỷ luật lao động

- Tính kỷ luật và quy trình được thể hiện trong việc tạo ra những chính sách lao động ở CHLB Đức. Những quy định chặt chẽ về tuyển dụng và sa

thải người lao động giúp bảo đảm sự ổn định của công việc cho họ và giúp nền kinh tế duy trì một tỷ lệ thất nghiệp thấp, an sinh xã hội cao vì mức thuế thu nhập cao. Tuy nhiên, khi lật lại vấn đề thì chính hệ thống chặt chẽ đó khiến doanh nghiệp nhiều khi ngần ngại hơn trong tuyển dụng những người lao động trẻ ít kinh nghiệm và người lao động yếu thế mà luôn hướng tới những lựa chọn chắc chắn hơn với các lao động nam giới, có trình độ, kinh nghiệm để phục vụ cho lợi ích lâu dài của doanh nghiệp mình. Điều này gây ra sự mất cân bằng trong tuyển dụng cũng như cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp của người lao động.

- Như một quy luật không mong muốn, các quốc gia phát triển phải đối diện thực trạng già hóa dân số. Điều này đặt nhiều gánh nặng lên chính sách quản lý nhà nước về lao động tại mỗi quốc gia đó. Việc chính phủ nâng mức đầu tư, hỗ trợ cho chính sách đào tạo lại để tăng cường kỹ năng lao động của lực lượng lao động kế cận một mặt tạo động lực cho họ phát triển, nhưng mặt khác cũng đặt ra nhu cầu về nguồn cung tài chính để thực hiện những kế hoạch dài hạn. Không ít quốc gia, đặc biệt là những nước thiếu hụt nguồn nhân lực có xu hướng “nhập khẩu” nguồn nhân lực từ thị trường lao động quốc tế. Với nền giáo dục và đào tạo có những bước đột phá trong những thập niên gần đây góp phần quan trọng tăng lượng cung về nhân lực chất lượng cao ở tầm quốc tế.

2.3.3.4. Xây dựng chính sách đào tạo, quản trị nguồn nhân lực theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại

Xu thế chung của thị trường lao động quốc tế đang chuyển dịch từ tuyển dụng lao động dựa trên “chủ nghĩa lý lịch”- đánh giá chất lượng lao động thông qua màu da, chủng tộc, tín ngưỡng tôn giáo... sang cách ứng xử bình đẳng giữa những người lao động với nhau. Theo đó, việc tuyển dụng và trả công cho người lao động chỉ tuân thủ quy định độ tuổi và chất lượng sức lao

động (theo 3 tiêu chí căn bản: thể lực, trí lực và tâm lực). Người lao động lương thiện dù ở công việc gì hay hoàn cảnh nào cũng đều cần được hệ thống chính sách về lao động bảo vệ trước tình trạng đối xử phân biệt, vì điều đó ảnh hưởng nặng nề tới tâm lý lao động và ý chí vươn lên của người lao động, nhất là những người thuộc nhóm yếu thế trong xã hội.

- Hơn nữa, mỗi quốc gia cũng như cộng đồng quốc tế nên hướng việc sử dụng lao động trạng thái “khai thác” sang trạng thái và nguyên lý “đào tạo từ sớm, từ xa” nguồn nhân lực - với nghĩa đưa vào chương trình giáo dục phổ thông việc dạy ý thức, thái độ đối với lao động, từ đó bồi đắp kỹ năng và khả năng lao động. Việc này giúp điều chỉnh, bổ sung hành lang pháp lý về quản lý lao động, đồng thời cũng tăng cường hiệu quả quản lý của nhà nước để tạo động lực cho nhiều nhóm người lao động hơn.

2.3.3.5. Xử lý hài hòa lợi ích giữa những loại hình lao động đặc thù trong tập đoàn

Một tập đoàn kinh tế, đặc biệt tập đoàn quy mô tầm cỡ quốc tế sẽ bao gồm rất nhiều loại lao động cụ thể khác nhau, như lao động sản xuất động cơ, lao động gò, hàn, tiện, đánh bóng, sơn... nếu xét về mức độ tiếp xúc với máy móc, thiết, bị có lao động trực tiếp, lao động gián tiếp; xét về tính chất có lao động phức tạp, lao động giản đơn; xét về “uy quyền” có lao động lãnh đạo, quản lý, là lao động đề ra đường lối, chiến lược, ban hành các mệnh lệnh cho lao động khác thực hiện... Có nhiên lao động nào cũng quan trọng, giống như các bộ phận, chi tiết tạo nên cái đồng hồ. Nhưng cũng không thể đánh đồng, cào bằng mọi loại lao động đều giống nhau, và theo đó hưởng thụ ngang nhau. Nguyên tắc chung là đóng góp thế nào thì hưởng thế ấy, do đó việc phân phối thu nhập, hay trả công giữa các loại lao động phải thật sự khoa học, có lý, có tình. Bởi vì, người lao động, khi nhận lương không chỉ quan tâm nhiều hay ít mà còn so sánh với người khác cùng lao động giống mình. Nếu

phân chia không công bằng rất dễ “so bì, tị nạnh”, nếu xảy ra tình trạng đó thì, vai trò tạo động lực của tiền công sẽ biến mất, thậm chí còn kìm hãm, thủ tiêu tính tích cực, năng động, sáng tạo của người lao động.

- Nền kinh tế hội nhập trong giai đoạn hiện nay, hầu hết các quốc gia “chuyển đổi” chấp thuận xu hướng cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, thu hẹp “trương đối” quy mô của doanh nghiệp quốc doanh. Điều này đồng nghĩa với một lực lượng lớn người lao động sẽ mất việc làm, và tình trạng này càng trở nên nghiêm trọng đối với các lao động chuyên môn hóa cao, hoặc có ít bằng cấp chuyên môn và ít được trải qua đào tạo. Chính vì vậy, các nhà hoạch định chính sách cũng cần khẩn trương chuyển đổi kỹ năng và kiến thức lao động cụ thể giúp người lao động nhanh chóng thích ứng với công việc mới, lĩnh vực lao động mới.

- Phát triển thị trường lao động đầy đủ và đồng bộ, hiện đại và hội nhập quốc tế. Nâng cấp chất lượng lao động quốc gia update với trình độ quốc tế của sự phân bổ lao động vào các lĩnh vực, ngành nghề của nền kinh tế. Vì vậy, sự chuyển đổi từ cơ chế độc quyền sang cơ chế “cạnh tranh tự do” cho phép người sử dụng lao động và người lao động có thể tự tìm đến với nhau, là một lựa chọn chính sách hợp lý để làm cho thị trường lao động năng động hơn, góp phần phát triển kinh tế thị trường một cách đầy đủ, đồng bộ... Đồng thời, đây cũng là hồi chuông cảnh tỉnh cho sự thoái trào của tâm lý “bát cơm sất” trong một số người lao động, đặc biệt ở khu vực quốc doanh, khiến họ luôn biết cố gắng, nỗ lực hơn để giữ lại vị trí của mình.

- Đổi mới căn bản và toàn diện phương thức đánh giá số lượng và chất lượng lao động. Khẩn trương chuyển đổi từ việc trả công theo “thâm niên, chức vụ” sang trả công (trả lương) theo thực tế đóng góp sức lao động. Trong đó, biên chế đối với người lao động nên được loại bỏ, hệ thống thông tin về đãi ngộ, thăng tiến phải được yêu cầu làm minh bạch hóa cho tất cả người lao

động trong tổ chức được biết và có cơ chế đảm bảo sự công bằng trong đánh giá, cất nhắc người lao động lên các vị trí cao hơn trong sự nghiệp.

Tạo động lực cho người lao động là một chức năng của lãnh đạo quản lý tập đoàn kinh tế nói chung, trong đó có các Tập đoàn kinh tế nhà nước. Lãnh đạo quản lý tập đoàn phải ý thức rõ ràng là: động lực của người lao động là nguồn năng lượng cơ bản nhất, lâu dài nhất và ổn định nhất trong suốt cuộc đời của tập đoàn. Chừng nào tập đoàn kinh tế còn hoạt động chừng đó còn cần đến động lực của người lao động. Tạo động lực cho người lao động vừa là nghệ thuật vừa là khoa học của chairman cũng như CEO của group. Nếu Điều lệ tập đoàn cũng như năng lực lãnh đạo của chairman và CEO không tạo được động lực ổn định cho người lao động thì nguy cơ “chết yếu” và phá sản là hiện hữu. Vì vậy, suy đến cùng hiệu quả, hiệu suất kinh doanh của group phụ thuộc chủ yếu vào khả năng tạo động lực cho người lao động của đội ngũ lãnh đạo, quản lý.

Chương 3

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2016 - 2022

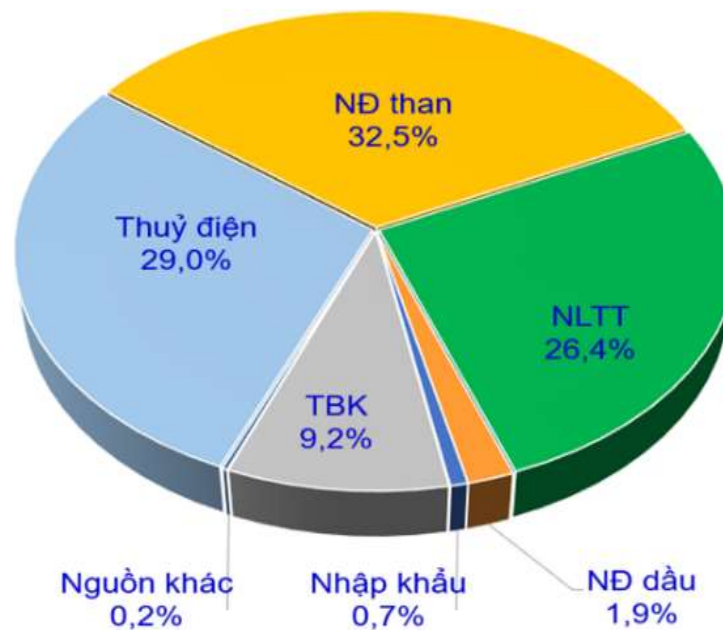
3.1. KHÁI QUÁT TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

Bối cảnh ngành điện Việt Nam

Ngành điện Việt Nam hình thành và phát triển đến nay vừa tròn 70 năm, tính từ thời điểm Chủ tịch Hồ Chí Minh về thăm Nhà máy đèn Bờ Hồ và Nhà máy điện Yên Phụ vào ngày ngày 21/12/1954. Trải qua 7 thập kỷ, dưới sự lãnh đạo sáng suốt của Đảng và Nhà nước, ngành Điện lực đã có những bước đi vững chắc và phát triển vượt bậc. Từ cơ sở vật chất nghèo nàn, lạc hậu, không đáp ứng đủ cầu, đến nay hệ thống điện quốc gia ngày càng hiện đại, đáp ứng đủ nhu cầu cho phát triển kinh tế - xã hội, đời sống của nhân dân và đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia. Tập đoàn Điện lực Việt Nam đã làm tốt vai trò của mình, nỗ lực huy động các nguồn vốn, đáp ứng nhu cầu đầu tư xây dựng hệ thống nguồn và lưới. Nhiều công trình đã trở thành các mốc son vẻ vang của lịch sử phát triển ngành Điện Việt Nam

Với sứ mệnh “điện đi trước một bước” của mình, EVN đã, đang và sẽ kiến tạo cơ sở hạ tầng về năng lượng, tạo động lực thúc đẩy kinh tế - xã hội phát triển, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho nhân dân, góp phần xóa đói giảm nghèo, tạo nền tảng cho sự nghiệp CHN, HĐH, khẳng định chủ quyền biên giới quốc gia, đảm bảo an ninh quốc phòng. Bối cảnh hiện nay, EVN đã có những thay đổi chiến lược, tạo nên những đột phá quan trọng trong công tác kinh doanh và dịch vụ khách hàng, ứng dụng các thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp lần 4.0 và chuyển đổi số mạnh mẽ; EVN thực hiện hiệu quả việc tổ chức, quản lý và điều hành các

hoạt động phát điện, truyền tải điện, phân phối điện, bán buôn điện, bán lẻ điện bảo đảm cung cấp điện an toàn, ổn định, tin cậy và đạt chất lượng cao phục vụ phát triển kinh tế - xã hội; các sự kiện chính trị, văn hóa, các hoạt động lãnh đạo, quản lý, quản trị đất nước của Đảng, Nhà nước và phục vụ đời sống của nhân dân cả nước.



Hình 3.1. Cơ cấu công suất nguồn điện toàn hệ thống đến cuối năm 2022
(Nguồn số liệu báo cáo EVN)

Ngày 08/11/2013, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 63/2013/QĐ-TTg quy định về lộ trình, các điều kiện và cơ cấu ngành điện để từng bước “hiện đại hóa” ngành điện theo hướng kinh tế thị trường định hướng XHCN đối với ngành điện nước nhà.



Hình 3.2. Thị trường cạnh tranh

(Nguồn: số liệu EVN)

Công tác quản trị nguồn nhân lực, trong đó trọng tâm là công tác tạo động lực lao động trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam cần phải được đặt trong bối cảnh ngành Điện Việt Nam có những thay đổi cơ bản về mô hình tổ chức; sắp xếp đổi mới doanh nghiệp; tham gia thị trường điện; áp dụng công nghệ mới trong sản xuất, kinh doanh, đồng thời thông qua việc đánh giá hiện trạng, phải lập, xây dựng mô hình dự báo về nguồn nhân lực phù hợp và đề ra các quan điểm, mục tiêu, định hướng, giải pháp chi tiết, thiết thực để quản trị nguồn nhân lực hiệu quả, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của EVN.

Nhiệm vụ chính trị của Tập đoàn Điện lực Việt Nam

Theo Nghị định số 26/2018/NĐ-CP ngày 28/02/2018 của Chính phủ về Điều lệ tổ chức và hoạt động của EVN và Quyết định 219/QĐ-TTg ngày

13/02/2018 của Thủ tướng Chính phủ, nhiệm vụ chính của EVN là: tổ chức, quản lý và điều hành các hoạt động phát điện, truyền tải điện, phân phối điện, bán buôn điện, bán lẻ điện để bảo đảm cung cấp điện an toàn, ổn định, liên tục và đạt chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu sử dụng điện, phục vụ phát triển kinh tế - xã hội.

Thực hiện đầu tư đưa điện về nông thôn, miền núi, hải đảo, đảm bảo đến năm 2020 hầu hết số hộ dân nông thôn có điện theo Chương trình mục tiêu cấp điện cho nông thôn, miền núi, hải đảo.

Đẩy mạnh ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ trong quản lý vận hành hệ thống điện. Xây dựng hệ thống điện vận hành linh hoạt, khả năng tự động hóa cao từ sản xuất, truyền tải tới khâu phân phối điện.

Đào tạo phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển và hiện đại hóa của Tập đoàn.

Đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ công nhân viên (CBCNV), ổn định việc làm và cải thiện đời sống người lao động trên cơ sở nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng năng suất lao động.

Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi EVN

- Sứ mệnh đảm bảo cung cấp nguồn điện với chất lượng tốt nhất (có thể) cho đất nước trong mọi hoàn cảnh, tình huống.

- Tầm nhìn và kỳ vọng: phấn đấu đưa EVN trở thành Tập đoàn kinh tế hàng đầu về điện năng tại Việt Nam và khu vực Đông Nam Á.

- Giá trị cốt lõi: Niềm tin - Chất lượng - Tiên phong - Sáng tạo - Trách nhiệm.

Tập đoàn Điện lực Việt Nam tin tưởng rằng các thành quả cao nhất của EVN luôn đạt được trên nền tảng các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp cao nhất, đảm bảo phát triển bền vững.

Chiến lược phát triển

Hội đồng thành viên EVN ban hành Nghị quyết số 318/NQ ngày 24/8/2018 về “*Chiến lược phát triển EVN đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030*”. Yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nhân lực CLC, phải:

Đủ thể lực, ngành điện là ngành đòi hỏi người lao động phải có sức khỏe do môi trường làm việc khắc nghiệt, độ nguy hiểm cao (trên không trung cao hàng trăm mét, điện trường và từ trường cường độ lớn).

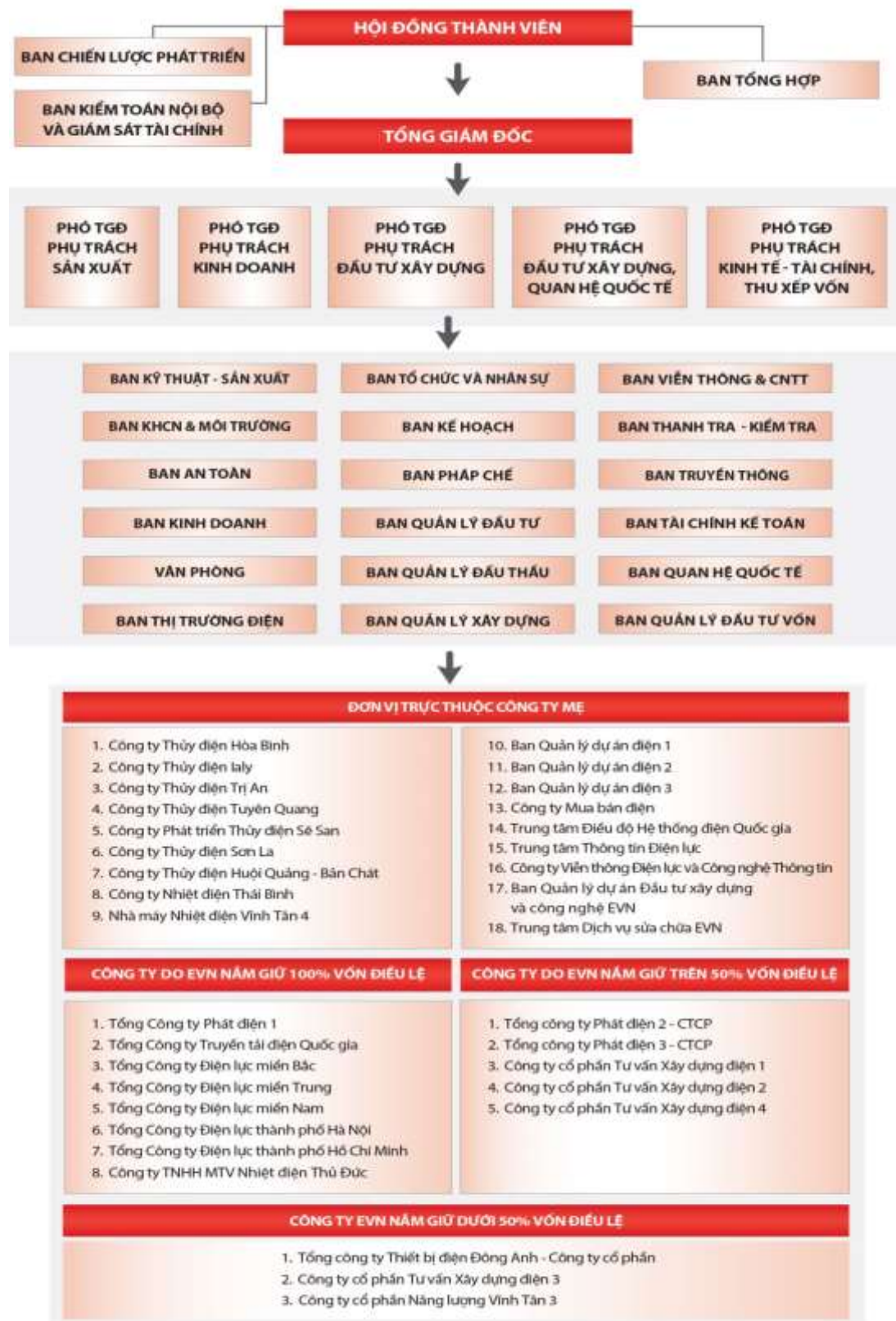
Đủ trí lực, ngành điện đòi hỏi hàm lượng trí tuệ, chất xám trong lao động, sản xuất mức độ cao và rất cao, công nghệ hiện đại, do đó đào tạo, huấn luyện người lao động là khâu then chốt có ý nghĩa quyết định.

Đủ tâm lực, nhu cầu điện đối với toàn xã hội, nền kinh tế, nền sản xuất cũng như mỗi gia đình, thậm chí một cá nhân gia tăng với tốc độ rất cao thường trên 10% qua mỗi năm, do đó mở rộng quy mô sản xuất cung ứng điện cần phải có tâm lực rất cao. Cụ thể là quyết tâm không để “thiếu điện” phải quyết tâm lớn, đổi diện khó khăn, thách thức, lao động sáng tạo với tình yêu nghề, yêu điện rất quyết liệt mới có thể hoàn thành nhiệm vụ và sự tin yêu của Đảng, Nhà nước, Nhân dân.

Mô hình tổ chức của EVN

Tập đoàn điện lực Việt Nam là Tập đoàn kinh tế được tổ chức theo mô hình Công ty mẹ - con. Công ty mẹ - EVN tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (TNHHMTV).

Hội đồng thành viên (Hội đồng thành viên) là cơ quan đại diện của Nhà nước làm chủ sở hữu, Ban giám đốc gồm Tổng giám đốc và các phó tổng giám đốc; Ban kiểm soát có 03 thành viên và bộ máy tham mưu, giúp việc.



Hình 3.3. Sơ đồ tổ chức và cơ chế điều hành EVN

(Nguồn Tác giả tổng hợp)

Tập đoàn điện lực Việt Nam đã từng bước chuyển đổi sang hoạt động theo thể chế kinh tế thị trường định hướng XHCN, các chủ thể độc lập trên thị trường điện ngày càng nhiều, theo đó nhân lực ngành điện cũng từng bước tham gia vào thị trường sức lao động. Các cơ sở, trung tâm đào tạo của EVN đã tổ chức nhiều khóa huấn luyện, bồi dưỡng trên nhiều lĩnh vực để không những nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho nội bộ mà còn chuẩn bị những “hàng hóa” sức lao động chất lượng cao tham gia thị trường lao động cả trong và ngoài nước.

3.2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

3.2.1. Thực trạng tạo động lực thông qua bảo đảm tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi vật chất

Tập đoàn Điện lực Việt Nam là Tập đoàn kinh tế nhà nước nên chính sách tiền lương, thưởng, các quỹ phúc lợi của tập đoàn phải thực hiện theo quy định của Nhà nước và cơ quan cấp trên. Thời kỳ bao cấp, để bảo đảm nguyên tắc phân phối theo lao động trong khu vực kinh tế quốc doanh, nhà nước quy định rất nhiều loại ngạch, thang, bảng, hệ số lương rất đa dạng, phức tạp, thậm chí rất rắc rối. Mục đích phân phối công bằng rất ưu việt, nhưng cách thức tiến hành theo kiểu thang bậc, bảng.. quá phức tạp vô hình trung lại rơi vào trạng thái cào bằng, chia đều theo đầu người dẫn tới sự phân phối không công bằng, bất bình đẳng. Công hiến, đóng góp sức lực khác nhau mà lại chia đều là rất không công bằng, cách phân phối như vậy sẽ triệt tiêu mọi động lực lao động.

Cũng như doanh nghiệp nhà nước khác, vấn đề tồn tại lịch sử đó là có xu hướng chung đẩy tiền lương lên cao, trong khi năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp, dẫn đến tiền lương trả cho lao động có trình độ thấp thường cao hơn so với thị trường, tiền lương trả cho lao động có trình độ tay nghề cao lại quá thấp so với thị trường, dẫn đến sự dịch chuyển lao động có

trình độ từ khu vực doanh nghiệp nhà nước sang các doanh nghiệp tư nhân hoặc liên doanh; ngược lại, lao động có trình độ tay nghề thấp thì cố gắng bám chặt làm việc trong khu vực nhà nước, khó khăn cho việc tái cơ cấu lao động trong doanh nghiệp nhà nước.

Tiền lương trong EVN được thực hiện theo nguyên tắc gắn với năng suất lao động, lợi nhuận theo quy định của pháp luật lao động trên nguyên tắc mức tăng tiền lương bình quân phải thấp hơn mức tăng năng suất lao động. Căn cứ vào quỹ tiền lương kế hoạch, quỹ tiền lương thực hiện của Công ty mẹ và các chế độ quy định của Nhà nước và Quy định phân phối tiền lương sản xuất kinh doanh điện trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Tập đoàn giao kế hoạch tiền lương, quyết toán quỹ tiền lương thực hiện cho các đơn vị trực thuộc gắn với kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và việc thực hiện các chỉ tiêu hiệu quả của đơn vị. Căn cứ vào quỹ tiền lương được EVN phê duyệt, các đơn vị phân phối tiền lương và thực hiện chi trả cho người lao động theo quy chế phân phối tiền lương của từng đơn vị gắn với năng suất và kết quả công việc của từng người lao động.

Tập đoàn điện lực Việt Nam đang áp dụng Quy chế tiền lương kèm theo Quyết định số 96/QĐ-EVN ngày 26/3/2018; Quyết định số 234/QĐ-EVN ngày 24/8/2018 của Hội đồng thành viên; Quyết định số 1930/QĐ-EVN ngày 24/12/2019 về quy định phân phối tiền lương sản xuất kinh doanh điện trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Phương thức trả lương gồm: lương cơ bản theo quy định của thang, bảng lương và lương hoàn thành nhiệm vụ. Một số đơn vị trong Tập đoàn đã triển khai áp dụng kết quả quản lý hiệu quả công việc để trả lương hoàn thành nhiệm vụ (mô hình 2P: Position và Perfomance - Vị trí chức danh và hiệu quả công việc) để trả lương cho đội ngũ lao động.

Hiện nay EVN đang tích cực triển khai đồng thời với quá trình chỉnh sửa

bổ sung từng tiêu chí trong bộ công cụ chỉ số đánh giá kết quả thực hiện công việc (KPI) để trả lương cho người lao động. Việc xây dựng đơn giá tiền lương của EVN được các cơ quan nhà nước như Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Bộ Công thương chỉ đạo sát sao. Tuy nhiên trong quá trình chuyển đổi từ nền kinh tế hàng hóa sang nền kinh tế thị trường còn rất nhiều trở ngại trong quy trình xác định và xây dựng đơn giá tiền lương. Về mặt này quản trị lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước phức tạp hơn thị trường sức lao động ở chủ nghĩa tư bản rất nhiều. Thị trường lao động tư bản chủ nghĩa do quy luật giá trị và quy luật cạnh tranh xác định đơn giá tiền lương, còn EVN là doanh nghiệp nhà nước nên việc xác định đơn giá tiền lương phải tuân thủ sự lãnh đạo của Đảng và sự quản lý của Nhà nước thông qua chính sách, pháp luật về lao động, việc làm.

Bảng 3.1. Kết quả Tiền lương và các khoản chi khác giai đoạn 2016 đến 2022

Stt	Nội dung	Đơn vị	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I. Việc làm cho người lao động									
1	Số lao động có việc làm thường xuyên	Người	107.500	107.499	104.079	101.830	100.478	100.428	100.257
2	Số LĐ thiếu việc làm thường xuyên	Người	0	0	0	0	0	0	0
3	Tỷ lệ so với số CNVCLĐ	%	0	0	0	0	0	0	0
II. Lương và các chế độ CNVCLĐ									
4	Thu nhập bình quân tháng	Đồng	22.435.000	23.628.000	13.961.463	14.526.570	15.301.723	15.234.000	17.5000.000
5	Số người được tính	Người	107.500	107.499	104.079	101.830	100.478	100.428	100.257
6	Số người được khám sức khỏe định kỳ	Người	107.500	107.499	104.079	101.830	100.478	100.428	100.257
7	Số người có sức khỏe loại 4 & 5	Người	8.540	8.836	9.461	9.316	8.284	-	-
8	Số người có bệnh nghề nghiệp	Người	79	73	77	73	32	-	-
III. Ký hợp đồng lao động									
9	Số LĐ ký HĐLĐ không xác định thời hạn	Người	107.500	107.499	104.079	101.830	100.478	100.428	100.257
10	Tỷ lệ so với CNVCLĐ	%	100	100	100	100	100	100	100
11	Số người đã đóng BHXH, BHYT, BHTN	Người	107.500	107.499	104.079	101.830	100.478	100.428	100.257
12	Tỷ lệ so với CNVCLĐ	%	100	100	100	100	100	100	100
13	Số người chưa đóng BHXH, BHYT, BHTN	Người	0	0	0	0	0	0	0
14	Tỷ lệ so với CNVCLĐ	%	0	0	0	0	0	0	0

Nguồn: Báo cáo thường niên EVN từ năm 2016-2022

Giai đoạn 2016-2022, tình hình việc làm, thu nhập, đời sống của người lao động nhìn chung được đảm bảo; các chế độ chính sách mới liên quan đến người lao động được thực hiện kịp thời, đầy đủ. 100% người lao động được ký hợp đồng lao động đúng pháp luật và đóng đầy đủ các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp (BHXH, BHYT, BHTT). Người lao động có việc làm ổn định, tiền lương, thu nhập cơ bản được đảm bảo. Tuy nhiên với các chủ trương như: tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, quản trị doanh nghiệp, tối ưu hóa chi phí, tái cơ cấu... đang đặt ra cho lãnh đạo chuyên môn và Công đoàn những vấn đề cần phối hợp quan tâm giải quyết như: sắp xếp lao động, nhất là lao động dôi dư do cấu trúc lại nền kinh tế và cải tổ doanh nghiệp nhà nước. Những năm gần đây, phải hạn chế tuyển dụng lao động mới, trong khi công nhân lành nghề cao giảm dần do tuổi hưu.

