

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

HÀ NỘI - 2025

Công trình được hoàn thành tại
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

GS.TS NGUYỄN QUANG THUẬN

Người hướng dẫn khoa học:


TS. PHẠM ANH


Phản biện 1: PGS, TS Bùi Ngọc Quỳnh
Học viện Chính trị, Bộ Quốc phòng

Phản biện 2: PGS, TS Nguyễn Xuân Hưng
Trường Đại học Kinh tế quốc dân

Phản biện 3: PGS, TS Nguyễn Duy Dũng
Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam

**Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện
học tại Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh
Vào hồi 14 giờ 00 ngày 24 tháng 1 năm 2025**

**Có thể tìm hiểu luận án tại: Thư viện Quốc gia và
Thư viện Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh**

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] 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 bảng 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

Luận án đã tiếp cận 04 học thuyết; 10 công trình của các nhà khoa học trên thế giới.

1.2. NHỮNG CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC

Luận án cũng đã tiếp cận, nghiên cứu 10 nghiên cứu là luận án tiến sĩ và 16 công trình khoa học của các học giả Việt Nam đã công bố có liên quan tới hướng nghiên cứu về động lực và tạo động lực cho người lao động.

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

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

Kế thừa, chọn lọc kết quả nghiên cứu của các tác giả, luận án tập trung làm rõ động lực cho người lao động trên cả bình diện tự giác và không tự giác (bắt buộc) đối với người lao động trong Tập đoàn điện lực Việt Nam (EVN) theo cách tiếp cận, phương pháp luận kinh tế chính trị Mác-Lê nin. Cụ thể là:

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 trong và ngoài tập đoàn kinh tế nhà nước tham gia tạo 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- Lênin. (*Kinh tế chính trị Mác-Lênin 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*) Động lực cho người lao động là nguồn lực (nguồn năng lượng) kích thích năng lực thể chất và tinh thần trong mỗi con người, thông qua lao động cụ thể của mình để tạo ra sản phẩm. Động lực cho người lao động của luận án giới hạn trong các tập đoàn kinh tế chứ không đề cập các mô hình kinh tế khác như: doanh nghiệp nhỏ, vừa, các hợp tác xã, kinh tế tập thể, kinh tế hộ..

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: Đề xuất 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

➤ *Khái niệm động lực và tạo động lực:*

- 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.

- 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

➤ *Khái niệm tạo động lực lao động:*

- Cách tiếp cận thứ nhất, 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 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”.

2.1.2. Phân loại động lực lao động:

- *Động lực bên trong (Intrinsic motivation):* 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 ngoài (Extrinsic motivation):* 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..

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 do lợi ích vật chất mang lại nhằm khuyến khích người lao động hay say tích cực làm việc. Những dạng thức chủ yếu để tác động vào người lao động: Thứ nhất, tăng lương cho người lao động; Thứ hai, tiền thưởng; 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...

Tạo động lực tinh thần

Động lực tinh thần là toàn bộ những tác động vào đời sống tinh thần, văn hóa người lao động để cho họ sản sinh ra những năng lượng cần thiết trong quá trình làm việc, kết quả là năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động tăng lên.

2.2.1.2. Một số phương thức phổ biến tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn kinh tế nhà nước

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

Hai là, bảo đảm tốt hơn nhu cầu về nhà ở cho NLD

Ba là, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, văn hóa tập đoàn nhằm tạo nên bản sắc riêng của người lao động.

Bốn là, 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...

Năm là, làm tốt công tác thi đua khen thưởng, tôn vinh, thù lao xứng đáng sáng kiến, sáng chế, phát minh của người lao động.

2.2.2. Tiêu chí đánh giá

- Hiệu quả lao động (tăng năng suất lao động, tiết kiệm c, v..)
- Thái độ đối với công việc nhiệt tình (vui vẻ, nhiệt tình)
- Tính sáng tạo, sáng kiến, sáng chế, phát minh
- Khả năng chịu áp lực công việc
- Ý thức chấp hành kỷ luật lao động (pháp luật, nội quy..)
- Mức độ hài lòng, yêu mến, gắn bó lâu dài tập đoàn
- Mức độ tự hoàn thiện khả năng lao động và cơ hội thăng tiến của bản thân người lao động

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 thuộc về Doanh nghiệp: Uy tín, thương hiệu, giá trị cốt lõi của tập đoàn kinh tế nhà nước; mục tiêu chiến lược của tập đoàn; quan điểm của lãnh đạo về vấn đề tạo động lực; kết quả sản xuất kinh doanh; Đặc điểm lao động.

Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động: Nhu cầu cá nhân; mục tiêu cá nhân của người 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 lao động, người lao động; điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước và của địa phương; đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động; vị thế ngành; chính sách tạo động lực của các tổ chức khác.

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

2.3.1. Kinh nghiệm quốc tế

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

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.

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 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..

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, 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.

Thứ hai, cải cách đối với hệ thống nhân sự trong nhóm các DN trực thuộc Nhà nước.

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

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

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.

Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel)

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 phát triển, để 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.

Kinh nghiệm Vingroup

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; (2) Thi đua khen thưởng; (3) Trợ cấp, phúc lợi; (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) Triển khai hiệu quả chính sách đào tạo, tập huấn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

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*

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

2.3.3.3. *Về kỷ luật lao động*

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

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

Chương 3

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI 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 có lịch sử 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. 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 năng lượng quốc gia.

- 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.

Chiến lược phát triển đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030” đặt ra yêu cầu phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nhân lực CLC, phải đủ thể lực, đủ trí lực, đủ tâm lực.

3.2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI 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

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, 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 26-03-2018; Quyết định số 234/QĐ - EVN ngày 24/8/2018 của Hội đồng thành viên; Quyết định 1930/QĐ-EVN ngày 24/12/2019 về quy định phân phối tiền lương sản xuất kinh doanh điện trong EVN . Phương thức trả lương gồm: lương cơ bản theo quy định của thang, bảng lương và lương hoàn thành nhiệm vụ; Trả lương trên cơ sở KPI đang tích cực triển khai đồng thời với quá trình chỉnh sửa bổ sung từng tiêu chí trong bộ công cụ KPI. Một số đơn vị trực thuộc áp dụng mô hình 2P: để trả lương cho đội ngũ lao động.

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

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

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 thực có của người lao động và chuyển hóa thành thành P, hay giá trị tăng thêm; đặc biệt với CMCN 4.0, người lao động cần có tư duy số hóa và đa kỹ năng.

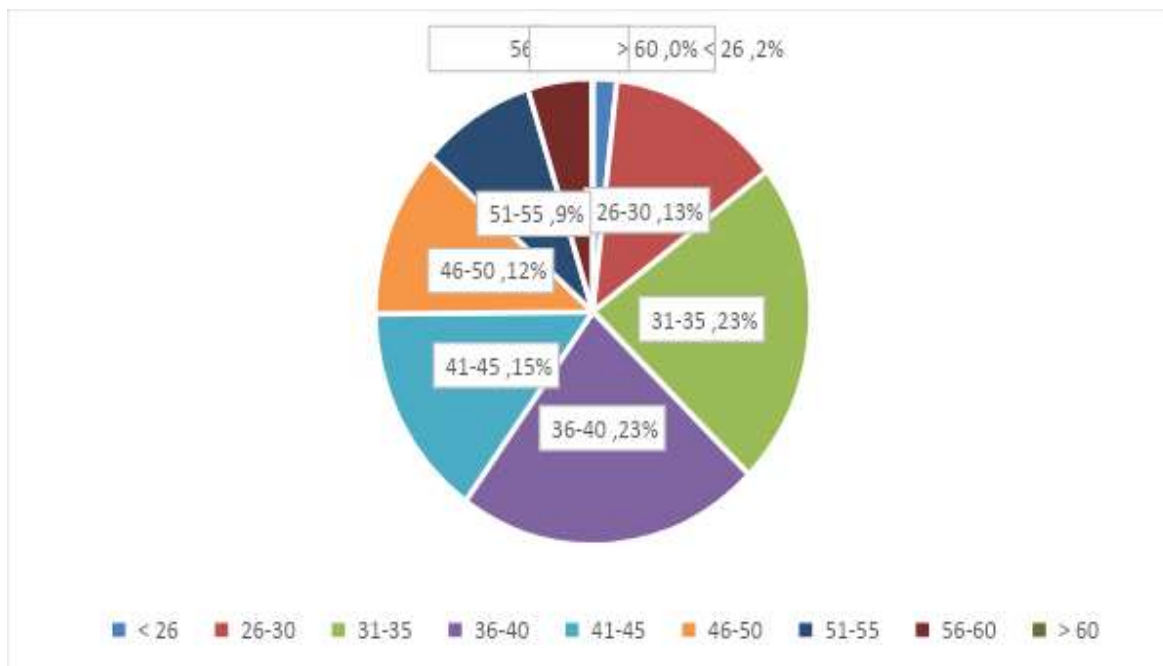
Sắp xếp, bố trí công việc phù hợp độ tuổi

