BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LUẬN VĂN THẠC SĨ
VÕ THANH LỘC

NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC AN GIANG

NGÀNH: QUẢN LÍ KINH TẾ - 8310110

Tp. Hồ Chí Minh, tháng 10/2019

LÝ LỊCH KHOA HỌC

I. LÝ LỊCH SƠ LƯỢC

Họ & tên: Võ Thanh Lộc Giới tính: Nam

Ngày 01 tháng 07 năm 1976: Nơi sinh: An Giang

Quê quán: Xã Tân Hòa, Huyện Phú Tân, Tỉnh An Giang Dân tộc: Kinh

Chỗ ở riêng hoặc địa chỉ liên lạc: Ấp Trung 3, Thị trấn Phú Mỹ, Huyện Phú Tân, Tỉnh An Giang

Điện thoại cơ quan: 02963.704456 Điện thoại nhà riêng: 0963991142

Fax: E-mail: vothanhlocpcag@gmail.com

II. QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO

1. Trung học chuyên nghiệp:

Hệ đào tạo: Thời gian đào tạo từ ……/…… đến ……/ ……

Nơi học (trường, thành phố):

Ngành học:

2. Đại học:

Hệ đào tạo: Chính quy Thời gian đào tạo từ 1994 đến 2000

Nơi học: Trường Đại Học Bách Khoa Thành Phố Hồ Chí Minh

Ngành học: Điện - Điện Tử

Tên đồ án, luận án hoặc môn thi tốt nghiệp: Thiết kế hệ thống điện Công ty May

Ngày & nơi bảo vệ đồ án : Tháng 12/1999. Khoa Điện - Điện tử, Trường Đại Học Bách Khoa Thành Phố Hồ Chí Minh

Người hướng dẫn: Thầy Nguyễn Văn Thượng

III. QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC CHUYÊN MÔN KỂ TỪ KHI TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC

Thời gian	Nơi công tác	Công việc đảm nhiệm
01/2002 – 12/2003	Công ty Điện lực An Giang	Cán bộ kỹ thuật Phòng Kế hoạch kỹ thuật
01/2004 – 06/2005	Chi nhánh điện Phú Tân - Công ty Điện lực An Giang	Cán bộ An toàn
07/2005 – 09/2008	Chi nhánh điện Phú Tân - Công ty Điện lực An Giang	Tổ trưởng Tổ KHKT-VT
10/2008 – 12/2009	Chi nhánh điện Phú Tân - Công ty Điện lực An Giang	Trưởng Phòng Kinh Doanh – Viễn Thông và CNTT
01/2010 – 05/2010	Chi nhánh điện Phú Tân - Công ty Điện lực An Giang	Phó Giám đốc
06/2010 đến nay	Điện Phú Tân - Công ty Điện lực An Giang	Phó Giám đốc - Chủ tịch Công đoàn bộ phận

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác

Tp. Hồ Chí Minh, ngày ... tháng ... năm 2019

Võ Thanh Lộc

LỜI CẢM ƠN

Luận văn này được hoàn thành với sự hướng dẫn giúp đỡ của Khoa Sau Đại học trường Đại học Sư Phạm Kỹ Thuật Thành Phố Hồ Chí Minh. Tôi xin cảm ơn nhà trường và Khoa Sau Đại học đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình làm luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến Cô TS Nguyễn Thị Thanh Thúy, người đã trực tiếp hướng dẫn và cho tôi những ý kiến quý báu trong quá trình hoàn thành luận văn.

Xin chân thành cảm ơn Công ty Điện lực An Giang đã tạo môi trường làm việc, học tập tích cực để tôi có điều kiện thuận lợi hoàn thành luận văn.

Tôi xin cảm ơn đến toàn thể người thân trong gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã quan tâm, giúp đỡ, động viên cho tôi hoàn thành luận văn.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Võ Thanh Lộc

TÓM TẮT

Luận văn thạc sĩ đề tài *"Nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang"* của tác giả trước tiên là hệ thống hoá các lý luận cơ bản về động lực, tạo động lực trong lao động, các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động, từ đó đã nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực tế các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang hiện nay, để đưa ra một số giải pháp nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty.

Trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết về động lực và chính sách tạo động lực đã phân tích, đánh giá thực trạng động lực và thực trạng công tác nâng cao đông lực trong cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang, chỉ ra rằng việc chính sách tiền lương còn bất cập, chưa tương xứng và còn thấp so các Công ty cùng ngành; chính sách đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ chưa khách quan; Chính sách khen thưởng và phúc lợi chưa thật sự tốt; Việc bố trí, phân công công việc chưa đúng với năng lực, sở trường; có chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng nhưng chưa đạt hiệu quả cao; điều kiện làm việc còn nhiều hạn chế ở một số điện lực, là những nguyên nhân cơ bản chưa tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty. Từ đó, luận văn đã đề xuất một số giải pháp nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang.

Trên cơ sở lý thuyết và thực trạng công tác tạo động lực tác giả đưa ra một số giải pháp để nâng cao động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty, có 2 nhóm giải pháp chính: Thông qua kích thích vật chất và thông qua kích thích tinh thần. Trong 2 nhóm giải pháp đó có 7 giải pháp cụ thể như: Về tiền lương; về khen thưởng; công tác phúc lợi; môi trường làm việc; bố trí, phân công công việc; cải thiện quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới; công tác đào tạo và triển vọng thăng tiến trong sự nghiệp.

Huy vọng các giải pháp đã đưa ra sẽ giúp được ban lãnh đạo Công ty Điện lực An Giang áp dụng vào công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên

Công ty để thực hiện tốt Chỉ thị số: 989/CT-EVN ngày 28/2/2018 của Tập đoàn điện lực Việt Nam về công tác kinh doanh và dịch vụ khách hàng năm 2018 và thực hiện chủ đề của năm " Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực".

SUMMARY

The master's thesis on "Improving working motivation for officials and employees at An Giang Electricity Company" by the author is first to systematise the basic theories of motivation, stimulate in labor and take measures to create motivation for employees. I have studied, analyzed, and assessed factors affecting the motivation of employees at the An Giang Electricity Company since then in order to give some solutions to improve working motivation for employees at the Company.

On the basis of theoretical research on motivations and motivational policies, i analyzed and assessed the real situation of motivation and workforce improvement among employees at An Giang Electricity Company. It is found that the salary policy is inadequate, inequivalent and low compared to other companies in the same industry. Besides policies to evaluate the performance of tasks are not objective. Bonus and welfare policies are not really good. The arrangement and assignment of work are not consistent with the capacity and forte. There are focusing on training and retraining but not achieve high efficiency. Working conditions are still limited in some electricity company, which are the basic causes that do not create motivation for employees at the Company. Since then, the thesis has proposed a number of solutions to improve working motivation for employees at An Giang Electricity Company.

On the basis of the theory and current situation of the creating motivation, the author offers a number of measures to improve the motivation for employees at the Company, there are 2 main groups of solutions: through material and mental stimulation. There are 7 specific solutions among them : Salary, rewarding, welfare

,working environment, arranging and working assignment; improving leadership and subordinating staff, training and career prospects.

It is expected that the proposed solutions will be applied by the management of An Giang Electricity Company to motivate employees to perform well Directive No. 989/CT- EVN dated February 28, 2018 of Vietnam Electricity Cooperation on business and customer service activities in 2018 and implemented the theme of the year "Improving the quality of human resources".

MỤC LỤC

Trang tựa TRANG
Quyết định giao đề tài
Lý lịch cá nhân……i
Lời cam đoan……..ii
Cảm tạ……iii
Tóm tắt……....v
Mục lục……viii
Danh sách các chữa viết tắt……x
Danh sách các hình……xi
Danh sách các bảng……..xii
MỞ ĐẦU……...1
1.Lý do chọn đề tài……1
2. Các công trình nghiên cứu có liên quan……2
3. Mục tiêu nghiên cứu……...5
4. Đối tượng nghiên cứu……6
5. Phạm vi nghiên cứu……6
6. Phương pháp nghiên cứu……6
7. Đóng góp của luận văn……...7
8. Cấu trúc luận văn……8
Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp……9
1.1. Các khái niệm……..9
1.1.1. Động lực trong lao động……...9
1.1.2. Tạo động lực làm việc……10
1.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động……..14
1.2.1. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David……14
1.2.2. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow……16

1.2.3. Thuyết hai nhân tố Herzberg……..18
1.3 Các hình thức tạo động lực cho người lao động……...……..19
1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất……..……...19
1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi vật chất……...…....24
1.4. Sự cần thiết phải tạo động lực trong lao động……...…29
1.4.1. Lợi ích đối với các nhân người lao động……29
1.4.2. Lợi ích đối với Doanh nghiệp…….30
Chương 2: Thực trạng nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty điện lực An Giang……...32
2.1 Giới thiệu sơ lược về Công ty điện lực An Giang……..32
2.1.1. Thông tin chung về Công ty Điện lực An Giang……32
2.1.2. Qúa trình hình thành và phát triển…….….32
2.1.3. Bộ máy tổ chức …….….35
2.1.4. Đặc điểm hoạt động kinh doanh…….37
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực……...38
2.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho cán bộ công nhân viên Công ty điện lực An Giang……41
2.2.1. Yếu tố bên trong…….41
2.2.2. Yếu tố bên ngoài…….43
2.3 Thực trạng công tác nâng cao động lực trong cán bộ công nhân viên tại Công ty điện lực An Giang…….……45
2.3.1. Tạo động lực bằng kích thích vật chất…….……...45
2.3.2. Tạo động lực thông qua kích thích phi vật chất……..55
2.4 Kết quả khảo sát cán bộ công nhân viên về đánh giá hoạt động tạo động lực làm việc tại Công ty điện lực An Giang……..59
2.5 Đánh giá chung về công tác nâng cao động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty điện lực An Giang……...63
2.5.1. Những kết quả đạt được……..63
2.5.2. Một số hạn chế, tồn tại và nguyên nhân……..63

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên Công ty điện lực An Giang ……66
3.1 Mục tiêu phát triển của Công ty điện lực An Giang……...66
3.2 Cơ sở cho việc đề xuất giải pháp……66
3.3 Nâng cao công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên thông qua giải pháp vật chất……..67
3.3.1. Giải pháp về tiền lương……...67
3.3.2. Hoàn thiện công tác khen thưởng……...71
3.3.3. Hoàn thiện công tác phúc lợi cho nhân viên……..…..72
3.4 Nâng cao công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên thông qua giải pháp phi vật chất...……....74
3.4.1. Giải pháp tạo môi trường làm việc…….....74
3.4.2. Nâng cao hiệu quả bố trí, phân công công việc……..76
3.4.3. Cải thiện quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới…….79
3.4.4. Quan tâm xây dựng cơ hội đào tạo và triển vọng thăng tiến sự nghiệp……..81
KẾT LUẬN……..82
Tài liệu tham khảo ……84
Phụ lục 1 ……..87
Phụ lục 2 ……..90
Phụ lục 3 ……..94

DANH SÁCH HÌNH

HÌNH **TRANG**

Hình 1.1 : Tháp nhu cầu Maslow…….17

Hình 2.1 : Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty Điện lực An Giang …….....36

DANH SÁCH CÁC BẢNG

BẢNG **TRANG**

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu chính của công ty những năm gần đây.....38
Bảng 2.2: Thống kê lao động của công ty từ năm 2015 đến năm 2018.....41
Bảng 2.3: Tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động trong Công ty Điện lực An Giang.....46
Bảng 2.4 : Báo cáo sơ bộ kết quả khen thưởng năm 2015 đến năm 2018 52
Bảng 2.5 : Các hình thức khen thưởng trong năm Công ty Điện lực.....53
Bảng 2.6 : Các chương trình đào tạo, tập huấn Công ty tổ chức năm 2018.....59
Bảng 2.7: Kết cấu bảng câu hỏi 60
Bảng 3.1 : Nội dung bảng mô tả công việc.....78

CÁC CHỮ VIẾT TẮT

- CBCNV: Cán bộ công nhân viên chức.
- SXKD: Sản xuất kinh doanh.
- EVN: Tập đoàn Điện lực Việt Nam (gọi tắt là Tập đoàn).
- SPC: Tổng Công ty Điện lực Miền Nam (gọi tắt là Tổng Công ty).
- PCAG: Công ty Điện lực An Giang (gọi tắt là Công ty).
- BHXH : Bảo hiểm xã hội
- BHYT: Bảo hiểm y tế
- BHTN : Bảo hiểm tai nạn
- VHDN : Văn hóa danh nghiệp
- KPI : Key Performance Indicator là chỉ số đánh giá hiệu quả công việc

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Để tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh như hiện nay mỗi doanh nghiệp luôn hướng tới mục tiêu là sản xuất kinh doanh với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Một trong những vấn đề quan trọng giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đó là tạo động lực làm việc cho người lao động để họ phát huy hết khả năng, năng lực, sáng tạo trong công việc của mình.

Quán triệt chủ đề năm 2018 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam là **"Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực"** thực hiện theo Chỉ thị số: 82/CT-EVN ngày 08/01/2018 và mục tiêu của Tổng công ty là *"*Đảm bảo cung ứng điện cho phát triển kinh tế xã hội trên địa bàn quản lý và đời sống của nhân dân với chất lượng và dịch vụ khách hàng ngày càng được nâng cao; Đảm bảo tiến độ và đưa vào vận hành các dự án nguồn và lưới điện theo kế hoạch; Tiếp tục tái cơ cấu, đổi mới doanh nghiệp; Tiếp tục đẩy mạnh nghiên cứu, áp dụng khoa học, công nghệ trong quản lý, vận hành và kinh doanh dịch vụ khách hàng; Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng suất lao động; phấn đấu hoàn thành các chỉ tiêu được giao.

Nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng suất lao động là việc sử dụng một cách tối ưu nhất các nguồn lực nhằm chuyển biến tri thức thành tài sản như tạo được những quy trình hoạt động, những quy định quản lý vận hành, những dự án hết sức hữu ích để nâng cao độ khả dụng của lưới điện và cung cấp điện, giảm chi phí đầu vào, nâng cao năng lực đầu ra, góp phần thực hiện tốt chiến lược của Tổng Công ty giai đoạn 2016-2020. Đây cũng chính là yêu cầu cấp bách của Chính phủ đối với Tập đoàn Điện lực Việt Nam và các đơn vị thành viên trực thuộc, nhằm giảm giá thành sản xuất, truyền tải, kinh doanh và phân phối điện.

Là một đơn vị phân phối và kinh doanh điện, cùng với sứ mệnh cung ứng điện an toàn, liên tục, ổn định, đảm bảo đáp ứng đủ nhu cầu điện phục vụ sản xuất, phát triển kinh tế và sinh hoạt của nhân dân trên địa bàn tỉnh An Giang, Công ty Điện

lực An Giang còn phải thực hiện các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh với chất lượng và dịch vụ tốt nhất.