Bảng số liệu 3.1 cho thấy tiền lương tại EVN ở mức khá cao so với các ngành nghề khác. Thu nhập bình quân giai đoạn 2016-2022 khoảng 20 triệu đồng/người/tháng.

3.2.2. Thực trạng tạo động lực thông qua sắp xếp, sử dụng khoa học nguồn nhân lực

Sắp xếp đúng người - đúng việc - đúng chuyên môn

Trong kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn, trung hạn cũng như hàng năm, lãnh đạo EVN chú trọng xây dựng kế hoạch bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực. Ngành điện phải đi trước một bước, nhân lực điện lực cũng phải đi trước một bước trong mọi hành trình phát triển. Tổ chức lao động và sử dụng lao động là công việc khó khăn và rất phức tạp, song cấp ủy và lãnh đạo các cấp trong tập đoàn đã có tầm nhìn và chuẩn bị từ sớm, từ xa, từ khâu tuyển dụng, đào tạo đến bổ nhiệm, cất nhắc, luân chuyển và đãi ngộ. Do đó nguồn nhân lực EVN cơ bản đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ. Bộ phận tham mưu giúp việc về công tác cán bộ và quản trị nhân lực được đào tạo bài bản, chính

quy trong và ngoài nước nên đã tham mưu cho Hội đồng thành viên những mô hình tổ chức bộ máy khá tốt, những vị trí việc làm cụ thể được mô tả chi tiết, cụ thể, trên cơ sở đó cấp có thẩm quyền bố trí sắp xếp nhân sự đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn và đúng sở trường (bốn đúng). Nhân lực của EVN cũng mang những phẩm chất chung người lao động Việt Nam, nếu tiếp cận theo tư tưởng Hồ Chí Minh là những lao động *vừa hồng, vừa chuyên*; tiếp cận theo ngôn ngữ văn kiện Đảng là những con người vừa có đủ thể lực, trí lực và tâm lực.

Bảng 3.2. Số lao động sắp xếp theo năng lực chuyên môn

Stt	Nội dung	Đơn vị	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Số lượng CBCNV	Người	107.500	107.499	104.079	101.830	100.478	100.428	100.257
2	Số lao động nữ	Người	22.194	22.736	21.531	21.215	20.803	21.078	20.661
3	Số thạc sĩ, tiến sĩ	Người	2.930	2.945	3.046	3.394	4.095	5.235	5.441
4	Đại học	Người	35.215	35.662	36.421	37.230	43.627	43.946	44.979
5	Cao đẳng, trung cấp	Người	25.150	25.870	27.425	19.157	16.750	16.556	15.097
6	Các trình độ khác	Người	30.570	43.737	37.187	28.049	26.006	25.765	25.237

Nguồn: Báo cáo thường niên EVN từ năm 2016-2022

Phân tích các thống kê số liệu cho thấy:

- Xu hướng tăng dần đều và có tính ổn định;
- Trên 60% người lao động trình độ cao đẳng trở lên.
- Trong ngắn hạn, tới năm 2025 EVN chú trọng khai thác, sử dụng năng lực hiện có cùng với nhanh chóng chuyển đổi nguồn nhân lực truyền thống sang nhân lực số thích ứng với CMCN 4.0, đòi hỏi người lao động tư duy số và đa kỹ năng.

Năng suất lao động của toàn EVN giai đoạn 2016 - 2022 tăng trên 10% chưa đạt kế hoạch đề ra là 20%, do nhiều nguyên nhân cả khách quan và chủ quan. Năng suất lao động ổn định nhờ hai yếu tố chính:

- *Một là*, các đơn vị trong tập đoàn thực hiện nghiêm túc sự chỉ đạo của lãnh đạo cụ thể là Chương trình nâng cao hiệu lực lãnh đạo, chỉ đạo trong quản lý lao động.

- *Hai là*, phương thức tính toán chỉ số tăng trưởng của năng suất lao động tiếp cận theo hướng hiện đại, tiếp cận chuẩn mực quốc tế. Chỉ số này được tính đơn thuần dựa trên lượng điện thương phẩm trên số lượng lao động, (XKwh/người); muốn chính xác hơn phải đánh giá theo phương thức đa chỉ số, thường sử dụng cho đánh giá các ngành dịch vụ hạ tầng cơ bản. Phương pháp này sẽ làm nổi bật các yếu tố đặc thù của EVN và ngành điện, bao gồm:

Chu kỳ đầu tư nguồn lực, bao gồm cả nhân lực, như vậy sẽ có độ chênh khá lớn so với cách tính cũ (số lượng thương phẩm điện/ 01 người)

Năng lực dự phòng của hệ thống, trong môi trường thị trường phát điện có nhiều chủ thể cạnh tranh cao.

Tỷ lệ điện than tăng theo *Quy hoạch phát triển Điện lực Quốc gia giai đoạn 2011 - 2020*, tầm nhìn 2030.

Sự chuyển dịch cơ cấu hộ dùng điện và mục đích sử dụng điện của từng hộ và nhu cầu theo thời điểm của loại khách hàng

Lộ trình tổ chức, sắp xếp lại các đơn vị, chủ thể kinh doanh trong ngành Điện Việt Nam. Theo đó năm 2025, EVN chỉ sở hữu các CTTĐ đa mục tiêu (như EVNEPTC, EVNNPT, các TCT Điện lực).

Sắp xếp, bố trí công việc phù hợp độ tuổi

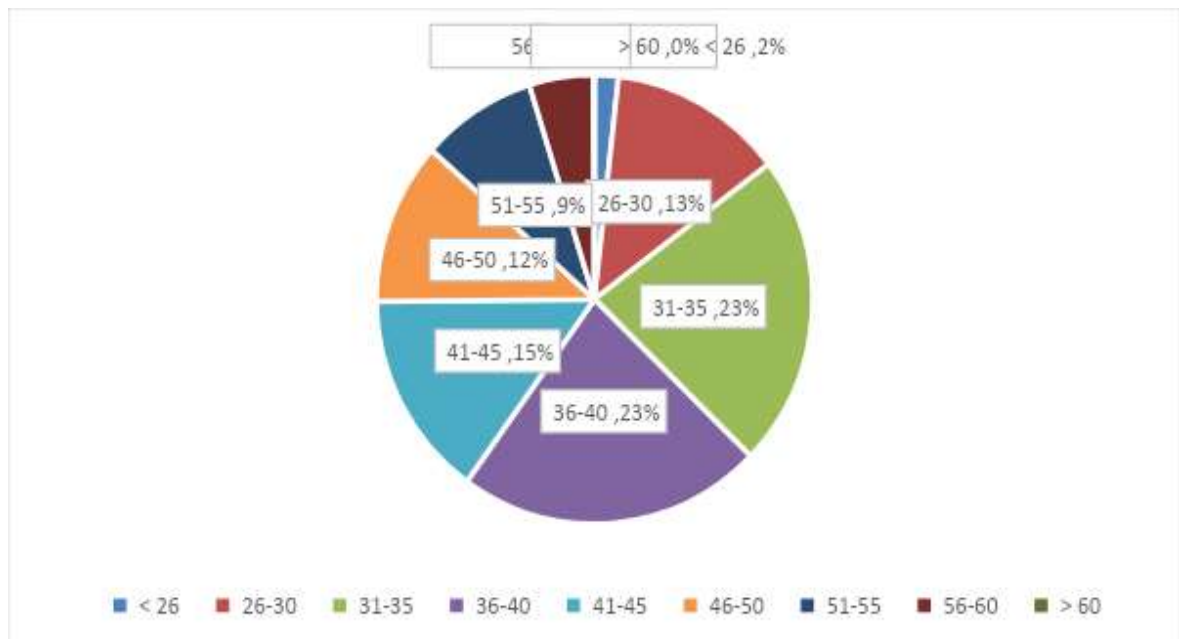
Tính đến tháng 12 năm 2022, toàn Tập đoàn có 100.257 lao động (trong đó có 20.661 lao động nữ, chiếm 20,6%), trình độ thạc sĩ, tiến sĩ chiếm 5,6%; đại học chiếm 46,4%; cao đẳng chiếm 6,3%; TCCN chiếm 34,3%; lao động khác 3,7%; lao động chưa qua đào tạo chiếm 3,7%. Về độ tuổi lao động hiện

nay đang có hiện tượng già hóa, người lao động có độ tuổi dưới 30 chiếm 8,1%, độ tuổi từ 40-60 tuổi chiếm tỷ lệ trên 54%.

Bảng 3.3. Cơ cấu lao động theo độ tuổi (31/12/2022)

Stt	Khối	< 26	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56 -60	> 60
1	Khối quản lý và cung cấp dịch vụ chung	40	158	306	339	247	155	120	104	5
2	Khối tư vấn và chuẩn bị sản xuất	131	376	593	723	462	290	297	234	19
3	Khối phát điện	530	2.859	3.354	2.361	1.441	1.020	1.363	622	9
4	Khối truyền tải điện	152	1.031	1.265	1.643	1.400	1.164	697	280	5
5	Khối phân phối và kinh doanh điện	947	8.741	17.452	17.949	11.611	9.292	6.261	3.594	38
6	Tổng	1.800	13.165	22.970	23.015	15.161	11.921	8.738	4.834	76

Nguồn: Báo cáo EVN năm 2022



Hình 3.4. Cơ cấu người lao động theo độ tuổi (đến 31/12/2022)

Nguồn: Báo cáo EVN năm 2022

Tỷ lệ tuổi cao có xu thế tăng

Độ tuổi từ 36 - 40 cao nhất và phân đầu duy trì tương đối ổn định.

Dưới 35 tuổi có xu hướng giảm

Sau 10 năm, người lao động tuổi từ 46 đến 50 có tỷ lệ cao nhất. Nếu so sánh với TENAGA, có đội ngũ người lao động dưới 35 tuổi là 49% sẽ lợi thế trong chuyển đổi số và tiến vào CMCN 4.0.

3.2.3. Thực trạng tạo động lực thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng, sử dụng, luân chuyển, bổ nhiệm, nhận xét, đánh giá, phân loại cán bộ, người lao động

Tập đoàn ban hành Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2016 - 2020 và dự kiến đến 2030 nhằm xây dựng đội ngũ chuyên gia, người lao động EVN, làm chủ công nghệ điện tiên tiến theo chuẩn mực quốc tế và bảo đảm đủ điện năng cho nền kinh tế quốc dân tăng trưởng cao, tiến tới các mục tiêu của Kỷ nguyên vươn mình [4].

Công ty mẹ và các đơn vị thành viên đã xây dựng kế hoạch và bố trí nguồn kinh phí cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cho từng nhóm, loại lao động cụ thể, kỹ sư, điều độ viên, thợ các bậc, nhân viên thu ngân, nhân viên đo đếm công tơ điện. Trong giai đoạn (2016-2022) đội ngũ lao động ngành Điện luôn được quan tâm đào tạo chuyên môn, chuyên ngành phù hợp. Nhiều kỹ sư, chuyên gia trong ngành đã đảm đương hầu hết công việc mà trước đây phải thuê chuyên gia nước ngoài. EVN tiếp tục đầu tư phát triển nguồn nhân lực để đầu tư trang thiết bị máy móc, hiện đại phục vụ điều hành hệ thống điện và những nhiệm vụ được giao và các lĩnh vực khác.

Hệ thống trường lớp, cơ sở đào tạo (Đại học Điện lực, Cao đẳng Điện lực Miền Bắc..) chưa có quy hoạch tổng thể và mục tiêu đào tạo rõ ràng. Đội ngũ giáo viên, hướng dẫn viên, kỹ thuật viên vừa thừa, vừa thiếu, chất lượng đào tạo, huấn luyện chưa cao. Không ít giáo viên, giảng viên “tay ngang” có kiến thức chuyên môn về điện nhưng yếu kỹ năng sư phạm. Thu nhập của giáo viên

chuyên ngành, đặc thù chưa tương ứng, xảy ra tình trạng chảy máu đội ngũ giáo viên. Hệ thống bảng cấp, chứng chỉ chuyên ngành chưa được chuẩn hóa gây khó khăn trong định mức và xếp hạng đơn giá tiền lương cũng như khuyến khích người lao động tích cực học tập. Tập đoàn đã xây dựng Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý song nội dung, chương trình đào tạo chưa rõ ràng. Cơ sở đào tạo chưa thật sự phù hợp. Tiêu chí đánh giá sản phẩm trước trong và sau quá trình đào tạo chưa thật cụ thể sắc nét. Không ít người trước và sau khi học thấy không khác gì nhau, mặc dù kinh phí rất lớn, đặc biệt đối với khóa học nước ngoài.

Đề án Xây dựng đội ngũ *chuyên gia* của EVN đã đề ra các giải pháp tuyển chọn, bồi dưỡng, đánh giá, sử dụng và trả thù lao cho đội ngũ chuyên gia, đội ngũ này bao gồm:

- + Công nhân bậc cao là: 33.315 người bậc 4/6 trở lên, trong đó 14.684 người, = 44% tổng số công nhân bậc cao.
- + Kỹ sư chính, chuyên viên chính: 2.161 người
- + Kỹ sư cao cấp, CV cao cấp : 43 người độ tuổi từ 56 - 59: 27 người, từ 49-55: 26 người.

Việc triển khai Đề án đào tạo chuyên gia hiện nay mới chỉ tập trung vào lĩnh vực có hàm lượng kỹ thuật, chưa mở rộng lĩnh vực nhân sự, kinh doanh, quản trị DN, năng lượng... là những lĩnh vực hứa hẹn triển vọng phát triển và dư địa tiềm năng. Đề án kiến tạo đội ngũ chuyên gia còn nhiều bất cập. Sự khó khăn bắt đầu ngay trong tư duy và khái niệm, thế nào gọi là chuyên gia nói chung và chuyên gia EVN nói riêng; ngoài ra việc xây dựng chính sách chưa tạo được động lực cho những lao động được lựa chọn.

Việc thu hút nhân lực chất lượng cao và bồi dưỡng nhân tài cho EVN đã được nhiều lãnh đạo cấp trên cũng như của tập đoàn rất quan tâm. Tư duy trải thảm đỏ, “làm tổ đón đại bàng” mời đón nhân tài cho EVN xuất hiện khá sớm nhưng kết quả chưa tương xứng với kỳ vọng. Thu hút, nuôi dưỡng, trọng dụng,

giữ chân nhân tài có nhiều việc ngoài thẩm quyền và ý chí EVN. Các mục tiêu, số lượng, chất lượng nhân tài “ngoại lai” và “nội sinh” vẫn dưới dạng “khẩu hiệu” và tương lai.

Trên cơ sở quy định của Đảng, Nhà nước về công tác cán bộ và sử dụng nguồn nhân lực, EVN cụ thể hóa thành các quy định, quy chế, quy trình tuyển dụng (ký hợp đồng lao động), đào tạo huấn luyện, phân công/giao nhiệm vụ, luân chuyển, bổ nhiệm và đãi ngộ đối với người lao động. Quan hệ lao động trong EVN ngày càng mang tính thị trường, song dù thế thì, người lao động trong tập đoàn vẫn là người chủ, và họ có nhiều quyền khác về chính trị (phần đầu trở thành đảng viên, tham gia các tổ chức chính trị xã hội..) chứ không chỉ thuần túy chỉ có quyền duy nhất là quyền bán sức lao động như công nhân làm thuê ở chủ nghĩa tư bản.

Bên cạnh đó, muốn tạo động lực lao động tốt bắt buộc phải đánh giá chính xác số lượng và chất lượng lao động của từng người. Đánh giá đúng sự đóng góp lao động nhằm hai mục tiêu chính. Một là, có căn cứ trả lương đúng; và hai là, phục vụ công tác cán bộ của tập đoàn. Thông qua tinh thần, thái độ và sự nhiệt tình, cũng như phong cách lao động để lựa chọn cán bộ. EVN chú trọng cán bộ nữ, cán bộ trẻ, đó cũng là một phương cách quan trọng tạo động lực cho lao động nữ, thanh niên lao động trẻ tuổi. EVN xây dựng KPI (Key Performance Indicator) để quản trị lao động: năm 2015, EVN triển khai thực hiện quản lý theo KPI và thẻ điểm cân bằng BSC (Balanced Scorecard), chỉ đạo EVNICT xây dựng phần mềm hỗ trợ; tháng 5/2017: Quy định Quản lý hiệu quả công việc và bản đồ chiến lược EVN; tháng 5/2018: Quy định Quản lý hệ thống đánh giá công việc.

Theo phân tích hệ thống bảng điểm cân bằng, các chỉ tiêu liên quan tới nguồn nhân lực của EVN bao gồm:

Bảng 3.4. Các chỉ tiêu liên quan nguồn nhân lực EVN

Chỉ tiêu	Đo lường
Tỷ lệ Cán bộ quản lý đạt chuẩn năng lực, vị trí việc làm	Số Cán bộ quản lý đáp ứng năng lực vị trí việc làm/ Σ số Cán bộ quản lý.
Tỷ lệ nhân lực kinh doanh & giao dịch khách hàng đảm bảo đủ năng lực, chuyên môn	Số nhân lực kinh doanh và giao dịch khách hàng đảm bảo năng lực, chuyên môn/ Σ nhân lực kinh doanh và giao dịch khách hàng.
Tỷ lệ công nhân kỹ thuật đạt chuẩn năng lực, vị trí việc làm	Số công nhân kỹ thuật đạt chuẩn năng lực vị trí việc làm/ Σ số công nhân kỹ thuật.
Tỷ lệ chuyên gia kỹ thuật trên số nhân sự kỹ thuật	Số nhân lực đảm nhận vị trí việc làm về kỹ thuật được công nhận là chuyên gia/ Σ nhân lực đảm nhận vị trí công việc về kỹ thuật
Sản lượng điện thương phẩm của đơn vị trên số lao động	Sản lượng điện thương phẩm hằng năm của đơn vị/số lao động bình quân
Số lượng khách hàng đạt được/01 Lao động	Số lượng khách hàng có được/ số lao động bình quân
Doanh thu đơn vị/ Σ chi phí nhân sự	Doanh thu đơn vị/ Σ chi phí nhân sự (Chi phí tiền lương +chi phí theo lương và đào tạo)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Năm 2018 - Tập đoàn giao chỉ tiêu khách hàng cho đơn vị dựa trên bảng thẻ điểm cân bằng BSC. Tổng công ty Điện lực TP Hồ Chí Minh, Công ty Thủy điện Ialy, Ban quản lý nhà máy Thủy Điện Sơn La v.v...chấp hành nghiêm túc chỉ đạo, lãnh đạo của cấp trên.

Tuy nhiên, quá trình triển khai thực hiện KPI và BSC -(thẻ điểm cân bằng) đến các đơn vị cấp dưới vẫn còn gặp nhiều khó khăn vướng mắc, do các nguyên nhân:

Khi triển khai KPI chưa xác định được mục tiêu rõ ràng, nhiều tiêu chí

chung chung, khó cụ thể hóa, ví dụ như: hỗ trợ triển khai chiến lược, tăng năng suất lao động theo hiệu quả; đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên.

Công tác truyền thông: ý nghĩa của việc áp dụng KPI và BSC là rất quan trọng, nó là những công cụ quản trị nhân lực hiện đại song không phải người lao động nào cũng có thể hiểu vai trò của nó. Vì vậy phải đẩy mạnh công tác truyền thông, tuyên truyền, giáo dục với nhiều hình thức phong phú, đa dạng. Trước hết các cấp ủy và tổ chức Đảng, người đứng đầu tổ chức, đơn vị gương mẫu thực hiện và chấp hành tốt, công đoàn, Đoàn Thanh niên tích cực phổ biến tuyên truyền đến toàn bộ đoàn viên và người lao động, qua đó tạo sự lan tỏa trong quảng đại người lao động của Tập đoàn.

Tổ chức thực hiện: việc tổ chức thực hiện tại nhiều đơn vị mang tính chất đối phó. Phương thức tiếp cận mới ít nhiều mâu thuẫn, thậm chí gạt bỏ cách làm cũ, đặc biệt đối với người có tuổi, nhiều thâm niên. Các thông số, chỉ số KPI và BSC lại biểu thị viết tắt bằng tiếng Anh gây trở ngại đáng kể cho việc tiếp thu cái mới, tiến bộ.

Hệ điều hành phần mềm tại cơ quan Tập đoàn và các đơn vị trực thuộc chưa đồng nhất; như EVNNPT, EVNGENCO1 và các đơn vị khác đang sử dụng phần mềm của Proview, Cloudjet, tự làm lấy như EVNCPC, EVN.SPC. Hệ điều hành thiếu thống nhất tạo những hệ sinh thái cục bộ không thể liên thông cản trở đáng kể việc chuẩn hóa, thống nhất hóa, bao trùm hóa trong việc thực hiện KPI, BSC toàn tập đoàn.

3.2.4. Thực trạng tạo động lực thông qua chính sách thi đua khen thưởng

Giai đoạn 2016-2022, công tác thi đua khen thưởng được lãnh đạo các cấp quan tâm, chỉ đạo thực hiện kịp thời, chất lượng khen thưởng được nâng lên, bám sát các quy định về đối tượng, tiêu chuẩn, hồ sơ, thủ tục, khen thưởng đột xuất, thành tích đặc biệt xuất sắc được thực hiện kịp thời, đảm bảo tính biểu dương tôn vinh. Cá nhân đạt thành tích xuất sắc là hạt giống xây

dụng nòng cốt cho phong trào, đồng thời là nguồn quy hoạch, bồi dưỡng, bổ nhiệm cán bộ. Đặc biệt, những năm gần đây, công tác khen thưởng đã có chuyển hướng rõ nét tới việc chủ động phát hiện, khen thưởng và đề xuất cấp trên khen thưởng các điển hình tiên tiến trong các phong trào thi đua đã động viên, khích lệ người lao động tiếp tục nỗ lực, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ. Đưa công tác này đi vào chiều sâu có tính động viên, lan tỏa sâu rộng, đã tốt rồi cần thi đua làm tốt hơn. Tập đoàn cũng đã chú trọng sử dụng các hình thức khen thưởng thuộc thẩm quyền để khen thưởng các trường hợp có thành tích tiêu biểu xuất sắc và quan tâm hơn đến việc khen thưởng đột xuất kịp thời động viên, nêu gương các cá nhân, tập thể có thành tích đóng góp việc hoàn thành xây dựng các công trình trọng điểm như: Công trình Thủy điện Lai Châu, công trình đường dây 500kV Vũng Áng - Dốc Sỏi - Pleiku 2; công trình xây dựng Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4 mở rộng; công trình xây dựng Nhà máy Nhiệt điện Duyên hải 3 mở rộng, đường dây 220 kV Đắc Nông - Phước Long - Bình Long, Công trình đưa điện ra các huyện đảo Phú Quốc, Lý Sơn...

Khen thưởng kịp thời đã có tác dụng thúc đẩy tăng năng suất lao động. Nhiều đơn vị, ngành, lĩnh vực trong EVN thường xuyên tổ chức Hội nghị tổng kết, sơ kết định kỳ và đột xuất đồng thời khen thưởng tổ chức, cá nhân có thành tích cao. EVN được Chủ tịch nước tặng thưởng 02 Huân chương Lao động hạng nhất, Chính phủ tặng thưởng Cờ thi đua của Chính phủ năm 2016, Thủ tướng Chính phủ tặng Bằng khen năm 2018, 2019, rất nhiều cá nhân được phong tặng danh hiệu Chiến sĩ thi đua toàn quốc.

3.2.5. Thực trạng tạo động lực cho người lao động thông qua bảo đảm an toàn vệ sinh lao động

Công tác an toàn vệ sinh lao động góp phần giảm thiểu tai nạn lao động, được xem là nhiệm vụ chính trị quan trọng cần được lồng ghép công tác chuyên môn. Vấn đề an toàn vệ sinh lao động không chỉ có ý nghĩa về kinh

phí mà còn xuất phát từ bản chất của chế độ xã hội chủ nghĩa, hơn nữa còn là nhân tố tạo động lực lao động cho người lao động. Hằng năm, tập đoàn ban hành chỉ thị Liên tịch về tăng cường công tác an toàn vệ sinh lao động; chỉ đạo công đoàn đơn vị phối hợp với chuyên môn đồng cấp đôn đốc, kiểm tra về công tác an toàn vệ sinh lao động, kiểm tra công tác phòng chống cháy nổ, thiên tai, ứng phó với biến đổi khí hậu...; quản lý, chỉ đạo hoạt động của mạng lưới an toàn vệ sinh viên; phối hợp với chuyên môn tổ chức tập huấn, huấn luyện an toàn vệ sinh lao động cho cán bộ công đoàn và người lao động đầy đủ, đúng quy định. Tổ chức cho người lao động khám sức khỏe định kỳ, phát hiện bệnh nghề nghiệp, đảm bảo chế độ nghỉ dưỡng, tham gia giải quyết kịp thời chế độ cho người bị tai nạn lao động.

Công đoàn EVN kiến nghị quan tâm đầu tư nhà trực vận hành cho người lao động; kiến nghị thay thế việc sử dụng thang tre bằng thang rút để đảm bảo an toàn khi tham gia giao thông; đầu tư các phương tiện xe ô tô chở người lao động thay thế dần phương tiện cá nhân trong thực hiện công việc... đề xuất, thương lượng đưa vào Thỏa ước lao động của Tập đoàn về mức chi phí khám sức khỏe cho người lao động ít nhất là 1,0 triệu đồng để nâng cao chất lượng khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, mức phụ cấp trách nhiệm cho cán bộ an toàn vệ sinh viên là 0,2... Mặc dù rất quyết liệt trong công tác an toàn vệ sinh lao động, giai đoạn 2016 - 2022, tuy vậy tình hình tai nạn lao động có lúc, có nơi vẫn xảy ra, nguyên nhân có thể do yếu tố giao thông có xu hướng tăng lên.

Mạng lưới an toàn vệ sinh viên hiện nay toàn ngành có 7.225 người. Công đoàn các đơn vị đã phối hợp với chuyên môn đồng cấp tổ chức nhiều hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của mạng lưới an toàn viên như: Tổ chức tập huấn, đào tạo, sát hạch; hàng năm tổ chức Hội thi an toàn viên giỏi, hội thi thợ giỏi, hội thi Điều độ viên giỏi...; biểu dương khen thưởng công nhân lao động giỏi và an toàn viên giỏi các cấp.

Bảng 3.5. Công tác an toàn vệ sinh lao động giai đoạn 2016 - 2022

TT	Nội dung	Đơn vị	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I	Tai nạn lao động; tai nạn giao thông								
1	Tổng số vụ tai nạn lao động (TNLD)	Vụ	14	10	13	9	9	19	17
2	Số vụ TNLD chết người	Vụ	8	3	5	3	5	11	3
3	Số người chết	Người	8	3	5	3	5	11	3
4	Số người bị TNLD nặng	Vụ	5	4	6	3	4	10	14
5	Số người TNLD nhẹ	Vụ	4	3	4	4	0	0	0
6	Tổng số vụ tai nạn giao thông	Vụ	37	37	19	24	42	31	38
7	Số người chết	Vụ	10	10	1	3	6	6	9
8	Số người bị TN nặng	Vụ	15	20	17	21	38	25	27
9	Số người bị TN nhẹ	Vụ	6	3	6	1	3	0	0
II	Mạng lưới ATVSV								
1	Tổng số	Người	7.063	7.243	7.016	5.600	8.162	7.048	7.225

Nguồn: Báo cáo thường niên EVN từ năm 2026-2022

3.2.6. Tạo động lực thông qua xây dựng văn hóa tập đoàn điện lực

Với quan điểm xây dựng văn hóa EVN đảm bảo thực thi đầy đủ hệ giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức trong văn hóa ứng xử, các quy tắc giao tiếp ứng xử trong tập toàn, nâng cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tự giác của CBCNV, lòng tin của đơn vị và uy tín của EVN; đưa văn hóa điện lực thực sự trở thành sức mạnh nội sinh, động lực cho sự phát triển; thực hiện tốt công tác lãnh đạo văn hóa và thực thi văn hóa, trong đó vai trò của người đứng đầu đơn vị có tính then chốt góp phần quyết định thành công; đẩy mạnh thực thi

VHDN là để làm tốt hơn công tác quản trị doanh nghiệp.