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 3.1. 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 phần 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 xây dựng và ban hành thực hiện Kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2016 - 2020 và dự kiến đến 2030, Đề án Xây dựng đội ngũ chuyên gia EVN, nhằm đề ra mục tiêu và giải pháp xây dựng, phát triển NNL dưới góc nhìn tạo động lực cho người lao động

Nhân lực 4.0 và nhân lực số đang là xu thế gần và EVN cũng đã chủ động xây dựng Chiến lược, kế hoạch phát triển nhân lực số, nhân lực 4.0 phù hợp với tính đặc thù ngành và hệ sinh thái số.

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

Công tác thi đua khen thưởng của Tập đoàn thực hiện theo luật Thi đua - Khen thưởng và các quy định của nhà nước. Vai trò, tầm quan trọng của Thi đua - Khen thưởng rất quan trọng, nó xác lập môi trường có sự cố gắng vươn lên của các tập thể, cá nhân. Thi đua, khen thưởng là một trong những động lực làm việc, đặc biệt ở những đơn vị nhận thức đúng đắn, đầy đủ về bản chất của thi đua là cố gắng, là tìm tòi phát huy những tiềm năng, lợi thế nhằm đạt kết quả công việc cao nhất. Thi đua khác về bản chất với ganh đua ghen tỵ. Thi đua khơi dậy và kích hoạt sự cố gắng, sự cải tiến và hướng tới các thành tích cao.

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

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 3.4. 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. Thực trạng tạo động lực thông qua xây dựng văn hóa tập đoàn điện lực

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.

Văn hóa DN trong EVN được xây dựng nhiều cấp độ tiêu chí được triển khai đồng bộ từ Tập đoàn tới cơ sở. Hệ thống chuẩn mực đạo đức của lãnh đạo, đạo đức đảng viên, đạo đức, trách nhiệm, nghĩa vụ công dân, và đặc biệt là tư tưởng, đạo đức phong cách Hồ Chí Minh được xác định là những giá trị cốt lõi của văn hóa EVN.

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

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

Chiến dịch phòng chống đại dịch Covid-19

3.2.8. Đánh giá kết quả 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 các bảng phụ lục

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

3.3.1. Thành tựu (ưu điểm, mặt mạnh)

- Trung ương Đảng, Chính phủ, Ủy Ban quản lý Vốn và các Ban, Bộ, Ngành đoàn thể ở TW, Đảng ủy Khối Doanh nghiệp Trung ương có sự quan tâm đặc biệt tới ngành điện và EVN.

- Hệ thống chính sách về đãi ngộ, trả công, thù lao cho người lao động trong EVN không ngừng được cải thiện.

- 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. Tỷ lệ người lao động hằng năm được nghỉ dưỡng ngày càng tăng lên. Từ 45% năm 2015 lên 74,5% năm 2022.

- 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

- Tỷ lệ 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.

3.3.2. Những hạn chế, yếu kém và nguyên nhân

Hạn chế, yếu kém

- Hệ thống thang bảng lương trong tập đoàn EVN chưa thật sự khoa học, công bằng. Tiền lương không cụ thể hóa vào từng vị trí công tác sẽ khó tạo ra động lực cho người lao động.

- 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.

Nguyên nhân

Trước hết, nhận thức về tạo động lực cho người lao động chưa có sự thống nhất cao giữa các cấp lãnh đạo tập đoàn.

Hai là, quy định của Nhà nước về hệ thống thang, bảng lương cho người lao động trong Doanh nghiệp nhà nước thời gian khá dài chưa khoa học, chưa thực sự phù hợp vận động thực tiễn, chưa cụ thể hóa vào từng vị trí lao động.