Từ năm 2015 đến năm 2018, Công ty Điện lực An Giang cơ bản hoàn thành các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật và nhiệm vụ nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, năng suất lao động do Tổng Công ty Điện lực Miền Nam giao.

Thực hiện theo Chỉ thị 82/CT-EVN của Tập Đoàn Điện lực Việt Nam, Đảng bộ, Ban giám đốc Công ty Điện lực An Giang đã thực hiện một số biện pháp nhằm tạo động lực cho người lao động trong đơn vị. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, Công ty cũng chưa thực hiện triệt để các biện pháp với những lý do như: Chính sách về tiền lương chưa khuyến khích người lao động, do không chủ động được phụ thuộc vào SPC; Công tác đào tạo, tập huấn về khoa học kỹ thuật còn hạn chế, điều kiện làm việc còn nhiều hạn chế ở một số điện lực do kinh phí của Công ty không đủ đáp ứng. Nên người lao động trong điện lực vẫn chưa ổn định tâm lý, chưa phát huy hết năng lực, sáng tạo, và tâm huyết của mình phục vụ đơn vị.

Bản thân đang công tác tại Điện lực Phú Tân trực thuộc Công ty Điện lực An Giang thuộc hệ thống ngành điện Việt Nam (EVN Tập đoàn điện lực Việt Nam) giữa chức vụ Phó Giám đốc và Chủ tịch Công đoàn nên có điều kiện tiếp cận với công tác quản trị nhân lực, tổ chức lao động tại đơn vị. Chính vì các lý do nêu trên bản thân chọn đề tài **"Nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang".**

2. Các công trình nghiên cứu có liên quan

✓ Luận án tiến sĩ Quản lý công, đề tài: "Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước" tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (năm 2015).

Tác giả đi sâu nghiên cứu hệ thống lý luận về động lực, đã hệ thống hoá lý luận động lực, tạo động lực cho người lao động nói chung, bước đầu nghiên cứu, làm rõ sự khác biệt về động lực, tạo động lực cho công chức tại các cơ quan hành chính nhà nước, làm sáng tỏ lý luận hệ thống, hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động

lực cho công chức hành chánh nhà nước. Từ đó, luận án tập trung phân tích thực trạng động lực và các yếu tố tạo động lực tại các cơ quan hành chính nhà nước. Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực làm việc cho công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước.

Luận văn tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu trên cơ sở nền tảng nhận thức và phương pháp luận duy vật biện chứng và phương pháp luận duy vật lịch sử. Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu cụ thể như sau: Phương pháp phân tích tài liệu thứ cấp; Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi; Phương pháp phỏng vấn sâu; Phương pháp hội đồng và chuyên gia; Phương pháp so sánh.

Kết quả nghiên cứu của luân văn đưa ra một số nguyên nhân căn bản khiến cho động lực làm việc của công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước hoặc các yếu tố động lực tác động lên hiệu quả làm việc ở các cơ quan hành chính nhà nước, đó là công cụ tiền lương hiện nay còn quá nhiều bất cập. Chế độ tiền lương, thưởng cào bằng, nặng tính bình quân chủ nghĩa, không đánh giá được năng lực thực sự của công chức. Thêm vào đó, bản thân mức lương của công chức vốn đã thấp hơn so với mức lương của khu vực tư nhân, cùng với những ảnh hưởng, tác động của suy thoái kinh tế càng khiến cho mức lương hiện nay của công chức vẫn chưa thể đảm bảo cho nhu cầu sống tối thiểu của họ; Công cụ lương, thưởng thiếu sự gắn kết với công cụ đánh giá thực thi công việc; Sự rời rạc của công cụ đào tạo bồi dưỡng với sử dụng, bố trí, tạo cơ hội thăng tiến cho công chức đều là nguyên nhân hạn chế tác dụng của hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước.

Qua nghiên cứu các công trình này, các nội dụng phù hợp với đề tài của luận văn em. Với các kết quả nghiên cứu của các luận văn trên, thấy được các tác giả đã nói gì về vấn đề tạo động lực cho công chức ở cơ quan hành chính nhà nước, để chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu và khoảng trống nghiên cứu nhằm xây dựng cơ sở khoa học cho việc nghiên cứu đề tài luận văn.

✓ Luận văn thạc sĩ đề tài: "Thực trạng và một số giải pháp tạo động lực làm việc tại Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thủ Đô" của tác giả Phạm Ngọc Hà (năm 2013).

Luận văn cũng đã bước đầu hệ thống hoá các lý luận cơ bản về động lực, tạo động lực trong lao động, các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động, từ đó đã nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực tế động lực làm việc của người lao động tại Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thủ Đô hiện nay để đưa ra các chính sách và chương trình quản lý cho phù hợp nhằm hạn chế người lao động có trình độ, có năng lực rời bỏ Chi nhánh.

Luận văn tác giả sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp thông qua nghiên cứu tài liệu là chủ yếu kết hợp với các phương pháp thống kê, khảo sát, điều tra và tình huống cụ thể.

Qua kết quả của luận văn cho thấy còn một số hạn chế tại Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thủ Đô là nguyên nhân căn bản khiến cho động lực làm việc của người lao động chưa cao, như: Hệ thống đánh giá, xếp loại lao động tại chi nhánh không khách quan và không hiệu quả dẫn đến thu nhập người lao động chưa công bằng; Hoạt động thi đua – khen thưởng của chi nhánh kém hiệu quả, chưa có quy định cụ thể cho các tiêu chí thành tích được khen thưởng, phần thưởng chưa tương xứng với thành tích; Cơ sở vật chất và môi trường làm việc chưa được hài lòng; Mối quan hệ đồng nghiệp chưa tốt; Việc bố trí sắp xếp công việc chưa tốt; Công tác quy hoạch, bổ nhiệm còn hạn chế.

Với các kết quả nghiên cứu của các luận văn trên, thấy được các tác giả đã nói gì về vấn đề tạo động lực cho người lao động, để chỉ ra những hạn chế, tồn tại đó cũng là cở sở cho việc nghiên cứu đề tài luận văn.

✓ Luận văn thạc sĩ đề tài: "Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần may Núi Thành - Quảng Nam" của tác giả Trịnh Văn Nguyên (năm 2011).

Luận văn này cũng hệ thống những lý luận căn bản về tạo động lực làm việc, phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc, tiến hành điều tra sự hài lòng của người lao động, đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần may Núi Thành - Quảng Nam.

Các phương pháp chủ yếu được tác giả sử dụng trong nghiên cứu là phương pháp tổng hợp, thống kê, điều tra mẫu bằng bảng câu hỏi và phỏng vấn trực tiếp người lao động. Sử dụng các số liệu thứ cấp đã được công bố, thông tin thu thập thông qua điều tra chọn mẫu và phỏng vấn trực tiếp người lao động trong Công ty và được xử lý bằng phần mềm SPSS 18.

Kết quả của luận văn tác giả chưa chỉ ra được các điểm mạnh yếu của Công ty cụ thể nhưng có đề xuất nhiều giải pháp để tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty, như : Công tác về tiền lương; Công tác phúc lợi; Chế độ làm việc và nghỉ ngơi; Xây dựng văn hóa tại Công ty; Bố trí, phân công công việc; Công tác đào tạo kiến thức chuyên môn cho người lao động; Công tác luân chuyển, thay đổi vị trí làm việc.

Qua các kết quả nghiên cứu của các luận văn trên, thấy được các tác giả đã nói gì về vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động, đề ra nhiều giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động, đây cũng là cở sở cho việc nghiên cứu đề tài luận văn.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu những lý luận chung cơ bản về công tác tạo động lực làm việc, chính sách tạo động lực, từ đó phân tích thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty Điện lực An Giang để đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang. Cụ thể:

– Phân tích thực trạng hoạt động nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty Điện lực An Giang.

– Đánh giá hoạt động tạo động lực hiện tại và các tiêu chí ảnh hưởng chính đến tạo động lực làm việc của cán bộ công nhân viên trong Công ty Điện lực An Giang.

– Đề xuất những giải pháp nhằm xây dựng chính sách nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang.

4. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Chính sách tạo động lực làm việc, các nội dung của chính sách tạo động lực làm việc và các yếu tố tác động tới chính sách tạo động lực làm việc trong ngành điện.

5. Phạm vi nghiên cứu

– Không gian nghiên cứu: Đề tài tập trung nghiên cứu, đề xuất để tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty Điện lực An Giang.

– Thời gian nghiên cứu: Đề tài chỉ nghiên cứu những vấn đề về tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty từ năm 2015 đến năm 2018.

6. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng 02 phương pháp nghiên cứu cụ thể như sau:

6.1 Phương pháp định tính

Phương pháp nghiên cứu luận văn dựa trên kết quả phân tích tài liệu thứ cấp là các công trình nghiên cứu có liên quan đến động lực và tạo động lực. Đây là phương pháp nghiên cứu hết sức quan trọng và thông dụng trong nghiên cứu khoa học xã hội. Mục đích của phương pháp nghiên cứu này là thông qua việc phân tích các khối tài liệu có liên quan trực tiếp, gián tiếp đến động lực và tạo động lực, người nghiên cứu có thể:

– Thấy được các tác giả khác đã nói gì về vấn đề này, các điểm mạnh, điểm yếu gì cần bàn luận thêm trong các nghiên cứu của họ.

– Tìm kiếm các tài liệu làm cơ sở cho việc hình thành các luận điểm, luận cứ, luận chứng cả về mặt lý thuyết và thực tiễn.

– Luận văn sử dụng nguồn dữ liệu thứ cấp thu thập từ các: Đề tài nghiện cứu về động lực và tạo động lực đã được công nhận; Các tài liệu, báo cáo nội bộ do các phòng ban trong Công ty Điện lực An Giang; Tổng Công ty điện lực Miền Nam; Tập Đoàn điện lực Việt Nam cung cấp. *(Đính kèm ở phần tài liệu tham khảo)*

6.2 Phương pháp điều tra bảng hỏi

– Theo đó, từ khung lý thuyết về động lực và hệ thống công cụ tạo động lực, học viên xây dựng phiếu điều tra bằng bảng hỏi, điều chỉnh bảng hỏi cho phù hợp, xây dựng lại phiếu điều tra cho hoàn chỉnh trước khi tiến hành điều tra chính thức, trực tiếp cán bộ công nhân viên Công ty Điện lực An Giang.

– Bảng hỏi được thiết kế gồm 35 câu hỏi, đan xen các câu hỏi đánh giá nhận thức của cán bộ công nhân viên về các chế độ chính sách của Công ty trong thời gian qua dựa trên cơ sở lý luận (trình bày ở chương 1) và các chế độ, chính sách đang áp dụng trong Công ty. Dự kiến số lượng bảng hỏi 200/818 nhân viên Công ty Điện lực An Giang. *(Đính kèm bảng hỏi 35 câu hỏi ở phụ lục 1)*

– Bên cạnh điều tra bằng bảng hỏi để có các kết quả định lượng, học viên còn kết hợp với phỏng vấn để làm sáng tỏ thêm những điều mà trong bảng hỏi chưa thể hiện hoàn toàn, làm căn cứ để lý giải, minh chứng cho những số liệu định lượng mà đề tài thu được.

– Kết thúc điều tra là quá trình làm sạch phiếu điều tra, kết hợp xử lý số liệu điều tra bằng phương pháp thống kê, khảo sát, điều tra và tình huống cụ thể. Các kết quả định lượng từ cuộc khảo sát, điều tra bằng bảng hỏi đã được sử dụng làm căn cứ để phân tích, đánh giá thực trạng động lực và việc sử dụng các công cụ tạo động lực ở Công ty Điện lực An Giang.

7. Đóng góp của luận văn

– Luận văn làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn của nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang.

– Đánh giá thực trạng công tác nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang.

– Trên cơ sở đó mà đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn công tác nâng cao động lực làm việc tại Công ty Điện lực An Giang. Nhằm thực hiện tốt chủ đề năm 2018 của Tập Đoàn điện lực Việt Nam "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực".

8. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, chuyên đề có 3 chương như dưới đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty Điện lực An Giang.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty Điện lực An Giang.

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Các khái niệm

1.1.1. Động lực trong lao động

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực:

Động lực là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và thoả mãn được nhu cầu của bản thân người lao động (Tư duy lãnh đạo, n.d).

Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức (Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điểm, 2012, tr.128).

Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện nỗ lực sẵn sàng, nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động (Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hương, 2009, tr.85)

Động lực trong lao động có thể hiểu là sự nỗ lực, cố gắng, sự thôi thúc xuất phát từ chính bản thân mỗi người lao động làm cho họ hăng say, tích cực, nhiệt huyết, thúc đẩy họ không quản khó nhọc trong quá trình chinh phục kết quả công việc của mình cũng như mục tiêu của tổ chức.

Từ những phân tích và những ý kiến trên ta có thể rút ra định nghĩa về động lực như sau:

"Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức nhà quản lý nhằm tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động cố gắng để đạt được mục tiêu của tổ chức"

1.1.2. Tạo động lực làm việc

1.1.2.1. Tầm quan trọng của động lực làm việc

Trong xã hội: Động lực là một yếu tố rất cần trong cuộc sống. Quy luật đấu tranh sinh tồn trong tự nhiên chính là một minh họa cho cái gọi là "động lực sống". Động lực giúp ta có thể vươn lên, để duy trì giống nòi, buộc các động vật, thực vật phải tìm cho mình những cách thay đổi hình dáng từ cao lớn đến nhỏ bé, từ môi trường sống này sang môi trường sống khác.

Trong doanh nghiệp: Động lực giúp các nhân viên làm việc chăm chỉ, cống hiến hết mình, gắn bó với công ty. Yếu tố động lực quyết định rất lớn đến sự tồn tại và phát triển của công ty. Không một công ty nào có thể tồn tại và phát triển mà không có sự đóng góp công sức, trí tuệ của những người tâm huyết. Không có công ty nào có thể tồn tại và phát triển mà chỉ gồm toàn những nhân viên không có hứng thú làm việc, lười biếng hoặc không muốn làm việc cho công ty. Chính vì vậy, hoạt động tạo động lực rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi công ty.

Ngoài những lý do trên, việc tạo động lực nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, tạo ra đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, và đạt được mục tiêu xã hội đó là phát triển con người.

Tạo động lực làm việc là tất cả những hoạt động mà một doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với người lao động, thúc đẩy khả năng làm việc, tinh thần, thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong công việc.

1.1.2.2. Các yếu tố tạo động lực

Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động là: các yếu tố trong chính bản thân con người và thúc đẩy con người làm việc, những yếu tố này bao gồm:

Nhu cầu cá nhân: Mỗi cá nhân có những nhu cầu khác nhau và muốn được thoả mãn các nhu cầu của mình theo nhiều cách khác nhau. Từ những nhu cầu tối thiểu gồm ăn, mặc, ở, cho đến những nhu cầu cao hơn như học tập, vui chơi, giải trí.