Trong giai đoạn 2026-2022, các cấp ủy, tổ chức đảng, các đơn vị và lãnh đạo trong EVN thường xuyên đôn đốc, giám sát và kiểm tra việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp (văn hóa doanh nghiệp) của các đơn vị thông qua ban hành các văn bản đôn đốc, hướng dẫn chi tiết các đơn vị từng tháng, quý, năm với yêu cầu năm sau cao hơn năm trước; ban hành tiêu chí và chấm điểm thực hiện văn hóa doanh nghiệp các đơn vị. Hàng năm tổ chức tập huấn và đào tạo chuyên sâu cho lãnh đạo và đội ngũ nhân viên đảm nhận công tác văn hóa doanh nghiệp của các đơn vị nhằm hướng dẫn phương pháp xây dựng và thực thi văn hóa doanh nghiệp tại đơn vị, tập huấn các kiến thức thực tế về văn hóa doanh nghiệp cho cán bộ quản lý đơn vị cấp 2 và cấp 3. Trong những năm gần đây, các nội dung về nhiệm vụ thực hiện văn hóa doanh nghiệp đã được định hướng rõ, xuyên suốt theo các mảng công việc về văn hóa doanh nghiệp như công tác xây dựng kế hoạch; truyền thông; đào tạo, tập huấn; kiểm tra, đánh giá hoạt động thực thi; tổng kết, chấm điểm và khen thưởng về văn hóa doanh nghiệp. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp của EVN là cả một quá trình, việc triển khai phải được thực hiện đồng bộ trong Tập đoàn tới các đơn vị trực thuộc về các nội dung cụ thể phải thực hiện hàng ngày, hàng tháng thì mới có kết quả. Vì vậy, EVN đã thường xuyên tổ chức các chương trình, hoạt động, cuộc thi về văn hóa doanh nghiệp trong toàn Tập đoàn như cuộc thi phóng sự chủ đề “Quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp của đơn vị” năm 2015; cuộc thi ảnh chủ đề “Nét đẹp Văn hóa EVN” năm 2017; cuộc thi Clip thực thi Văn hóa doanh nghiệp năm 2018; tổ chức Ngày hội Văn hóa EVN với chủ đề “65 năm EVN-Thắp sáng niềm tin” năm 2019. Trong năm 2016, EVN đã tổ chức tổng kết 05 năm xây dựng văn hóa doanh nghiệp của EVN giai đoạn 2011-2015; đề ra các mục tiêu, nhiệm vụ xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Tập đoàn giai đoạn 2016-2020. Đối với việc triển khai tại Cơ quan EVN, sau

khi ban hành bộ quy tắc ứng xử, EVN xây dựng kế hoạch thực thi văn hóa doanh nghiệp hàng năm tại Cơ quan EVN để các Ban và Tổ công tác thực thi văn hóa doanh nghiệp thực hiện; nhiều hoạt động đã được tổ chức như: đào tạo, tập huấn về các nội dung trong quy tắc ứng xử cho CBCNV để nâng cao nhận thức về thực thi văn hóa EVN; quảng bá, truyền thông tài liệu về văn hóa EVN và quy tắc thông qua các clip, hình ảnh trình chiếu tại thang máy, sảnh chờ thang máy tại tòa nhà EVN, trên trang web, bản tin EVNNews, tổ chức giao lưu Quy tắc ứng xử văn hóa Cơ quan EVN...; đầu tư và trang bị cơ sở vật chất để tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho CBCNV, trang bị cây xanh khuôn viên trụ sở, khuyến khích CBCNV trang trí cây xanh trong phòng làm việc tạo nên cảnh quan môi trường làm việc xanh, sạch và đẹp, thực hiện mặc đồng phục và đeo thẻ CBCNV Cơ quan EVN; thực thi 5S để cải tiến môi trường làm việc sạch sẽ, ngăn nắp, thuận tiện, an toàn góp phần tăng năng suất lao động và xây dựng hình ảnh thương hiệu của EVN; tổ chức kiểm tra nội dung của quy tắc ứng xử, truyền thống ngành điện cho CBCNV Cơ quan bằng hình thức bài viết và thi online; thực hiện các chuyên đề về văn hóa để thay đổi thói quen cũ bằng hành vi ứng xử văn minh, chuyên nghiệp trong tác phong đi đứng, giao tiếp, lễ lễ hội họp và làm việc hiệu quả của CBCNV.

Bảng 3.6. Số liệu chấm điểm thực thi VHDN (2016-2021)

Số lượng đơn vị	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Giai đoạn 2016-2021
Đạt từ 90% trở lên trên tổng số điểm tuyệt đối	05	10	15	21	17	25	16
Đạt từ 70 đến dưới 90% trên tổng số điểm tuyệt đối	07	11	08	09	15	07	12
Đạt dưới 70% trên tổng số điểm tuyệt đối	13	04	03	02	0	0	04

Nguồn tác giả tổng hợp

Trong đó tính cả giai đoạn 2016-2021:

- 04 đơn vị dẫn đầu là EVNHANOI, EVNHCMC, EVNNPT, Công ty PTTĐ Sê San.
- 04 đơn vị đạt dưới 70% trên tổng số điểm tuyệt đối: EVNPECC1, EVNPECC2, EVNPECC3, EVNCTI

3.2.7. Thực trạng tạo động lực thông qua việc chăm lo đời sống tinh thần người lao động và công tác an sinh xã hội

Hoạt động chăm lo, hỗ trợ thường xuyên, hỗ trợ trọng điểm:

Công đoàn, Đoàn Thanh niên các cấp trong toàn EVN đã chủ động phối hợp cùng chuyên môn đồng cấp có những việc làm thiết thực chăm lo về vật chất và tinh thần cho đoàn viên và người lao động theo điều kiện thực tế: Tặng quà sinh nhật cho CBCNV; Tổ chức tặng quà chúc Tết đối với các phòng, đặc biệt là các ca trực đảm bảo điện Tết nguyên đán hàng năm nhằm động viên tinh thần cho CBCNV; Tổ chức hoạt động mít tinh tặng quà cho nữ CBCNV nhân dịp ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3 và ngày 20/10; Tổ chức gặp mặt các gia đình CBCNV nhân ngày gia đình Việt Nam 28/6. Đối với con em CBCNV của Tập đoàn được Công đoàn, Đoàn Thanh niên quan tâm tổ chức tặng quà cho các cháu Thiếu nhi nhân ngày Quốc tế Thiếu nhi 1/6 mỗi, trung thu; Tổ chức gặp mặt biểu dương học sinh giỏi; Tổ chức cho con CBCNV tham quan Trung tâm Điều khiển, nhà truyền thống nhân tháng hành động vì trẻ em.

Bên cạnh việc đảm bảo quyền lợi cho người lao động như việc làm, tiền lương, tiền thưởng, chế độ ăn ca, đóng BHXH, BHYT, BHTN... Công đoàn các cấp quan tâm, động viên thăm hỏi người lao động, tặng quà nhân Tháng Công nhân hằng năm; thăm, tặng quà đoàn viên công đoàn tại các công trình trọng điểm, thăm động viên các đơn vị trực Tết trong dịp Tết cổ truyền; thăm các gia đình diện chính sách, Mẹ Việt Nam Anh hùng, những lao động và gia đình khó khăn, các trường hợp bị tai nạn lao động. Trong thời gian vừa qua,

đã có 190.585 lượt đoàn viên, người lao động và các trường hợp khó khăn được hỗ trợ, thăm hỏi với số tiền gần 130,2 tỷ đồng; 95.000 lượt người được nâng lương, nâng bậc, 150.000 lượt người được tham quan, nghỉ mát với số tiền là trên 100 tỷ đồng. Chương trình Mái ấm Công đoàn trong những năm qua rất hiệu quả, đã hỗ trợ xây dựng và sửa chữa được 258 ngôi nhà với số tiền trên 15 tỷ đồng từ nguồn quỹ tương trợ xã hội của Tập đoàn do người lao động đóng góp hằng năm. Chương trình này đã giúp đỡ một cách thiết thực và ý nghĩa cho các hộ công nhân khó khăn về nhà ở, trở thành chương trình có ý nghĩa nhân văn sâu sắc, được người lao động, lãnh đạo địa phương và Tổng Liên đoàn lao động Việt Nam đánh giá cao.

Ban chấp hành Công đoàn EVN hỗ trợ một số đơn vị ở vùng sâu, vùng xa, gặp nhiều khó khăn, đơn vị mới thành lập các thiết chế văn hóa, thể thao như: sân bóng đá, sân cầu lông, tennis, hỗ trợ xây dựng công trình nước sạch, trang thiết bị bếp ăn ca, nhà trẻ..., đã góp phần giảm bớt khó khăn trong sinh hoạt.

Định kỳ dịp 27/7 lãnh đạo và công đoàn thăm hỏi động viên hơn 20.000 lượt CNVCLĐ trong ngành Điện có thân nhân là thương binh, liệt sỹ với số tiền là gần 10 tỉ đồng; gần 7.000 lượt gia đình thương binh, liệt sỹ, gia đình chính sách ở địa phương với số tiền gần 8 tỷ đồng; thăm và tặng quà các Trung tâm chăm sóc Thương bệnh binh với số tiền trên 3 tỷ đồng; thăm viếng nghĩa trang Trường Sơn với số tiền là 25 triệu đồng; thăm và tặng quà cho mẹ Việt Nam Anh hùng với số tiền là 1,2 tỷ đồng. Bàn giao 01 nhà tình nghĩa cho con liệt sỹ Nhà máy điện Vinh, Nghệ An với số tiền là 200 triệu đồng.

Những năm qua, Công đoàn Điện lực Việt Nam đã hoạt động rất tích cực theo luật Công đoàn và chương trình công tác hằng năm do công đoàn cấp trên hướng dẫn, chỉ đạo đem lại động lực, niềm tin cho đoàn viên và người lao động lao động yên tâm công tác, cống hiến.

Chiến dịch phòng chống đại dịch Covid-19

Trong thời gian dịch Covid-19, Công đoàn Điện lực Việt Nam đã ban hành nhiều văn bản, hướng dẫn các cấp công đoàn tăng cường công tác phòng chống dịch bệnh, nâng cao sức khỏe cho người lao động, làm tốt các hoạt động chăm lo cho người lao động vừa thực hiện duy trì hoạt động sản xuất, vừa phòng chống dịch. Cập nhật kịp thời số người lao động bị mắc bệnh (F0), số người bị ảnh hưởng (F1, F2), phải thực hiện “3 tại chỗ”, người nghi nhiễm phải thực hiện cách ly, người bị nhiễm phải điều trị... Trên cơ sở đó, Công đoàn các cấp đã hỗ trợ kịp thời cho cán bộ công đoàn, đoàn viên làm việc từ xa, bị cách ly Y tế hoặc điều trị do nhiễm Covid-19, phụ nữ mang thai, có con nhỏ, bị nghỉ việc không hưởng lương do yêu cầu cách ly phòng chống dịch của chính quyền địa phương, tiền ăn cho người lao động tuyến đầu nghỉ tập trung sau ca làm việc thực hiện “3 tại chỗ”: Đặc biệt, đối với trường hợp là F0 tử vong, theo quy định chỉ được hỗ trợ 20 triệu đồng/người, Công đoàn đã đề xuất chuyên môn và được chấp thuận nâng mức hỗ trợ lên 50 triệu; đề xuất tăng suất ăn từ 120.000 đồng lên 180.000 đồng/ngày để tăng cường sức khỏe cho đoàn viên và người lao động; chi chăm lo cho đoàn viên, người lao động hơn 74,46 tỷ đồng, trong đó: Chi hỗ trợ bữa ăn “3 tại chỗ” từ nguồn tài chính Công đoàn hơn 13,4 tỷ đồng; hỗ trợ 1.269 đoàn viên, người lao động là F0, F1, F2, cách ly y tế tại nhà, lao động nuôi con nhỏ dưới 6 tuổi từ nguồn tài chính Công đoàn và người lao động (NLĐ) đóng góp, số tiền hơn 44,087 tỷ đồng... Công đoàn EVN hỗ trợ 8,6 tỷ VNĐ.

Ngoài hỗ trợ bằng tiền, các cấp công đoàn cùng chuyên môn đã hỗ trợ nhiều trang thiết bị y tế, thuốc điều trị bệnh. Công đoàn EVN đã phối hợp bộ phận chuyên môn phát cấp 7.145 túi thuốc; 2.795 máy theo dõi ôxy và 11.690 bộ test covid-19; 360 máy khí dung và thuốc điều trị bệnh cho các đơn vị phía Nam từ nguồn Quỹ Covid-19 của EVN phân phối cho các đơn vị phía Nam nhiều thiết bị chữa trị và phòng, chống Covid-19; tổng cộng nguồn kinh phí cho hoạt động này từ nguồn tài chính công đoàn, nguồn quỹ từ thiện xã hội,

Quỹ Covid, quỹ nữ cán bộ công nhân viên số tiền trên 96 tỷ đồng. Công đoàn Điện lực Việt Nam đã hỗ trợ trên 11 tỷ VNĐ.

Tập đoàn điện lực Việt Nam lập đường dây nóng trực 24/7 tư vấn, hỗ trợ tâm lý từ “Tổ tư vấn Covid-19” với y, bác sĩ giỏi, chuyên môn sâu, can trường dám xông vào “rốn dịch bệnh” và tâm huyết thực hiện trên 3.900 cuộc gọi, tin nhắn... góp phần ổn định tâm lý yên tâm và tích cực điều trị. Các hoạt động văn hóa chủ đề cũng được quan tâm như Chương trình “Tết không xa nhà” cho người lao động tại Công ty cổ phần Nhiệt điện Phả Lại trong dịp Tết Nguyên đán năm 2021 đã góp phần động viên cán bộ, kỹ sư, công nhân viên chức lao động yên tâm công tác, vận hành nhà máy, lưới điện ổn định, an toàn trong thời gian cách ly.

Bên cạnh việc hỗ trợ chăm lo cho người lao động trong Tập đoàn, Công đoàn Điện lực Việt Nam đã ủng hộ 4 tỷ đồng vào Quỹ Vắc-xin phòng chống Covid-19 của Chính phủ “Quỹ Tám lòng vàng”, Báo Lao động số tiền hơn 1,763 tỷ đồng, ủng hộ Hội An số tiền 500 triệu đồng, Quỹ tám lòng vàng 200 triệu đồng. Các cấp công đoàn toàn Tập đoàn ủng hộ các địa phương hơn 2 tỷ VNĐ; nhấn tin ủng hộ quỹ Covid 19 do Tổng Liên đoàn và Bộ Thông tin và Truyền thông tổ chức.

Tập đoàn thực hiện tốt nhiều hoạt động an sinh xã hội với tổng giá trị gần 960 tỷ đồng, cụ thể như: hỗ trợ 03 huyện nghèo của tỉnh Lai Châu theo Nghị quyết 30a của Chính phủ; hỗ trợ xây dựng trường học, hỗ trợ y tế, nhiều công trình kết hợp trường học và phòng chống thiên tai ở nhiều địa phương; hỗ trợ, ủng hộ xây dựng gần 1000 nhà tình nghĩa, nhiều công trình trường học ở nhiều địa phương trên cả nước; hỗ trợ, ủng hộ chính quyền và bà con nhân dân khắc phục hậu quả ảnh hưởng của thiên tai, bão lụt ở nhiều địa phương; tài trợ xây dựng công trình Nhà văn hóa đa năng ở đảo Đá Lớn C thuộc quần đảo Trường Sa trị giá 35 tỷ đồng, đồng thời còn có nhiều đợt

ủng hộ nhiều vật tư, trang thiết bị thiết yếu phục vụ quân và dân trên các điểm đảo thuộc huyện đảo Trường Sa. Ủng hộ, tài trợ và phối hợp với Đài truyền hình Việt Nam và Quỹ Tấm lòng Việt đã triển khai thực hiện thành công hơn 600 ca phẫu thuật mắt từ thiện “Niềm tin Việt” cho người dân có hoàn cảnh khó khăn ở một số địa phương; thực hiện các hoạt động phụng dưỡng trên 100 Mẹ Việt Nam Anh hùng; hỗ trợ người nghèo, ủng hộ gia đình và các đối tượng chính sách, gia đình có công với cách mạng; thăm hỏi và tặng quà cho nhiều thương bệnh binh, gia đình liệt sĩ ở nhiều địa phương. Các hoạt động, sự kiện được tổ chức trong Tháng tri ân khách hàng năm 2020 được EVN đặt mục tiêu tạo sự gắn kết, thiết thực, hướng trực tiếp vào hỗ trợ, giúp đỡ người dân là khách hàng khu vực miền Trung khắc phục khó khăn, sớm ổn định các hoạt động sản xuất, kinh doanh và cuộc sống. Theo đó, doanh nghiệp tại các tỉnh bị thiên tai sẽ được EVN miễn phí nhân công khi vệ sinh công nghiệp trạm biến áp; một số trường học, cơ sở y tế được hỗ trợ sửa chữa hệ thống điện, lắp đèn chiếu sáng. Các tổng công ty điện lực hỗ trợ sửa chữa hệ thống điện của gia đình, thay dây sau công tơ, thay đèn chiếu sáng, hỗ trợ kinh phí sửa chữa các thiết bị gia đình bị hư hỏng đối với một số hộ gia đình chính sách, hộ nghèo, hộ cận nghèo, gia đình có công với cách mạng, gia đình neo đơn, có hoàn cảnh khó khăn. Song song đó, các đơn vị tiếp tục thực hiện chương trình an sinh xã hội "Trao niềm tin, gửi yêu thương", tặng quà, nhu yếu phẩm, vật dụng cần thiết, phương tiện sản xuất cho một số hộ nghèo, hộ gia đình chính sách, hộ dân chịu ảnh hưởng nặng nề bởi các trận bão lụt lịch sử tại miền Trung năm 2020. Có thể nói, Chương trình tri ân đặc biệt năm 2020 của EVN đã thể hiện trách nhiệm của doanh nghiệp nhà nước với cộng đồng bằng tinh thần tương thân, tương ái "lá lành đùm lá rách", chia sẻ với những khó khăn của đồng bào miền Trung nói riêng và nhân dân cả nước nói chung.

3.2.8 Kết quả khảo sát người lao động đối với công tác tạo động lực cho người lao động tại EVN

Từ kết quả khảo sát người lao động tại EVN và các đơn vị trực thuộc thì tình hình tạo động lực cho người lao động được thể hiện ở bảng sau:

PHỤ LỤC 2 – THỐNG KÊ TẦN SUẤT VỀ MẪU ĐIỀU TRA

Ký hiệu	Nội dung khảo sát	Mức độ				
		SL %	1	2	3	4
Nhóm 1						
A1	Đánh giá về hoạt động thực thi văn hóa doanh nghiệp của tổ chức	SL	6	95	736	208
		%	0,6	9,1	70,4	19,9
A2	Đánh giá về sự ghi nhận của tổ chức đến thành tích của người lao động (trao thưởng, tuyên dương, tặng danh hiệu)	SL	3	54	868	120
		%	0,3	5,2	83	11,5
A3	Đánh giá về mức độ thường xuyên của tổ chức trong việc trao đặc quyền, ưu đãi dành riêng cho người lao động đạt thành tích cao trong công việc	SL	16	217	515	297
		%	1,5	20,8	49,3	28,4
A4	Đánh giá về sự công bằng của lãnh đạo đối với cấp dưới	SL	8	70	849	118
		%	0,8	6,7	81,2	11,3
A5	Đánh giá về sự quan tâm, giúp đỡ công việc, đời sống của cấp trên đối với cấp thừa hành tại cơ quan	SL	6	38	857	144
		%	0,6	3,6	82	13,8
A6	Đánh giá về việc coi trọng ý kiến của cá nhân đóng góp cho cấp trên trong hoạch định chính sách, chiến lược chung của tổ chức	SL	6	90	866	83
		%	0,6	8,6	82,9	7,9
A7	Đánh giá về sự thân thiện, chia sẻ kinh nghiệm và sẵn sàng giúp đỡ của đồng nghiệp đối với cá nhân người lao động	SL	2	32	876	135
		%	0,2	3,1	83,8	12,9
A8	Đánh giá về sự tôn trọng của đồng nghiệp đối với tư tưởng, quan điểm cá nhân của người lao động	SL	3	39	913	90
		%	0,3	3,7	87,4	8,6

Ký hiệu	Nội dung khảo sát	Mức độ				
		SL %	1	2	3	4
A9	Đánh giá về sự tôn trọng đối với quyền riêng tư của cá nhân người lao động	SL	6	46	876	117
		%	0,6	4,4	83,8	11,2
A10	Đánh giá về mức độ thường xuyên được tham gia đào tạo, trang bị, huấn luyện cho người lao động (kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết)	SL	2	51	859	133
		%	0,2	4,9	82,2	12,7
A11	Đánh giá về mức độ thỏa mãn đối với hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm)	SL	4	75	888	78
		%	0,4	7,2	84,9	7,5
A12	Đánh giá về mức độ được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài của tổ chức	SL	29	259	699	58
		%	2,8	24,8	66,8	5,6
A13	Đánh giá về mức độ tổ chức hoạt động thăm quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động	SL	19	63	848	115
		%	1,8	6,0	81,1	11,1
A14	Đánh giá về việc thực hiện các hoạt động công ích, từ thiện của tổ chức	SL	4	34	884	123
		%	0,4	3,3	84,5	11,8
A15	Đánh giá về việc thực hiện chế độ chính sách, bảo vệ quyền lợi chính đáng cho người lao động	SL	14	79	844	108
		%	1,3	7,6	80,8	10,3
A16	Đánh giá về sự công bằng và hiệu quả của các công cụ, thước đo hiệu quả công việc để trả lương cho người lao động	SL	11	129	830	75
		%	1,1	12,3	79,4	7,2
A17	Đánh giá về mức độ hài lòng với vị trí công tác hiện tại trong tổ chức của người lao động	SL	2	38	900	105
		%	0,2	3,6	86,1	10,1
A18	Đánh giá về mức độ hài lòng về cơ hội thăng tiến cho các nhân viên có cùng vị trí mà tổ chức đang thực hiện, áp dụng	SL	13	128	837	67
		%	1,2	12,2	80,2	6,4
Nhóm 2						
B1	Đánh giá về mức độ yên tâm trong cuộc sống của tổng thu nhập hàng năm từ công	SL	17	246	745	37
		%	1,6	23,5	71,4	3,5

Ký hiệu	Nội dung khảo sát	Mức độ				
		SL %	1	2	3	4
B2	Đánh giá về mức độ hài lòng của chế độ tiền lương, trao thưởng tại tổ chức	SL	21	243	751	30
		%	2	23,3	71,8	2,9
B3	Đánh giá về sự thỏa mãn các nhu cầu sinh hoạt thiết yếu của người lao động và gia đình họ đối với thu nhập định kỳ hàng tháng	SL	30	449	547	19
		%	2,9	43	52,3	1,8
B4	Đánh giá mức độ hài lòng về chế độ phúc lợi của tổ chức đang thực hiện	SL	9	138	848	50
		%	0,9	13,2	81,1	4,8
Nhóm 3						
C1	Đánh giá về sự bố trí sẵn sàng của chỗ nghỉ ngơi, ăn uống, tập thể dục giữa giờ	SL	31	218	748	48
		%	3	20,9	71,5	4,6
C2	Đánh giá về khả năng kích thích sự sáng tạo trong công việc đối với cách sắp đặt, bố trí không gian tại nơi làm việc	SL	10	204	780	51
		%	1	19,5	74,6	4,9
C3	Đánh giá về không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe, thể thao ở tổ chức	SL	41	270	697	37
		%	3,9	25,8	66,6	3,5
C4	Đánh giá về sự thoáng đãng, thoải mái đối với không gian làm việc tại tổ chức	SL	16	150	805	74
		%	1,5	14,4	77	7,1
Nhóm 4						
D1	Đánh giá về mức độ an toàn lao động trong quá trình lao động của người lao động	SL	3	36	864	142
		%	0,3	3,4	82,7	13,6
D2	Đánh giá về tiêu chuẩn an toàn, trang thiết bị bảo hộ khi người lao động làm việc tại hiện trường (công trường)	SL	1	19	890	135
		%	0,1	1,8	85,2	12,9
D3	Đánh giá về mức độ hiện đại trong trang thiết bị do tổ chức cung cấp cho công việc của người lao động	SL	8	98	883	56
		%	0,8	9,4	84,4	5,4

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Trong nhóm 1, khi đánh giá thang đo về các yếu tố liên quan đến sự hài lòng về quyền lợi tinh thần, năng lực của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động, biến A1 có mức độ 1 chiếm 0,6%, mức độ 2 chiếm 9,1%, mức độ 3 chiếm 70,4%, mức độ 4 chiếm 19,9%; biến A2 có mức độ 1 chiếm 0,3%, mức độ 2 chiếm 5,2%, mức độ 3 chiếm 83%, mức độ 4 chiếm 11,5%; biến A3 có mức độ 1 chiếm 1,5%, mức độ 2 chiếm 20,8%, mức độ 3 chiếm 49,3%, mức độ 4 chiếm 28,4%; biến A4 có mức độ 1 chiếm 0,8%, mức độ 2 chiếm 6,7%, mức độ 3 chiếm 81,2%, mức độ 4 chiếm 11,3%; biến A5 có mức độ 1 chiếm 0,6%, mức độ 2 chiếm 3,6%, mức độ 3 chiếm 82%, mức độ 4 chiếm 13,8%; biến A6 có mức độ 1 chiếm 0,6%, mức độ 2 chiếm 8,6%, mức độ 3 chiếm 82,9%, mức độ 4 chiếm 7,9%; biến A7 có mức độ 1 chiếm 0,2%, mức độ 2 chiếm 3,1%, mức độ 3 chiếm 83,8%, mức độ 4 chiếm 12,9%; biến A8 có mức độ 1 chiếm 0,3%, mức độ 2 chiếm 3,7%, mức độ 3 chiếm 87,4%, mức độ 4 chiếm 8,6%; biến A9 có mức độ 1 chiếm 0,6%, mức độ 2 chiếm 4,4%, mức độ 3 chiếm 83,8%, mức độ 4 chiếm 11,2%; biến A10 có mức độ 1 chiếm 0,2%, mức độ 2 chiếm 4,9%, mức độ 3 chiếm 82,2%, mức độ 4 chiếm 12,7%; biến A11 có mức độ 1 chiếm 0,4%, mức độ 2 chiếm 7,2%, mức độ 3 chiếm 84,9%, mức độ 4 chiếm 7,5%; biến A12 có mức độ 1 chiếm 2,8%, mức độ 2 chiếm 24,8%, mức độ 3 chiếm 66,8%, mức độ 4 chiếm 5,6%; biến A13 có mức độ 1 chiếm 1,8%, mức độ 2 chiếm 6,0%, mức độ 3 chiếm 81,1%, mức độ 4 chiếm 11,1%; biến A14 có mức độ 1 chiếm 0,4%, mức độ 2 chiếm 3,3%, mức độ 3 chiếm 84,5%, mức độ 4 chiếm 11,8%; biến A15 có mức độ 1 chiếm 1,3%, mức độ 2 chiếm 7,6%, mức độ 3 chiếm 80,8%, mức độ 4 chiếm 10,3%; biến A16 có mức độ 1 chiếm 1,1%, mức độ 2 chiếm 12,3%, mức độ 3 chiếm 79,4%, mức độ 4 chiếm 7,2%; biến A17 có mức độ 1 chiếm 0,2%, mức độ 2 chiếm 3,6%, mức độ 3 chiếm 86,1%, mức độ 4

chiếm 10,1%; biến A18 có mức độ 1 chiếm 1,2%, mức độ 2 chiếm 12,2%, mức độ 3 chiếm 80,2%, mức độ 4 chiếm 6,4%.

Trong nhóm 2, khi đánh giá thang đo về các yếu tố liên quan đến lợi ích kinh tế của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động, biến B1 có mức độ 1 chiếm 1,6%, mức độ 2 chiếm 23,5%, mức độ 3 chiếm 71,4%, mức độ 4 chiếm 3,5%; biến B2 có mức độ 1 chiếm 2%, mức độ 2 chiếm 23,3%, mức độ 3 chiếm 71,8%, mức độ 4 chiếm 2,9%; biến B3 có mức độ 1 chiếm 2,9%, mức độ 2 chiếm 43%, mức độ 3 chiếm 52,3%, mức độ 4 chiếm 1,8%; biến B4 có mức độ 1 chiếm 0,9%, mức độ 2 chiếm 13,2%, mức độ 3 chiếm 81,1%, mức độ 4 chiếm 4,8%.

Trong nhóm 3, khi đánh giá thang đo về các yếu tố liên quan đến cơ sở vật chất của tổ chức ảnh hưởng đến động lực của người lao động, biến C1 có mức độ 1 chiếm 3%, mức độ 2 chiếm 20,9%, mức độ 3 chiếm 71,5%, mức độ 4 chiếm 4,6%; biến C2 có mức độ 1 chiếm 1%, mức độ 2 chiếm 19,5%, mức độ 3 chiếm 74,6%, mức độ 4 chiếm 4,9%; biến C3 có mức độ 1 chiếm 3,9%, mức độ 2 chiếm 25,8%, mức độ 3 chiếm 66,6%, mức độ 4 chiếm 3,5%; biến C4 có mức độ 1 chiếm 1,5 %, mức độ 2 chiếm 14,4%, mức độ 3 chiếm 77 %, mức độ 4 chiếm 7,1%.

Trong nhóm 4, khi đánh giá thang đo về các yếu tố liên quan đến an toàn lao động trong công việc của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động, biến D1 có mức độ 1 chiếm 0,3%, mức độ 2 chiếm 3,4%, mức độ 3 chiếm 82,7%, mức độ 4 chiếm 13,6%; biến D2 có mức độ 1 chiếm 0,1%, mức độ 2 chiếm 1,8%, mức độ 3 chiếm 85,2%, mức độ 4 chiếm 12,9%; biến D3 có mức độ 1 chiếm 0,8%, mức độ 2 chiếm 9,4%, mức độ 3 chiếm 84,4%, mức độ 4 chiếm 5,4%.