Ba là, nhu cầu văn hóa tinh thần của người lao động có xu thế bị nghèo nàn hóa và lệch chuẩn.

Bốn là, sự thiếu hụt không gian lao động sáng tạo và tái tạo sức lao động

Năm là, người lao động chưa thực sự quan tâm tới những nhu cầu cao nhất.

Chương 4

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG CỦA 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 CỦA 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 trở ngại, khó khăn, thách thức, cạnh tranh chiến lược, cạnh tranh kinh tế, chiến tranh thương mại giữa các khu vực, các trung tâm diễn ra gay gắt. Cuộc CMCN 4.0 phát triển mạnh mẽ, tác động sâu rộng mọi mặt đời sống kinh tế, xã hội toàn thế giới. Biến đổi khí hậu do tác động của phát thải khí nhà kính từ quá trình CNH, HĐH, 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 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 chuyển dịch chuyển động quy mô lớn, tốc độ nhanh từ điện “bẩn” sang điện *xanh-sạch-thân thiện*

Bối cảnh trong nước

Ở trong nước, giai đoạn 2030, tầm nhìn đến năm 2045, bối cảnh thế giới có nhiều thay đổi, đem lại thời cơ, thách thức tới sự phát triển mọi mặt của đất nước. 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.

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, phấn đấu trở thành doanh nghiệp số hiện đại.

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

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.

Thứ ba, 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

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

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

(1) 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, nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, tăng lợi nhuận nhằm nâng cao đời sống của người lao động tập đoàn EVN

(2) Không ngừng xây dựng và hoàn thiện văn hóa EVN, các thiết chế văn hóa, nhằm kiến tạo đời sống tinh thần lành mạnh, làm nguyên liệu, chất dinh dưỡng cho động lực tinh thần người lao động EVN.

(3) Xử lý hài hòa quan hệ lao động trong nội bộ EVN theo hướng đậm bản sắc điện lực, hay bản sắc EVN.

(4) 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.

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

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 và nó gắn liền với suốt quá trình hoạt động thực tiễn của con người. Trước hết lãnh đạo, cán bộ quản lý các cấp phải hiểu rõ và xác định đúng đắn về động lực và động lực của người lao động.

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

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. 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. 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. Chú trọng vận dụng hiệu quả mô hình trả lương 3P.

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. 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.

4.3.3. Giải pháp về bảo hộ lao động và an toàn vệ sinh lao động

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. Bảo đảm điều kiện lao động. 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.

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. Giải pháp về đẩy mạnh phong trào 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 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.

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

- Xây dựng văn hóa EVN trên nền tảng văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc.

- 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; 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 đưa văn hóa doanh nghiệp thành sức mạnh nội sinh, động lực bên trong thúc đẩy EVN.

- 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 ngành điện Việt Nam.

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

Áp dụng triển khai mạnh mẽ, có hiệu quả phần mềm đào tạo điện tử LMS; E-learning một cách sáng tạo, phù hợp với nhiều hình thức.

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.

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.

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

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.

EVN 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.

4.3.8. Giải pháp 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.

- 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.

- 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...

- 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, từ đề lựa chọn, giới thiệu những *đoàn viên* ưu tú cho Đảng xem xét kết nạp.

- 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 người lao động

- 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.

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.

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 và 03 tập đoàn trong nước là Tập đoàn Dầu khí, Tập đoàn Viettel và tập đoàn Vingroup. 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 tạo động lực cho người lao động trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2045: 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; Tiền lương là yếu tố quan trọng bậc nhất trong tạo động lực cho người lao động; Xây dựng môi trường làm việc với không gian lao động thoáng đạt, nâng cao hiệu quả công tác an toàn vệ sinh lao động; Coi trọng công tác thi đua và khen thưởng, động viên tinh thần cho người lao động; 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 chất lượng đào tạo, huấn luyện nguồn lực lao động; Có cơ chế tuyển dụng, bồi dưỡng và trọng dụng nhân tài.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ ĐÃ ĐƯỢC CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1. Cao Thị Phương, (2023), “Tạo động lực cho người lao động đáp ứng yêu cầu thời kỳ mới”, *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, số 334, tháng 11, tr.74-77.
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), “Some theoretical and practical issues on motivating employees in State economic groups, journal of finance & accounting research”, no. 06 (25).
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*, tr.35-38.