Để thoả mãn những nhu cầu đó, con người phải tham gia vào quá trình lao động sản xuất. Chính vì lẽ đó, nhu cầu của con người tạo ra động cơ thúc đẩy họ lao động sản xuất.

Các giá trị của cá nhân: Khi nói đến giá trị, chúng ta nói đến những nguyên tắc hay chuẩn mực đạo đức, tinh thần mà chúng ta trân trọng, đặt niềm tin vào hoặc cho là quan trọng trong cuộc sống. Các giá trị thường gặp là: sự can đảm, hiểu biết, sự quyết tâm, nhân hậu. Mỗi cá nhân tự nhận thức được giá trị nào quan trọng nhất từ đó họ có phương hướng đạt được các giá trị mong muốn.

Thái độ của cá nhân: là cách nghĩ, cách nhìn nhận và cảm xúc về sự vật. Thái độ chịu sự chi phối của tập hợp các giá trị, lòng tin, những nguyên tắc mà một cá nhân tôn trọng, nhân sinh quan và thế giới quan được hình thành và tích luỹ trong quá trình sống và làm việc. Thái độ điều khiển hầu hết các hành vi của con người và khiến cho những người khác nhau có những hành vi khác nhau trước cùng hiện tượng hay sự việc. Một số thái độ liên quan đến công việc như: sự thoả mãn trong công việc, gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức. Tuỳ thuộc vào thái độ của cá nhân đối với công việc mà ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng sản phẩm.

Khả năng hay năng lực của cá nhân: Là khả năng thực hiện một hoạt động cụ thể mà có ít hành động sai sót và đạt hiệu quả cao trong lao động, bao gồm khả năng tinh thần, khả năng sinh lý (thể lực) và khả năng thích ứng với công việc. Khả năng hay năng lực của từng cá nhân khác nhau nên mỗi người tự đặt ra những mục đích phấn đấu khác nhau. Nếu người lao động được làm việc theo đúng khả năng hay năng lực sẽ có tác dụng ở hai điểm: khai thác hết khả năng làm việc của họ và tạo ra cho họ hứng thú trong lao động.

Đặc điểm cá nhân: Cá nhân này có thể phân biệt với cá nhân khác thông qua các đặc điểm của từng cá nhân, các đặc điểm này có từ khi con người mới sinh ra và chịu sự tác động của môi trường sống. Đặc điểm này có thể là: tuổi tác, giới tính, tình trạng gia đình, số người phải nuôi nấng, thâm niên công tác. Do đó tạo động lực cho từng cá nhân cũng phải khác nhau.

Các yếu tố bên ngoài.

- **Yếu tố thuộc về công việc.**

Tính hấp dẫn của công việc: Tính hấp dẫn của công việc tạo nên sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc. Sự thỏa mãn được thể hiện ở thái độ của người đó đối với công việc trong quá trình làm việc. Tính hấp dẫn của công việc không chỉ đơn thuần là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc. Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc một cách tối đa dù trong những điều kiện bình thường nhất.

Khả năng thăng tiến: Thăng tiến là quá trình người lao động được chuyển lên vị trí cao hơn trong công việc, việc này thường đi kèm với việc lợi ích vật chất của người lao động sẽ được tăng lên đồng thời địa vị của họ cũng được nâng lên. Như vậy thăng tiến cũng là một nhu cầu thiết thực của người lao động vì sự thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, tăng địa vị, uy tín cũng như quyền lực của người lao động.

Quan hệ trong công việc: Đây chính là nhu cầu xã hội của người lao động trong quá trình làm việc. Môi trường làm việc luôn được các cá nhân trong doanh nghiệp quan tâm và để ý vì môi trường làm việc là yếu tố chủ yếu liên quan đến sự thuận tiện cá nhân và nó cũng là nhân tố giúp người lao động hoàn thành nhiệm vụ của họ. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Điều kiện vật chất, kỹ thuật gồm: điều kiện làm việc, tổ chức nơi làm việc, máy móc trang thiết bị nơi làm việc và những người lao động xung quanh chính là những người lao động trong và ngoài doanh nghiệp. Mối quan hệ giữa những người này có ảnh hưởng tới sự thực hiện công việc của người lao động. Con người có tính xã hội cao nên quan hệ trong công việc là một nhu cầu quan trọng.

- **Các yếu tố thuộc về tổ chức**

Chính sách quản lý của doanh nghiệp: Chính sách quản lý của doanh nghiệp bao gồm nhiều biện pháp khác nhau (luân chuyển trong công việc, đào tạo và phát triển, khen thưởng, khuyến khích) vì một chính sách quản lý tác động đến nhiều thái độ, hành vi của người lao động. Ở một khía cạnh nào đó, người lao động chịu ảnh hưởng rất nhiều bởi chính sách quản lý, cách cư xử của lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Hệ thống trả công trong doanh nghiệp: Lương bổng và đãi ngộ là một trong những động lực kích thích con người làm việc hăng hái nhưng ngược lại nó cũng là một trong những nhân tố gây nên sự trì trệ, bất mãn hoặc cao hơn là sự rời bỏ công ty của người lao động. Vì vậy các nhà quản trị phải thấy rằng việc thực hiện nhiệm vụ và sự thỏa mãn của người lao động có thể hoàn thiện bằng việc xây dựng một chế độ trả lương, thưởng hợp lý.

Điều kiện làm việc: Theo nghĩa rộng là tổng hợp tất cả các yếu tố về kinh tế, xã hội, tự nhiên, kỹ thuật tạo nên môi trường làm việc cho người lao động. Theo nghĩa hẹp: là tổng hợp các yếu tố liên quan tới phương tiện, trang bị những dụng cụ làm việc, vệ sinh phòng bệnh, thẩm mỹ và tâm lý xã hội thuộc môi trường xung quanh.

Văn hoá tổ chức: Là một hệ thống tư duy, hành động của con người trong tổ chức nhất định đã được nâng lên thành phong cách chung của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp tạo ra uy tín, danh tiếng và sức sống cho tổ chức, doanh nghiệp.

- **Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp**

Ngoài những nhân tố bên trên tạo động lực lao động còn chịu ảnh hưởng của các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp:

Thứ nhất, chính sách của Nhà nước về lao động: sự thể hiện của các chính sách này thông qua các văn bản pháp luật quy định hành vi và việc làm của chủ sử dụng lao động và người lao động cho nên việc xây dựng những chính sách nhân sự

phải phù hợp với những quy định của Pháp luật và thực hiện đầy đủ theo các quy định của Pháp luật. Các doanh nghiệp khi trả lương cho nhân viên luôn có những căn cứ rõ ràng – đó chính là các quy định của pháp luật. Hoạt động tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố và doanh nghiệp không thể đảm bảo được tất cả các yếu tố này một cách tối ưu hoàn toàn. Chính vì vậy sự có mặt của luật pháp và các quy định của Chính phủ sẽ tạo ra sự phối hợp hài hòa giữa các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động nhằm góp phần nâng cao động lực làm việc của họ trong doanh nghiệp.

Thứ hai, Một nền kinh tế tăng trưởng, suy thoái hay có nhiều biến động cũng là một trong những nhân tố tác động tới chính sách tiền lương của doanh nghiệp. Mức lương của người lao động có thể được tăng lên hoặc hạ xuống thấp hơn mức ban đầu. Khi nền kinh tế bị khủng hoảng, nhiều doanh nghiệp sẽ sa thải bớt nhân viên nhằm đảm bảo duy trì quỹ lương ở mức cần thiết để công ty không bị thua lỗ. Còn trong điều kiện nền kinh tế tăng trưởng, có nhiều việc làm mới được tạo ra và tiền lương của người lao động cũng được các doanh nghiệp quan tâm đúng mực hơn. Nhiều doanh nghiệp tăng lương hoặc có thêm các chính sách thưởng và các phúc lợi khác dành cho người lao động để gắn bó với doanh nghiệp hơn.

Thứ ba, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nói chung trên thế giới đang làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Do đó, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có sự quan tâm thỏa đáng đến việc không ngừng cải tiến và đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng và hạ giá thành sản phẩm.

1.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động

Có rất nhiều học thuyết tạo động lực, bản thân đưa ra một số học thuyết tiêu biểu như sau :

1.2.1. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David

David Mc Clelland (1917-1998) - nhà lý thuyết tâm lý học người Hoa Kỳ, đã đóng góp vào quan niệm động cơ thúc đẩy bằng cách xác định 3 loại nhu cầu thúc đẩy con người trong tổ chức như sau:

Nhu cầu quyền lực: Có thể hiểu là nhu cầu tác động, gây ảnh hưởng lên người khác, tác động tới hoàn cảnh, kiểm soát và thay đổi hoàn cảnh.

Nhu cầu liên kết: là các nhu cầu về quan hệ xã hội, giúp đỡ qua lại lẫn nhau.

Nhu cầu thành tích : Là nhu cầu vươn tới thành tựu thắng lợi.

Mc Clelland đã nghiên cứu nhu cầu của con người và ý nghĩa của các nhu cầu đó đối với công tác quản lý. Ông đưa ra đánh giá như sau:

Người có nhu cầu thành tích cao có xu hướng trở thành doanh nhân: Họ luôn theo đuổi, tìm cách giải quyết công việc tốt hơn, thích vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại, thường đặt ra mục tiêu cao cho chính họ, thích các công việc mang tính thách thức.

Người có nhu cầu liên kết thường trở thành những "người điều phối" thành công. Người điều phối bao gồm giám đốc quản lý thương hiệu, giám đốc dự án, cán bộ dự án. Họ sẽ phát huy được thế mạnh của mình và làm việc tốt hơn ở những loại công việc tạo ra sự thân thiện và các quan hệ xã hội, các công việc cần sự liên kết giữa các nhóm, bộ phận khác nhau.

Người có nhu cầu quyền lực cao thường gắn liền với sự thành công của những người ở vị trí quản lý cao nhất trong bộ máy quyền lực. Người có nhu cầu quyền lực cao có xu hướng phấn đấu không ngừng để nhằm đạt được thăng tiến sự nghiệp.

Ý nghĩa của học thuyết đối với nhà quản trị:

Trong việc sắp xếp tổ chức nhân sự hay giao việc cho nhân viên cấp dưới, nhà quản trị cần nắm được đặc điểm sở trường, cá tính của nhân viên cấp dưới để:

Bổ nhiệm, đưa vào vị trí công việc thích hợp nhất với sở trường, năng khiếu của họ.

Tạo điều kiện, phát triển nhân viên cũng như giúp họ thăng tiến khi có cơ hội.

1.2.2. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Nhu cầu con người là một cảm giác trống trải, một trạng thái thiếu thốn về mặt vật chất và tinh thần mà họ mong muốn được đáp ứng .

Nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow đã xem xét những vấn đề này và đi đến kết luận rằng con người có những cấp độ khác nhau về nhu cầu. Khi những nhu cầu ở cấp độ thấp được thoả mãn, một nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ trở thành động lực thúc đẩy. Sau khi một nhu cầu được đáp ứng, nhu cầu khác sẽ xuất hiện. Kết quả là con người luôn luôn có những nhu cầu chưa được đáp ứng và nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nào đó để thoả mãn chúng. Maslow chia nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau (Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điểm, 2012, tr.128):

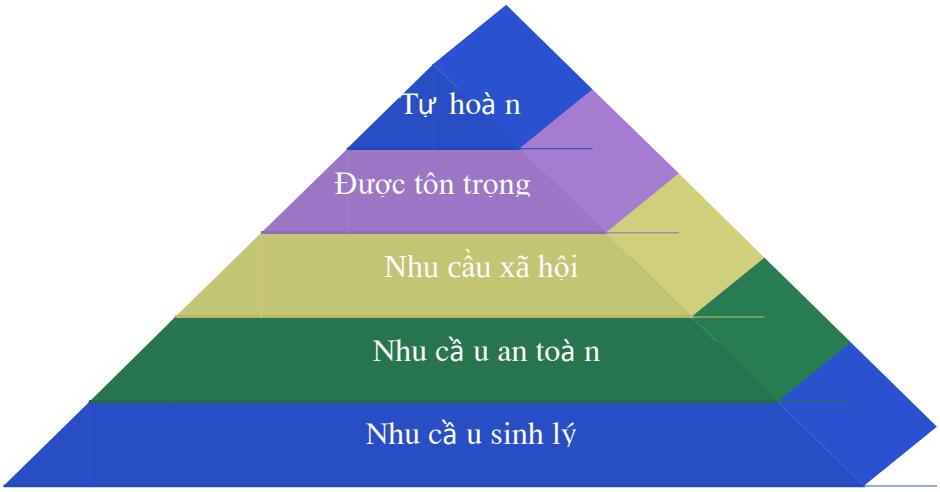
Nhu cầu sinh lý: Là những nhu cầu cơ bản nhất của con người và nằm ở vị trí thấp nhất trong hệ thống phân cấp nhu cầu của Maslow như thức ăn, quần áo, nơi ở. Maslow quan niệm rằng khi những nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được con người.

Nhu cầu an toàn: Là những nhu cầu về sự an toàn thân thể và sự ổn định trong đời sống, nhu cầu tránh khỏi sự đau đớn đe dọa và bệnh tật. Nhu cầu này thể hiện ở sự mong ước có việc làm ổn định, được hưởng các phúc lợi y tế và sức khoẻ, không bị thất nghiệp.

Nhu cầu xã hội: Là những nhu cầu về tình bạn, tình yêu, tình cảm gia đình và các nhu cầu hội nhập vào cuộc sống xã hội. Những người có nhu cầu xã hội cao thích được làm những công việc có sự tham gia của nhiều người. Để giúp nhân viên thoả mãn các nhu cầu xã hội, các nhà quản trị cần khuyến khích họ hợp tác thân thiện, tham gia tích cực vào các hoạt động tập thể của doanh nghiệp như hoạt động thể thao, văn nghệ, dã ngoại.

Nhu cầu được tôn trọng: Là những nhu cầu về lòng tự trọng, cảm nhận về sự thành đạt và sự công nhận của mọi người. Để thoả mãn nhu cầu này, con người tìm cơ hội để thành đạt, được thăng chức, có uy tín và địa vị để khẳng định khả năng của mình. Những người có nhu cầu được tôn trọng cao thường làm việc tích cực và cố gắng nâng cao những kỹ năng cần thiết để thành công. Những nhu cầu này cho phép xây dựng niềm tự hào cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên hoàn thành công việc với chất lượng cao đem lại cho họ những cơ hội để họ thể hiện khả năng và bản lĩnh của mình.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Mục đích cuối cùng của con người là tự hoàn thiện mình, hay là sự phát triển toàn diện tất cả những khả năng tiềm ẩn của bản thân. Cấp độ cao nhất là nhu cầu biểu lộ con người có thể làm chủ được bản thân mình và có khả năng ảnh hưởng đến những người khác, là người có óc sáng tạo, có tinh thần tự giác cao và có khả năng giải quyết vấn đề. Các nhà quản trị cần nhận ra những nhu cầu này trong nhân viên để tạo cơ hội cho họ phát triển tài năng và nâng cao khả năng nghề nghiệp của họ. Chúng ta có thể tóm lược ý tưởng của Maslow dưới dạng sơ đồ bậc thang như sau:



Nguồn : (Tạo động lực làm việc cho nhân viên, n.d)

Hình 1.1: Tháp nhu cầu Maslow

Maslow khẳng định rằng:

Các cá nhân khác nhau thì có những nhu cầu rất khác nhau và có thể thoả mãn bởi các phương tiện và những cách khác nhau.