PHỤ LỤC 3 – THỐNG KÊ VỀ ĐỘ TIN CẬY CỦA THANG ĐO

Items	Mean if Deleted	Scale Variance If Item Deleted	Corrected Item – Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NHÓM 1 Cronbach's Alpha = 0,936 N of Items = 18				
A2	51,26	31,038	0,741	0,931
A4	51,28	30,717	0,737	0,931
A5	51,22	31,125	0,691	0,932
A8	51,27	31,675	0,696	0,932
A9	51,26	31,094	0,726	0,931
A14	51,24	31,440	0,684	0,932
A7	51,22	31,555	0,660	0,933
A6	51,33	31,109	0,696	0,932
A10	51,24	31,275	0,680	0,932
A11	51,32	31,271	0,719	0,932
A15	51,31	30,750	0,688	0,932
A16	51,39	30,619	0,715	0,931
A13	51,30	31,272	0,571	0,934
A1	51,22	30,749	0,591	0,934
A12	51,56	30,334	0,608	0,934
A3	51,27	30,103	0,492	0,940
A17	51,25	31,860	0,629	0,933
A18	51,40	30,688	0,706	0,931
NHÓM 2 Cronbach's Alpha = 0,848				

N of Items = 4				
B1	8,19	1,707	0,769	0,771
B2	8,20	1,731	0,746	0,781
B3	8,42	1,735	0,634	0,835
B4	8,05	2,052	0,618	0,836
NHÓM 3 Cronbach's Alpha = 0,793 N of Items = 4				
C1	8,43	1,674	0,663	0,711
C2	8,37	1,870	0,615	0,738
C3	8,51	1,668	0,611	0,740
C4	8,31	1,942	0,535	0,774
NHÓM 4 Cronbach's Alpha = 0,761 N of Items = 3				
D1	6,05	0,457	0,640	0,623
D2	6,04	0,498	0,666	0,604
D3	6,20	0,521	0,485	0,802

Nguồn: Xử lý số liệu thông qua SPSS.

Nhìn chung, thông qua số liệu thống kê mà tác giả luận án thu thập được dựa trên kết quả khảo sát từ 1045 người lao động tại tổ chức trong Phụ lục 3 của luận án, kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo liên quan đến việc tạo động lực cho người lao động đã cho thấy tất cả các thang đo đã đạt độ tin cậy cho phép. Kết quả kiểm định này, cho phép các biến trong thang đo được tiếp tục sử dụng trong kiểm định ma trận xoay nhân tố nhằm tìm ra khoảng hội tụ và phân biệt, kết quả kiểm định độ tin cậy Phụ lục 2 cụ thể như sau:

- Kết quả đánh giá “Thang đo về các yếu tố liên quan đến sự hài lòng về quyền lợi tinh thần, năng lực của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động”, có hệ số Cronbach’s Alpha = $0,936 > 0,7$ cho 18 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh lớn hơn 0,3, nên các biến trong “Thang đo về các yếu tố liên quan đến sự hài lòng về quyền lợi tinh thần, năng lực của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động” được giữ nguyên.

- Kết quả đánh giá “Thang đo về các yếu tố liên quan đến lợi ích kinh tế của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động”, có hệ số Cronbach Alpha = $0,848 > 0,7$ cho 4 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến - tổng lớn hiệu chỉnh hơn 0,3, nên các biến trong “Thang đo về các yếu tố liên quan đến lợi ích kinh tế của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động” cũng được giữ nguyên.

- Kết quả đánh giá “Thang đo về các yếu tố liên quan đến cơ sở vật chất của tổ chức ảnh hưởng đến động lực của người lao động”, có hệ số Cronbach’s Alpha = $0,793 > 0,7$ cho 4 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến - tổng lớn hiệu chỉnh hơn 0,3, nên các biến trong “Thang đo về các yếu tố liên quan đến cơ sở vật chất của tổ chức ảnh hưởng đến động lực của người lao động” được giữ nguyên.

- Kết quả đánh giá “Thang đo về các yếu tố liên quan đến an toàn lao động trong công việc của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động” có hệ số Cronbach’s Alpha = $0,761 > 0,7$ cho 3 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh lớn hơn 0,3. Cho nên các biến trong thang đo “Thang đo về các yếu tố liên quan đến an toàn lao động trong công việc của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động” được giữ nguyên.

PHỤ LỤC 4 - THỐNG KÊ VỀ MA TRẬN XOAY CÁC BIẾN CỦA THANG ĐO

KMO and Bartlett's Test

Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,957
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	16975,145
	df	406
	Sig.	0,000

Nguồn: Xử lý số liệu thông qua SPSS.

Nhằm thực hiện các đánh giá về giá trị phân biệt và hội tụ, nghiên cứu sau khi bước kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha đã tiếp tục tiến hành bước kiểm định tiếp theo bởi biến khám phá EFA. Tác giả luận án đã phân tích dựa trên cơ sở của phép xoay Varimax. Kết quả cho thấy thống kê chi – bình phương của kiểm định Bartlett's đạt giá trị 16975,145 đơn vị với mức ý nghĩa Sig. = 0.000 < 0,05 và hệ số $0,5 < \text{KMO} = 0,957 < 1$ (Xem Bảng KMO and Bartlett's Test, trong Phụ lục 4). Và theo kết quả tính toán từ mẫu điều tra, 4 nhóm biến này giải thích được $58,477\% > 50\%$ sự biến thiên của bộ dữ liệu (xem trong Total Variance Explained, Phụ lục 4), cho nên kết quả này về cơ bản là đã đạt yêu cầu. Vì vậy, các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể nên kết quả EFA là phù hợp với số liệu của nghiên cứu. Từ đó, bảng ma trận xoay biến khám phá EFA đã phân tách thành 4 nhóm biến (xem Bảng Rotated Component Matrix trong Phụ lục 4):

- Nhóm 1 - “Thang đo về các yếu tố liên quan đến sự hài lòng về quyền lợi tinh thần, năng lực của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động” bao gồm 18 biến quan sát sắp xếp theo thứ tự: A2, A4, A8, A9, A5, A11, A10, A6, A7, A14, A18, A16, A15, A17, A12, A1, A13, A3.

- Nhóm 2 - “Thang đo về các yếu tố liên quan đến lợi ích kinh tế của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động” bao gồm 4 biến quan sát sắp xếp theo thứ tự: B1, B2, B3, B4.

- Nhóm 3 - “Thang đo về các yếu tố liên quan đến cơ sở vật chất của tổ

chức ảnh hưởng đến động lực của người lao động” bao gồm 4 biến quan sát sắp xếp theo thứ tự: C1, C3, C2, C4.

- Nhóm 4 - “Thang đo về các yếu tố liên quan đến an toàn lao động trong công việc của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động” bao gồm 3 biến quan sát sắp xếp theo thứ tự: D1, D2, D3.

Rotated Component Matrix

Component

Items	1	2	3	4
A2	0,758			
A4	0,747			
A8	0,739			
A9	0,729			
A5	0,710			
A11	0,703			
A10	0,703			
A6	0,689			
A7	0,689			
A14	0,670			
A18	0,670			
A16	0,666			
A15	0,611			
A17	0,588			
A12	0,574			
A1	0,545			
A13	0,484			
A3	0,475			
B1		0,828		
B2		0,813		
B3		0,757		
B4		0,687		
C1			0,735	
C3			0,726	
C2			0,717	
C4			0,670	
D1				0,783
D2				0,777
D3				0,425

Nguồn: Xử lý số liệu thông qua SPSS.

Đồng thời, kết quả từ Bảng Rotated Component Matrix (xem trong Phụ lục 4) về ma trận xoay các biến khám phá cho phép tác giả lập được các phương trình như sau:

$$(1) \text{ Quyền lợi tinh thần, năng lực} = 0,758 \times A2 + 0,747 \times A4 + 0,739 \times A8 + 0,729 \times A9 + 0,710 \times A5 + 0,703 \times A11 + 0,703 \times A10 + 0,689 \times A6 + 0,689 \times A7 + 0,670 \times A14 + 0,670 \times A18 + 0,666 \times A16 + 0,611 \times A15 + 0,588 \times A17 + 0,574 \times A12 + 0,545 \times A1 + 0,484 \times A13 + 0,475 \times A3$$

$$(2) \text{ Lợi ích kinh tế} = 0,828 \times B1 + 0,813 \times B2 + 0,757 \times B3 + 0,687 \times B4$$

$$(3) \text{ Cơ sở vật chất} = 0,735 \times C1 + 0,726 \times C3 + 0,717 \times C2 + 0,670 \times C4$$

$$(4) \text{ An toàn lao động} = 0,783 \times D1 + 0,777 \times D2 + 0,425 \times D3$$

Xét theo 4 phương trình như trên, có thể rút ra một số kết luận như sau: Trong 4 nhóm thang đo, nhóm thang đo liên quan đến lợi ích kinh tế có hệ số tải nhân tố của biến B1 cao nhất = 0,828; nhóm thang đo liên quan đến an toàn lao động có hệ số tải nhân tố của biến D1 cao nhất = 0,783; nhóm thang đo liên quan đến quyền lợi tinh thần, năng lực có hệ số tải nhân tố của biến A2 cao nhất = 0,758; nhóm thang đo liên quan đến cơ sở vật chất có hệ số tải nhân tố của biến C1 cao nhất = 0,735. Đây là cơ sở để tác giả luận án ưu tiên thứ tự đề xuất các phương hướng, giải pháp trong những nội dung nghiên cứu tiếp theo của đề tài luận án này.

Total Variance Explained

			Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings	
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,087	41,680	41,680	12,087	41,680	41,680	8,466	29,192	29,192
2	2,307	7,954	49,633	2,307	7,954	49,633	3,263	11,253	40,445
3	1,408	4,855	54,489	1,408	4,855	54,489	3,140	10,827	51,272
4	1,157	3,988	58,477	1,157	3,988	58,477	2,089	7,204	58,477
5	0,929	3,204	61,681						

			Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
6	0,838	2,890	64,570						
7	0,826	2,848	67,418						
8	0,771	2,658	70,077						
9	0,702	2,422	72,498						
10	0,652	2,247	74,745						
11	0,582	2,006	76,751						
12	0,550	1,898	78,649						
13	0,538	1,856	80,504						
14	0,509	1,757	82,261						
15	0,473	1,632	83,893						
16	0,426	1,470	85,363						
17	0,419	1,444	86,807						
18	0,401	1,382	88,189						
19	0,378	1,304	89,493						
20	0,374	1,288	90,781						
21	0,342	1,178	91,959						
22	0,335	1,157	93,116						
23	0,321	1,108	94,224						
24	0,315	1,085	95,309						
25	0,306	1,055	96,364						
26	0,282	0,973	97,336						
27	0,272	0,939	98,276						
28	0,255	0,879	99,155						
29	0,245	0,845	100,000						

Nguồn: Xử lý số liệu thông qua SPSS.

3.3. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2016 - 2022

3.3.1. Ưu điểm

Dưới sự lãnh đạo, chỉ đạo của Trung ương Đảng, Chính phủ, Ủy Ban quản lý Vốn nhà nước, các bộ, ban, ngành đoàn thể ở TW, Đảng ủy Khối Doanh nghiệp Trung ương thời gian qua, EVN đã thực hiện tốt sứ mệnh “điện đi trước một bước”, góp phần xóa đói giảm nghèo, tạo nền tảng bền vững, cung cấp điện năng cho sự nghiệp CNH, HĐH, khẳng định chủ quyền quốc gia, đảm bảo an ninh quốc phòng. Đặc biệt, dưới sự chỉ đạo của Đảng, nhà nước và các cấp, EVN đã có những thay đổi chiến lược, tạo nên những đột phá quan trọng trong công tác kinh doanh và dịch vụ khách hàng, ứng dụng các thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và chuyển đổi số mạnh mẽ. Với khẩu hiệu hành động “EVN thấp sáng niềm tin” đã thể hiện khát vọng của CBCNV EVN đưa dòng điện đến mọi miền đất nước, thấp sáng niềm tin trong Đảng, trong dân. Thông điệp này cũng chính là lời cam kết của EVN, sẽ mang đến khách hàng những gì tốt nhất từ dịch vụ chăm sóc, cung ứng điện năng.

Một là, Hệ thống chính sách về đãi ngộ, trả công, thù lao cho người lao động trong EVN không ngừng được cải thiện. Hệ thống thang bảng lương theo chế độ của doanh nghiệp nhà nước được triển khai đúng quy định của pháp luật nhà nước, đặc biệt những quy định về thang bảng lương cho những lao động đặc thù và cơ chế nâng lương chuyển ngạch lương và các chế độ kèm theo.

Hai là, Các tổ chức chính trị, xã hội đặc biệt là Công đoàn các cấp chăm lo và bảo vệ quyền lợi chính đáng theo đúng chủ trương, chính sách, đặc biệt trong triển khai thực hiện ba bộ luật: lao động, Công đoàn và luật doanh nghiệp. Quan tâm, giúp đỡ CBCNV có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, mắc

bệnh hiểm nghèo, tai nạn lao động; Chủ động thăm hỏi thường xuyên nắm bắt tình hình sức khỏe, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng, tâm tư, tình cảm của người lao động để phối hợp với chuyên môn kịp thời có biện pháp giải quyết, hỗ trợ. Tỷ lệ người lao động hằng năm được nghỉ mát, nghỉ dưỡng ngày càng tăng lên. Từ 45% năm 2015 lên 74,5% năm 2022.

Ba là, Môi trường làm việc đảm bảo an toàn lao động, giảm tối đa các nguy cơ cao về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, tạo cho người lao động cảm giác yên tâm trong triển khai nhiệm vụ. Thực tế cho thấy, mặc dù đặc thù nghề nghiệp của ngành cũng có nhiều rủi ro nhưng người lao động trong EVN đã đánh giá khá tốt việc triển khai công tác đảm bảo an toàn lao động tại đơn vị. Có thể khẳng định, việc triển khai đồng bộ các chính sách và việc lãnh đạo EVN dành quan tâm thích đáng tới vấn đề trang thiết bị và bảo đảm an toàn lao động tại tập đoàn đã góp phần tăng thêm động lực lao động cho người lao động.

Bốn là, Số người lao động chuyển việc, bỏ việc khỏi EVN ngày càng thấp do chế độ trả công, khen thưởng, đãi ngộ và an sinh xã hội ngày càng tốt. Cán bộ, đoàn viên, thanh niên EVN có cơ hội học tập để thăng tiến và chuyển ngạch lương ở thang bậc cao hơn trong tập đoàn vừa bảo đảm đúng nguyên tắc vừa được vận dụng linh hoạt, được xem như phương thức khá mạnh mẽ làm đòn bẩy để “giữ chân” người lao động, thậm chí với phương thức dùng người và quản trị nhân lực của EVN còn thu hút nhân lực từ các ngành khác, tập đoàn khác về với mình.

Năm là, Tỷ lệ người lao động yên tâm công tác, làm việc và hăng say cống hiến cho EVN ngày càng tăng. Qua khảo sát, đánh giá cũng như qua các báo cáo tổng kết hàng năm của cả hệ thống chính trị trong EVN cho thấy mức độ hài lòng, mức độ yên tâm làm việc và mức độ say mê cống hiến có xu thế tăng lên. Nâng cao thu nhập vật chất và lợi ích tinh thần, coi con người là

trung tâm của mọi chế độ chính sách và mọi hoạt động của cả tập đoàn, hệ thống các mệnh lệnh quản lý trong tập đoàn đều dựa trên nguyên tắc lấy người lao động làm trung tâm, tôn trọng uy tín và phẩm giá người lao động EVN làm giá trị cốt lõi đã tạo nên nguồn động lực dường như vô tận cho sự phát triển bền vững với tốc độ cao của EVN.

3.3.2. Những hạn chế, yếu kém và nguyên nhân

Hạn chế, yếu kém

Thứ nhất, việc trả lương cho người lao động chưa thật sự theo các nguyên tắc thị trường và tính ưu việt của chủ nghĩa xã hội. Thể hiện hệ thống thang, bảng lương và tăng lương theo thang bậc chứ không tăng theo năng lực đóng góp cụ thể của từng trường hợp người lao động. Điều này khiến cho lương và thu nhập bị “cào bằng” giữa những lao động có năng lực và thứ hạng lao động khác nhau. Hơn nữa, phương thức tính lương, và cách thức đo đếm (lượng hóa) lao động từng người đóng góp cho tập thể còn nhiều bất cập, lương tối thiểu mới đáp ứng 80% nhu cầu. Chúng ta cũng nhận thấy rằng mức thu nhập ở dạng con số tuyệt đối không hoàn toàn ảnh hưởng đến kết quả cảm nhận về mức thu nhập của người lao động khi không ít đơn vị thu nhập cao hơn mà người lao động vẫn thấy “chán nản”.

Thứ hai, tình trạng “bình quân hóa” thu nhập vốn là đặc trưng thời bao cấp vẫn còn ảnh hưởng nặng nề, ngay từ khâu tư duy xây dựng chính sách về tiền công và trả lương cho người lao động. Căn cứ trả lương chưa thực sự bám sát nguyên tắc phân phối theo lao động của CNXH. Trả lương theo thành tích, bề dày công tác và theo thâm niên cách mạng, vốn dĩ rất công hiệu trong giai đoạn chiến tranh bảo vệ Tổ quốc, sẽ giảm dần công hiệu nếu cứ duy trì trong thời bình. Trả lương trong doanh nghiệp, lĩnh vực kinh doanh nhưng vẫn bị chi phối bởi ý chí chủ quan và mệnh lệnh hành chính.

Thứ ba, việc mô tả cụ thể công việc để tìm ra con số chính xác về hao

phí sức lao động, bao gồm hao phí cơ bắp và hao phí trí lực, tâm lực chưa thật sự khoa học. Mô tả việc làm còn chung chung, tính cá biệt, đặc thù chưa được chú trọng đúng mức... dẫn tới đánh giá mức độ hao phí lao động không chính xác và tất nhiên việc trả lương cũng không chính xác dẫn tới kéo giảm động lực lao động.

Tổ chức và quản trị lao động trong toàn tập đoàn vẫn nặng về “bắt buộc” mà chưa kích thích được tính tự giác và sự hăng say cống hiến. Nếu làm việc với tâm thế bắt buộc sẽ không có tự do tư tưởng, tự do sáng tạo, phát minh sáng chế, thậm chí cản trở động lực lao động. Theo các nhà kinh điển Mác-Lê nin, lao động là hành trình sáng tạo và sự sáng tạo có cội nguồn từ trạng thái tự do tư tưởng. Lao động bắt buộc thể hiện:

Mọi hoạt động trong thời gian lao động đều bị kiểm tra, giám sát chặt chẽ.

Người lao động quan niệm, lao động là để đổi lấy cơm áo gạo tiền nhằm duy trì cuộc sống, không làm sẽ chết.. Lao động chưa thật sự tạo ra niềm vui, sự phấn khởi.

Người lao động ứng xử với tư cách “làm thuê” tức là, ông chủ “bảo gì làm nấy”, làm theo mệnh lệnh, làm theo hợp đồng, thậm chí làm có tính chất đối phó... Trạng thái lao động bắt buộc sẽ không thể phát sinh động lực từ bên trong bởi vì họ không tìm thấy niềm vui, hứng khởi và theo đó cũng chẳng có sáng kiến, sáng chế, phát minh.

Hệ thống thang bảng lương trong tập đoàn EVN chưa thật sự khoa học, công bằng. Mặc dù đã được cải tiến, chỉnh sửa nhiều lần nhưng vẫn mang nặng tính bao cấp, bình quân, cào bằng trong một loại lao động cụ thể và giữa các trình độ lao động khác nhau. Tiền lương không cụ thể hóa vào từng vị trí công tác sẽ khó tạo ra động lực cho người lao động. Nếu vẫn xảy ra tình trạng người làm nhiều và người làm ít hưởng lương ngang nhau, chẳng những không tạo ra động lực mà còn tạo ra lực cản. Động lực của lao động mất đi sẽ

xuất hiện trở lực: đó là một số biểu hiện, kiện tụng, thắc mắc về sự không công bằng, người này soi mói người kia, thậm chí tìm cách “phá hoại” kết quả lao động của người kia.

Tạo động lực cho người lao động chưa được nhận thức một cách đầy đủ trong nội bộ lãnh đạo các cấp EVN, thậm chí ngay tại cấp tập đoàn cũng chưa có sự thống nhất cao và đồng thuận trong hoạt động thực tiễn.

Tình trạng chưa yên tâm công tác, ít sáng tạo trong cải tiến quản lý quy trình lao động, chưa trở thành xu hướng thường xuyên ổn định mà mới dừng lại ở mức độ phong trào, tức là có phát mới động, lâu lâu lại trở về điểm xuất phát. Người lao động có xu thế chuyển thành “viên chức” theo tâm thế “sáng cấp ô đi, tối cấp về” và chờ đợi tới ngày lĩnh lương. Tính năng động, tính sáng tạo, sáng kiến đổi mới, thay cái cũ, quy trình cũ, tìm tòi cái mới không còn là khát vọng của người lao động. Xu thế mòn cũ, lao động theo quy trình, làm việc theo lối mòn, tư duy theo nếp cũ có xu thế lan rộng trong một bộ phận người lao động, nhất là những bộ phận lao động trực tiếp.

Đời sống văn hóa tinh thần của người lao động có xu thế bị “nghèo nàn hóa”. Món ăn tinh thần cho giai cấp công nhân, trong đó có đội ngũ công nhân EVN ít được cải thiện. Chưa có “đặc sản” cho đời sống tinh thần của công nhân và người lao động của EVN; vẫn là những món chung cho tổng thể người lao động toàn quốc nói chung. Việc thụ hưởng đời sống tinh thần của mỗi công nhân, mỗi hộ gia đình công nhân là do mỗi người, mỗi nhà tự tiếp cận. Vai trò của tập thể, của lãnh đạo các cấp, kể cả công đoàn cũng chưa được coi trọng đúng mức. Một bộ phận cán bộ EVN quan niệm: “trả lương cho người công nhân đúng hợp đồng thế là mình hết trách nhiệm, còn việc họ sinh sống, tiêu dùng thế nào là việc riêng của họ, mình vô can”. Nếu còn cách tư duy và tiếp cận như vậy sẽ khó có thể nuôi dưỡng nguồn động lực cho người lao động.

Tuy nhiên, lãnh đạo tập đoàn và hệ thống chính trị như công đoàn, phụ nữ, thanh niên, cựu chiến binh trong EVN đã có nhiều giải pháp và hoạt động

thiết thực lôi cuốn thành viên vào các hoạt động lành mạnh. Cụ thể là tổ chức các giải thi đấu thể thao, thi hội diễn văn nghệ, tổ chức giao lưu giữa các đơn vị giữa các cơ quan chuyên môn trong tập đoàn...góp phần làm phong phú hơn đời sống tinh thần người lao động.

Thứ tư, Công tác đào tạo, đào tạo lại người lao động chưa thật sự đáp ứng yêu cầu. Một số biểu hiện:

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý cấp tập đoàn và các tổng công ty tuy được đào tạo khá chuyên sâu nhưng chưa toàn diện. Không ít cán bộ cao cấp có chuyên môn về điện rất sâu, những kiến thức và khả năng lãnh đạo, quản lý rất “vừa phải”; ngược lại, có những người lãnh đạo, quản lý khá tốt nhưng chuyên môn về điện hạn chế; số cán bộ vừa giỏi chuyên môn, vừa khéo lãnh đạo, thông thạo ngoại ngữ, am tường kiến thức IT không nhiều.

Một bộ phận đáng kể người lao động trong tập đoàn làm việc chưa đúng với chuyên môn được đào tạo, kiến thức sử dụng vào thực tiễn thì thiếu, trong khi đó kiến thức được học lại không dùng.

Ngành Điện đã có trường đại học điện lực và các trường đào tạo chuyên sâu nhưng chưa thực sự đáp ứng nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực tập đoàn.

Đội ngũ lao động trực tiếp ở cơ sở ít có điều kiện tham gia các lớp học chính quy, dài hạn dẫn tới kiến thức chuyên môn hao mòn dần và kỹ năng có xu thế bị “phiên diện”.

Nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, nhận thức về tạo động lực cho người lao động chưa có sự thống nhất cao giữa các cấp lãnh đạo tập đoàn. Tình trạng coi người lao động như “kẻ làm thuê” chưa xóa triệt để. Coi việc tuyển lao động như sự ban phát ân huệ, thậm chí còn phải lo lót chạy tiền để được làm việc trong tập đoàn. Khi được tuyển, phải làm việc theo điều lệ tập đoàn, quy định, nội quy đơn vị là đương nhiên. Người lao động vi phạm hợp đồng lao động thì xử theo luật, theo điều lệ và thỏa ước lao động tập thể. Cách tư duy và ứng xử như vậy của

một bộ phận lãnh đạo tập đoàn sẽ không thể gieo mầm cho “động lực lao động” mầm. Nếu người lao động và người sử dụng lao động không có sự “thấu hiểu” lẫn nhau thì quan hệ lao động mang tính bắt buộc và theo đó động lực lao động giảm sút nghiêm trọng. Thực tế đã chứng minh rằng: chỉ ở đâu và khi nào người lao động tự giác, tự nguyện mới hình thành động lực lao động thực sự trong họ. Và cũng nhờ thế mà quá trình lao động trở thành quá trình sáng tạo, một quá trình tìm tòi để loại bỏ những cái cũ kỹ năng suất thấp và thay vào đó cái mới có năng suất, chất lượng, hiệu quả kinh tế cao hơn.

Thứ hai, quy định của Nhà nước về hệ thống thang, bảng lương cho người lao động trong doanh nghiệp nhà nước chưa thật sự khoa học, chưa phù hợp vận động thực tiễn, chưa cụ thể hóa vào từng vị trí việc làm. Tư duy chia đều chưa bị xóa bỏ triệt để. Tiền lương thực tế của người lao động có xu hướng tăng chậm hơn tốc độ tăng giá do đó làm giảm dần động lực của người lao động. Thang bảng lương cũ kỹ làm triệt tiêu đáng kể động lực. Tiền lương, tiền công - theo C.Mác không chỉ bù đắp những tư liệu sinh hoạt cần thiết cho người lao động mà còn có thêm chức năng là mở rộng, bù đắp tốt hơn nhu cầu thiết yếu người lao động. Nguyên nhân về tính bất cập của chính sách pháp luật về tiền lương trong doanh nghiệp nhà nước là một trong những nguyên nhân chính nứu, kéo, cản trở động lực lao động.

Thứ ba, nhu cầu văn hóa tinh thần của người lao động có xu thế bị nghèo nàn hóa và lệch chuẩn. Tình trạng thụ hưởng các giá trị văn hóa tinh thần như phim ảnh, các tác phẩm văn học nghệ thuật, thể dục, thể thao, các hoạt động cộng đồng, tập thể... bị hao mòn, xơ cứng và bị mạng xã hội tấn công dồn dập. Cách mạng công nghiệp 4.0 đưa đến nhiều công cụ, phương tiện truyền thông đa chiều, đa cấp độ, đa quan điểm và chi phí truy cập ngày càng thấp ..là một trong những nguyên nhân gây nên sự tan rã quan hệ “cộng đồng”, trước hết là trong nội bộ gia đình. Tình trạng tối đến về nhà, mỗi người “đắm mình” trong một thế giới riêng- thế giới ảo và say mê trong đó, không quan tâm đến các thành viên còn lại đang làm băng hoại nhiều giá trị gia đình bền

vững hàng ngàn năm. Phim ảnh cách mạng và tiến bộ đang bị các sản phẩm văn hóa rẻ tiền, kích dục, kích động bạo lực xâm lấn. Nhiều giá trị văn hóa trong lành đang bị bôi bẩn.

Do áp lực mưu sinh vật chất- cơm, áo, gạo, tiền, nhà ở.. lấn át đời sống văn hóa tinh thần nên một bộ phận giai cấp công nhân không còn, hoặc quá ít nguồn lực nuôi dưỡng đời sống tinh thần. Nhu cầu vật chất tạo ra cơ bắp, động lực vật chất, mặt khác nhu cầu tinh thần sẽ kiến tạo động lực tinh thần cho người lao động. Động lực vật chất và động lực tinh thần là hai chân của động lực. Hai chân ấy không cân đối hài hòa, được chỉ huy từ bộ não khỏe mạnh, sáng suốt thì không thể tạo động lực cho người lao động – đó là một sự thật hiển nhiên.

Thứ tư, sự thiếu hụt không gian lao động sáng tạo và tái tạo sức lao động

Tập đoàn Điện lực Việt Nam tập trung tạo động lực cho NLĐ thông qua các lợi ích vật chất, cụ thể là bảo hộ lao động, vệ sinh lao động chứ chưa thực sự coi trọng việc thiết lập các không gian lao động sáng tạo và cơ sở vật chất giúp tái tạo sức lao động. Điều này cũng trùng hợp với đánh giá từ phía người lao động tại tập đoàn, theo đó 4/10 tập đoàn vượt qua “ngưỡng” trung bình. Trong khi đó, những yếu tố liên quan đến nhu cầu sinh lý như sự sắp đặt, bố trí không gian làm việc, tính hiện đại của trang thiết bị lao động và thiết chế văn hóa, khu vực thể dục, thể thao rèn luyện sức khỏe và giải trí là những yếu tố quan trọng trong phương trình hồi quy bội về tạo động lực cho người lao động.