Về nguyên tắc, các nhu cầu ở cấp thấp hơn phải được thoả mãn trước khi con người được khuyến khích để thoả mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Ý nghĩa của học thuyết đối với nhà quản trị:

Như vậy theo thuyết này, để tạo động lực cho người lao động, thì trước tiên các nhà quản trị phải quan tâm đến các nhu cầu bậc thấp, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao, nhà quản trị cần phải quan tâm đến tất cả các nhu cầu của con người và tìm các biện pháp đáp ứng nhu cầu đó.

1.2.3. Thuyết hai nhân tố của Herzberg

F. Herzberg (1923-2000) Nhà tâm lý học người Mỹ và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện cuộc phỏng vấn với hơn 200 kỹ sư và kế toán của các ngành công nghiệp khác nhau đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: Những nhân tố làm họ cảm thấy hài lòng và có tác dụng động viên họ làm việc và ngược lại, những yếu tố nào làm họ không hài lòng, làm họ chán nản với công việc. Kết quả phỏng vấn cho thấy các nhân tố gắn liền với sự không hài lòng khác xa với những nhân tố làm cho người lao động thấy hài lòng. Qua đó ông chia các nhu cầu có ảnh hưởng khác nhau tới hành vi làm việc của nhân viên thành 2 nhóm độc lập gồm nhóm nhân tố duy trì và nhóm nhân tố tạo động lực.

Các nhân tố duy trì: Điều kiện làm việc, hệ thống phân phối thu nhập, chính sách của doanh nghiệp, quan hệ với đồng nghiệp, phương pháp giám sát công việc.

Các nhân tố tạo động lực: Sự thách thức của công việc, các cơ hội thăng tiến, được mọi người trân trọng thành tích, trách nhiệm với công việc. Các nhân tố duy trì nếu không được đáp ứng tốt sẽ làm cho nhân viên nản lòng, không hăng say tập trung trong quá trình thực hiện công việc của mình. Tuy nhiên nhân tố duy trì

tốt sẽ dễ dàng loại bỏ được sự chán nản và không hài lòng, tự nhân tố đó không làm cho mọi người trở nên rất hài lòng hoặc có động lực cao trong quá trình làm việc.

Khi không có các nhân tố tạo động lực, người lao động dễ chán nản trong công việc, không hào hứng hăng say làm việc nhưng có các nhân tố này người lao động trở lên hăng hái làm việc, họ rất hài lòng cống hiến sức lực, thời gian vì công việc cho tổ chức.

Ý nghĩa của học thuyết đối với nhà quản trị:

Những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thoả mãn. Vì vậy, người quản trị không thể mong đợi sự thoả mãn người lao động bằng cách đơn giản là đáp ứng, làm thoả mãn các nguyên nhân gây ra sự bất mãn nhân tố duy trì sẽ loại bỏ được sự chán nản, không hài lòng của nhân viên trong công việc nhưng không phải là yếu tố căn bản tạo ra động lực cho nhân viên đạt được các thành tích cao hơn. Do đó việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi nhà quản trị phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và tạo động lực, chứ không chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

1.3. Các hình thức tạo động lực cho người lao động

1.3.1. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

1.3.1.1. Tiền lương

Học thuyết nhu cầu Abraham Maslow đã phân chia nhu cầu con người thành năm cấp độ, cấp độ thấp nhất là nhu cầu sinh lý, cũng như học thuyết E.R.G phân chia nhu cầu con người thành 3 cấp độ nơi nhu cầu cấp thấp nhất là nhu cầu tồn tại. Nhu cầu cấp thấp của các học thuyết mà chính là nhu cầu cơ bản thôi thúc con người ta làm việc, hành động để có thu nhập, tiền lương phục vụ cuộc sống cá nhân và gia đình. Nhằm thỏa mãn nhu cầu thiết yếu này, để tồn tại con người phải cần cơm ăn, áo mặc, nhà cửa muốn có được những vật chất thiết yếu đó bản thân chính chúng ta phải lao động, phải làm việc để nhận được sự trả công cho việc đã giành thời gian, sức lực thực hiện một công việc nào đó.

Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận. Tiền lương bao gồm mức lương theo công việc hoặc chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác (Trần Kim Dung, 2018, tr. 333).

Sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn không chỉ vì mục tiêu cá nhân mà còn vì mục tiêu chung của tổ chức. Tiền lương luôn là vấn đề mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp, xã hội về những đóng góp của người lao động và tổ chức. Đối với doanh nghiệp thì tiền lương là khoản chi phí mà họ cần bỏ ra để trả cho người lao động còn đối với người lao động đó là phần thu nhập của họ. Vì vậy doanh nghiệp muốn phát triển cần phải điều hòa mối quan hệ này. Có hai hình thức trả lương cơ bản cho người lao động trong doanh nghiệp là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm:

Trả lương theo thời gian là hình thức trả lương cho người lao động được tính toán dựa trên theo mức tiền công đã xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ, ngày) làm việc thực tế với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được quy định trước đó. Hình thức này thường áp dụng những vị trí công việc khó định mức cụ thể, những công việc đòi hỏi chất lượng cao nên không muốn người lao động chạy theo năng suất.

Trả lương theo sản phẩm là trả lương cho người lao động dựa trên khối lượng sản xuất thực tế trong kỳ và đơn giá sản phẩm sản xuất ra. Ưu điểm của hình thức này là đã lượng hóa được sự nỗ lực của người lao động vào phần tiền công mà họ nhận được. Nhờ đặc điểm này mà năng suất lao động trong doanh nghiệp được tăng cao. Nhược điểm của nó là không lưu tâm đến chất lượng sản phẩm.

Hiện nay xu hướng các công ty thường dùng công cụ quản lý KPI để đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên từ đó giúp cho việc trả lương phù hợp, xác với công suất đóng góp của nhân viên.

KPI - tiếng anh là Key Performance Indicator là chỉ số đánh giá hiệu quả công việc, là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỉ lệ, chỉ tiêu định lượng, nhằm phản ảnh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng của công ty hay doanh nghiệp cá nhân. Mỗi bộ phận trong công ty sẽ có các chỉ số KPI khác nhau để đánh giá hiệu quả làm việc một cách khách quan của mỗi bộ phận đó (KPI - Chỉ số đo lường hiệu quả công việc, n.d).

KPI là một công cụ hiện đại giúp cho các nhà quản lý triển khai chiến lược lãnh đạo thành các mục tiêu quản lý và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, từng lĩnh vực (về nhân sự: về tuyển dụng, về đào tạo, về năng suất của nguồn nhân lực, về an toàn lao động, về giờ làm việc, về lương, về đánh giá công việc, về hoạt động cải tiến, về lòng trung thành; về tài chính, về sản xuất chất lượng, về quảng cáo) và từng cá nhân. Do đó, KPI áp dụng cho nhiều mục đích: quản lý hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản lý công việc của nhóm, của cá nhân. Hay nói cách khác, KPI chính là mục tiêu công việc mà tổ chức, phòng ban, tổ nhóm hay cá nhân cần đạt được để đáp ứng yêu cầu chung. Thông thường mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng. Nhà quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của vị trí công tác, chức danh đó. Dựa trên việc hoàn thành KPI, tổ chức (công ty, cơ quan, phòng ban) sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân. KPI cho thấy được hiệu quả hoạt động về kinh doanh của một doanh nghiệp, tổ chức cũng như để đánh giá xem người thực thi công việc đó có đạt được mục tiêu hay không.

Mục đích của việc sử dụng chỉ số KPI trong đánh giá thực hiện công việc là nhằm đảm bảo cho người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bảng mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể, điều này góp phần cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn, nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc bởi vì các chỉ số KPI mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể.

Tùy theo doanh nghiệp, tổ chức mà KPI sẽ khác nhau và ngay cả mỗi bộ phận cũng sẽ có một KPI khác nhau (Sales, Marketing, Product) và ngay cả mỗi người trong một bộ phận cũng có KPI khác nhau (SEO KPIs, Email KPIs, Social KPIs).

1.3.1.2. Hoạt động khen thưởng, kỷ luật

Học thuyết nhu cầu Abraham Maslow cũng như học thuyết nhu cầu E.R.G của Clayton Alderfer nghiên cứu về nhu cầu con người đã chỉ rõ bất kỳ người nào cũng có mong muốn được người khác tôn trọng, kính nể, khen ngợi và do đó con người ta sẽ cảm thấy hạnh phúc, tự hào, được động viên khích lệ khi được người khác công nhận, đánh giá cao những thành quả mà chúng ta nỗ lực hoàn thành. Trong doanh nghiệp khi người lao động hoặc tập thể hoàn thành tốt, xuất sắc công việc, hay có những sáng tạo, đóng góp quan trọng cho tổ chức, thì việc biểu dương, khen thưởng sẽ là một công cụ khuyến khích họ tiếp tục duy trì sự phấn đấu không mệt mỏi, tiếp tục nỗ lực đóng góp cho doanh nghiệp. Việc khen thưởng một cách đúng đắn, chuẩn mực những người đã có đóng góp công sức cụ thể cho tổ chức sẽ củng cố các nỗ lực dẫn tới sự thành công của doanh nghiệp. Ngược lại việc khen thưởng không thỏa đáng sẽ gây bức xúc, bất mãn, thất vọng cho những người đã ra sức nỗ lực đóng góp thời gian, trí lực, đang mong chờ được khen thưởng.

Qua ý nghĩa của học thuyết hai nhân tố Herzberg, nhà quản lý biết cách động viên nhân viên cấp dưới, phải biết cách công nhận những thành tích của nhân viên, việc này sẽ tạo ra động lực cho người lao động hăng say làm việc.

Một hoạt động không kém phần quan trọng để nhân viên ý thức tập trung lao động với hiệu quả cao đó là kỷ luật. Việc áp dụng các hình thức kỷ luật nhằm điều chỉnh và hoàn thiện các hành vi của nhân viên hơn là trừng phạt. Các hình thức kỷ luật thường thấy trong các doanh nghiệp là: khiển trách, cảnh cáo, phạt, trừ thưởng, điều chuyển công tác, sa thải.

Theo ý nghĩa của học thuyết công bằng J.S.Adams nhà quản trị phải đảm bảo sự công bằng trong công tác khen thưởng, kỷ luật, phải có lý do chính đáng cho sự

khen thưởng, cũng như các lý do đúng đắn khi áp dụng các hình thức kỷ luật nhân viên vi phạm. Không thể vì tình cảm cá nhân, trục lợi cá nhân để khen thưởng theo cảm tính, chủ quan hay lợi dụng quy định kỷ luật để trừng phạt, trù dập những người khác. Những lý do khen thưởng hay kỷ luật này không được mang tính chủ quan, phải đo lường được và phải hướng vào phục vụ kết quả công việc. Bởi vì các nhân viên sẽ bàn luận về các sự kiện khen thưởng, kỷ luật và việc thực hiện công tác này không công bằng sẽ gây ra những mối bất hòa, tranh cãi trong tập thể, gây chia rẽ, mất đoàn kết nội bộ. Do vậy, trong doanh nghiệp cần quy định rõ các tiêu chí khen thưởng cũng như các quy định áp dụng kỷ luật. Các thông tin về quy định khen thưởng, kỷ luật phải phổ biến rõ ràng, chi tiết đến toàn thể người lao động trong doanh nghiệp.

1.3.1.3. Chế độ phúc lợi xã hội

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động như: bảo hiểm sức khỏe, bảo đảm xã hội, tiền lương hưu, tiền trả cho những ngày nghỉ, nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí, nghỉ mát, nhà ở, phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên trong tổ chức (Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điểm, 2012, tr 230).

Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của Chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế và khả năng tài chính, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của Doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi hợp lý nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động.

Nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống phúc lợi trong doanh nghiệp đối với việc tạo động lực làm việc cho người lao động, nói chung lãnh đạo các doanh nghiệp đã quan tâm và đề ra các quy định về chi trả phúc lợi cho người lao động

theo các quy định của nhà nước, đồng thời những nhà quản lý, lãnh đạo song song với việc tập trung vào mục tiêu phát triển sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, họ luôn chú ý không ngừng cải tiến, tăng hạn mức phúc lợi xã hội nhằm nâng cao đời sống cho người lao động. Hệ thống phúc lợi trong các doanh nghiệp có thể kể ra bao gồm các khoản chỉ trả cho các dịp, sự kiện như :

Chăm lo cho người lao động trong doanh nghiệp: Ngoài việc thực hiện nghiêm túc các nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với người lao động theo quy định của Nhà nước như: BHXH, BHYT, khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên, người lao động. Các doanh nghiệp còn quan tâm tổ chức sinh nhật cho người lao động, tặng quà nhân ngày quốc tế phụ nữ 8/3, ngày phụ nữ Việt Nam 20/10, tặng quà tết cho các cháu thiếu nhi là con em cán bộ công nhân viên nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, chăm lo cán bộ đã từng phục vụ quân đội nhân ngày thương binh liệt sĩ. Tổ chức tết trung thu cho con em cán bộ công nhân viên, tổ chức cho người lao động đi du lịch nghỉ mát, có chế độ khen thưởng con em cán bộ công nhân viên học giỏi.

Thực hiện trách nhiệm của doanh nghiệp đối với xã hội: Xây nhà tình thương phụng dưỡng mẹ Việt Nam Anh Hùng, tham gia đóng góp xây nhà tình nghĩa, trợ cấp khó khăn cho cựu cán bộ công nhân viên lao động đã nghỉ hưu, hỏi thăm động viên cán bộ công nhân viên lao động đã nghỉ bị bệnh, phúng viếng họ khi bị chết, hoặc người thân mất.

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi vật chất

1.3.2.1. Môi trường làm việc

Có thể hiểu môi trường làm việc trong doanh nghiệp bao gồm 3 yếu tố: Cơ sở vật chất, văn hoá doanh nghiệp, cách thức và phong cách làm việc.

Cơ sở vật chất bao gồm: Vị trí làm việc, không gian trong phòng, ánh sáng, trang trí, cũng như các trang thiết bị phục vụ cho công việc như máy tính, máy in, điện thoại, điều kiện truy nhập mạng internet, dụng cụ thao tác. Bố trí sắp xếp vị trí

làm việc cho nhân viên phải được xem xét trên nhiều phương diện như kỹ thuật, sản xuất, vệ sinh, an toàn và thẩm mỹ. Bố trí chỗ làm việc cần hợp lý và khoa học nhằm đảm bảo tính hợp lý về trạng thái và tư thế làm việc cho người lao động, thuận tiện trong quá trình trao đổi thông tin, công việc với các đồng nghiệp khác. Việc bố trí địa điểm làm việc không hợp lý sẽ làm giảm hiệu quả làm việc của nhân viên. Ngoài ra tùy điều kiện từng công ty và vị trí công việc mà người quản lý cần trang bị các dụng cụ, thiết bị làm việc hợp lý cho nhân viên cấp dưới của mình để họ cảm thấy thoải mái, thuận tiện thực hiện, hoàn thành công việc, tuyệt đối không để cho sự thiếu thốn trang thiết bị làm việc gây cản trở, ức chế dẫn đến cảm giác chán nản cho người lao động.

Văn hóa doanh nghiệp: Theo Edgar H.Schein, chuyên gia nghiên cứu các tổ chức. "VHDN (hay văn hoá công ty) là tổng hợp những quan niệm chung mà thành viên trong doanh nghiệp học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh". Có thể hiểu văn hoá doanh nghiệp được cụ thể hoá một phần thông qua nội quy, quy định của mỗi công ty mà các thành viên trong công ty buộc phải tuân theo và được hoàn thiện bởi chính nhà quản trị trong việc khéo léo xây dựng bầu không khí làm việc cho nhân viên như sự tin tưởng, niềm đam mê, hăng say và giải quyết những mâu thuẫn, những nhóm tiêu cực, xây dựng bầu không khí thân thiết, tinh thần làm việc nhóm.

1.3.2.2. Bố trí, phân công công việc

Bố trí, phân công công việc cho người lao động là giao trách nhiệm và quyền hạn cho người lao động thực hiện công việc trong doanh nghiệp, một điều rất quan trọng là song song với việc phân công công việc, nhà quản lý cần cung cấp cho cấp dưới các phương tiện cần thiết, tạo điều kiện thuận lợi nhất cho cấp dưới để thực hiện và hoàn thành nhiệm vụ. Nhà quản lý giỏi đòi hỏi phải có nghệ thuật khi phân công công việc cho nhân viên, phải hiểu được sở trường, năng khiếu và trình độ kỹ năng của nhân viên đó để giao việc phù hợp nhất, cũng như nhà quản lý phải biết

được nhân viên cần phải bổ sung kỹ năng, chuyên môn gì để có thể hoàn thành tốt công việc được giao.

Phân công công việc đúng người, đúng việc giúp cho nhà quản lý có được hiệu quả làm việc cao nhất từ nhân viên đó, họ không phải lãng phí nhiều thời gian để hướng dẫn, giám sát nhân viên cấp dưới những chi tiết, hạng mục công việc tầm thường, thay vào đó nhà quản lý có thêm nhiều thời gian hơn cho việc quản lý và kiểm soát công việc quan trọng, nhân viên cấp dưới hoàn thành tốt công việc của mình sẽ làm tăng ảnh hưởng và uy tín của nhà quản lý đối với nhân viên, minh chứng được năng lực điều hành của nhà quản lý đối với doanh nghiệp. Đối với nhân viên được bố trí công việc phù hợp, sẽ tạo điều kiện và cơ hội cho họ phát huy sở trường, chuyên môn của mình, qua đó họ có cơ hội và tự tin phát huy, hoàn thiện các kỹ năng như xử lý tình huống, thương lượng và thuyết phục, kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề, ra quyết định. Bên cạnh đó nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái và hài lòng về bản thân, điều quan trọng là họ có được món quà tinh thần vô cùng to lớn và tự hào khi hoàn thành công việc, nâng cao giá trị của họ đối với doanh nghiệp.

1.3.2.3. Quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên thuộc quyền

Đội ngũ nhân viên là "tài sản" quan trọng nhất của một doanh nghiệp. Sự thành bại trong phát triển doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào nghệ thuật xây dựng quan hệ của người lãnh đạo với nhân viên cấp dưới, mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên trực tiếp dưới quyền phần nào đó được thể hiện, xác lập thông qua phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo là những phương pháp hoặc cách thức mà nhà lãnh đạo thường dùng để gây ảnh hưởng đến cấp dưới của anh ta. Trên thực tế, mặc dù có nhiều hình thái lãnh đạo khác nhau, nhưng theo các nhà nghiên cứu chỉ có ba phong cách lãnh đạo cơ bản là: lãnh đạo độc tài, lãnh đạo dân chủ và lãnh đạo tự do.

Phong cách lãnh đạo độc tài: Nhà lãnh đạo thường ra lệnh, áp đặt cho nhân viên rằng họ phải làm gì, làm như thế nào và khi nào thì phải hoàn thành. Họ phân công vai trò và gắn trách nhiệm cho từng người, thiết lập các tiêu chuẩn và dự kiến kết quả mà họ mong muốn đạt được. Mối quan hệ của họ với nhân viên trong công việc theo kiểu nhà quản lý nói, nhân viên lắng nghe và làm theo, nhà quản lý là người chỉ huy thực hiện nhiệm vụ. Cấp dưới làm đúng những gì được yêu cầu. Khi muốn nhận thông tin phản hồi từ nhân viên, họ thường chỉ hỏi nhân viên đã hiểu chỉ đạo của anh ta chưa? Phong cách quản lý này cũng thích hợp trong trường hợp các nhân viên còn hạn chế về kinh nghiệm hoặc thiếu những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc.

Phong cách lãnh đạo dân chủ: Những nhà lãnh đạo sử dụng phong cách này thường tận dụng thời gian để thảo luận với nhân viên cấp dưới các vấn đề cần giải quyết, nhân viên có quyền đưa ra các ý kiến phản biện, đặt câu hỏi, trao đổi với cấp trên. Vai trò của nhà lãnh đạo như là một nhân tố đảm bảo cho các cuộc thảo luận đi đúng hướng và tất cả mọi nhân viên đều có cơ hội góp ý kiến. Cách thức giao tiếp của họ với nhân viên cấp dưới có đặc điểm giao tiếp hai chiều giữa lãnh đạo và nhân viên, họ tạo cho mọi người có cơ hội được thảo luận về ý kiến của mình. Nhà quản lý cùng hội thoại với nhân viên và chia sẻ các ý kiến của mình, họ thường đề cao sự trao đổi sôi nổi trong các cuộc thảo luận.

Phong cách lãnh đạo tự do: Những nhà lãnh đạo sử dụng phong cách này thường giải thích hoặc có những cam kết về các công việc cần được thực hiện và khi nào phải hoàn thành.

1.3.2.4. Cơ hội đào tạo và triển vọng thăng tiến sự nghiệp

Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ

và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh. Theo ý nghĩa của học thuyết nhu cầu thúc đẩy của David, việc quy hoạch cán bộ tham gia các khoá đào tạo cần phải xem xét nhu cầu đào tạo một cách đầy đủ, người lãnh đạo phải đánh giá được kết quả đóng góp của nhân viên, phải đánh giá được thực trạng năng lực và kết quả công việc của nhân viên so với những mục tiêu cụ thể được đặt ra cho họ, để nhân viên thấy cơ hội đào tạo là đãi ngộ hợp lý của doanh nghiệp dành cho họ, đòi hỏi người được cử đi học hoàn thành trách nhiệm, phải chuyển hoá kết quả đào tạo thành năng lực của nhân viên và phục vụ tốt công việc.

Việc đào tạo không chỉ trang bị cho nhân viên những kỹ năng nghề nghiệp mà điều này cũng chỉ ra rằng doanh nghiệp đang đầu tư vào họ và tạo điều kiện để họ sát cánh với tổ chức. Nhân viên cũng sẽ cảm thấy được khuyến khích và có động lực hơn trong quá trình làm việc, họ sẽ yên tâm cống hiến cho doanh nghiệp. Ngoài ra, huấn luyện, đào tạo nhân viên nhằm phát huy tính chủ động của nhân viên, khai thác những khả năng tiềm ẩn của họ. Đây cũng là động lực và cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân, giúp họ thoả mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Thăng chức và tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới là những phần thưởng và sự công nhận của tổ chức đối với những người đó rằng họ hoàn thành trách nhiệm được giao. Thăng chức lên một vị trí cao hơn hoặc uỷ quyền thêm 1 nhiệm vụ là một hình thức khen thưởng và động viên mạnh mẽ cho người nhận vinh dự này. Theo ý nghĩa của học thuyết công bằng J.S.Adams, người lãnh đạo muốn nhân viên cấp dưới cống hiến hết mình cho doanh nghiệp thì anh ta cần làm tốt nhiệm vụ phát hiện và đề bạt nhân viên xứng đáng mà có nhiều đóng góp hiệu quả cho doanh nghiệp. Người được thăng chức sẽ có quyền lực, quyền tự quyết cao hơn, sẽ được nhiều người tôn trọng hơn, do vậy việc được thăng chức sẽ giúp làm con người ta thoả mãn, đáp ứng phần nào đó nhu cầu lớp cao của bản thân mình mà học thuyết nhu cầu Abraham Maslow đề cập, dễ dàng thấy rằng triển vọng thăng tiến là một nhân tố động viên có nhiều tiềm năng. Việc thăng tiến phải được đảm bảo rằng nó dựa trên công trạng, thành tích và kết quả thực chất hơn là những

yếu tố trục lợi khác, như do thân quen, biếu xén quà cáp. Những điều kiện trên là những điều kiện hiện hữu, tất cả nhân viên trong công ty có thể đánh giá được vì thế nếu doanh nghiệp có một hệ thống tiêu chí thăng chức không phù hợp và không công bằng sẽ gặp phải nhiều khó khăn bởi không được sự chấp nhận của đồng nghiệp và cấp dưới mặc dù chỉ bằng những biểu hiện trong tư tưởng mà đôi khi không được diễn đạt bằng lời.

1.4. Sự cần thiết phải tạo động lực trong lao động.

Dưới áp lực cạnh tranh, doanh nghiệp muốn đứng vững trên thương trường, thì không một doanh nghiệp nào lại có thể coi thường hay bỏ qua công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Việc tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp sẽ giải quyết được lợi ích kép cho bản thân người lao động và doanh nghiệp:

Đối với người lao động: Đó là cơ hội làm thỏa mãn nhu cầu của mình.

Đối với doanh nghiệp: Đó là sự phát triển nhằm đạt được mục tiêu, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

1.4.1. Lợi ích đối với cá nhân người lao động

Người lao động chỉ hoạt động tích cực khi mà họ được thỏa mãn một cách tương đối những nhu cầu của bản thân. Điều này thể hiện ở lợi ích mà họ được hưởng. Khi mà người lao động cảm thấy lợi ích mà họ nhận được không tương xứng với những gì họ bỏ ra họ cảm thấy không thỏa mãn được những nhu cầu của mình thì sẽ gây ra cảm giác chán nản, làm việc không tập trung cao. Lợi ích là phương tiện để thỏa mãn nhu cầu nên lợi ích mà người lao động nhận được phải tương xứng với những gì họ cống hiến thì mới tạo ra động lực cho họ làm việc.

Động lực lao động còn giúp cho người lao động có thể tự hoàn thiện mình. Khi có được động lực trong lao động người lao động có được nỗ lực lớn hơn để lao động học hỏi, đúc kết được những kinh nghiệm trong công việc, nâng cao kiến thức, trình độ để tự hoàn thiện mình.

1.4.2. Lợi ích đối với Doanh nghiệp

Vấn đề kích thích lao động hiện đang là mối quan tâm của nhiều nhà lãnh đạo và quản lý. Khi vấn đề vốn đầu tư và trang thiết bị đã được giải quyết thì tăng năng suất và kích thích lao động sáng tạo là vấn đề cần được đầu tư giải quyết thích đáng để doanh nghiệp và các cơ quan nghiên cứu nói riêng cũng như nền kinh tế nói chung có thể phát triển nhanh. Kích thích lao động là tạo ra sự thôi thúc bên trong của con người đến với lao động. Khi kích thích bất cứ hoạt động lao động nào người ta phải chú ý đến các yếu tố tâm lý như mục đích công việc, nhu cầu, hứng thú, động cơ làm việc của mỗi cá nhân và hàng loạt các đặc điểm tâm lý cá nhân cũng như tập thể khác, từ đó mới có thể hình thành được biện pháp kích thích hữu hiệu. Có thể kích thích lao động bằng vật chất, bằng giao tiếp hoặc bằng cách thoả mãn các nhu cầu khác của con người tạo ảnh hưởng đến hành vi, cụ thể là nó có thể định hướng, điều chỉnh hành vi của cá nhân. Tạo động lực kích thích lao động làm việc có tác dụng :

Tạo sự gắn kết giữa lao động với tổ chức giữ được nhân viên giỏi, giảm được tỉ lệ nghỉ việc.

Tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và tận tụy của các nhân viên trong doanh nghiệp.

Giảm thời gian, chi phí tuyển và đào tạo nhân viên mới. Tăng năng suất lao động, hiệu quả sử dụng lao động. Là nền tảng để tăng doanh số, cải thiện lợi nhuận và thu nhập của nhân viên.

Tóm tắt chương 1:

Động lực làm việc là một vấn đề rất quan trọng đối với người lao động và đối với công tác quản lý nhân lực trong một doanh nghiệp. Động lực làm việc thể hiện sự nỗ lực bền bỉ, kiên trì và có định hướng rõ ràng nhằm đạt được mục tiêu. Người lao động không thể đạt kết quả làm việc tốt nếu thiếu động lực làm việc. Do vậy tạo

động lực làm việc cho người lao động có một ý nghĩa rất quan trọng đối với mọi tổ chức và là một trong những kỹ năng cần thiết của người lãnh đạo.

Có nhiều phương pháp với những lý thuyết khác nhau được các nhà nghiên cứu đưa ra nói về tạo động lực làm việc. Để phục vụ cho phân tích, nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực cũng như đề xuất các giải pháp tạo động lực làm việc tại Công ty Điện lực An Giang, luận văn này đã nghiên cứu một số học thuyết tạo động lực bao gồm: Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David; Thuyết nhu cầu của Abarham Maslow; Thuyết hai nhân tố của Herzberg. Trên cơ sở nghiên cứu lý luận của các học thuyết này, tác giả nghiên cứu một số yếu tố tác động đến động lực làm việc và một số giải pháp tạo động lực làm việc tại các doanh nghiệp.