Áp dụng quan điểm về đặc trưng văn hóa của Geert Hofstede, chúng ta có sinh lý giải tác dụng ngược chiều này từ phía người lao động của các tập đoàn. Lý thuyết tập trung chính vào chỉ số khoảng cách quyền lực (PDI) của các nền văn hóa. Ở Việt Nam, 8/10 tập đoàn được điều tra có mức đánh giá của người lao động ở dưới mức 3/5 cho tiêu chí XH2-1. Do đó, nguyên nhân chính của việc đánh giá thấp tính quyết đoán trong hoạch định chiến lược ở các tập đoàn là việc vẫn tồn tại một PDI cao và người lao động luôn kỳ vọng

vào một “nhóm thủ lĩnh” có tính tự quyết dẫn dắt doanh nghiệp đi tới thành công nhiều hơn việc phải thỏa hiệp ý kiến với chính họ. Như vậy, thực tế này chỉ ra rằng tuýp lãnh đạo mà người lao động trong các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam kỳ vọng là người có đủ trí lực để đưa ra quyết định thông minh và quyết đoán để đi theo con đường đó.

Thứ năm, một bộ phận người lao động chưa thực sự quan tâm tới việc học tập để nâng cao trình độ chuyên môn. Học tập mới có cơ sở để thăng hạng lên những cấp bậc cao hơn. Trình độ học vấn, kiến thức của người lao động được biểu hiện trước hết bởi bằng cấp, chứng chỉ, giấy chứng nhận.

Kết quả khảo sát lao động cho thấy động lực của người lao động trực tiếp (phần lớn trẻ tuổi) ở các doanh nghiệp được nghiên cứu chưa được tác động nhiều bởi các chính sách từ nhà nước liên quan đến vấn đề này hoặc việc thực thi của các tập đoàn mà họ đang công tác. Về chính sách, nhà nước đã quan tâm chỉ đạo các tập đoàn kinh tế phải có kế hoạch bố trí, sắp xếp nhân sự theo hướng chuyên môn hóa cao cho tới năm 2020. Chính sách này đi cùng với những quan tâm thiết thực cho nội dung đào tạo nghề cho đội ngũ lao động sản xuất trực tiếp ở doanh nghiệp, nhưng chưa đi cùng các quy định về các khóa học dài hạn trong và ngoài nước mà người lao động có thể được tham gia để phát triển cho cá nhân họ về kiến thức, kỹ năng, trình độ và thúc đẩy tính cạnh tranh cho các tập đoàn trong kỷ nguyên số & CMCN 4.0. Nguyên nhân chính của việc những chính sách này chưa thực sự phát huy hiệu quả còn nằm ở phía người lao động khi họ cũng chưa thực sự nhìn nhận đúng mức về nhu cầu phát triển bản thân, vươn tới hoàn thiện các nhóm nhu cầu cao hơn trong cuộc sống.

Chương 4

PHƯƠNG HƯỚNG, GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030

4.1. TÌNH HÌNH QUỐC TẾ VÀ TRONG NƯỚC TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030

Bối cảnh và triển vọng phát triển Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2030 (liên quan tạo động lực cho người lao động)

Bối cảnh quốc tế

Thời gian tới, tình hình kinh tế - chính trị thế giới và khu vực tiếp tục có những biến đổi phức tạp, khó lường, nhanh chóng và khó định đoán. Xu thế hòa bình, hợp tác và phát triển vẫn là chủ đạo, song tiềm ẩn nhiều nguy cơ, trở ngại, khó khăn, thách thức. Hội nhập quốc tế, toàn cầu hóa, khu vực hóa tiếp tục tiến triển, nhưng bị tác động xấu từ sự trỗi dậy của chủ nghĩa sắc tộc cực đoan, cạnh tranh chiến lược, cạnh tranh kinh tế, chiến tranh thương mại giữa các khu vực, các trung tâm diễn ra gay gắt. Thế giới chưa thoát khỏi khủng hoảng nghiêm trọng nhiều mặt do đại dịch covid-19 gây ra. Cuộc CMCN 4.0 phát triển mạnh mẽ, tác động sâu rộng mọi mặt đời sống kinh tế, xã hội toàn thế giới, tạo ra thời cơ và thách thức cho mọi chủ thể. Tất cả các quốc gia, vùng lãnh thổ phải hoạch định lại đường lối và phương thức phát triển để thích ứng. Vị trí chiến lược vẫn thuộc về khu vực Châu Á - Thái Bình Dương. Khu vực Đông Nam Á, cạnh tranh, mâu thuẫn, thậm chí xung đột về chủ quyền, quyền chủ quyền trên biển, đảo phức tạp hơn. Thiên tai, dịch bệnh, an ninh phi truyền thống, nhất là an ninh mạng, động mạnh, nhiều mặt, uy hiếp nghiêm trọng đến khu vực trong đó có Việt Nam ta.

Biến đổi khí hậu do tác động của phát thải khí nhà kính từ quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa, đô thị hóa đã và đang phá vỡ trạng thái bình thường

của trái đất. Nhiệt độ trái đất tăng, tan băng ở Bắc cực, el nino và la nina, nước biển dâng cao... đe dọa hủy diệt *ngôi nhà chung- trái đất*.

Năng lượng cho sản xuất và đời sống con người vẫn chủ yếu là điện.

Điện xanh, điện sạch, điện tái tạo, điện thân thiện môi trường thay thế điện phát thải khí nhà kính (tạm gọi điện bẩn) là xu thế, thậm chí là quy luật sống còn trên toàn cầu. Tại COP 26, Thủ tướng đã cam kết với quốc tế đến năm 2050 Việt Nam đạt phát thải khí nhà kính bằng không => Netzero. Theo đó, xảy ra chiến dịch chuyển động quy mô lớn, tốc độ nhanh từ điện “bẩn” sang *điện xanh-sạch-thân thiện*

Bối cảnh trong nước

Bối cảnh tình hình nước ta hiện nay đang bước vào *kỷ nguyên mới, kỷ nguyên vươn mình của Dân tộc*, sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước gắn với phát triển kinh tế tri thức và kinh tế số đòi hỏi nguồn điện năng ngày càng lớn với số lượng tăng nhanh và chất lượng điện ngày càng cao.

Năm 2024, sản lượng điện 247 tỷ Kw/h, tốc độ tăng điện cần gấp đôi GDP. Theo đó, GDP tăng 8%=> điện tăng 16%; GDP tăng 10% (kịch bản cao)=> điện tăng 16%, tới 2030 cần 500 tỷ Kw/h

Việc thực hiện các giải pháp nhằm đẩy mạnh toàn diện công cuộc đổi mới, xây dựng, phát triển đất nước và bảo vệ Tổ quốc trong giai đoạn mới cần có sự chỉ đạo, lãnh đạo quyết liệt, kịp thời của Đảng, Chính phủ, toàn bộ hệ thống chính trị, cùng với sự chung sức, đồng lòng của cộng đồng doanh nghiệp, người dân là nền tảng quan trọng để hướng đến một xã hội thịnh vượng, thuộc nhóm có thu nhập trung bình cao vào năm 2030; đến năm 2045 là trở thành quốc gia phát triển, thuộc nhóm các nước có thu nhập cao

Đại hội đại biểu toàn quốc của Đảng lần thứ XIII xác định:

- Đến năm 2025: nước ta là nước đang phát triển có nền *công nghiệp theo hướng hiện đại, vượt qua mức thu nhập trung bình thấp*.

- Đến năm 2030: nước ta là nước đang phát triển, *công nghiệp hiện đại, đạt mức thu nhập trung bình cao.*

- Đến năm 2045: Trở thành nước *phát triển, thu nhập cao.*

Bối cảnh ngành điện

Nhu cầu điện cho CNH, HĐH, ĐTH và điện dân dụng, dân sinh vẫn tiếp tục tăng nhanh, trong khi điều kiện tự nhiên để sản xuất điện có xu hướng giảm. Nguồn nhiên liệu hóa thạch trở nên khan hiếm cả trong nước và quốc tế, giá cả dầu mỏ biến động thất thường. Áp lực chuyển đổi từ năng lượng “truyền thống” sang năng lượng sạch ngày càng gia tăng. Thời đại CMCN 4.0, chuyển đổi công nghệ, số hóa và hội nhập sâu rộng, EVN tiếp tục được giao trọng trách đáp ứng nhu cầu điện cho toàn bộ công cuộc đổi mới, xây dựng, bảo vệ Tổ quốc do Đảng lãnh đạo. Hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển của EVN thời gian tới sẽ chịu nhiều tác động, ảnh hưởng của các yếu tố thị trường khi nền kinh tế Việt Nam hội nhập sâu rộng thị trường thế giới. Hàng loạt FTA song, đa phương có hiệu lực, đòi hỏi EVN quyết liệt hoàn thành công tác chuyển đổi số, phân đầu trở thành doanh nghiệp số hiện đại. Trong quá trình tái cơ cấu để đáp ứng yêu cầu thị trường điện, công tác tổ chức lại bộ máy điều hành, sắp xếp các đơn vị, bố trí lại lực lượng lao động... sẽ diễn ra ở nhiều đơn vị trong tập đoàn một cách bao trùm, thêm vào đó là tác động xấu của biến đổi khí hậu, biến dạng môi trường, hình thái thời tiết cực đoan... cản trở bước tiến của EVN

Cách mạng công nghiệp 4.0 sẽ tác động mạnh mẽ đến hoạt động sản xuất kinh doanh của EVN trong thời gian sắp tới. Tiên lượng cơ hội cũng như khó khăn thách thức do khách quan đưa tới, EVN sẽ chủ động, tích cực tự đổi mới, tự sắp xếp lại nội bộ để thích nghi nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. EVN vẫn là lực lượng chủ công được trao những nhiệm vụ then chốt của ngành điện. Chính vì thế việc tạo động lực cho người lao động cần phải:

Thứ nhất, Chăm lo bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ cho tất cả các loại lao động trong tập đoàn nhằm thích ứng với đòi hỏi ngày càng cao của công nghệ điện, nhu cầu dùng điện và sự cạnh tranh ngày càng mạnh của thị trường điện cả trong nước và quốc tế. Cạnh tranh sẽ kéo giảm giá điện, trong khi giá cả các yếu tố đầu vào có xu thế tăng, tạo áp lực rất lớn đối với P, và theo đó là thu nhập của người lao động.

Thứ hai, việc áp dụng máy móc, công nghệ sâu rộng trong quá trình sản xuất kinh doanh đòi hỏi người lao động phải nâng cao trình độ của bản thân để có hiểu biết về ngoại ngữ, tin học và nắm được cách làm việc với các công cụ lao động hiện đại, có năng suất cao nhằm chinh phục chúng.

Thứ ba, môi trường lao động có mức độ cạnh tranh khốc liệt khiến cho cơ hội việc làm tốt ít đi, nên người lao động cần phải gần nhau hơn để đoàn kết nhằm hợp tác với hệ thống máy móc hiện đại, trung thành với tổ chức hơn bằng việc dành hết tâm huyết cống hiến cho doanh nghiệp để duy trì tính ổn định của công việc.

Ngoài ra, CMCN 4.0 tác động mạnh tới doanh nghiệp, chính quyền trong nhiều vấn đề, lĩnh vực:

Thứ nhất, đổi mới mô hình kinh doanh là điều đầu tiên doanh nghiệp phải nghĩ đến khi chuỗi giá trị cũ đã thay đổi ở nhiều công đoạn như kết nối thông tin, sản xuất, cung ứng sản phẩm. Bên cạnh việc phải thiết lập quan hệ đối tác với các doanh nghiệp mới, thậm chí với cả những doanh nghiệp từng là đối thủ trên thị trường, khẩn trương đầu tư nâng cấp hệ thống máy móc, trang thiết bị mới, phần mềm tiên tiến nhất phục vụ cho sản xuất kinh doanh và đào tạo, đào tạo lại người lao động;

Thứ hai, doanh nghiệp phải thích nghi bằng cách tập trung giải quyết các vấn đề cụ thể liên quan đến quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh như giảm thiểu nguyên vật liệu đầu vào, tăng cường hiệu quả đầu ra của sản xuất, tối ưu

hóa việc sử dụng tài sản, thực hiện khâu bán hàng, phân phối tốt nhằm giảm lượng hàng hóa tồn kho, nâng cao chất lượng, thực hiện tốt khâu dự báo thị trường, đẩy nhanh quá trình đáp ứng nhu cầu thị trường với sản phẩm mới.

Dự báo nhu cầu sử dụng lao động của EVN đến năm 2030 trong Đề án Phát triển Nguồn nhân lực EVN:

Bảng 4.1. Dự báo nguồn nhân lực căn cứ trên sản lượng điện

Các thông số	Đvt	2017	2020	2025	2030
Công suất đặt Hệ thống	MW	45.700	62.234	98.000	127.700
Công suất đặt EVN	MW	28.175	29.867	35.000	40.000
Điện sản xuất & mua	TWh	192,91	256	377	529
Điện truyền tải	TWh	166,2	225	351	501.6
Điện thương phẩm	TWh	174,65	230,4	339,3	476,1

Với mục tiêu NX theo các kịch bản đề ra, tổng số nhân lực của EVN sẽ tương ứng là:

Bảng 4.2. Tổng số nguồn nhân lực của EVN

	2020	2025	2030
NX đích (GWh/ng- điện thương phẩm)			
Kịch bản thấp	2,46	3,96	6,37
Kịch bản trung bình	2,46	3,96	6,97
Kịch bản cao	2,50	4,53	9,11
Nguồn nhân lực dự báo (ng)			
Kịch bản thấp	93.774	85.748	74.709
Kịch bản trung bình	93.774	85.748	68.273
Kịch bản cao	92.077	74.935	52.277

Ứng dụng công nghệ mới trong sản xuất kinh doanh

Trang bị công nghệ mới, đặc biệt là số hóa, có thể giảm người lao động tương ứng là 2%, 12% và 21% (mức cơ sở 2017) tại các mốc thời gian 2020, 2025, 2030 đối với khối truyền tải điện, khối phân phối, mua – bán điện.

Dự báo nguồn nhân lực EVN theo bảng sau:

**Bảng 4.3. Dự báo Nguồn nhân lực trong trường hợp
EVN ứng dụng công nghệ**

STT	Khối	thực tế 2017	2020	2025	2030
1	Khối quản lý & cung cấp dịch vụ chung	1.474	1.459	1.386	875
2	Khối tư vấn & chuẩn bị sản xuất	3.125	2.167	2.059	1.853
3	Khối phát điện	13.559	2.567	2.439	2.195
4	Khối truyền tải điện	7.637	7.561	6.737	5.402
5	Khối phân phối & KD điện	75.885	75.126	67.614	48.682
	Tổng số	101.680	88.880	80.234	59.007

Theo Chiến lược phát triển, số lượng lao động của Tổng công ty truyền tải điện sẽ là 7377, 5754, 5573 người vào các năm 2020, 2025 và 2030.

Trên cơ sở đó, đặt ra mục tiêu số lượng nhân lực và năng suất lao động quy mô cấp EVN và các khối sản xuất kinh doanh chính như sau:

Bảng 4.4. Dự báo nhân lực căn cứ vào các chỉ số mục tiêu

Chỉ tiêu		Thực tế 2017	2020	2025	2030
Điện thương phẩm (TWh)		175	230	339	476
Điện truyền tải (TWh)		166	225	351	502
Tổng nhân lực		101.565	93.774	85.748	68.273
Năng suất lao động (NSLĐ) chung (GWh/ng)		1,90	2,46	3,96	6,97
NSLĐ khối Truyền tải (GWh/ng)		21,76	28,21	48,75	80,25
NSLĐ khối Kinh doanh (GWh/ng)		2,30	2,91	4,70	8,45
Nhân lực theo Khối					
1	Khối quản lý & cung cấp dịch vụ chung	1.359	1.540	1.482	1.013
2	Khối tư vấn & chuẩn bị sản xuất	3.125	2.286	2.200	2.144
3	Khối phát điện	13.559	2.708	2.606	2.540
4	Khối truyền tải điện	7.637	7.977	7.199	6.250
5	Khối phân phối & KD điện	75.885	79.263	72.260	56.326
	Tổng	101.565	93.774	85.748	68.273

Căn cứ vào nhu cầu sử dụng nhân lực tại các thời điểm, để dự báo nhu cầu tuyển mới Nhân sự quy mô cấp Tập đoàn trong các giai đoạn cụ thể là:

Bảng 4.5. Các chỉ số mục tiêu theo giai đoạn

Năm 2017	Giai đoạn 2018 đến 2020			Giai đoạn 2021 đến 2025			Giai đoạn 2026 đến 2030		
	Nhân lực Giảm do tái cấu trúc	Nhân lực Nghỉ chế độ hưu	Nhân lực tuyển dụng mới	Nhân lực giảm do tái cấu trúc	Nhân lực nghỉ chế độ hưu	Nhân lực tuyển mới	Nhân lực giảm do tái cấu trúc	Nhân lực nghỉ chế độ hưu	Nhân lực tuyển dụng mới
	11.902	4.739	8.735	0	8.171	8.144	15.617	9.668	7.810
101.680	93.774			85.748			68.273		

Thuận lợi, khó khăn trong tạo động lực cho người lao động Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2030

Thuận lợi

Thuận lợi chung, năng lượng điện xuất hiện cách đây trên 100 năm nhưng điện vẫn đang là dạng thức năng lượng phổ cập nhất của nền sản xuất và nền kinh tế thế giới. Từ pin đồng hồ cho tới chip bán dẫn đều sử dụng công năng của dòng điện. Dường như toàn bộ các ổ cứng, đám mây data đều được thiết kế và hoạt động bằng năng lượng điện. Thậm chí “*công dân Sophia của Ả rập xê út*” sống và hoạt động đều dùng năng lượng điện.

Dự báo trong khoảng một vài thế kỷ tới chưa có loại hình năng lượng nào có thể thay thế điện. Và, điều đặc biệt chú ý là hầu hết các loại năng lượng khác đều có thể “chuyển hóa” thành điện như C → điện, gió → điện; thủy triều → điện; địa nhiệt → điện; năng lượng mặt trời → điện...

Điện là dạng năng lượng phổ cập, cần thiết cho mọi loại hoạt động của tư liệu sản xuất cũng như nhu cầu của con người, kể cả những nhu cầu chuyên biệt, và luôn đòi hỏi tăng trưởng với tốc độ cao

Xu thế thay thế các dạng năng lượng truyền thống như than đá, dầu mỏ và gas, cây củi... chuyển đổi thành điện xanh, điện sạch, điện tái tạo, điện thân thiện môi trường đang trở thành xu thế không thể đảo ngược

Đặc biệt, những năm gần đây các phương tiện vận tải, vận chuyển đều đang chuyển từ các dạng năng lượng truyền thống sang năng lượng điện. Ô tô, xe máy điện, tàu điện bánh cứng và tàu điện bánh lốp; tàu thủy, tàu biển chạy điện, thậm chí máy bay điện cũng đang tăng dần thị phần sử dụng điện so với máy bay sử dụng oil Jet-A1 truyền thống.

Nhu cầu dân sinh về điện như các công cụ gia đình máy giặt máy rửa bát, máy lọc không khí, máy điều hòa không khí, cầu thang máy và cả công cụ nghe nhìn khác đều căn bản sử dụng điện. Do đó cầu về điện không ngừng tăng với tốc độ cao (đồ thị cầu điện độ dốc ngày càng cao)

Cầu về điện cao và ngày càng tăng là điều kiện rất thuận lợi để tạo thêm công ăn, việc làm cho lao động chuyên môn điện lực.

Khó khăn:

Nền tảng tài nguyên như than, dầu khí.. phục vụ sản xuất điện đã tới hạn. Sản lượng năng lượng hóa thạch đang giảm xuống.

Biến đổi khí hậu, hiện tượng El nino và La nina ngày càng phổ biến tác động sản xuất điện ngày càng khó khăn. Ít mưa sẽ thiếu nước cho thủy điện; ngược lại mưa quá to kéo dài với cường độ mạnh có thể vỡ đập nước và xóa sổ cả nhà máy lẫn hồ tích nước và hệ lụy vô cùng thảm khốc cho cư dân và các công trình hạ nguồn.

Các yếu tố đầu vào để sản xuất điện có xu hướng tăng giá. Ví dụ giá than tăng tác động giá điện tăng. Đồng thời các vật liệu khai thác các dạng năng lượng khác cũng tăng lên do tài nguyên ngày càng cạn kiệt và việc khai thác tài nguyên ngày càng phải chi phí tốn kém hơn. Như khai thác oil và gas ngày càng xa bờ và độ sâu ngày càng lớn. Giá thành dầu thô, khí tự nhiên cũng vì thế cứ tăng lên. Trong khi đó, việc tăng giá điện không thể thực hiện ăn khớp, tức thì khi giá điện thành phẩm tăng lên. Bởi vì. Tăng giá điện kể cả điện sản xuất và điện sinh hoạt không chỉ đơn thuần là vấn đề kinh tế, lỗ lãi, lợi nhuận mà còn liên quan tới rất nhiều bình diện khác về chính trị, xã hội, y tế, giáo dục, quốc phòng, an ninh..

Hệ thống truyền tải điện có xu thế bị quá tải, bất cập (mất cân đối giữa các vùng miền, khu vực)

Tình trạng cắt điện cục bộ, thời gian dài có xu hướng tăng lên.. gây hệ lụy không mong muốn lớn và lâu dài, không chỉ để lại hậu quả trước mắt mà còn gây di chứng rất lâu dài khó khắc phục do tình trạng cắt điện, nhất là cắt điện tức thì không báo trước sinh ra.

Tình trạng sử dụng điện giữa hai thái cực “cao điểm và thấp điểm” có xu hướng ngày càng tăng làm cho tình cảnh thừa điện và thiếu điện trong ngày

càng trở nên gay gắt. Đây là một trong những nguyên nhân thúc đẩy giá điện tăng lên. Bởi vì, EVN phải tăng công suất tối đa vào giờ cao điểm đồng thời giảm tối thiểu cung cấp điện vào giờ thấp điểm. Xử lý để điều hòa về kỹ thuật giữa cao điểm và thấp điểm ngày càng trở nên tốn kém và đó là nguyên nhân chính gây nên tình trạng chi phí sản xuất điện có xu hướng tăng lên.

Tình trạng cung điện điện theo giờ và khó cắt trữ điện vào giờ thấp điểm ngày càng “trầm trọng”. Đó là thực trạng của điện mặt trời có công suất cao nhất từ 12 giờ trưa đến 4 giờ chiều và tiến về không khi trời tối hẳn. Do đó nếu không có mạng lưới điều hòa theo kiểu “sut-vôn-tơ” thì không thể tối ưu hóa giá điện. Tình trạng này cũng xảy ra với một số dạng điện năng khác, như thủy điện. Tua-bin vẫn sản xuất điện khi có nước, không ít tình huống điện sản xuất nhưng không tiêu thụ được buộc phải hủy để bảo đảm an toàn. Tất cả những khó khăn về kỹ thuật của ngành điện được chuyển hóa thành khó khăn kinh tế và khó khăn chính trị. Nếu không xử lý khôn khéo rất dễ chuyển hóa thành điểm nóng, thậm chí bạo loạn.

4.2. QUAN ĐIỂM VÀ PHƯƠNG HƯỚNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030.

4.2.1. Quan điểm

Một là, tạo động lực cho người lao động EVN trên cơ sở giải quyết hài hòa quan hệ lợi ích, bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp, chính đáng, không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động

Nghiên cứu, học hỏi các mô hình quản trị doanh nghiệp thông minh, hiện đại dựa vào đổi mới, sáng tạo, công nghệ số, CMCN 4.0 để phát triển EVN đúng định hướng. Trong đó, việc tạo động lực cho người lao động giữ một vị trí vai trò quan trọng. Theo đó, lãnh đạo EVN không những chỉ cần biết mà còn phải thấu hiểu những lợi ích của hình thức tổ chức, quản lý như vậy để có thể tuyên truyền và thay đổi nhận thức của các cấp quản lý bên dưới. Điều đó tạo nên sự lan tỏa trong áp dụng mô hình, và thúc đẩy sự thành công trong áp

dụng hơn; Cần nghiên cứu tìm tòi nguồn cung ứng, sản xuất các trang thiết bị liên quan đến an toàn vệ sinh lao động theo tiêu chuẩn trung bình của quốc tế ở mức chi phí hợp lý nhằm mua sắm, trang bị cho người lao động. Hơn nữa, cần cân nhắc đưa ra các phương pháp nhằm nâng cao ý thức an toàn vệ sinh lao động của người lao động trong tổ chức bên cạnh việc tạo ra các cuộc thi và danh hiệu.

Cần bàn bạc với các quản lý đồng nghiệp để định hướng xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc trưng, tiến bộ nhằm thúc đẩy quan hệ giữa lãnh đạo và người lao động các cấp. Trong đó, các quy định liên quan đến tôn trọng quyền riêng tư của người khác cũng cần được xem xét đưa vào hợp lý với các chế tài kèm theo.

Xây dựng, ban hành rộng rãi Quy chế cán bộ, nhân lực trong nội bộ tập đoàn cho tất cả người lao động biết và xây dựng kế hoạch phấn đấu riêng của bản thân.. Việc này nếu được kết hợp với cơ chế giám sát chặt chẽ từ tổ chức công đoàn cơ sở các cấp thì sẽ được triển khai thực chất hơn. Vì sự phát triển chung, vì động lực lao động tốt hơn từ phía người lao động, lãnh đạo doanh nghiệp cần ủng hộ cơ chế công đoàn viên chuyên trách, không hưởng lương, thưởng từ doanh nghiệp vào hoạt động tại doanh nghiệp và tôn trọng ý kiến của họ

Hai là, tạo động lực cho người lao động trên cơ sở đường lối chủ trương của Đảng, chính sách pháp luật nhà nước và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tập đoàn

Chủ trương chính sách lớn của Đảng ta là lấy con người làm trung tâm, chăm lo phát triển con người về cả 3 mặt (thể lực, trí lực, tâm lực) vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển ổn định, vững chắc đất nước. Theo đó con người là trung tâm vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển bền vững đất nước. Cụ thể đối với EVN, tạo động lực cho người lao động là tạo môi trường và điều kiện để người lao động làm việc và cống hiến cho Tổ

quốc. EVN là một tập đoàn kinh tế lớn mạnh của nhà nước, người lao động của EVN là bộ phận giai cấp công nhân Việt Nam - giai cấp lãnh đạo cách mạng. Các tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước kết thành lượng chính, chủ công có nhiệm vụ duy trì vai trò chủ đạo của thành phần kinh tế nhà nước, và cũng là lực lượng chủ lực để giữ vững định hướng trong nền kinh tế thị trường hiện đại và hội nhập quốc tế, vận hành đầy đủ, đồng bộ theo các quy luật kinh tế thị trường.

Ba là, phát huy dân chủ trong tập đoàn, chú trọng dân chủ ở cơ sở, lắng nghe ý kiến và nguyện vọng chính đáng nhằm thỏa mãn tốt nhất (có thể) nhu cầu vật chất, tinh thần người lao động

Thể chế chính trị ở nước ta là: Đảng lãnh đạo - Nhà nước quản lý - Nhân dân làm chủ. Nhân dân làm chủ là nội hàm cốt lõi, quan trọng nhất của nền dân chủ xã hội chủ nghĩa. Hai thành tố “Đảng lãnh đạo” và “Nhà nước quản lý” mà thiếu thành tố “ Nhân dân làm chủ” sẽ là vô nghĩa. Bởi vì không có dân sẽ chẳng có đối tượng để lãnh đạo, để quản lý. Người lao động EVN là một bộ phận của giai cấp công nhân Việt Nam, giai cấp lãnh đạo cách mạng, tiếp cận theo góc độ này thì, việc tạo động lực cho người lao động EVN là góp phần xây dựng giai cấp công nhân Việt Nam ngày càng lớn mạnh.

Nền kinh tế xây dựng và vận hành dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản, sự quản lý của nhà nước pháp quyền XHCN Việt Nam và thực hiện quyền làm chủ của nhân dân. Nền kinh tế hướng tới mục tiêu: *dân giàu, nước mạnh, dân chủ, công bằng, văn minh*. Là mẫu số chung rộng nhất, sâu nhất kiến tạo môi trường dân chủ. Nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa Việt Nam có thể làm cho quan hệ kinh tế mang tính chất thị trường, dưới hình thái H -T theo quy luật giá trị, nhưng bản chất của quan hệ giữa người với người là bình đẳng, đồng chí, cùng chung chí hướng, hài hòa lợi ích. Tuy rằng vẫn còn quy luật cạnh tranh nhưng không cạnh tranh theo kiểu “cá lớn nuốt cá bé”; cạnh tranh ở cấp độ ganh đua, thi đua, vươn lên lành mạnh với phương châm cùng có lợi, tôn trọng lẫn nhau, bảo vệ nhau cùng tiến, lợi ích cùng

hưởng, rủi ro chia sẻ chứ không sử dụng các công cụ thôn tính, khống chế và lũng đoạn thị trường để mưu cầu lợi ích độc quyền, đặc biệt là độc quyền cao theo mô hình chủ nghĩa tư bản thân hữu. Người lao động EVN là người làm chủ, thể hiện trên ba mặt của quan hệ sản xuất

- (1) Làm chủ về sở hữu;
- (2) Làm chủ trong tổ chức, quản lý;
- (3) Làm chủ trong phân phối.