Chương 2
THỰC TRẠNG NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TRONG CÔNG TY ĐIỆN LỰC AN GIANG

2.1 Giới thiệu sơ lược về Công ty Điện lực An Giang

2.1.1 Thông tin chung về Công ty Điện lực An Giang

– Tên gọi tiếng Việt: Công ty Điện lực An Giang

– Tên tiếng Anh: An Giang Power Company

– Tên viết tắt: PCAG

– Địa chỉ trụ sở chính: số 13 đường Lê Văn Nhung, phường Mỹ Bình, thành phố Long Xuyên, tỉnh An Giang.

– Điện thoại, fax, website:

+ Điện thoại: (0296) 22101227 - Fax: (0296) 3957923

+ Website: http://www.pcag.evnspc.vn

2.1.2 Qúa trình hình thành và phát triển

Các văn bản thành lập Công ty:

– Quyết định số: 1592 /QĐ/TCCB3 ngày 07/8/1976 của Bộ Điện và Than về việc thành lập Công ty Điện lực Miền Nam.

– Quyết định số: 27/ĐT/ĐMN3 ngày 27/01/1977 của Công ty Điện lực Miền Nam về việc chuẩn y bộ máy tổ chức của Sở Quản lý Phân phối Điện An Giang.

– Quyết định số: 15/ĐL/TCCB.3 ngày 09/5/1981 của Bộ Điện Lực về việc đổi tên Sở Quản lý và Phân phối Điện An Giang thành Sở Điện lực An Giang.

– Quyết định số: 537/NL/TCCB-LĐ ngày 30/6/1993 của Bộ Năng Lượng về việc thành lập lại Sở Điện lực An Giang trực thuộc Công ty Điện lực 2.

– Quyết định số: 251/ĐVN/TCCB-LĐ ngày 08/03/1996 của Tổng Công ty Điện Lực Việt Nam về việc đổi tên Sở Điện lực An Giang thành Điện lực An Giang trực thuộc Công ty Điện lực 2.

– Quyết định số: 235/QĐ-EVN ngày 14/4/2010 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn Điện Lực Việt Nam về việc đổi tên các Điện lực trực thuộc Tổng Công ty Điện lực Miền Nam thành Công ty Điện lực An Giang.

Quá trình thành lập và phát triển :

Công ty Lịch sử Công ty Điện lực An Giang bắt đầu từ việc tiếp quản các Trung tâm điện lực Long Xuyên, Châu Đốc của Công ty Điện lực Việt Nam ngay từ khi Miền Nam hoàn toàn giải phóng, kết thúc thắng lợi cuộc kháng chiến Chống Mỹ cứu nước thần thánh của dân tộc ta.

Trải qua hơn 35 năm xây dựng và trưởng thành Công ty đã 4 lần đổi tên từ Sở Quản lý Phân phối điện, Sở Điện lực, Điện lực An Giang và nay là Công ty Điện lực An Giang. Nhiệm vụ của Công ty được bắt đầu là việc tiếp quản toàn bộ và nguyên vẹn cơ sở vật chất kỹ thuật của Công ty Điện lực Việt Nam thuộc chính quyền ngụy Sài Gòn, đưa dòng điện vào phục vụ sản xuất và phát triển kinh tế, chính trị – xã hội cũng như đời sống văn hóa tinh thần của các huyện, thị, thành trong tỉnh An Giang; xây dựng và cải tạo toàn bộ hệ thống điện nhằm mục tiêu không ngừng củng cố và phát triển ngành điện, tạo sự ổn định cơ bản và lâu dài cho sản xuất và phân phối điện.

Giai đoạn 1975 – 1985: Thực hiện chủ trương cải tạo và khôi phục kinh tế, đẩy mạnh sản xuất công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp hỗ trợ đời sống các tầng lớp nhân dân phát triển các hoạt động xã hội, văn hóa của địa phương. Công ty Điện lực An Giang khắc phục mọi khó khăn, vươn lên mọi thử thách để phát triển mạng lưới điện, một số đường dây trung áp được đầu tư chủ yếu để phục vụ trạm bơm nông nghiệp, đồng thời cũng cung cấp điện sinh hoạt thêm cho một số xã. Nhưng vì không có đủ nguồn điện nên phải cắt điện thường xuyên. Đầu tư cho ngành điện

hầu như không có hoặc chỉ mang tính chắp vá để duy trì dòng điện. Sản lượng điện tiêu thụ tăng hàng năm chỉ khoảng 2-3% và chỉ có 2175 hộ dùng điện tăng thêm trong vòng 10 năm. Đến cuối năm 1985 có 7/11 huyện thị có lưới điện quốc gia, số xã phường có điện 38/135.

Giai đoạn 1985 – 1995: Đất nước chuyển mình phát triển, yêu cầu về điện rất lớn Công ty Điện lực An Giang từng bước đề ra kế hoạch phát triển 5 năm, 10 năm để đáp ứng nhu cầu cung cấp điện trong tỉnh. Ngành điện chỉ thực sự phát triển mạnh từ sau Đại hội TW VI- năm 1986 với việc đưa nhà máy thuỷ điện Trị An, thuỷ điện Thác Mơ, thuỷ điện Hàm Thuận, các cụm Tua bin khí Thủ Đức, Bà Rịa vào hoạt động và đặc biệt là đường dây 500kv đã nối liền dòng điện từ Bắc vào Nam và ngược lại, nguồn điện cung cấp cho các tỉnh phía Nam nói chung và tỉnh An Giang nói riêng đã tương đối ổn định, lưới điện truyền tải cũng được Nhà Nước quan tâm đầu tư. Trong tỉnh chính quyền địa phương và nhân dân đã tự đầu tư xây dựng một số hạng mục công trình lưới điện về địa phương. Tính tới cuối năm 1990 lưới điện quốc gia đã về 10/11 huyện thị, 64/137 xã phường. Và chỉ trong 5 năm sản lượng điện đã tăng gấp 2,43 lần, đạt tới 57,9 triệu kWh vào năm 1990. Đến cuối năm 1995 lưới điện đã về khắp 11/11 huyện thị và 100% số phường xã có điện. So với năm 1990 sản lượng điện tăng 2,16 lần, quy mô mạng lưới điện tăng 1,6 lần, đặc biệt là số hộ có điện tăng hơn 4 lần đạt hơn 100.000 hộ có điện.

Giai đoạn 1995 – đến nay: Được đánh dấu sự phát triển không ngừng bởi sự đổi mới về chính sách mở cửa của Đảng và Nhà Nước, ngành điện phải đi trước một bước và tiếp tục phát triển mạnh mẽ. Một mặt tăng cường quy mô cấp điện, mặt khác đầu tư để đạt chất lượng điện, có dự phòng công suất nguồn và tăng tính kỹ thuật trong các phương án kỹ thuật xây dựng, sửa chữa và quản lý vận hành cũng như các trang thiết bị hiện đại. Ngành đã đầu tư nhiều công trình lưới điện truyền tải, các công trình điện khí hóa nông thôn và cấp điện bảo đảm cho việc phát triển kinh tế xã hội của địa phương. Chỉ riêng trong các năm 2002 – 2004 Công ty Điện lực An Giang đã đầu tư cấp điện cho 138 cụm, tuyến dân cư vượt lũ, 175 trạm bơm

nông nghiệp. Từ năm 2000-2010, tiếp tục đầu tư cấp điện cho 50 cụm, tuyến dân cư vượt lũ, 563 trạm bơm nông nghiệp.

Tính đến quý 4/2018, PCAG hiện đang quản lý hơn 6608,9 km đường dây trung, hạ thế; 8.958 trạm biến áp phân phối tổng dung lượng 1.367.300 kVA. Đường dây 110kV tổng chiều dài 330,67 km, 11 trạm 5 biến áp 100 KV với tổng công suất là 782.000 KVA.

Năm 2018, sản lượng điện thương phẩm đạt trên 2.289 triệu kWh, tỷ lệ tổn thất điện dùng để phân phối điện là 3,51%.

Từ trong nôi truyền thống tốt đẹp được gây dựng, nâng niu vun xới của nhiều thế hệ, cộng với những nỗ lực to lớn của đội ngũ cán bộ công nhân viên Công ty Điện lực An Giang trong 40 năm qua. Đảng và Nhà Nước đã tặng thưởng cho Công ty Điện lực An Giang nhiều danh hiệu cao quý như: Huân chương lao động hạng II, III. Bằng khen của Thủ Tướng Chính Phủ, Bằng khen của Bộ Công Nghiệp và các Bộ, Bằng khen của Tổng Công Ty Điện Lực Việt Nam, Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Cờ thi đua xuất sắc của UBND tỉnh An Giang, Giấy khen của Giám Đốc Công Ty Điện Lực 2 (nay là Tổng Công ty Điện lực Miền Nam) và nhiều bằng khen khác của các cơ quan ban ngành địa phương trong tỉnh.

2.1.3 Bộ máy tổ chức

Công ty Điện lực An Giang là đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tổng Công ty Điện lực miền Nam. Bộ máy quản lý của PCAG gồm có: Ban Giám đốc Công ty, 11 phòng chức năng, 04 đơn vị phụ trợ và 10 Điện lực cấp huyện, cụ thể:

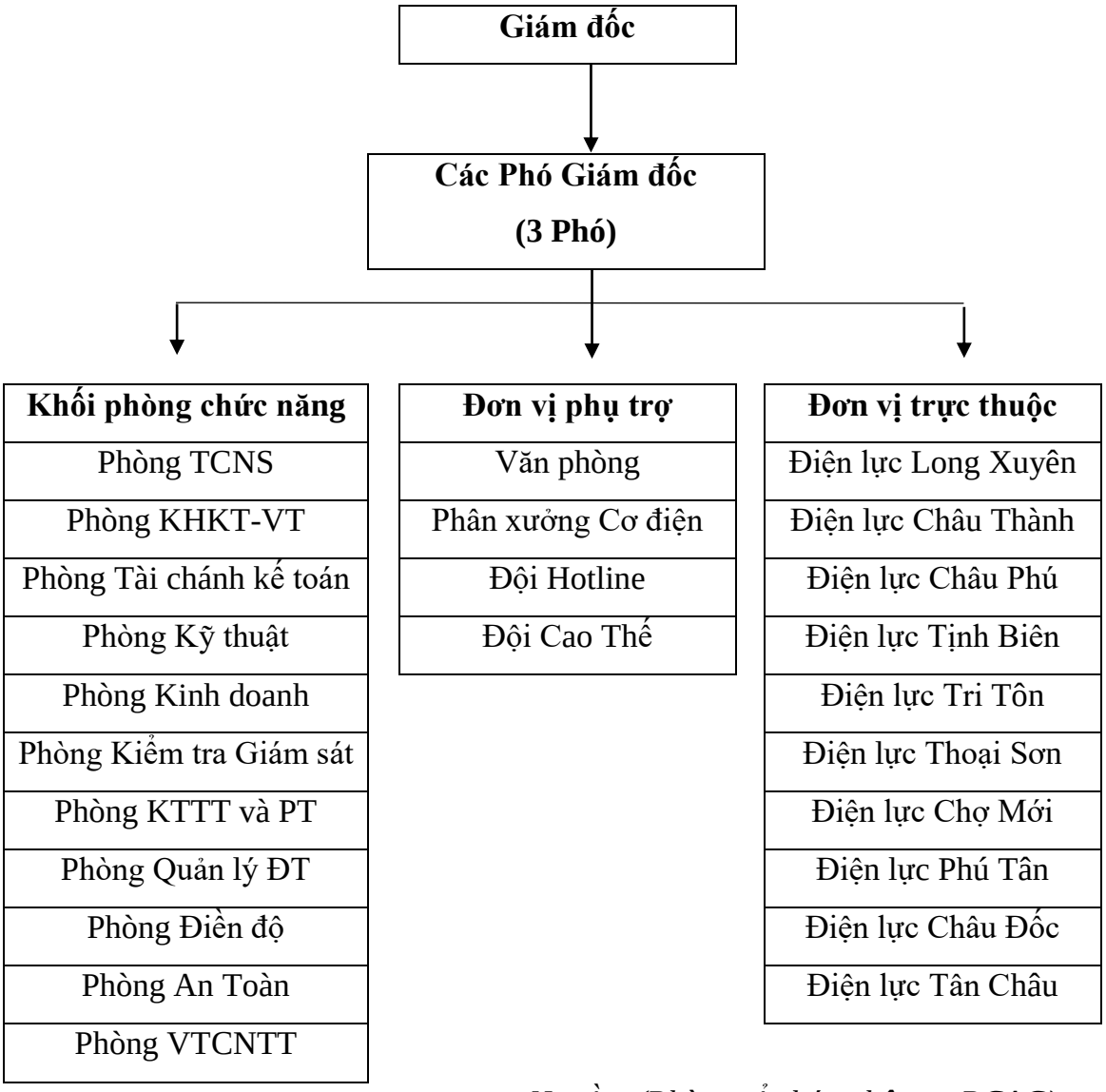
- Ban Giám đốc gồm có: 01 Giám đốc và 03 phó giám đốc.
- 11 phòng chức năng gồm: Phòng Tổ chức và nhân sự, Kế hoạch và vật tư, Kỹ thuật, Kinh doanh, Tài chính kế toán, Kiểm tra thanh tra và pháp chế, Kiểm tra giám sát mua bán điện, Quản lý đầu tư, An toàn, Điều độ, Viễn thông công nghệ thông tin.

– 04 đơn vị phụ trợ: Văn phòng, Phân xưởng cơ điện, Đội Hotline, Đội cao thế.

– 10 Điện lực gồm: Điện lực Long Xuyên, Châu Thành, Châu Phú, Tịnh Biên, Tri Tôn, Thoại Sơn, Chợ Mới, Phú Tân, Tân Châu, Châu Đốc.

– Đơn vị trực thuộc gồm: Các phòng ban, đơn vị phụ trợ và điện lực.

– Sơ đồ bộ máy tổ chức:



Nguồn: (Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

Hình 2.1 : Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty Điện An Giang.

2.1.4 Đặc điểm hoạt động kinh doanh

– Sản xuất, phân phối, kinh doanh điện năng;

– Quản lý vận hành sửa chữa: nguồn điện; đường dây và trạm biến áp đến cấp điện áp 35kV;

– Chế tạo và sửa chữa thiết bị điện; gia công cơ khí các loại phụ kiện;

– Xây lắp đường dây và trạm biến áp đến 35kV;

– Kinh doanh vật tư, thiết bị điện;

– Tư vấn khảo sát, thiết kế, lập dự toán và giám sát thi công các công trình lưới điện các cấp điện áp đến 35kV;

– Tư vấn lập dự án đầu tư, đấu thầu đường dây và trạm biến áp đến cấp điện áp 35kV;

– Thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị điện đến cấp điện áp 35kV;

– Kinh doanh thiết bị điện tử - viễn thông và thiết bị công nghệ thông tin;

– Xây lắp, giám sát các công trình viễn thông công cộng;

– Kinh doanh khách sạn;

– Xây dựng công trình dân dụng, công nghiệp;

– Lắp đặt truyền hình cáp, dịch vụ thuê kênh;

– Quảng cáo thương mại;

– Kinh doanh vận tải hàng hóa bằng ô tô, đường thủy nội địa. Kinh doanh vận tải biển. Dịch vụ thi công cơ giới;

– Cho thuê mặt bằng, văn phòng;

– Kinh doanh các ngành, nghề khác theo quy định của pháp luật;

– Thực hiện các chức năng nhiệm vụ khác do Tổng công ty giao

ĐVT: triệu đồng

Stt	Nội dung	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Tổng tài sản	370.165	410.140	532.728	543.302
2	Tổng nợ phải trả	200.334	229.387	343.203	360.461
3	Doanh thu	2.773.545	3.061.678	3.149.894	3.482.116
4	Lợi nhuận trước thuế	9.076	5.048	5.536	7.609
5	Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	22.582	20.881	16.045	21.617
6	Chi phí quản lý doanh nghiệp	65.286	68.710	72.547	80.159
7	Qũy khen thưởng	2.740	2.576	2.118	2.380
8	Qũy phúc lợi	1.874	2.273	3.924	1.650

Nguồn: (Phòng Tài chính kế toán PCAG)

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu chính của Công ty những năm gần đây.

2.1.5 Đặc điểm nguồn nhân lực

Tính đến nay, Công ty Điện lực An Giang hiện 818 người. Trong đó, trình độ Thạc sỹ là 09 người (1,1%); Đại học là 209 người (25,55%); trình độ Cao đẳng là 34 (4,15%); trình độ Trung cấp là 127 người (17,2%); trình độ trung cấp nghề, khác 439 người (53,66%); lực lượng lao động ở độ tuổi còn trẻ; đa phần có trình độ chuyên môn phù hợp, có kinh nghiệm thực tiễn và được đào tạo bài bản. Trong thời gian qua, Công ty Điện lực An Giang từng bước định lượng khối lượng và trách nhiệm công việc cho từng chức danh cụ thể để bố trí và sử dụng lao động hiệu quả

hơn, chất lượng lao động không ngừng được tăng cao, phục vụ cho việc nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp;

Hằng năm, Công ty tập trung đầu tư cho công tác phát triển nguồn nhân lực, với nhiều loại hình đào tạo ngắn hạn, dài hạn, bồi huấn chuyên môn nghiệp vụ, do PCAG, EVN SPC tổ chức. Ngoài ra, Công ty Điện lực An Giang cũng rất quan tâm trong việc nâng cao tinh thần trách nhiệm, ý thức chấp hành kỷ luật, xây dựng tác phong công nghiệp cho người lao động thông qua các giải pháp thực thi văn hóa doanh nghiệp, quy định ứng xử, đạo đức nghề nghiệp, đánh giá việc thực hiện 5S.

Lực lượng lao động của PCAG phần lớn là lao động trực tiếp sản xuất (50,2%), lao động gián tiếp (49.8%) gồm : Lao động nghiệp vụ (40,7%) và lao động quản lý (9,1%). Trong đó:

+ Lao động quản lý: là những cán bộ từ Giám đốc Công ty đến cán bộ cấp phó các Phó Phòng, Ban, Điện lực trực thuộc.

+ Lao động nghiệp vụ: là những người làm việc trong các khâu hỗ trợ cho SXKD như: quản lý kỹ thuật, kỹ thuật an toàn, máy tính, in ấn hóa đơn, giám sát thi công, lái xe, bảo vệ.

+ Lao động trực tiếp sản xuất: bao gồm tất cả những người làm việc ở những công đoạn liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất, kinh doanh.

Đội ngũ lao động hiện nay đã và đang có nhiều đóng góp thiết thực, hiệu quả vào sự phát triển của Công ty Điện lực An Giang. Tuy vậy, trong điều kiện không được tuyển dụng lao động mới, một thời gian ngắn sau này, đội ngũ lao động nhất là lao động trực tiếp sẽ bị ảnh hưởng lớn; ngoài ra, chất lượng lao động so với yêu cầu của ngành cũng cần tiếp tục hoàn thiện trong thời gian tới.

Chỉ tiêu		Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018	
		Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động Trong đó:		**840**		**834**		**818**		**818**	
1	**Theo phân công lao động**								
	Lao động gián tiếp	415	49,4 %	440	52,7 %	415	50,7 %	407	49,8 %
	Lao động trực tiếp	425	50,6 %	394	47,3 %	403	49,3 %	411	50,2 %
2	**Theo giới tính**								
	Nam	742	88,3 %	736	88,2 %	720	88%	720	88%
	Nữ	98	11,7 %	98	11,8 %	98	12%	98	12%
3	**Theo độ tuổi**								
	Dưới 30 tuổi	359	42,7 %	358	42,9 %	320	39,1 %	242	29,6 %
	Từ 31 – 45 tuổi	381	45,4 %	376	45,1 %	386	47,2 %	389	47,5 %
	Trên 45 tuổi	100	11,9 %	100	12 %	112	13,7 %	187	22,9 %
4	**Theo trình độ chuyên môn**								
	Trên đại học	5	0,6	8	0,96	9	1,1	9	1,1
	Đại học, cao đẳng	192	22,86	213	25,54	230	28,12	263	29,71
	Trung cấp	185	22,02	157	18,8	141	17,24	127	15,53

				2				
Trung cấp nghề (công nhân)	414	49,3	435	52,16	425	51,96	428	52,32
Lao động phổ thông	44	5,24	21	2,52	13	1,59	11	1,34

Nguồn: (Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

Bảng 2.2: Thống kê lao động của công ty từ năm 2015 đến năm 2018.

2.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực cho cán bộ công nhân viên Công ty Điện lực

2.2.1 Yếu tố bên trong

Triết lý, định hướng của lãnh đạo Công ty Điện lực

Ban Giám Đốc Công ty Điện lực luôn xác định con người là trung tâm, quản lý theo định hướng con người điều này giúp cho nhân viên tối ưu hóa được khả năng của họ, chia sẻ với nhân viên về định hướng phát triển, tình hình thực tế cũng như thách thức và cơ hội của Công ty, bằng cách này sẽ có được sự thống nhất đồng tình và ủng hộ của tập thể công nhân viên trong Công ty, đồng thời bản thân người lao động cũng biết được trách nhiệm, quyền lợi của mình.

Định hướng của Ban Giám đốc là không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng trình độ cho công nhân viên. Công ty hàng năm tổ chức tốt phong trào ôn lý thuyết, luyện tay nghề, thi thợ giỏi, sát hạch an toàn. Có chế độ thưởng phạt rõ ràng, nhằm đẩy mạnh phong trào thi đua lao động sản xuất trong toàn Công ty, tạo nên tập thể lao động vững mạnh, phát huy truyền thống "Đoàn kết, lao động an toàn trong sản xuất".

- *Môi trường làm việc*

Đặc thù của đơn vị là ngành điện thường xuyên tiếp xúc dưới lưới điện môi trường nguy hiểm nên đơn vị đặt công tác an toàn lên hàng đầu. Các chế độ bồi dưỡng bằng hiện vật, bằng tiền và các phương tiên công tác cho người lao động được quan tâm tốt. Đơn vị thường xuyên tổ chức bồi huấn các quy trình, quy định của ngành về

công tác an toàn điện để người công nhân ý thức chấp hành các quy trình, quy định của ngành.

Về VHDN Công ty đang triển khai thực hiện theo Quyết định số: 1890/QĐ-EVNSPC ngày 30/6/2015 ban hành quy định "Tài liệu văn hóa của Tổng Công ty Điện lực Miền Nam" của SPC. Mục đích của Quy định này làm căn cứ để các đơn vị thuộc Tổng công ty Điện lực miền Nam tổ chức triển khai thực hiện các chuẩn mực về văn hóa trong đơn vị và trong quan hệ xã hội, bao gồm những việc phải làm, không được làm. Tài liệu văn hóa doanh nghiệp của Tổng công ty là cơ sở chung để các đơn vị xây dựng quy tắc ứng xử riêng phù hợp với những đặc trưng văn hóa của địa phương, đơn vị và không trái với Tài liệu văn hóa doanh nghiệp Tập đoàn Điện lực Việt Nam và của Tổng công ty Điện lực miền Nam. Quy định này bao gồm các nội dung chính sau:

1. Hệ giá trị cốt lõi trong văn hóa Tổng công ty Điện lực miền Nam.
2. Chuẩn mực đạo đức trong văn hóa Tổng công ty Điện lực miền Nam.
3. Thực thi văn hóa trong Tổng công ty Điện lực miền Nam.

Căn cứ quyết định của SPC, PCAG ban hành Quyết định số : 1017/QĐ-PCAG ngày 01/6/2016 của Công ty Điện lực An Giang về việc ban hành Quy định về tiêu chuẩn đánh giá, chấm điểm thực thi văn hóa Công ty Điện lực An Giang. Hàng quý PCAG có ban hành chủ để để các đơn vị thực hiện và căn cứ quyết định 1071 các đơn vị báo cáo về PCAG định kỳ.

- *Máy móc thiết bị và đầu tư đổi mới công nghệ*

Công ty đã trang bị cho Điện lực các thiết bị máy móc đáp ứng yêu cầu công tác tại đơn vị như: Xe cẩu, xe tải, các thiết bị nâng, các dụng cụ thao tác. Đơn vị đã ứng dụng công nghệ thông tin cải tiến trong công tác quản lý kỹ thuật như: Các chương trình ứng dụng CMIS, FMIM, PMIS, HRM, OMS,IFC để công tác quản lý vận hành và lưu trữ dữ liệu được tốt hơn, tất cả điều để phục vụ cho công tác quản lý tại đơn vị.

2.2.2 Yếu tố bên ngoài

- *Đặc điểm kinh tế - chính trị, xã hội, vị trí địa lý tại Tỉnh An Giang.*

Vị trí địa lý: An Giang là một tỉnh thuộc vùng đồng bằng sông Cửu Long có diện tích tự nhiên là 3.536,8 km2, một phần nằm trong tứ giác Long Xuyên. Tỉnh có phía tây bắc giáp Campuchia (104 km), phía tây nam giáp tỉnh Kiên Giang (69,789 km), phía nam giáp thành phố Cần Thơ (44,734 km), phía đông giáp tỉnh Đồng Tháp (107,628 km). An Giang nằm trong vĩ độ địa lý của khoảng 10 - 110 vĩ bắc, tức là nằm gần với xích đạo, nên các quá trình diễn biến của nhiệt độ cũng như lượng mưa đều giống với khí hậu xích đạo.

Điều kiện địa hình: An Giang là 1 trong 2 tỉnh ĐBSCL có đồi núi, hầu hết đều tập trung ở phía Tây Bắc của tỉnh, thuộc 2 huyện Tịnh Biên và Tri Tôn. Đây là cụm núi cuối cùng của dãy Trường Sơn, nên đặc điểm địa chất cũng có những nét tương đồng với vùng Nam Trường Sơn, bao gồm các thành tạo trầm tích và magma.

Đặc điểm kinh tế: Tỉnh An Giang kinh tế chủ yếu là phát triển ngành nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản

– Quy hoạch phát triển nông nghiệp gắn với các giải pháp ứng phó với suy giảm tài nguyên nước do biến đổi khí hậu và ảnh hưởng của các hoạt động sử dụng nước trên thượng lưu sông Mekong.

– Phát triển vùng sản xuất nông nghiệp hàng hoá lớn tập trung để đẩy mạnh việc ứng dụng khoa học kỹ thuật và phương pháp canh tác cơ giới hoá cao từ khâu làm đất đến thu hoạch nhằm tạo ra sản phẩm nông nghiệp chất lượng cao đáp ứng tốt nhu cầu thị trường trong nước và ngoài nước; ổn định diện tích trồng lúa nước theo quy hoạch đã được phê duyệt, góp phần đảm bảo an ninh lương thực quốc gia. Hướng phát triển là nâng cao năng suất cây trồng, sản xuất sản phẩm nông nghiệp sạch, trong đó có lúa nước.

– Nhiều năm nay ảnh hưởng biến đổi khí hậu nên nâng suất giảm, đời sống người dân gặp nhiều khó khăn. Tốc độ phát triển kinh tế của Tỉnh giảm ảnh hưởng

đến kinh doanh của Công ty Điện lực. Cụ thể điện thưởng phẩm hàng năm từ năm 2016 đến nay không tăng, giá bán bình quân giảm ảnh hưởng đến doanh thu của đơn vị. Với đặt điểm địa hình như vậy ảnh hưởng rất lớn đến công tác quản lý vận hành lưới điện của đơn vị, nhất là các huyện vùng nông thôn, đồi núi rất khó khăn.

Tổng dân số tỉnh An Giang tính đến đến ngày 1 tháng 4 năm 2019, dân số toàn tỉnh là 1.908.352 người, mật độ dân số 611 người/km². Đây là tỉnh có dân số đông nhất khu vực đồng bằng sông Cửu Long. 31.6% dân số sống ở đô thị và 68.4% dân số sống ở nông thôn. Thu nhập bình quân đầu người năm 2018 là 40.702.000 đồng/người/năm và số lao động từ 15 tuổi trở lên là 1.234.888 người.

- *Đặc thù kinh doanh điện năng*

Trong bối cảnh đất nước chủ động hội nhập quốc tế sâu sắc và sự hình thành cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) trên phạm vi toàn cầu, ngành Điện vẫn đóng vai trò là ngành kinh tế mũi nhọn, được Chính phủ giao nhiệm vụ cung ứng dịch vụ cơ bản trên diện rộng, với hệ thống kết nối quốc gia đòi hỏi kỷ luật chặt chẽ, an toàn mạng lưới và hàm lượng thông tin cao. Yếu tố con người do vậy tiếp tục đóng vai trò quan trọng hơn nữa, và cùng với công nghệ của CMCN 4.0 phải tạo ra những thay đổi mang tính đột phá cho tất cả các hoạt động của EVN trong tương lai. Với tầm nhìn về phát triển con người như vậy, EVN đã chọn chủ đề năm 2018 là "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực" trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, trong đó có nhiệm vụ xây dựng "Đề án Quản trị nguồn nhân lực Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam giai đoạn 2018 - 2025, tầm nhìn 2030".

Mặt khác, EVN sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng lớn tại Việt Nam, không chỉ từ phía các doanh nghiệp khác trong ngành khi các bước lộ trình mở cửa thị trường điện được thực hiện, mà còn từ các doanh nghiệp có tỷ trọng công nghệ cao, đặc biệt trong bối cảnh CMCN 4.0, khi mà người lao động cần có các năng lực tổng hợp và tính thích ứng (theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới WEF). Điều này cũng dẫn đến nguy cơ chảy máu chất xám từ EVN sang các đơn vị khác.