Địa vị làm chủ quyết định vị thế của người lao động trong EVN. Bởi vì, như phân tích trên, chỉ có trong quan hệ sản xuất làm chủ mới nảy sinh động lực cho người lao động. Lý luận cũng như thực tiễn không có thuật ngữ “*động lực làm thuê*”

Do đó, khẳng định ở Việt Nam, Nhân dân là chủ, làm chủ thật sự mới có cơ sở, điều kiện để tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn, tổng công ty nhà nước nói chung và EVN nói riêng.

Bốn là, Người lao động được xác định là tài sản quý giá nhất và là trung tâm cho mọi hoạt động, mọi chính sách và sự phát triển của tập đoàn điện lực Việt Nam

Đảm bảo ổn định việc làm và ngày càng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần của người lao động; Mang đến cho người lao động sự tôn trọng, công bằng và môi trường làm việc an toàn, văn minh, thân thiện, tin cậy và minh bạch; Đầu tư đào tạo, phát triển toàn diện người lao động, luôn khuyến khích, tạo điều kiện cho người lao động rèn luyện, trau dồi kiến thức, kỹ năng để phát triển năng lực; Đảm bảo mọi người được lắng nghe, được đánh giá đúng, được ghi nhận kịp thời các đóng góp một cách công bằng và công khai.

Đảm bảo đáp ứng đầy đủ các nhu cầu cầu vật chất cho người lao động đây là động lực trực tiếp, trước tiên của người lao động. Theo C. Mác lao động là quá trình huy động sức lực, bao gồm sức óc, sức thần kinh và sức cơ bắp để sử dụng công cụ lao động và khoa học, công nghệ nhằm tạo ra của cải vật chất. Sức lực nói chung và sức óc, sức thần kinh hay sức cơ bắp nói riêng

là lượng hữu hạn và có khả năng tái sinh, nói cách khác là phục hồi sức lao động. Điều kiện tiên quyết để phục hồi sức lực là sự tiêu dùng tư liệu sinh hoạt cần thiết, trước hết là những vật chất đặc biệt quan trọng về ăn và uống như cơm, thịt, rau, hoa quả, nước uống..

Mặt khác, đề bộ óc của con người hoạt động tham gia vào quá trình lao động còn cần phải đáp ứng nhu cầu tinh thần, thông qua các giá trị văn hóa, tinh thần ở dạng “văn hóa phi vật thể” như: nhu cầu ca nhạc, thơ văn, giao lưu chuyện trò, học tập, nghiên cứu tôn giáo, hội họa... Đó là những nguyên liệu thuộc về món ăn tinh thần. Lao động của con người được tiến hành bởi hai động lực:

- Động lực vật chất được tạo bởi sự đáp ứng nhu cầu vật chất
- Động lực tinh thần được tạo bởi sự đáp ứng nhu cầu tinh thần.

Chủ thể tạo động lực cho người lao động phải quan tâm kiến tạo không gian, môi trường lao động lành mạnh, hứng khởi và những điều kiện khác nhằm đáp ứng cao nhất có thể cả nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần cho người lao động EVN

4.2.2. Phương hướng tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2030.

Một là, đẩy mạnh áp dụng thành tựu tiên tiến hiện đại của khoa học công nghệ, đặc biệt những thành tựu của cuộc CMCN 4.0 và nghệ thuật quản trị doanh nghiệp hiện đại nhất, nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận hợp nhất toàn tập đoàn nhằm nâng cao đời sống của người lao động tập đoàn EVN. Phân đấu người lao động EVN thu nhập “TOP” trong các tập đoàn kinh tế nhà nước.

Hai là, không ngừng xây dựng và hoàn thiện văn hóa EVN, các thiết chế văn hóa, các công trình thiết yếu về nhu cầu ăn ở, đi lại, học hành, vui chơi giải trí phục vụ người lao động và gia đình người thân.. nhằm kiến tạo đời sống tinh thần lành mạnh, làm nguyên liệu, chất dinh dưỡng cho động lực tinh thần người lao động EVN. Đời sống tinh thần được tạo ra bởi các thiết chế, công trình xây dựng tương ứng như: nhà văn hóa, khu sinh hoạt cộng đồng,

nhà ăn tập thể, sân bóng, bể bơi, hệ thống nhà nghỉ dưỡng. Liên quan đến đời sống tinh thần người lao động còn có khu chợ, các công trình về thông tin, nhà trẻ, trường học cấp tiểu học và trung học cơ sở cho con em công nhân..

Ba là, xử lý hài hòa quan hệ lao động trong nội bộ EVN theo hướng đậm bản địa bản sắc ngành điện Việt Nam, hay bản sắc EVN. Đồng phục màu da cam của EVN vừa mang tính quyết tâm, tính chịu đựng gian khổ, tính đối diện với sự đồng đánh của thời tiết (quá nóng, quá lạnh, mưa quá nhiều).

Văn hóa EVN được hợp thành bởi nhiều thành tố, trong đó thành tố quan trọng nhất là quan hệ lao động giữa cán bộ lãnh đạo quản lý các cấp với người lao động phải được giải quyết đúng đắn.

Bốn là, xây dựng thể chế phân phối tiền lương và thu nhập thật sự khoa học dựa trên các thành tựu mới nhất về công nghệ 4.0 và khoa học tiên tiến nhất về trả lương và trả công trên thế giới, với phương châm trả lương trên cơ sở mô tả kỹ lưỡng và chính xác từng vị trí lao động; sử dụng công cụ đo hao phí sức lực càng chính xác càng tốt.

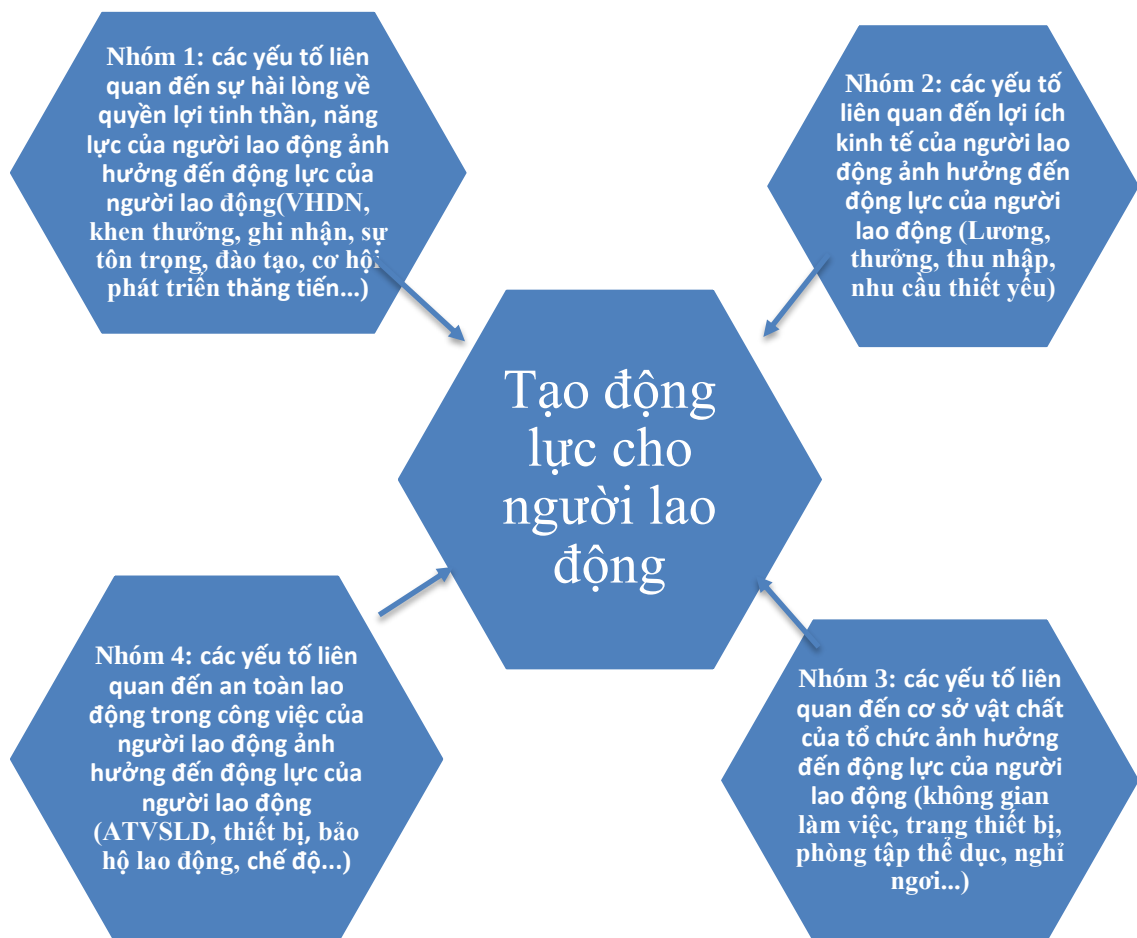
Trả công hay phân phối tiền lương vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật. Trả lương đúng không chỉ tạo sự công bằng vật chất mà quan trọng hơn là tạo sự tin tưởng, sự yên tâm, sự gửi gắm của người lao động vào đội ngũ quản lý, đặc biệt là những người đứng đầu EVN: Bí thư đảng ủy, Chủ tịch và Tổng Giám đốc, Chủ tịch công đoàn.

4.3. GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2030

Qua điều tra, khảo sát trực tiếp người lao động trong EVN, nhìn vào kết quả phân tích định lượng qua phần mềm SPSS về mối liên hệ giữa động lực của người lao động tại EVN và các nhóm nhân tố tác động, ta có thể xây dựng một mô hình mới cho công tác tạo động lực cho người lao động tại Tập đoàn Điện lực ở Việt Nam hiện nay được biểu thị như trong Hình ...

Từ mô hình đề xuất, chúng ta cũng có thể đưa ra những giải pháp cụ thể

với tầm nhìn 2030 của EVN trong nhu cầu đổi mới công tác quản trị nguồn nhân lực, trọng tâm là hoạt động tạo động lực cho người lao động của mình theo hướng cụ thể hóa và rút gọn hơn, không còn lan man, dàn trải như trước khi các nhân tố không thực sự có vai trò to lớn trong tạo động lực cho người lao động đã bị loại bỏ. Điều này cho thấy các EVN cần tiếp tục quan tâm thực hiện đồng bộ các giải pháp liên quan đến các nhóm nhân tố quan trọng cụ thể dưới mô hình sau:



Hình 4.1. Sơ đồ mô hình tạo động lực lao động tại EVN

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

4.3.1. Nâng cao nhận thức, tạo chuyển biến mạnh mẽ trong cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp và người lao động về vị trí, vai trò, tầm quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động

Nhận thức là điểm khởi đầu rất quan trọng, nó gắn liền với quá trình hoạt động thực tiễn của con người. Trước hết lãnh đạo, cán bộ quản lý các cấp trong toàn tập đoàn phải hiểu rõ và xác định đúng đắn về động lực và động lực làm việc của người lao động trên cơ sở đó nâng tầm nhận thức: tạo động lực cho người lao động thực chất là bảo đảm môi trường làm việc và các điều kiện về vật chất, tinh thần để người lao động chi phí sức lao động một cách thường xuyên và chất lượng ngày càng hiệu quả hơn. Động lực lao động hay động lực của người lao động là những nhân tố tác động làm cho người lao động sẵn sàng nhận nhiệm vụ, quyết tâm hoàn thành, khắc phục khó khăn để hoàn thành và đặc biệt là đổi mới, cải tiến và sáng tạo để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao.

Đối với người lao động là sự tự nhận thức về vai trò của động lực lao động và tự tạo động lực cho bản thân. Tự tạo động lực cho bản thân là quá trình mỗi người tự nuôi dưỡng những năng lượng tinh thần để trở thành người lao động chất lượng tốt. Tự tạo động lực cho mình, là một quá trình tư duy chủ quan, thông qua xây dựng ý chí, quyết tâm vượt qua khó khăn, thách thức. Ví dụ, ngành điện đang gấp rút hoàn thành mạch 3 đường dây 500 KV Phố Nối - Quảng Trạch để đưa điện từ miền Trung ra Bắc. Theo tính toán thời gian hoàn thành mất 3 đến 4 năm, EVN phấn đấu hoàn thành dưới một năm. Theo đó mỗi công nhân phải tự tạo cho mình ý chí quyết tâm, chỉ bàn làm không bàn lùi, vượt nắng thắng mưa, làm ba ca, bốn kíp; làm xuyên lễ, tết, xuyên ngày nghỉ... Tất cả những yêu cầu nêu trên chỉ có thể đạt được khi mỗi công nhân hạ quyết tâm, tự xây dựng, tự tạo động lực cho chính mình. Trong trường hợp cụ thể này, động lực lao động của công nhân trên công trường đường dây 500KV-mạch III còn là sự kết tinh của chủ nghĩa anh hùng cách

mạng Việt Nam, của đức tính cần cù lao động, chịu thương, chịu khó và quyết tâm đóng góp sức lao động cho những công trình thế kỷ, sớm đưa nước ta trở thành nước giàu mạnh. Mỗi người lao động phải hiểu rằng: động lực lao động là cái duy trì sự bền bỉ của lao động, cung cấp năng lượng cho đổi mới, sáng tạo, tìm ra cái mới tốt hơn thay thế cái cũ đã lạc hậu. Không có động lực người lao động không thể lặp lại quá trình lao động. Cũng giống như động cơ không tiếp nhiên liệu nó sẽ dừng hoạt động. Động cơ lao động là chính là động lực lao động. Nó là kết quả của sự bảo đảm nhu cầu vật chất và tinh thần người lao động. Bản thân người lao động phải tự nhận thức rõ “chân lý” ấy.

4.3.2. Hoàn thiện chế độ, chính sách tiền lương, thu nhập, phúc lợi; tuyển dụng, bố trí, sử dụng hợp lý nguồn lực lao động phù hợp với năng lực, sở trường của mỗi người

Việt Nam đang trong giai đoạn “cải cách tiền lương” theo các Nghị quyết của Trung ương Đảng và sự cụ thể hóa, thể chế hóa nghị quyết Đảng thành pháp luật và chính sách. Về phương diện lý luận, cải cách, hay đổi mới phương thức trả lương là hành trình phấn đấu để “phân phối theo lao động” thực sự đúng nghĩa nhất. Lý luận Mác-Lê nin khẳng định phân phối ở chủ nghĩa xã hội là phân phối theo lao động. Nội hàm cốt lõi của nguyên tắc này là, phân phối thu nhập căn cứ là sự đóng góp sức lao động, làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng.

Chủ tịch Hồ Chí Minh đã dạy: chúng ta không sợ thiếu, chỉ sợ không công bằng. Công bằng ở đây được hiểu là mức thụ hưởng do mức đóng góp sức lao động quyết định. Công bằng là làm nhiều, hưởng nhiều, làm ít hưởng ít.

Phân phối theo lao động là “phương án” phân chia lợi ích cho từng cá nhân tối ưu nhất, nhân văn nhất và cũng ưu việt nhất trong giai đoạn thấp của phương thức sản xuất.

Bản chất của tiền lương trong tập đoàn kinh tế nhà nước *không hẳn* là

giá cả hàng hóa SLĐ, mà còn hàm chứa nhiều thành tố giá trị hàm chứa tính ưu việt, nhân văn của chủ nghĩa xã hội. Do đó, ngoài bộ phận tiền công, người lao động EVN còn có nhiều khoản lợi ích khác mang tính an sinh, tính ưu việt của chế độ như, nghỉ mát, nghỉ dưỡng, tham quan, du lịch, đào tạo bồi dưỡng miễn phí, khám chữa bệnh không mất tiền...

Thực tiễn cho thấy, những tác động của người sử dụng lao động thông qua các hoạt động an sinh sẽ tạo động lực rất đáng kể cho người lao động.

Tiền lương là yếu tố quan trọng bậc nhất trong tạo động lực cho người lao động. Tăng lương, tăng thu nhập thực tế sẽ khuyến khích và tạo sự phấn khởi cho người lao động. Tập đoàn xây dựng lộ trình tăng lương trên nền tảng của tăng năng suất lao động và tiết kiệm chi phí. Phương châm tiết kiệm phải trở thành yếu tố quan trọng nhất của văn hóa EVN. Tiết kiệm từ những cái nhỏ nhất, tiết kiệm mọi nơi, mọi lúc, và đối với mọi người kể cả chairman và CEO. Đối với doanh nghiệp không tiết kiệm tất yếu sẽ không có P thậm chí P' rất thấp. Không có P hoặc có ít sẽ không thể tăng lương nâng cao đời sống người lao động.

Chế độ tiền lương phải thật khoa học, phù hợp bởi vì mọi sai sót trong phân phối thu nhập đều ảnh hưởng tới cả nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần người lao động. Phân phối không đúng - tức là có sai sót sẽ xảy ra các tình huống:

Thứ nhất, người làm ít được hưởng nhiều, sinh ra triệt tiêu động lực;

Thứ hai, người làm nhiều được hưởng ít, không đủ tái sản xuất sức lao động, cũng triệt tiêu động lực;

Thứ ba, người lao động nhận thấy sự phân phối không công bằng phát sinh tâm lý mất niềm tin, thậm chí chán nản, khủng hoảng tâm lý, cũng triệt tiêu động lực.

Phúc lợi xã hội là phương thức phân phối dựa trên nguyên tắc tương trợ

cộng đồng và nguyên lý “san đi bù lại” về năng lực khác nhau và khiếm khuyết cá nhân.

Mục tiêu xây dựng cơ chế lương /thưởng EVN thời gian tới:

- Cá nhân hóa và minh bạch hơn.
- Mức lương, chế độ thưởng, đãi ngộ có tính cạnh tranh với các doanh nghiệp khác, đặc biệt khối doanh nghiệp tư nhân/doanh nghiệp FDI
- Bám sát và thực hiện nghiêm chỉnh Nghị quyết Nghị quyết số 27-NQ/TW của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII, các Nghị quyết, Nghị định và các văn bản khác của Nhà nước về cải cách tiền lương, thu nhập cho người lao động tại các doanh nghiệp nhà nước.
- Chú trọng vận dụng hiệu quả mô hình trả lương 3P (Position, Person, Performance - vị trí chức danh, năng lực từng người, hiệu quả công việc), luôn đặt trong quan hệ so sánh giữa lương EVN với các tập đoàn kinh tế khác, kể cả khối FDI.
- Đánh giá kết quả lao động chính xác dựa trên các công cụ về định mức lao động từ kết quả lao động mà các nước tiên tiến đã thực hiện trên cơ sở áp dụng hệ thống BSC và KPI; từ đó xây dựng phương án trả công lao động thật sự phù hợp..
- Chuẩn hóa hệ thống chức danh theo vị trí công việc đối với mọi loại hình lao động trong tập đoàn theo lý luận “tính chất hai mặt của lao động sản xuất hàng hóa”, theo đó: lao động cụ thể càng mô tả chi tiết càng có cơ sở đánh giá hao phí lao động trừu tượng; ngược lại, bất kỳ lao động cụ thể nào cũng có thể quy đổi về lao động trừu tượng và lượng hóa nó thông qua phạm trù thời gian lao động xã hội cần thiết.

Với số lượng hơn 100 nghìn người lao động, đòi hỏi lãnh đạo tập đoàn phải xây dựng bộ phận tham mưu giúp việc về tổ chức quản trị nhân lực đủ mạnh. Sử dụng lao động sống vừa là khoa học, vừa nghệ thuật do đó việc tuyển dụng, bố trí việc làm hết sức quan trọng, vì nó quyết định tới hiệu quả

kinh doanh. Tuyển một lao động không đúng chuyên môn, không có sở trường làm việc thực chất là “phá hoại”, vì người đó không có những phẩm chất của sức lao động mà ông chủ cần. Tiền trả công cho lao động trái chuyên môn là lãng phí, “vứt đi”.

Trước đây, không ít doanh nghiệp nhà nước, tuyển lao động khá dễ dãi, lấy người do sức ép, vì “suất ngoại giao”... và coi doanh nghiệp như là nơi giải quyết chế độ xã hội, thậm chí như “an dưỡng đường” vì người được tuyển dường như không làm gì, lương rất cao. Giá thành sản phẩm, dịch vụ vì thế bị đội lên rất cao.

Hạch toán kinh doanh đầy đủ và dưới áp lực thị trường cạnh tranh đầy đủ, những tiêu cực nêu trên dần bị loại thải khỏi thị trường lao động. Đã tuyển người lao động phải ít nhất đảm bảo ba đúng: đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn.

Đào tạo huấn luyện NLD cũng là đòi hỏi khách quan, bởi vì các cơ sở đào tạo, các đại học, viện nghiên cứu chỉ đào tạo kiến thức và kỹ năng chung nhất, khó có thể đào tạo chuyên sâu; do đó, EVN sau khi tuyển nhất thiết phải huấn luyện, đào tạo trang bị kiến thức chuyên ngành, chuyên sâu. Đào tạo người lao động mới tuyển, không chỉ là áp lực hạch toán quỹ lương mà quan trọng hơn là khơi thông, kích thích sự đam mê công việc, từ đó tạo động lực cho NLD.

Lý luận C.Mác chỉ rõ, bất kỳ lao động nào, trước hết cũng là một lao động cụ thể nào đó. Lao động cụ thể đòi hỏi những kỹ năng lao động rất chuyên sâu và mang tính đặc thù cao, vì vậy bố trí đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn, đúng sở trường là nguyên tắc sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả nhất. Nguyên lý phổ biến khi phân công công việc trong tập đoàn là: người nào việc nấy, phân công lao động càng chuẩn xác thì kết quả thu được càng cao. Người lao động cụ thể đòi hỏi:

- Đối tượng lao động cụ thể;

- Công cụ lao động cụ thể;
- Phương pháp làm việc cụ thể;
- Mục đích hướng tới cụ thể;
- Kết quả thu được cụ thể.

Sự phù hợp và tương thích giữa người lao động với công cụ lao động, môi trường làm việc sẽ quyết định hiệu quả cao trong lao động sản xuất.

Bố trí đúng năng lực chuyên môn của từng người lao động là khoa học về quản trị nhân lực. Sắp xếp bố trí đúng người đúng việc, đúng chuyên môn là đòi hỏi và được loài người áp dụng từ rất lâu trong lịch sử sản xuất của cải vật chất. Sử dụng đúng người, đúng việc thực chất là tiết kiệm cả C và V. Người không thạo, không quen việc sẽ tốn nhiều tư liệu sản xuất. Thợ may vụng cắt vải sẽ tốn hơn nhiều người giỏi. Thợ tạo tác nghệ thuật kém tốn gỗ hơn nhiều thợ giỏi. Như vậy, nếu bố trí sai vị trí người lao động là một lãng phí kép, tức là tốn cùng lúc trên cùng không gian cả C, lẫn V. Trong kinh tế lãng phí cả C và V tất yếu hiệu quả kinh tế rất thấp thậm chí lỗ vốn.

Ngành điện đòi hỏi nhân lực từ giản đơn nhất đến phức tạp nhất, có hàng chục nghìn lao động cụ thể khác nhau: từ công nhân kỹ thuật, kỹ sư, chuyên gia, chuyên gia cao cấp. Về phương diện quản trị lao động, không thể để xảy ra tình trạng trái ngành, trái nghề, trái chuyên môn, trái sở trường. Dù chỉ rất ít. Có như vậy mới nâng cao hiệu quả kinh tế, tăng thu nhập cho người lao động.

Sắp xếp lao động đúng sở trường cũng có nghĩa là họ được làm việc theo đúng sở thích và đam mê. Khi đó người lao động sẽ tạo ra xung lực, động lực rất mạnh mẽ để cống hiến. Trạng thái lao động đam mê sẽ kích thích sự sáng tạo, tìm tòi cái mới. Dường như các phát minh, phát kiến của nhân loại đều từ sự “đam mê”

Các cấp lãnh đạo, cán bộ quản lý EVN phải có các giải pháp mang tính đột phá về chính sách tuyển chọn và bố trí, sử dụng lao động sao cho đảm bảo cả về mặt số lượng và chất lượng, người lao động có tiềm năng phát triển

từng vị trí công việc, tạo nên sự hài lòng trong công việc, kích thích sự hăng say, sáng tạo trong công việc sẽ giúp người lao động có động lực làm việc mạnh mẽ, cụ thể cần phải dựa trên hệ thống chức danh của được xây dựng thống nhất, hoàn chỉnh cho tất cả các vị trí công việc quy mô toàn Tập đoàn, đầy đủ các thành phần:

- Mô tả công việc;
- Tiêu chuẩn kỹ năng;
- Lộ trình phát triển cá nhân.

Công tác quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển dựa trên nguyên tắc:

- Xây dựng quy hoạch cho các vị trí chức danh trong hệ thống, không chỉ ở cấp cán bộ lãnh đạo;
- Thực hiện quy hoạch dựa trên đánh giá hiệu quả và đánh giá năng lực.

4.3.3. Tăng cường bảo hộ lao động và an toàn vệ sinh lao động

Bảo hộ lao động và nâng cao hiệu quả công tác an toàn vệ sinh lao động. Lao động trong ngành điện mang tính đặc thù rất cao, trước hết là điện trường, từ trường ảnh hưởng khá lớn tới sức khỏe, cùng với môi trường trên cao, nhiều nắng, gió, hoặc chui sâu dưới lòng đất (hầm thủy điện, đáy xả lũ).. Do đó vấn đề bảo hộ lao động (theo nghĩa rộng nhất là đảm bảo an toàn bao trùm cho NLD) không chỉ tạo tâm lý yên tâm mà còn góp phần kiến tạo động lực lao động. Môi trường lao động khắc nghiệt cũng đồng thời là môi trường một bộ phận lớp trẻ muốn thử thách, muốn thử sức mình theo phương châm như Bác Hồ khơi dậy cho thanh niên Việt Nam, “đâu cần thanh niên có - việc khó có thanh niên”. Lớp trẻ vinh dự, tự hào vì được cống hiến, xả thân trên những công trình mang ý nghĩa lịch sử của Tổ Quốc, do đó vấn đề bảo hộ lao động, đảm bảo an toàn cho người lao động là một trong những khía cạnh rất có ý bồi đắp động lực hành động, động lực hy sinh và cũng đồng nghĩa động lực lao động

EVN đẩy mạnh việc xây dựng văn hóa an toàn lao động tại nơi làm việc, cải thiện điều kiện lao động, phòng ngừa tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp cho người lao động. Tuyên truyền, vận động người lao động thực hiện tốt quy định của pháp luật về an toàn vệ sinh lao động, động viên, khuyến khích người lao động phát huy sáng kiến cải tiến nhằm cải thiện môi trường làm việc, giảm nhẹ sức lao động, đảm bảo an toàn lao động. Tiếp tục duy trì và nâng cao hiệu quả phong trào “Xanh - Sạch - Đẹp, Bảo đảm An toàn vệ sinh lao động”; tăng cường hoạt động của mạng lưới an toàn vệ sinh viên.

Bảo đảm điều kiện lao động, đặc biệt là công tác bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động là việc làm có ý nghĩa đa chiều, đa phương diện:

- Về kinh tế: an toàn lao động sẽ bảo đảm hiệu quả kinh tế
- Về xã hội: an toàn lao động không gây ra các chấn thương xã hội
- Về chính trị: thể hiện quan điểm con người là trung tâm, mọi chính sách, chế độ suy đến cùng là vì con người;
- Về văn hóa, bảo hộ lao động, phúc lợi xã hội là kiến tạo môi trường nhân văn môi trường văn hóa, tránh các bệnh nghề nghiệp làm méo mó, phiến diện con người.

Tiếp tục phối hợp chăm lo hỗ trợ cho người lao động về nhà ở, chương trình mái ấm công đoàn, cải thiện điều kiện làm việc, tạo sự gắn kết giữa người lao động với đơn vị.

Phối hợp với Công đoàn để xây dựng các thiết chế về văn hóa, thể dục thể thao nhằm nâng cao sức khỏe vật chất và tinh thần cho người lao động. Tổ chức phong trào thể dục thể thao, văn nghệ quần chúng bằng cách làm phù hợp và hiệu quả. Làm tốt công tác an sinh xã hội trong và ngoài Tập đoàn.

4.3.4. Đẩy mạnh phong trào thi đua và khen thưởng, động viên tinh thần cho người lao động

Bác Hồ dạy “Thi đua là yêu nước - yêu nước phải thi đua”. Thi đua là

một động lực quan trọng đối với người lao động trong một tập thể, vì ở đó có sự cọ xát, tiếp xúc giữa các cá nhân và kích thích sự “cố gắng vươn lên”. Trong doanh nghiệp nhà nước, thi đua là một phương thức lãnh đạo, quản lý, đồng thời là một công cụ quan trọng để xây dựng không khí vui tươi, phấn khởi, tạo môi trường tâm lý xã hội mà ở đó mỗi cá nhân sẽ làm tốt phần việc của mình.

Thi đua đưa đến nhiều lợi ích cho cả cá nhân và tập thể. Cá nhân thi đua sẽ cố gắng thao tác, làm việc hướng hành vi của mình vào kết quả cao nhất, hiệu quả nhất. Đối với tập thể, mọi người đều hăng hái, tích cực sẽ tạo nên năng suất lao động cao, cường độ lao động hợp lý. Thi đua rất cần thiết đối với EVN bởi vì nó đã trở thành truyền thống, thành những thang giá trị để đánh giá kết quả lao động tập thể.

Thi đua là sự tương tác giữa các tập thể cá nhân trên cơ sở phấn đấu tới các chuẩn mực, giá trị tiến bộ. Thi đua là sự học hỏi pha chút ganh đua nhằm kích hoạt những tiềm năng, sở trường của mỗi chủ thể. Thi đua là một phương thức lãnh đạo, cũng như phương thức quản trị nhân lực, quản lý và hạch toán kinh tế. Đồng thời thi đua xã hội chủ nghĩa là cách thức để phát huy tính năng động, sáng tạo của chủ thể. Thi đua khác cạnh tranh về bản chất. Đặc biệt phương thức đạt mục tiêu.

Tập đoàn Điện lực Việt Nam cần xây dựng chính sách khen thưởng nhân văn nhằm động viên, khuyến khích người lao động hăng say, tích cực, sáng tạo, chịu đựng gian khổ, vượt qua thách thức hoàn thành tốt công việc được giao.

Lĩnh vực thi đua - khen thưởng phải gắn chặt với đánh giá hiệu quả công việc nhằm đạt được hai mục đích:

- Đánh giá hiệu quả công việc làm cơ sở để trả công đúng, chính xác
- Thưởng (nhiều hình thức) vừa bổ sung thu nhập, vừa tôn vinh và đãi

ngộ người lao động có sáng kiến, quyết tâm, năng nổ, xây dựng phong trào.

- Triển khai sâu rộng phương thức đánh giá lao động thông qua các chỉ số BSC & KPIs; Để triển khai hiệu quả phương án trên cần nhận định rõ các vấn đề cụ thể như:

- *Một là*, đánh giá một số hạn chế, nhược điểm làm giảm hiệu quả hoạt động của bộ chỉ số và phần mềm BSC & KPIs, từ đó đề xuất các khuyến nghị thay đổi mang tính định hướng, phương pháp tiếp cận.

- *Hai là*, xác định rõ mục tiêu, yêu cầu BSC & KPIs tại EVN, trên cơ sở đó để đánh giá được hiệu quả và hoàn thiện hệ thống BSC & KPIs cần phải có thời gian, lộ trình đánh giá định kỳ hàng năm, đánh giá tổng thể sau 03 năm theo ma trận mục tiêu và sản phẩm, để thực hiện điều chỉnh một cách tổng thể nhất, khắc phục hết các tồn tại hạn chế để triển khai hiệu quả giai đoạn tiếp theo.

Động cơ, mục đích của thi đua là khơi dậy tinh thần lao động tập thể, kiến tạo môi trường để mỗi cá nhân phát huy tốt nhất năng lực, sở trường nội sinh. Nhưng, nếu quan niệm và ứng xử không đúng vấn đề thi đua rất dễ biến thi đua thành ganh đua, cạnh tranh không lành mạnh, tìm cách “dìm” đối thủ xuống để mình vươn lên. Nếu hành xử như vậy, sẽ không còn ý nghĩa và mục đích của thi đua ở chủ nghĩa xã hội. Một khía cạnh khác của thi đua là phải tổ chức cho khéo và đánh giá kết quả của các bên thật sự công minh, công tâm. Thi đua đi kèm phần thưởng, tôn vinh và học tập gương người tốt, việc tốt. Do đó, lãnh đạo EVN phải tổ chức tốt, bộ phận chuyên trách thi đua- khen thưởng thật tốt, trong sạch, vững mạnh, đủ năng lực tham mưu cho cấp ủy, lãnh đạo trong lĩnh vực công tác này.

4.3.5. Giải pháp xây dựng và thực thi văn hóa doanh nghiệp (văn hóa điện lực)

Văn hóa nói chung và văn hóa doanh nghiệp nói riêng chính là môi trường nuôi dưỡng con người, trong đó có người lao động. Xây dựng văn hóa

EVN trên nền tảng văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc. Văn hóa EVN vừa mang tính dân tộc Việt Nam, thống nhất trong đa dạng 54 dân tộc anh em, sinh sống trên 63 tỉnh thành. Đồng thời văn hóa EVN phải đặc sắc về những người thấp sáng tổ quốc. Do vậy tiếp xúc người lao động EVN phải thể hiện tổng hợp một cách tinh tế người văn hóa dân tộc, văn hóa lao động, văn hóa sáng tạo và văn hóa thấp sáng giang sơn.

EVN tổ chức thực hiện tốt chủ trương của Đảng về xây dựng, phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước và xây dựng văn hóa là nền tảng tinh thần của xã hội, văn hóa soi đường cho quốc dân đi, làm cho văn hóa thực sự trở thành sức mạnh nội sinh, động lực phát triển đất nước trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp của EVN. Đẩy mạnh thực thi văn hóa doanh nghiệp, giữ gìn và phát triển thương hiệu mạnh, là đối tác tin cậy, là nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp; văn hóa doanh nghiệp phát huy mạnh mẽ hơn nữa vai trò nền tảng của mình, góp phần đưa EVN thành một doanh nghiệp số có văn hóa mạnh hàng đầu của Việt Nam.

Xây dựng văn hóa EVN đảm bảo thực thi đầy đủ hệ giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức trong văn hóa ứng xử, các quy tắc giao tiếp ứng xử trong toàn EVN; nâng cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tự giác của CBCNV, giá trị cốt lõi và uy tín của EVN; thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp thành sức mạnh nội sinh, động lực bên trong thúc đẩy EVN; thực hiện tốt công tác lãnh đạo văn hóa và thực thi văn hóa, trong đó vai trò của người đứng đầu đơn vị có tính then chốt góp phần quyết định thành công; đẩy mạnh thực thi văn hóa doanh nghiệp là để làm tốt hơn công tác quản trị doanh nghiệp.

- Thường xuyên chăm lo, phát huy các giá trị, bản sắc mang tính truyền thống cụ thể là nền tảng quan trọng cho sự phát triển bền vững, coi trọng việc khơi dậy niềm tự hào của CBCNV về truyền thống của EVN và ngành Điện Cách mạng Việt Nam.

- *Mục tiêu*

- Xây dựng văn hóa EVN tiên tiến đậm đà bản sắc của ngành kinh tế mũi nhọn, dựa trên nền tảng kinh tế tri thức, kinh tế số và CMCN 4.0; trước hết là văn hóa trong cấp ủy, tổ chức Đảng, văn hóa Hội đồng thành viên, văn hóa quản lý điều hành; và chung nhất là văn hóa làm việc, văn hóa cống hiến EVN

- Tiếp tục đẩy mạnh và nâng cao chất lượng, hiệu quả thực thi văn hóa doanh nghiệp trong toàn Tập đoàn với tinh thần kế thừa, phát huy truyền thống tốt đẹp và nâng tầm văn hóa EVN trong thời kỳ mới với sự phát triển mạnh mẽ của cách mạng công nghiệp lần thứ 4; đưa văn hóa doanh nghiệp tiếp tục đi sâu hơn nữa vào các lĩnh vực và hoạt động sản xuất kinh doanh, trong đó coi trọng và đề cao văn hóa lãnh đạo, văn hóa số, văn hóa học tập và đổi mới sáng tạo, xây dựng và thực thi văn hóa kinh doanh, văn hóa an toàn trong lao động sản xuất thành bản sắc văn hóa riêng, tạo sức mạnh nội sinh và động lực cho sự phát triển bền vững và toàn diện của EVN trước bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng.

- Kiến tạo môi trường làm việc hiện đại, thân thiện, mọi người đều được tôn trọng, không ai bị bỏ lại sau- đảm bảo tính công bằng và minh bạch; xây dựng đội ngũ CBCNV giỏi chuyên môn, tinh thông nghiệp vụ phong cách và lối làm việc chuyên nghiệp, hiệu quả, ứng xử thân thiện, văn minh, lịch sự, mang đậm tính nhân văn trong thương mại, làm hài lòng đối tác và khách hàng của EVN.

- Không ngừng quan tâm chăm lo xây dựng ngôi nhà chung EVN đoàn kết và nghĩa tình.

- Từng bước xây dựng hoàn thiện slogan, logo, triết lý kinh doanh và hình tượng người lao động EVN- người thợ điện áo Cam (màu đặc thù công nhân điện) tin cậy, chuyên nghiệp, thân thiện hết lòng vì khách hàng, vì cộng đồng và toàn xã hội.

- Thực hiện thành công việc đổi mới về nội dung, phương thức quản trị và cách thức triển khai VHDN để đưa văn hóa EVN đi sâu vào các hoạt động

quản lý vận hành, kinh doanh, đầu tư xây dựng, quản trị doanh nghiệp; đồng thời, lan tỏa mạnh mẽ văn hóa EVN đến khách hàng và cộng đồng xã hội.

- *Định hướng*

Với các quan điểm và mục tiêu nêu trên, công tác văn hóa doanh nghiệp của EVN giai đoạn 2022-2025, định hướng đến 2030 và xa hơn nữa là tầm nhìn 2045 tập trung vào việc xây dựng một nền văn hóa EVN với tư tưởng cốt lõi là tập trung hình thành và lan tỏa các đặc trưng tiêu biểu cho bản sắc văn hóa EVN đó là:

- Một EVN chuyên nghiệp và đáng tin cậy.
- Một EVN tiên phong và sáng tạo.
- Một ngôi nhà chung EVN đoàn kết và nghĩa tình.
- Tập đoàn điện lực Việt Nam, tổ chức có trách nhiệm xã hội cao.

Văn hóa công nhân là tiếp cận những giá trị cốt lõi của giai cấp công nhân so với các giai tầng khác trong xã hội. Như đã phân tích trên, công nhân ngành điện làm việc không chỉ thuần túy nhằm vào tiền lương, tiền công mà còn là thành viên của giai cấp công nhân Việt Nam, giai cấp lãnh đạo, cầm quyền thông qua bộ tham mưu, bộ phận tiên phong đó là Đảng cộng sản Việt Nam. Tuyệt đại đa số người lao động EVN là công nhân Việt Nam, do đó họ phải mang trong mình dòng máu giai cấp công nhân, đức tính tốt đẹp của giai cấp công nhân.

Xây dựng văn hóa công nhân là khơi dậy, làm sáng tỏ và cô đọng thành chuẩn mực những giá trị tốt đẹp của giai cấp công nhân. Xây dựng phong cách ứng xử EVN, các chuẩn mực giá trị kiến tạo nên đặc sắc văn hóa công nhân EVN như: lao động EVN trí tuệ-xung kích- sáng tạo- vượt khó- đoàn kết; hoặc giả đưa slogan “***Thắp sáng niềm tin***” của EVN vào tất cả các lĩnh vực công tác, hoạt động, sản xuất kinh doanh trong toàn tập đoàn.

(1) Sửa đổi, bổ sung Tài liệu Văn hóa EVN và triển khai hiệu quả “Hành trình Văn hóa EVN 2022-2025”;

(2) Xây dựng văn hóa lãnh đạo EVN làm mũi nhọn để đổi mới toàn diện,

tạo đột phá về công tác VHDN;

(3) Phát huy và củng cố các giá trị văn hóa truyền thống quý báu của EVN, làm nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững;

(4) Phát triển mạnh mẽ văn hóa học tập, văn hóa số, thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo;

(5) Tăng cường kỷ luật, kỷ cương và xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, cởi mở và thân thiện;

(6) Nâng tầm văn hóa kinh doanh và thương hiệu dịch vụ khách hàng với triết lý khách hàng là trung tâm;

(7) Chuyên nghiệp hóa và số hóa công tác quản trị và thực thi VHDN trong toàn Tập đoàn;

(8) Đổi mới công tác đào tạo về văn hóa doanh nghiệp;

(9) Tăng cường chất lượng và hiệu quả truyền thông về văn hóa EVN.

4.3.6. Giải pháp về nâng cao chất lượng đào tạo, huấn luyện, sử dụng nguồn nhân lực

Công tác đào tạo, đào tạo lại, đào tạo tại chỗ, tại hiện trường, đào tạo tại nhà trường và thậm chí “cầm tay chỉ việc” để có đội ngũ lao động có phẩm chất chính trị vững vàng, có chuyên môn vững chắc, có đạo đức sáng ngời, có khát vọng làm giàu và quyết tâm dấn thân vào con đường khoa học tìm ra những công nghệ mới về điện cho Tổ quốc và Nhân dân là nhiệm vụ quan trọng trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của EVN. EVN đã, đang và sẽ luôn tạo điều kiện cho người lao động được tham gia học tập, đào tạo, phát triển để nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn và tự hoàn thiện bản thân, chính điều đó góp phần giúp cho người lao động có động lực làm việc một cách tích cực, chủ động, sáng tạo hơn và muốn gắn bó với doanh nghiệp lâu dài.

Thời gian tới EVN cần tập trung triển khai các giải pháp:

- Tập đoàn Điện lực Việt Nam áp dụng triển khai mạnh mẽ, có hiệu quả phần mềm đào tạo điện tử LMS một cách sáng tạo, phù hợp với nhiều hình

thức (dài hạn, ngắn hạn, trực tuyến, cố vấn (mentoring), huấn luyện (coaching), E-learning).

- Chú trọng đào tạo cán bộ lãnh đạo, quản lý, điều hành từ cấp tập đoàn tới cơ sở. Phân bổ lao động cân đối, theo tỷ lệ khoa học hợp lý giữa các lĩnh vực: sản xuất điện, truyền tải, phân phối, kinh doanh

- Khuyến khích tạo cơ hội học tập và hỗ trợ kinh phí, thời gian để người lao động tự học, tự tích lũy kinh nghiệm nâng cao chất lượng lao động.

- Xây dựng hệ thống chia sẻ, kèm cặp, tự học, tự bồi dưỡng trong đội ngũ quản trị nguồn nhân lực.

- Đề cao Văn hóa học tập của mỗi cá nhân trong tổ chức, khẳng định học và tự học liên tục là quá trình phải gắn liền với lộ trình phát triển cá nhân, là điều kiện để duy trì sức cạnh tranh của mỗi cá nhân người lao động, là sức cạnh tranh tổng hợp của EVN, là yếu tố tiên quyết xác định người lao động có khả năng tồn tại trong môi trường công nghệ này hay không, trong đó học tập bao gồm nhiều hình thức đa dạng, từ tự học, đào tạo kèm cặp, đào tạo tại chỗ, trực tuyến, hữu tuyến, hội thảo, hội nghị ... chứ không chỉ đơn thuần trong các khóa học định kỳ, kiểm tra nâng cấp như hiện nay.

- Thúc đẩy việc nghiên cứu, thi đua, đúc rút thành tựu trong công tác đào tạo đặc sắc trong chính nội bộ tập đoàn.

- Xây dựng hệ thống giảng viên cả cơ hữu và thỉnh giảng, chú trọng báo cáo thực tế của các chuyên gia và cán bộ lãnh đạo cao cấp của tập đoàn. Đối với nhiều lao động cụ thể (C.Mác) cần vận dụng phương châm, cầm tay chỉ việc.

- Đánh giá kết quả huấn luyện thông qua bộ chỉ số chuyên ngành.

- Áp dụng một cách phù hợp mô hình công thức 70-20-10: (trong đó 70% học không chính thức trong công việc, 20% học qua các mối quan hệ (phản hồi), 10% học chính thức (đọc, các khóa học).

- Cơ cấu lại theo hướng tăng chi phí đào tạo cả về tương đối lẫn tuyệt đối. Phân đầu đạt 4% cho giai đoạn 2021-2025, 5% cho giai đoạn 2026-2030.

Phân bổ kinh phí đào tạo huấn luyện theo nguyên tắc 1-9-20-70: (trong đó 1% đào tạo cán bộ, 9% cho đội ngũ cán bộ cao cấp, 20% cho đội ngũ quản lý cấp trung, 70% cho nhân viên, người lao động trực tiếp.

- Củng cố, hoàn thiện theo hướng rõ chức trách nhiệm vụ, chuyên nghiệp, hiện tại các trung tâm đào tạo, các cơ sở nghiên cứu khoa học làm nhiệm vụ phát triển nguồn nhân lực về cả 3 mặt: số lượng – chất lượng – cơ cấu, trong đó quan trọng nhất là chất lượng nguồn nhân lực.

- Trao đổi chuyên gia, học tập kinh nghiệm quản lý, kỹ năng vận hành các cơ sở sản xuất, truyền tải, dự trữ (thủy tích năng) với các tổ chức quốc tế, các tập đoàn điện lớn trên thế giới.

4.3.7. Giải pháp về tạo cơ hội phát triển và thăng tiến cho người lao động

Người lao động bất kể ở cương vị nào cũng có nhu cầu tiến bộ, phát triển, kể cả những lao động phổ thông hoặc lao động **giản** đơn. Bởi vì, phần đầu vươn lên là nhu cầu chính đáng, và cũng là quy luật của xã hội loài người. Do đó, trong tổ chức và vận hành từ cấp tập đoàn đến đơn vị cơ sở- xét về mặt tổ chức, cán bộ, sử dụng nguồn nhân lực phải thiết kế theo mô hình động, phát triển. Cụ thể là trong mọi công việc, mọi vị trí phải kiến tạo không gian và lộ trình thăng tiến. Ví dụ Phó tổng giám đốc thăng tiến lên Tổng giám đốc; Chủ tịch Tập đoàn nếu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ có thể được cất nhắc bổ nhiệm lên Bộ Công thương, Ủy Ban quản lý Vốn hoặc các Cơ quan Trung ương khác. Trên thực tế, Đảng, Nhà nước ta đã trọng dụng, bổ nhiệm nhiều cán bộ tập đoàn kinh tế làm cán bộ chiến lược cấp cao ở nhiều lĩnh vực.

Đối với người lao động kỹ thuật chuyên môn sâu, nên thiết kế “hành lang phát triển” hoặc chia nhỏ cấp độ công việc theo nguyên lý bậc thợ (bậc 1 đến 7), hoặc chuyên gia bậc 1,2,3.. hoặc nữa, trong quân đội, công an có quân hàm và cấp bậc.

Lý thuyết về cấp độ, level là nhu cầu khách quan của mọi loại công việc,

mọi ngành nghề và trong ngành điện cũng không là ngoại lệ. Thiết kế và duy trì cơ hội thăng tiến là nhu cầu đòi hỏi khách quan của người lao động dưới mọi hình thức.

Từ nay đến 2030, lãnh đạo tập đoàn phải xây dựng một sơ đồ tổng thể về sử dụng nguồn nhân lực thật khoa học và cơ hội thăng tiến cho từng vị trí, chi tiết, cụ thể nhằm: thứ nhất, quản trị lao động tốt nhất; thứ hai, trả công người lao động chính xác nhất; thứ ba, tạo con đường rộng mở để lao động nào, ở đâu và làm gì đều có nhu cầu tiến bộ, vươn lên = thăng tiến.

Có cơ chế tuyển dụng, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài, trả thù lao và đãi ngộ tôn vinh xứng đáng cho người lao động và kiến tạo những con đường vô tận cho người lao động trong EVN phấn đấu. Chairman, CEO và các cấp lãnh đạo của EVN phải tuyên ngôn rõ thông điệp tới mọi người về chính sách dùng người và trọng dụng nhân tài EVN. Ai ai cũng hiểu rằng, chỉ sợ không đủ đức, đủ tài để đảm đương chức vụ, mọi nhân tài đều được tôn vinh, trọng dụng.

Tập đoàn điện lực Việt Nam cần xây dựng ra một lộ trình thăng tiến rõ ràng là một lời khẳng định với những nhân viên có tiềm năng rằng bạn không chỉ muốn đầu tư vào sự phát triển chuyên môn của họ mà còn muốn họ đạt được những vị trí cao hơn nữa trong Tập đoàn. Hãy vạch ra một lộ trình thăng tiến rõ ràng cho mọi người, mọi vị trí quan trọng trong doanh nghiệp vì nó có khả năng thúc đẩy nhân viên học hỏi thêm các kỹ năng và kiến thức cần thiết để có thể thăng tiến trong sự nghiệp.

4.3.8. Giải pháp tăng cường sự lãnh đạo của Đảng, phát huy vai trò giám sát- phản biện của các tổ chức chính trị - xã hội, phát huy dân chủ trong bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp chính đáng người lao động.

Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, phổ biến nhằm nâng cao nhận thức, tạo chuyển biến trong cán bộ, đảng viên, đoàn viên, người lao động về vị trí, vai trò, tầm quan trọng của các tổ chức chính trị - xã hội, là tổ chức đại diện cho người lao động, chăm lo và bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng

của người lao động.

Rà soát, sửa đổi bổ sung các quy chế, quy định, thỏa ước lao động tập thể; Thực hiện tốt các chế độ, chính sách chăm lo đời sống cho đoàn viên công đoàn, người lao động; định kỳ tổ chức Hội nghị người lao động, đối thoại định kỳ nhằm lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của người lao động, đề sớm có giải pháp định hướng tư tưởng, giải quyết yêu cầu của người lao động.

Thực hiện hiệu quả các phong trào thi đua trong lao động sản xuất nhằm đảm bảo cung cấp điện an toàn, ổn định, phục vụ các hoạt động kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội và sinh hoạt của nhân dân cả nước.

Thường xuyên bồi dưỡng, rèn luyện đoàn viên, người lao động, từ đề lựa chọn, giới thiệu những đoàn viên ưu tú cho Đảng xem xét kết nạp, nhằm nâng cao công tác phát triển đảng viên góp phần xây dựng Đảng bộ, tổ chức trong sạch vững mạnh.

Tiếp tục thực hiện các chương trình vì người lao động, quan tâm giúp đỡ CBCNV có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn, mắc bệnh hiểm nghèo, tai nạn lao động; Chủ động thăm hỏi thường xuyên nắm bắt tình hình sức khỏe, nhu cầu, nguyện vọng của CBCNV để phối hợp với chuyên môn nhanh chóng giải quyết, kịp thời thực hiện các chế độ hỗ trợ.

Triển khai thực hiện hiệu quả phong trào văn hóa, văn nghệ, luyện thể dục thể thao bảo vệ, nâng cao sức khỏe, phòng chống bệnh tật cho đoàn viên, người lao động trong giai đoạn 2021- 2025, tầm nhìn đến năm 2030:

Tích cực tổ chức các hoạt động từ thiện xã hội vì cộng đồng để người lao động được tham gia qua đó nâng cao hình ảnh, thương hiệu của EVN trong việc thực hiện tốt công tác an sinh xã hội, hướng về cộng đồng.

KẾT LUẬN

Luận án “*Tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam*” đã đi sâu nghiên cứu về góc độ tạo động lực cho những người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Theo đó, luận án đã đạt được những kết quả như sau:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về động lực lao động và tạo động lực trong lao động. Việc này có ý nghĩa quan trọng trong xác định nền tảng đổi mới và phát triển cho các mô hình kinh tế nhà nước đang hoạt động khi công tác quản lý nguồn nhân lực chưa được chuyên môn hóa và vẫn đang được tiến hành theo lối mòn kinh nghiệm. Các mô hình lý thuyết mà luận án nghiên cứu là những mô hình về động lực điển hình trên thế giới, trải dài theo bề dày lịch sử của khoa học quản lý. Mỗi mô hình đều có thể áp dụng cho nghiên cứu thực nghiệm các tập đoàn kinh tế nhà nước (TĐKTNN) ở Việt Nam theo một khía cạnh và cách thức khác nhau. Nghiên cứu này đã trung thành với mô hình Thang bậc nhu cầu của A.Maslow (1943) vì mô hình này vẫn đang giữ nguyên giá trị đối với con người theo thời gian.

Thứ hai, luận án đã đi sâu nghiên cứu được những bài học thực chứng từ thể chế lao động của 3 quốc gia điển hình cho các Châu lục nghiên cứu là: CHLB Đức, Trung Quốc, Nam Phi. Các quốc gia này đều có lĩnh vực hoạt động kinh tế và các tập đoàn tương đối tương đồng với Tập đoàn Điện lực Việt Nam, hoạt động ở các lĩnh vực như: điện lực, viễn thông, khai khoáng, xăng dầu. Mỗi bài học rút ra được là gợi ý tốt cho tác giả luận án trong việc tìm kiếm nguyên nhân cho thực trạng và hệ thống các giải pháp cho vấn đề tạo động lực cho người lao động ở Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Thứ ba, luận án đã tiến hành nghiên cứu thực trạng của một vấn đề mới là tạo động lực cho người lao động trong EVN. Nghiên cứu đó được tiến hành với hai phương pháp nổi bật là sử dụng dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo, tài liệu

nghiên cứu về các tập đoàn, và sử dụng số liệu sơ cấp trong điều tra bảng hỏi với 1.045 người lao động đang làm việc trong các đơn vị thuộc EVN để phân tích qua các thuật toán của kinh tế lượng dưới sự hỗ trợ của SPSS.

Theo đó, phương pháp tìm giải pháp cho thực trạng tạo động lực cho người lao động tại EVN ở cả góc độ vĩ mô và vi mô được tiến hành theo cách thức mới, hiện đại. Đó là phương pháp kiểm tra chéo đặc tam giác khi sử dụng cơ sở lý luận làm nền tảng đối chiếu với nghiên cứu thực nghiệm định tính (tài liệu thứ cấp) và định lượng (số liệu điều tra sơ cấp) để đưa ra góc nhìn thực chứng về tình trạng tạo động lực cho người lao động tại EVN.

Thứ tư, luận án đã làm rõ thực trạng về sản xuất kinh doanh và triển vọng phát triển của EVN trong bối cảnh CMCN 4.0. Tình trạng tài chính, sản xuất, nhân sự và thị trường kinh doanh của EVN cho ta thấy tầm vóc và ý nghĩa chính trị - xã hội của EVN. Đồng thời, qua nghiên cứu đó, luận án cũng cho thấy sự tồn tại lâu dài của hình thức tập đoàn kinh tế là một yêu cầu tất yếu đối với nền kinh tế Việt Nam.

Thứ năm, luận án đã đúc rút được mô hình khung nhằm đổi mới hoạt động tạo động lực cho người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam theo hướng tập trung các nguồn lực vào 4 nhóm các nhân tố tác động chủ yếu đến động lực làm việc của người lao động tại đây. Từ đó, luận án đưa ra được 09 giải pháp cụ thể như:

- Nâng cao nhận thức, tạo chuyển biến đổi với cán bộ lãnh đạo, quản lý, người lao động về vị trí, vai trò, tầm quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động.

- Tuyển dụng, bố trí, sử dụng hợp lý nguồn lực lao động phù hợp với năng lực, sở trường của từng người lao động là khoa học về quản trị nhân lực.

- Tiền lương là yếu tố quan trọng bậc nhất trong tạo động lực cho người lao động. Tăng lương, tăng thu nhập thực tế sẽ khuyến khích và tạo sự phấn khởi cho người lao động.

- Phải quan tâm hơn nữa đến việc xác định các đặc điểm, tiêu chí của môi trường làm việc với không gian lao động thoáng đạt, nâng cao hiệu quả công tác an toàn vệ sinh lao động. Đẩy mạnh xây dựng văn hóa an toàn lao động tại nơi làm việc, cải thiện điều kiện lao động, phòng ngừa tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp cho người lao động.

- Coi trọng công tác thi đua và khen thưởng, động viên tinh thần cho người lao động; lĩnh vực thi đua - khen thưởng phải gắn chặt với đánh giá hiệu quả công việc.

- Xây dựng văn hóa EVN đảm bảo thực thi đầy đủ hệ giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức trong văn hóa ứng xử, các quy tắc giao tiếp ứng xử trong toàn EVN; nâng cao tinh thần trách nhiệm và ý thức tự giác của CBCNV, giá trị cốt lõi và uy tín của EVN; thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp thành sức mạnh nội sinh, động lực bên trong thúc đẩy EVN.

- Nâng cao chất lượng đào tạo, huấn luyện nguồn lực lao động với phương châm: đào tạo, đào tạo lại, đào tạo tại chỗ, tại hiện trường, đào tạo tại nhà trường và thậm chí “cầm tay chỉ việc” để có đội ngũ lao động có phẩm chất chính trị vững vàng, có chuyên môn vững chắc, có đạo đức sáng ngời, có khát vọng.

- Có cơ chế tuyển dụng, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài, trả thù lao và đãi ngộ tôn vinh xứng đáng cho người lao động và kiến tạo những con đường vô tận cho người lao động trong EVN phấn đấu.

- Tăng cường phát huy vai trò của các tổ chức chính trị - xã hội, phát huy dân chủ trong bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp chính đáng người lao động.

Về định hướng nghiên cứu trong thời gian tới, tác giả luận án nhận thấy còn tồn tại những thiếu sót do hạn chế về nguồn lực nghiên cứu, trình độ và kinh nghiệm nghiên cứu mà chưa kiểm chứng, đánh giá ở một diện rộng hơn đối diện lực Việt Nam. Do đó, những nghiên cứu tiếp theo được kiến nghị tiếp cận tập đoàn và người lao động ở một quy mô mẫu lớn hơn để có được góc

nhìn chính xác hơn nữa về tình hình tạo động lực cho người lao động tại đây. Đồng thời, các nghiên cứu trong tương lai còn có thể đề cập đến quá trình tạo động lực cho các vị trí quản lý cấp trung và cấp cao của EVN vì đây vừa là những chủ thể quản lý và cũng vừa là những người lao động, đại diện cho sở hữu nhà nước tại doanh nghiệp. Họ là những người có thể tạo ra những tác động lan tỏa trên một diện rộng với những người lao động bên dưới nếu các cơ quan quản lý sắp xếp đúng người đủ năng lực và phù hợp cho các vị trí này.

Với thời gian nghiên cứu có hạn nên không thể tránh khỏi những sai sót, nghiên cứu sinh rất mong nhận được nhiều đóng góp quý báu khách quan của các đối tượng độc giả để có điều kiện phân tích sâu hơn về các mô hình tạo động lực mới cho người lao động tại EVN và các tập đoàn kinh tế nhà nước để cho nghiên cứu có tính ứng dụng trong thực tiễn và đạt hiệu quả cao hơn

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ
LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Cao Thị Phương (2023), “Some theoretical and practical issues on motivating employees in State economic groups”, *journal of finance & accounting research*, 06 (25), 120-125.
2. Cao Thị Phương (2023), “Tạo động lực cho trí thức Việt Nam phát triển đáp ứng yêu cầu cuộc cách mạng công nghiệp 4.0”, *Tạp chí Cộng Sản*.
3. Cao Thị Phương (2023), “Tạo động lực cho người lao động đáp ứng yêu cầu thời kỳ mới”, *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, (334) 11, tr.74-77.
4. Cao Thị Phương, (2024), Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thực thi Văn hóa doanh nghiệp tại tập đoàn Điện lực Việt Nam, *Tạp chí Tổ chức nhà nước*, từ trang 35-38.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Anphabe và Nielsen Việt Nam (2016), *Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam – 2016*, Công ty Anphabe, Hà Nội.
2. Mai Anh (2008), *Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các đơn vị có vốn Nhà nước ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Chu Tuấn Anh (2022), *Tạo động lực cho người lao động tại các cơ sở dịch vụ y tế ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Hà Nội.
4. Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2024), *Hội nghị toàn quốc quán triệt, triển khai thực hiện Nghị quyết Hội nghị lần thứ mười Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII*, Hà Nội.
5. Nguyễn Thái Bình (2016), “Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam: đặc điểm, vai trò và xu hướng phát triển”, *Lý luận Chính trị*, (4), tr. 86-91.
6. Nguyễn Thế Bính (2014), “Tái cơ cấu để phát triển các tập đoàn kinh tế nhà nước tại Việt Nam”, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 18 (28), tr. 21-26.
7. Xuân Cầu, Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
8. CIEM (2012), “Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững”, *Thông tin chuyên đề* Trung tâm Thông tin - Tư liệu và Viện Friedrich Ebert Stiftung, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung Ương, (8).
9. CIRD (2018), “Số lượng thỏa ước lao động tập thể”, tại trang: <http://quanhelaodong.gov.vn/so-luong-thoa-uoc-lao-dong-tap-the>, [truy cập ngày 22/2/2024]
10. Phạm Đức Chính và cộng sự (2016), *Nghiên cứu mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng công việc của cán bộ, công chức ở Việt Nam*, Nxb Tài chính, Hà Nội.

11. Chính phủ (2016), *Quyết định số 428/QĐ-TTg ngày 18/3/2016 Phê duyệt điều chỉnh quy hoạch phát triển điện lực quốc gia 2011 - 2020 có xét đến 2030*, Hà Nội.
12. Nguyễn Thị Phương Dung (2016), *Nghiên cứu động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam*, luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế, Thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh.
13. Đảng CSVN (2011), *Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ XI*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
14. Phan Minh Đức (2018), *Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam*, luận án tiến sĩ, Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Hà Nội.
15. Trương Minh Đức (2011), “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 27(1), pp. 240-247.
16. Trần Hanh (2007), “Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow với vấn đề quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp hiện nay”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, (122).
17. Trần Kim Hào và cộng sự (2015), *Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về xây dựng tập đoàn kinh tế Việt Nam*, Chương trình KH&CN trọng điểm cấp nhà nước KX.04/11-15, Bộ Khoa học và Công nghệ, Hà Nội.
18. Hà Thị Hằng (2013), *Nguồn nhân lực cho CNH, HĐH gắn với phát triển kinh tế tri thức ở Thừa Thiên Huế hiện nay*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện CTQG Hồ Chí Minh, Hà Nội.
19. Phạm Thu Hằng, Phạm Thị Thanh Hồng (2015), “Sự hài lòng của người lao động tại các tổ chức nước ngoài cung cấp dịch vụ đào tạo tại Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội - Chuyên san Kinh tế và kinh doanh*, (3), tập 31, Hà Nội.

20. Nguyễn Văn Hiệp và cộng sự (2014), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp có vốn FDI tại Đồng Nai*, Đề tài nghiên cứu khoa học.
21. Hoàng Hữu Hòa, Trương Đình Thái, (2019), “Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng châu Á*, (157), tr. 43-75
22. Hội đồng thành viên EVN (2017), *Nghị quyết số 424/NQ-HĐTV ngày 29/12/2017 về Chủ đề năm 2018 “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” trong toàn Tập đoàn Điện lực Việt Nam*, Hà Nội.
23. Hội đồng thành viên EVN (2018), *Nghị quyết số 318/NQ-HĐTV ngày 24/8/2018 về Chiến lược phát triển EVN đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030*, Hà Nội.
24. Phạm Thị Hương (2021), *Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại TNCs & MNCs tại Việt Nam*, luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
25. ILO (2014), *Chính sách tiền lương tại Việt Nam trong bối cảnh kinh tế thị trường và hội nhập - Báo cáo tóm lược tháng 11/2014*, Tổ chức Lao động Quốc tế, Hà Nội
26. Nguyễn Khương (2012), “Tập đoàn kinh tế: Mô hình quản lý và chiến lược phát triển”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN*, (28), tr, 16-22.
27. Nguyễn Thị Phương Lan (2015), *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*, luận án tiến sĩ kinh tế, học viện Hành chính quốc gia, Hà Nội.
28. Trần Thúy Lâm (2005), “Sự khác nhau cơ bản giữa kỷ luật lao động và kỷ luật công chức”, *Tạp chí luật học*, (3), tr. 28-32.
29. Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi (2014), “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ*, (32).

30. Hồng Lộc và Quốc Nghi (2014), “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ*, (32), tr. 97-105.
31. Lê Đình Lý (2010), *Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (cụ thể nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*, luận án tiến sĩ kinh tế, trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
32. Mác - Ăngghen (1993), *Toàn tập*, Nxb CTQG-ST, Hà Nội, tập 23, 24
33. Dương Thị Thanh Mai, (2015), “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam - thực trạng & giải pháp”, *Tạp chí khoa học và công nghệ Lâm nghiệp, Kinh tế & Chính sách*, (1).
34. MOLISA (2017), *Bản tin cập nhật thị trường lao động Việt Nam, số 13 Quý 1*, Hà Nội. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Tổng cục Thống kê.
35. Lê Ngọc Nương và cộng sự, (2017), “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các công ty xây dựng công trình giao thông – trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên”, *Đề tài nghiên cứu khoa học*, Bộ Công thương, Hà Nội.
36. Nguyễn Bá Ngọc (2014), *Năng suất lao động ở Việt Nam- nhìn từ góc độ cơ cấu lao động và kỹ năng*, Hà Nội, CIEM.
37. Nguyễn Xuân Thái (2017), *Thỏa ước lao động tập thể - Một số vấn đề cần quan tâm*, tại trang: <http://www.moit.gov.vn/tin-chi-tiet/-/chi-tiet/thoa-uoc-lao-dong-tap-the-mot-so-van-de-can-quan-tam-1605-14.html>, [truy cập ngày 25/6/2024].
38. Nhiều đơn vị (2016), *Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 5 năm 2016 - 2020 của các Tổng công ty thuộc EVN*, Hà Nội.
39. Đào Phú Quý (2010), “Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc động viên người lao động”, *Tạp chí Khoa học, ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, Tập 26, tr. 78-85.

40. Hà Sơn (2016), EVN: *Lợi nhuận giảm 50%, quỹ lương tăng trên 25% trong ba năm*, tại trang <http://s.cafef.vn/evn-195145/evn-loi-nhuan-giam-50-quy-luong-tang-tren-25-trong-ba-nam.chn> [truy cập ngày 8/7/2024].
41. Lê Hữu Tăng và các cộng sự (1996), *Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước KX.07, Viện Triết học, Hà Nội.
42. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2018), *Quyết định số 290/QĐ-EVN ngày 06/11/2018 phê duyệt Đề án Nghiên cứu, ứng dụng Công nghệ của CMCN 4.0 vào hoạt động sản xuất kinh doanh của EVN*, Hà Nội.
43. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2015 - 2020), *Báo cáo Sản xuất kinh doanh giai đoạn 2015 đến 2020*, Hà Nội.
44. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2016 -2020), *Báo cáo thường niên 2016-2020*, Hà Nội.
45. Tập đoàn Điện lực Việt Nam (2016-2020), *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2020*, Hà Nội.
46. Nguyễn Minh Tuấn (2012), “Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay”, *Tạp chí Tuyên giáo*, (6).
47. Nguyễn Văn Thắng (2013), “Trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp Việt Nam theo khung tham chiếu của Hiệp ước Toàn cầu (Global Compact)”, *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, Tập 195, tr. 3-9.
48. Trần Đình Thiên và cộng sự (2014), “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước: Các điểm nghẽn và giải pháp thúc đẩy”, *Kỷ yếu Diễn đàn Kinh tế Mùa thu 2014*, Ủy Ban Kinh tế, Quốc Hội nước CHXHCN Việt Nam, Hà Nội.
49. Thủ tướng Chính phủ (2017), *Quyết định số 168/QĐ-TTg ngày 07/02/2017 phê duyệt Đề án tái cơ cấu ngành điện giai đoạn 2016 - 2020, định hướng đến năm 2025*, Hà Nội.
50. Thủ tướng Chính phủ (2017), *Quyết định số 852/QĐ-TTg ngày 14/06/2017 về Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc EVN giai đoạn 2017 - 2020*, Hà Nội.

51. Thủ tướng Chính phủ (2018), *Điều lệ tổ chức và hoạt động của EVN ban hành tại Nghị định số 26/2018/NĐ-CP ngày 28/2/2018 của Thủ tướng Chính phủ*, Hà Nội.
52. Thủ tướng Chính phủ (2018), *Quyết định số 219/QĐ-TTg ngày 13/02/2018 về Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 05 năm 2016 - 2020 của EVN*, Hà Nội.
53. Thủ tướng Chính phủ (2021), *Quyết định số 538/QĐ-TTg ngày 01/4/2021 phê duyệt Chiến lược phát triển Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*, Hà Nội.
54. Nguyễn Thanh Thủy (2022), *Nghiên cứu tạo động lực cho người lao động trong lĩnh vực thăm dò và khai thác dầu khí của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, trường Đại học Mỏ - Địa chất, Hà Nội.
55. Vũ Thị Uyên (2007), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*, luận án tiến sĩ kinh tế, trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
56. VEPR (2017), *Tiền lương tối thiểu ở Việt Nam: Một số quan sát và nhận xét ban đầu* - Bài thảo luận chính sách CS-13, Hà Nội: Viện nghiên cứu kinh tế và chính sách, Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

Tiếng Anh

57. Astralia Government (2012), *Productivity in Electricity, Gas and Water: Measurement and Interpretation*, Productivity Commission.
58. Adele Thomas (2012), *Governance at South African state - owned enterprises: what do annual reports and the print media tell us?*. Social Responsibility Journal, 8(4), pp. 448-470.
59. Ahsan A.Khan, Sadia Ajmal (2015), *Role of Management in Motivating Labor to Improve Labor Productivity*, Journal of Advanced Management Science, 3(3), pp. 179-185.
60. Anphabe (2016), Vietnam best places to work. [Trực tuyến] Tại:

<https://www.anphabe.com/vietnam-best-places-to-work>

61. Bandura, A. (1982), *Self-efficacy mechanism in human agency*, American Psychologist, Vol. 37, pp. 122-147
62. Broussard, Garrison (2004), *The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children*, Family and Consumer Sciences Research Journal, Vol. 33, pp. 106-120.
63. Carol Sansone, Judith M. Harackiewicz (2000), *Intrinsic and Extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*, 1 Edition, New Jersey: Academic Press.
64. Carsten A. Holz (2003), *China's Industrial State-owned Enterprises: between profitability and bankruptcy*, 1st Edition, Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd..
65. Christina Schaefer, Stephanie Warm (2015), *Major Public Enterprises in Germany - Working paper CIRIEC N° 2015/10*, Milan: CIRIEC International Scientific Commission on Public Services/Public Enterprises.
66. Deci et.al. (1999), *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, Psychological Bulletin, Vol. 125, pp. 627-668.
67. Dennis O'Connor et. al. (2007), *Maslow revisited: constructing a road map of human nature*, Journal of Management Education, Organizational Behavior Teaching Society, 31(6), pp. 738-756.
68. Eccles, J.S., Wigfield, A. (2002), *Motivational beliefs, values and goals*, Annual Review of Psychology, Vol. 53, p. 109–132.
69. Edward L. Deci et.al. (1975), *Cognitive Evaluation Theory and Some Comments on the Calder and Staw Critique*, Journal of Personality and Social Psychology, 31(1), pp. 81-85.
70. EU (2017), *Country Report Germany 2017*, Brussels: Commission staff working document.

71. Fang Lee Cooke (2005), *HRM, Work and Employment in China*, 1st Edition, Abingdon & New York: Routledge.
72. Faturochman (1997), *The Job Characteristics Theory: A Review*, Buletin Psikologi, Vol. 2, pp. 1-13.
73. Ferreira (2005), *Developments in labour relations in South Africa: Ten years of democracy (1994-2004)*, Politeia, 24(2), pp. 197-214.
74. General Statistics Office (2017), *Statistical yearbook of Viet Nam 2016*, 1st Edition, Hanoi: Statistical Publishing House.
75. George Kofi Amoako (2011), *Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective*, European Journal of Business and Management, 3(9), pp. 1-8.
76. Griffin, R.W. (1990), *Management*, 3rd Edition, Dallas, Texas: Houghton Mifflin Company.
77. Guay F. et. al. (2010), *Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children*, British Journal of Educational Psychology, 80(4), p. 711–735.
78. Giuseppe Bertola (2017), *EMU and labour market policy: tensions and solutions* - DISCUSSION PAPER 054, Luxembourg: European Union Publications Office.
79. Haroon Bhorat et.al. (2015), *Demographic, employment, and wage trends in South Africa*, Cape Town: University of Cape Town.
80. Hersey, P., Blanchard, K. (1969), *Management of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
81. Herzberg (1976), *The Managerial Choice: To be efficient and to be human*, Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
82. Hofstede, G. (2011), *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), pp. 3-25.
83. ILO (2012), *Decent work country profile: South Africa*, Geneva,

International Labour Organization.

84. Jerald Greenberg (2005), *Managing Behavior in Organizations*, 4th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc..
85. John Knight, Lina Song (2005), *Towards a Labour Market in China*, 1st Edition, New York: Oxford University Press.
86. Klaus Schwab (2016), World Economic Forum: The Fourth Industrial Revolution: *what it means, how to respond*. [Trực tuyến] Tại: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
87. Kohn, Melvin L (1987), *Cross-National Research as an Analytic Strategy*, American Sociological Association, 1987 Presidential Address. *American Sociological Review*, 52(6), pp. 713-731.
88. Kovach, K.A. (1995), *Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance*, *Employment Relations Today*, 22(2), pp. 93-107.
89. Lawrence S. Meyers et. al. (2013), *Performing Data Analysis Using IBM SPSS*, 1st Edition, New York: Wiley Publishing.
90. Lycourgos H. (2012), *Examining employee motivation in large scale organizations in Cyprus*, *Journal of Business Administration Online*, European University Cyprus, 11(2).
91. Mahmoud A.Wahba et. al. (1976), *Maslow Reconsidered: A review of research on the Need Hierarchy Theory*, *Organizational behavior and human performance*, Vol. 15, p. 212 – 240.
92. Mahoney T. et.al. (1986), *Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management*, *Journal of Management*, 12(2), pp. 223-241.
93. Mark Saunders et. al. (2012), *Research Methods for Business Students*, 6th Edition, Essex, England: Pearson Publishing.
94. Marylene Gagne, Edward L.Deci (2005), *Self-determination theory and work*

- motivation*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, pp. 331-362.
95. Maslow (1943), *A theory of human motivation*. Psychological Review, Vol. 50, pp. 370-396.
 96. Nunnally, J. C., Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill.
 97. OECD (2003), *Labour market and social policies in the Baltic countries*, Paris, OECD Publishing.
 98. OECD (2003), *Privatising State-Owned Enterprises: An overview of policies and practices in OECD countries*, Paris: OECD Publications.
 99. OECD (2005), *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A survey of OECD countries*, Paris: OECD Publishing.
 100. OECD (2014), *Germany - Keeping the edge: Competitiveness for inclusive growth*, Paris: OECD.
 101. OECD (2015), *How does Germany compare?*, Employment Outlook 2015, Paris: OECD.
 102. OECD (2016), *OECD Economic Surveys - Germany*, Paris: OECD.
 103. OECD (2017), *Taxing Wages 2017*, Paris: Centre for Tax Policy Administration.
 104. Ovidiu-Iliuta Dobre (2013), *Employee motivation and organizational performance*, Review of Applied Socio-Economic Research, 5(1), pp. 53- 60.
 105. Peter Buckle (2015), *Workplace infrastructure – Future of aging: Evidence review*, Foresight , London: Government Office for Science, UK Government.
 106. Pia DiPaola Clark (2010), *Employee Motivation Factors: A Reexamination of Kovach's Study 10 Years Later*, New York: St. John Fisher College, School of Business.
 107. Pranav Parijat, Shilpi Bagga (2014), *Victor Vroom's Expectancy Theory of*

- Motivation, An Evaluation*. International Research Journal of Business and Management, 7(9).
108. Qingwen Xu et.al. (2010), *China Public Policy*, Boston: *Global Policy Brief No.8*, Sloan Center on Aging and Work, Boston College.
 109. Raphael Kaplinsky, Charles Cooper (2005), *Technology and Development in the Third Industrial Revolution*, 1st Edition, London: Frank Cass and Company Limited, pp.9.
 110. Raymond N. Cheser (1998), *The effect of Japanese Kaizen on Employee motivation in U.S. Manufacturing*, The International Journal of Organizational Analysis, 6(3), pp. 197-217.
 111. Richard Hackman, Greg. R. Oldham (1976), *Motivation through the design of work: Test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, pp. 250 – 279.
 112. Richard J.Butler (1999), *The economics of social insurance and employee benefits*, 1st Edition, New York: Springer Science+Business Media LLC.
 113. Richard M.Ryan, Edward L.Deci (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, Vol. 25, pp. 54-67.
 114. Robert Obenreder et. al. (2006), *InnovativeWorkplaces: Benefits and Best Practices*, Washington D.C.: General Services Administration Office of Governmentwide Policy, US Government.
 115. Ronald C.Brown (2010), *Understanding Labor and Employment Law in China*, 1st Edition, New York: Cambridge University Press.
 116. Rulof Burger et.al. (2005), *The state of the labour market in South Africa after the first decade of democracy* (WP No.133), Cape Town: CSSR - South Africa Labour and Development Research Unit.

117. Sandra G., Bernard W. (1996), Chapter 4. *Theories and principles of motivation*. Trong: D. C. Berliner, Edition, Handbook of Educational Psychology. New York: Routledge Publishing, pp. 63-84.
118. Sigurt Vitols (1997), *German Industrial Policy: An Overview*. *Industry and Innovation*, 4(1), pp. 15-36.
119. Standards Australia/New Zealand (2001), *Occupational health and safety management systems - Specification with guidance for use*, Sydney: Standards Australia International Ltd. and Standards New Zealand.
120. Stats SA. (2016), *Labour market dynamics in South Africa*, 2015, Cape Town: Statistics South Africa.
121. Sun Joo Yoo et.al. (2012), *The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea*, *Computers in Human Behavior*, Vol. 28, pp. 942-950.
122. Tập đoàn điện lực Việt Nam (2016), *Vietnam Electricity Annual Report 2015*, Hanoi: Electricity of Vietnam .
123. Tập đoàn điện lực Việt Nam (2017), *Vietnam Electricity Annual Report 2016*, Hanoi: Electricity of Vietnam.
124. Trevor Donnellan et.al. (2012), *Defining an Institutional Framework for the Labour Market*. Factor Markets Working Papers, Issue 24.
125. Vinay Chaitanya Ganta (2014), *Motivation in the workplace to improve the employee performance*, *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), pp. 221-230.
126. Vroom V.H. (1964), *Work and Motivation*. New York: Wiley Publishing.
127. Walker, James W. (1980), *Human Resource Planning*, New York: McGraw-Hill Book Co..
128. Werner Eichhorst, Regina Konle-Seidl (2016), *Evaluating Labour Market Policy - Discussion Paper No. 9966*, Bonn: The Institute for the Study

of Labor (IZA).

129. William G. Roy (1997), *Socialising Capital: The rise of the large industrial corporation in America*, 1st Edition, New Jersey: Princeton University Press.
130. Xiaoqing Yu et.al. (2007), *China's modernizing labor market: Trends and Emerging challenges*, Beijing: Human Development Unit, East Asia and Pacific Region, World Bank.
131. Xiaoyun Wang et. al. (2007), *Western high-performance HR practices in China: a comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises*, International Journal on HRM, 18(4), pp. 684-701.
132. Yves Tiberghien (2007), *Entrepreneurial States: reforming corporate governance in France, Japan, and Korea*, 1 Edition, New York: Cornell University Press.
133. Zulkiflee D., Shahrom T. (2013), *The Relationship between Employees' Need and the Formation of Trade Union: The Malaysian Manufacturing Company's Experience*, International Journal of Business and Social Science, 4 (13), pp. 125-134

PHỤ LỤC**PHỤ LỤC 1: BẢNG HỎI ĐIỀU TRA****ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM**

Kính thưa các Anh/Chị! Đây là một điều tra mang tính Khoa học thuần túy về công tác tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Kết quả sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho khuôn khổ Nghiên cứu này, không có một mục đích nào khác!

Để có được kết luận tốt và chính xác cho về động lực lao động tại Tập đoàn Điện lực Việt Nam hiện nay, kính mong Anh/Chị hoàn thành giúp Bản điều tra (nếu Anh/chị là người lao động trong các công ty con hoặc trong EVN) hoặc gửi giúp Bản điều tra này cho người thân, quen làm việc trong Tập đoàn để hoàn thiện giúp.

Bản Điều tra gồm các câu hỏi ngắn gọn. **Anh/Chị vui lòng chọn câu trả lời đúng nhất với bản thân mình.**

Việc hoàn thiện Nghiên cứu điều tra này sẽ tốn khoảng 10 phút của Anh/Chị.

Sự đóng góp của các Anh/Chị sẽ là một động lực lớn giúp người nghiên cứu hoàn thiện thêm những kiến nghị có ý nghĩa. Cảm ơn Anh/Chị rất nhiều!

Nếu có thắc mắc gì, anh/chị vui lòng liên hệ:

Cao Thị Phương; Điện thoại: 0975681366,

Email: phuongcao2001@gmail.com

Xin trân trọng cảm ơn anh/chị!

Ký hiệu	Nội dung khảo sát	Mức độ			
		1	2	3	4
Nhóm 1 – Thang đo về các yếu tố liên quan đến sự hài lòng về quyền lợi tinh thần, năng lực của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động					
A1	Đánh giá về hoạt động thực thi văn hóa doanh nghiệp của tổ chức	Rất chưa mạnh	Chưa mạnh	Mạnh	Rất mạnh
A2	Đánh giá về sự ghi nhận của tổ chức đến thành tích của người lao động (trao thưởng, tuyên dương, tặng danh hiệu)	Rất không kịp thời	Không kịp thời	Kịp thời	Rất kịp thời
A3	Đánh giá về mức độ thường xuyên của tổ chức trong việc trao đặc quyền, ưu đãi dành riêng cho người lao động đạt thành tích cao trong công việc	Không bao giờ	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Luôn luôn
A4	Đánh giá về sự công bằng của lãnh đạo đối với cấp dưới	Rất không công bằng	Không công bằng	Công bằng	Rất công bằng
A5	Đánh giá về sự quan tâm, giúp đỡ công việc, đời sống của cấp trên đối với cấp thừa hành tại cơ quan	Rất thờ ơ	Thờ ơ	Quan tâm	Rất quan tâm
A6	Đánh giá về việc coi trọng ý kiến của cá nhân đóng góp cho cấp trên trong hoạch định chính sách, chiến lược chung của tổ chức	Rất không coi trọng	Không coi trọng	Được coi trọng	Rất được coi trọng
A7	Đánh giá về sự thân thiện, chia sẻ kinh nghiệm và sẵn sàng giúp đỡ của đồng nghiệp đối	Rất không thân	Không thân thiện	Thân thiện	Rất thân thiện

	với cá nhân người lao động	thiện			
A8	Đánh giá về sự tôn trọng của đồng nghiệp đối với tư tưởng, quan điểm cá nhân của người lao động	Rất không coi trọng	Không coi trọng	Được coi trọng	Rất được coi trọng
A9	Đánh giá về sự tôn trọng đối với quyền riêng tư của cá nhân người lao động	Rất không coi trọng	Không coi trọng	Được coi trọng	Rất được coi trọng
A10	Đánh giá về mức độ thường xuyên được tham gia đào tạo, trang bị, huấn luyện cho người lao động (kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết)	Không bao giờ	Thỉnh thoảng	Thường xuyên	Luôn luôn
A11	Đánh giá về mức độ thỏa mãn đối với hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm)	Rất không thỏa mãn	Không thỏa mãn	Thỏa mãn	Rất thỏa mãn
A12	Đánh giá về mức độ được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài của tổ chức	Rất không được tạo điều kiện	Không được tạo điều kiện	Được tạo điều kiện	Rất được tạo điều kiện
A13	Đánh giá về mức độ tổ chức hoạt động thăm quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động	Rất không đều đặn	Không đều đặn	Đều đặn	Rất đều đặn
A14	Đánh giá về việc thực hiện các hoạt động công ích, từ thiện của tổ chức	Rất thiếu ý nghĩa	Thiếu ý nghĩa	Thiết thực	Rất thiết thực
A15	Đánh giá về việc thực hiện chế độ chính sách, bảo vệ quyền lợi chính đáng cho người lao động	Rất không hiệu quả	Không hiệu quả	Hiệu quả	Rất hiệu quả
A16	Đánh giá về sự công bằng và hiệu quả của các công cụ,	Rất không	Không công	Công bằng,	Rất công

	thước đo hiệu quả công việc để trả lương cho người lao động	công bằng, hiệu quả	bằng, hiệu quả	hiệu quả	bằng, hiệu quả
A17	Đánh giá về mức độ hài lòng với vị trí công tác hiện tại trong tổ chức của người lao động	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
A18	Đánh giá về mức độ hài lòng về cơ hội thăng tiến cho các nhân viên có cùng vị trí mà tổ chức đang thực hiện, áp dụng	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng

Nhóm 2 – Thang đo về các yếu tố liên quan đến lợi ích kinh tế của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động

B1	Đánh giá về mức độ yên tâm trong cuộc sống của tổng thu nhập hàng năm từ công việc tại tổ chức	Rất không yên tâm	Không yên tâm	Yên tâm	Rất yên tâm
B2	Đánh giá về mức độ hài lòng của chế độ tiền lương, trao thưởng tại tổ chức	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
B3	Đánh giá về sự thỏa mãn các nhu cầu sinh hoạt thiết yếu của người lao động và gia đình họ đối với thu nhập định kỳ hàng tháng	Rất không đủ	Không đủ	Đầy đủ	Rất đầy đủ
B4	Đánh giá mức độ hài lòng về chế độ phúc lợi của tổ chức đang thực hiện	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng

Nhóm 3 – Thang đo về các yếu tố liên quan đến cơ sở vật chất của tổ chức ảnh hưởng đến động lực của người lao động

C1	Đánh giá về sự bố trí sẵn sàng của chỗ nghỉ ngơi, ăn uống, tập thể dục giữa giờ	Rất không sẵn sàng	Không sẵn sàng	Sẵn sàng	Rất sẵn sàng
C2	Đánh giá về khả năng kích	Rất bí	Bí bách	Thông	Rất

	thích sự sáng tạo trong công việc đối với cách sắp đặt, bố trí không gian tại nơi làm việc	bách		minh	thông minh
C3	Đánh giá về không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe, thể thao ở tổ chức	Rất thiếu thốn	Thiếu thốn	Đầy đủ	Rất đầy đủ
C4	Đánh giá về sự thoáng đãng, thoải mái đối với không gian làm việc tại tổ chức	Rất chật hẹp, tù túng	Chật hẹp, tù túng	Thoáng đãng, rộng rãi	Rất thoáng đãng, rộng rãi
Nhóm 4 – Thang đo về các yếu tố liên quan đến an toàn lao động trong công việc của người lao động ảnh hưởng đến động lực của người lao động					
D1	Đánh giá về mức độ an toàn lao động trong quá trình lao động của người lao động	Rất không an toàn	Không an toàn	An toàn	Rất an toàn
D2	Đánh giá về tiêu chuẩn an toàn, trang thiết bị bảo hộ khi người lao động làm việc tại hiện trường (công trường)	Rất không đủ, thiếu an toàn	Không đủ, thiếu an toàn	Đầy đủ, an toàn	Rất đầy đủ, an toàn
D3	Đánh giá về mức độ hiện đại trong trang thiết bị do tổ chức cung cấp cho công việc của người lao động	Rất lạc hậu, thiếu thốn	Lạc hậu, thiếu thốn	Hiện đại, đầy đủ	Rất hiện đại, đầy đủ

Nguồn: Tác giả tổng hợp