Hiện nay trên địa bàn Tỉnh có thêm 01 đơn vị bán điện trực tiếp đến người dân (là Công ty cổ phần điện nước An Giang). Do cơ chế đặc thù của Tỉnh An Giang cho phép Công ty này kinh doanh bán điện trực tiếp đến người dân (cả nước chỉ còn Tỉnh An Giang có Công ty điện nước bán điện trực tiếp đến người dân), do đó ảnh hưởng rất lớn đến doanh thu của đơn vị và tiền lương của CBCNV.

2.3 Thực trạng công tác nâng cao động lực trong cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực

2.3.1 Tạo động lực bằng kích thích vật chất

2.3.1.1 Tiền lương

***a)* Đặc điểm tiền lương tại Công ty Điện lực:**

Công ty Điện lực An Giang kinh doanh điện năng nhưng hoạt toán phụ thuộc SPC, do đó chế độ tiền lương thực hiện theo quy chế tiền lường của SPC ban hành. Quy định đang áp dụng số: 2677/QĐ-EVN SPC ngày 16/08/2018 của Tổng Công ty điện lực Miền Nam.

Từ năm 2015 đến nay các quy chế, quy định về tiền lương có thay đổi theo quy định của Chính phủ. Khi có thay đổi của Chính Phủ thì SPC ban hành quy định mới và căn cứ theo quy định của SPC, PCAG ban hành quy định mới theo điều kiện của tại đơn vị. Nhưng từ năm 2018 đến nay PCAG áp dụng theo SPC không ban hành thêm. Như các quy định về tiền lương áp dụng :

1. Quy định số: 1296/QĐ-EVN SPC ngày 17 tháng 03 năm 2017 " Ban hành quy chế chi trả tiền lương của Tổng Công ty Điện lực Miền Nam "

2. Quy định số: 2677/QĐ-EVN SPC ngày 16 tháng 08 năm 2018 " Ban hành quy chế chi trả tiền lương của Tổng Công ty Điện lực Miền Nam "

3. Quy định số: 2345/QĐ-PCAG ngày 16 tháng 11 năm 2016 " Ban hành quy chế chi trả tiền lương sản xuất kinh doanh điện trong Công ty Điện lực An Giang "

4. Quyết định số: 234/QĐ-EVN (QĐ 234) ngày 24/8/2018 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam về việc Điều chỉnh Hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Việc xếp lương và nâng bậc lương theo quy định số: 987/QĐ-PCAG ngày 09/05/2017 của Công ty điện lực An Giang.

***b)* Thực tế trả lương tại công ty:**

Về thu nhập: Đơn vị đảm bảo thu nhập năm sau cao hơn năm trước, bình quân thu nhập năm 2015 là 9.309.296 đồng/người/tháng, năm 2016 là 10.526.007 đồng/người/tháng, năm 2017 là 11.825.376 đồng /người/tháng, năm 2018 là 13.192.412 đồng /người/tháng đời sống CBCNV từng bước được cải thiện.

(*Đơn vị tính: đồng/người/tháng*).

Stt	Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
1	Tiền lương	8.260.514	9.327.600	10.801.312	11.289.761
2	Tiền thưởng	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
3	Thu nhập bình quân	9.309.296	10.526.007	11.825.376	13.192.412

(Nguồn: Phòng Tổ Chức Nhân Sự)

Bảng 2.3: Tiền lương và thu nhập bình quân của người lao động trong Công ty Điện lực An Giang

***c)* Phân tích kết quả khảo sát về tiền lương:**

Công ty Điện lực An Giang đang áp dụng quy định thời gian làm việc cho người lao động theo quy định thời gian, một ngày làm 8 tiếng, một tuần làm việc 5 ngày và lương cho người lao động được đơn vị chi trả 02 lần trong tháng : Vào ngày 25 và ngày 10 hàng tháng (Thực hiện theo quy định số: 2677/QĐ-EVN SPC ngày 16/08/2018 của Tổng Công ty điện lực Miền Nam). Trước đây từ năm 2018 về

trước thì ngày 15 và ngày cuối tháng (Thực hiện theo quy định số: 1296/QĐ-EVN SPC ngày 17/02/2017 của Tổng Công ty điện lực Miền Nam.

Qua công tác khảo sát, có đến hơn 98% cán bộ công nhân viên trong Công ty Điện lực được hỏi cho biết lương của họ là khoản thu nhập chính của gia đình, giúp trang trải các chi tiêu như học phí cho con cái, chi tiêu cho mua đồ ăn uống hàng ngày, trang trải chi phí điện thoại, điện, nước và các chi phi sinh hoạt của gia đình.

Theo kết quả khảo sát, một bộ phận lớn cán bộ công nhân viên (chiếm 81,8% số người trả lời) cho rằng mức lương Công ty Điện lực chi trả là ở mức khá cao so với các cơ quan quan và doanh nghiệp khác trên địa bàn Tỉnh, chỉ có 18,2% số người được hỏi cho rằng mức lương nhận được là thấp hơn các Công ty Điện lực tỉnh lân cận.

***d)* Đánh giá thực trạng hệ thống lương:**

Qua phân tích cách tính lương tháng chi trả lương cho người lao động của Công ty Điện lực cho thấy lương tháng được tính dựa trên chức danh được quy định rõ trong thang bảng lương của Công ty ban hành, các dữ liệu để tính toán trả lương cho người lao động gồm: Hệ số cấp bậc lương theo chức danh, hệ số tăng thêm, các loại phụ cấp. (Có phụ lục số 1: Quy chế trả lương của Công ty điện lực An Giang kèm theo).

Dựa vào cách tính lương đang áp dụng, hình thức trả lương hiện tại của công ty chưa nhấn mạnh tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động để trả lương cho họ tương xứng, điều này dẫn tới nhiều bất cập, công tác đánh giá công việc mất đi ý nghĩa của nó, chỉ mang tính hình thức, có thể làm cho nhân viên ưu tú mất động lực làm việc.

Báo cáo công việc xếp hoàn thành nhiệm vụ mang tính hình thức: Hàng tháng Công ty Điện lực tính lương nhân viên dựa vào mức hoàn thành nhiệm vụ (Mức hoàn thành nhiệm vụ chia làm 5 mức từ 1 đến 5). Định kỳ ngày 5 hàng tháng, theo quy định của PCAG, nhân viên có trách nhiệm báo cáo công việc thực hiện trong

tháng trên chương trình HRM để tính quy ra điểm và mức hoàn thành nhiệm vụ (Chương trình HRM do Tổng Công ty Điện lực Miền Nam ban hành áp dụng từ năm 2015 đến năm 2018), lãnh đạo phòng xem và nhận xét đánh giá, rồi công nhận. Tuy nhiên người báo cáo chấm trên chương trình HRM không trung thực, lãnh đạo phòng xem không kỷ.

Hiện nay Công ty đang áp dụng chương trình KPI nhằm thống nhất các quy tắc về đánh giá hiệu quả công việc đối với người lao động trong Công ty; định hướng cho các cấp quản lý và nhân viên những hành vi và kết quả công việc cần thiết để đạt mục tiêu chung của đơn vị, Công ty; khích lệ tinh thần làm việc và hành vi ứng xử của CBCNV hướng đến mục tiêu chung. Đảm bảo hiệu quả kinh doanh, duy trì những giá trị cốt lõi, giá trị văn hóa của Công ty đồng thời hướng đến phát triển năng lực cá nhân. Làm cơ sở cho công tác trả lương, đào tạo, bố trí nhân sự, khen thưởng, kỹ luật và định hướng tuyển dụng. Trên cơ sở mục đích đó, Công ty ban hành Quy định quản lý hiệu quả công việc (KPI) trong Công ty Điện lực An Giang. Đối tượng áp dụng là các cán bộ quản lý, nhân viên Công ty có hợp đồng lao động xác định thời hạn 12 tháng trở lên hoặc không xác định thời hạn. Hàng tháng nhân viên tự đánh giá trên chương trình KPI sau đó Trưởng bộ phận phê duyệt kết quả đánh giá của nhân viên, Giám đốc phê duyệt kết quả đánh giá của Trưởng, phó bộ phận. Kết quả đánh giá dựa trên các hệ tiêu chí của Công ty quy định, gắn liền với chức năng và yêu cầu công việc của từng vị trí.

Việc giao quỹ lương cho các Điện lực cấp huyên, thị xã hàng năm: Dựa vào mức hoàn thành các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật Công ty giao và trong đó có công thức phân phối quỹ lương chưa thật sự công bằng giữa các đơn vị trực thuộc lớn nhỏ. Nhất là các hệ số trong công thức tính: Hệ số lao động bình quân; hệ số lương cấp bậc bình quân; hệ số trình độ bình quân. Có lợi cho các đơn vị lớn số nhân viên công tác thâm niên nhiều và số lượng nhân viên nhiều.

Từ năm 2017 đến nay công thức tính lương bỏ hệ số quản lý, do đó làm ảnh hưởng đến lương của cán bộ quản lý (lương giảm so với những năm trước), không tương xứng với công sức đóng góp của cán bộ quản lý.

Công thức tính lương đang áp dụng trong Công ty :

a) Tiền lương cả tháng của người lao động được xác định theo công thức sau:

$$TL_{tháng} = \frac{(H_{cbi} \times TL_{minđv} \times N_{tti} \times K_{đc} \times H_{hqi} \times H_{tđi})}{\text{Số ngày công quy định trong tháng}} + TL_{pci}$$

$$+ \frac{(H_{cbi} \times TL_{minđv} \times N_{cđi})}{\text{Số ngày công quy định trong tháng}}$$

Trong đó:

- $TL_{tháng}$: Tiền lương cả tháng của người thứ i;
- H_{cbi}: Hệ số cấp bậc của người thứ i thực hiện theo Quyết định 214;
- N_{tti}: Ngày công thực tế làm việc trong tháng của người thứ i;
- $N_{cđi}$: Ngày công chế độ trong tháng của người thứ i;
- $TL_{minđv}$: Mức lương tối thiểu do đơn vị tự cân đối từ quỹ lương đơn vị;
- $K_{đc}$: Hệ số điều chỉnh theo từng thời kỳ;
- H_{hqi}: Hệ số đánh giá hiệu quả công việc của người thứ i;
- Htđi: Hệ số trình độ của người thứ i;
- TL_{pci}: Tiền lương phụ cấp của người thứ i thực hiện theo Quyết định 214.

b) Phụ cấp thu hút:

$$TL_{pcthi} = \frac{[H_{cbi} \times T_{pcthi} \times TL_{mincs} \times N_{cđi}]}{\text{Số ngày công quy định trong tháng}}$$

Trong đó:

- TL_{pcthi}: Tiền lương phụ cấp thu hút của người thứ i
- H_{cbi}: Hệ số tiền lương cấp bậc của người thứ i
- T_{pcthi} : Tỷ lệ phụ cấp thu hút theo quy định Nhà nước của người thứ i.
- $N_{cđi}$: Ngày công chế độ của người thứ i.
- TL_{mincs}: Mức tiền lương cơ sở do EVN quy định là 2.000.000 đồng.

Công thức phân phối quỹ lương cho đơn vị đang áp dụng trong Công ty :

Tổng tiền lương Công ty Điện lực An Giang được nhận sau khi trừ các khoản tiền thưởng cuối năm từ quỹ lương và quỹ tiền lương thực hiện theo chế độ sẽ phân phối cho các đơn vị theo công thức sau:

$$\mathbf{QL_{đv}} = QL_{qt} \times \frac{([(TL)đv \times T1] + (TL)đv \times T2)}{\sum [(TL \times T1) + (TL \times T2)]}$$

Trong đó:

- $QL_{đv}$: Quỹ tiền lương đơn vị được nhận;
- QL_{qt} : Quỹ tiền lương được nhận của toàn Công ty sau khi quyết toán với Tổng Công ty;
- T1: số tháng tương ứng áp dụng theo thay đổi của lương tối thiểu đơn vị tự chọn (thời gian cụ thể được nêu ở phần dưới);
- T2: số tháng tương ứng áp dụng theo thay đổi của lương tối thiểu đơn vị tự chọn;
- TL: tiền lương của toàn Công ty;
- TLđv: tiền lương của từng đơn vị;

Công thức tính **TL**:

$$\mathbf{TL} = LĐ_{bqtt} \times [((H_{cbbq} + H_{pccvbq} + H_{đcttbq}) \times TL_{minđv})đv + ((H_{cbbq} + H_{pccvbq} + H_{đcttbq}) \times TL_{minđv} \times K_{đc} \times H_{hq} \times H_{tđbq} \times H_{qlbq})đv]$$

Trong đó :

- $LĐ_{bqtt}$: Lao động bình quân thực tế tính từ ngày 01/01 đến ngày 31/12 năm kế hoạch;
- H_{cbbq}: Hệ số lương cấp bậc bình quân thực tế tính từ ngày 01/01 đến ngày 31/12 năm kế hoạch;
- H_{pccvbq}: Phụ cấp chức vụ bình quân thực tế tính từ ngày 01/01 đến ngày 31/12 năm kế hoạch tại đơn vị;
- $K_{đc}$: Hệ số điều chỉnh lương (cân đối theo quỹ lương của đơn vị): 0,8
- $TL_{minđv}$: Lương tối thiểu đơn vị, áp dụng như sau:

$$TL_{minđv} = TL_{tt.chọn} \times K_{kv}$$

  + $TL_{tt.chọn}$ = 900.000 đồng (Lương tối thiểu đơn vị tự chọn sẽ điều chỉnh theo quỹ lương của Công ty theo từng thời điểm)
  + K_{kv} = 1,1 (khu vực Long Xuyên); 1,04 (khu vực Châu Đốc, Tân Châu); 1 (các huyện còn lại).
- $H_{tđbq}$: Hệ số trình độ bình quân tính từ ngày 01/01 đến ngày 31/12 năm kế hoạch;
- H_{qlbq}: Hệ số quản lý bình quân tính từ ngày 01/01 đến ngày 31/12 năm kế hoạch;
- $H_{đcttbq}$: Hệ số điều chỉnh tăng thêm bình quân tính từ ngày 01/01 đến ngày 31/12 năm kế hoạch;
- H_{hq}: Hệ số hiệu quả công việc là mức 3 = 1;
  - **$\sum$ (TL x T1 + TL x T2):** Tổng lương của toàn Công ty.

2.3.1.2 Hoạt động khen thưởng, kỷ luật

Tại Công ty Điện lực áp dụng việc thực hiện khen thưởng cho các cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc theo quyết định khen thưởng số: 929/QĐ-PCAG ngày 12/05/2016 của Công ty điện lực An Giang. Hàng năm cuối năm đơn vị tổ chức họp xét khen thưởng cho cán bộ công nhân viên theo quy định Công ty. Hàng quý có xét khen thưởng công tác thu tiền điện và an toàn vệ sinh lao động.

Danh hiệu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Lao động tiên tiến	797	808	797	804
Giấy khen của Công ty	96	84	98	76
Giấy khen của Tổng Công ty SPC	45	43	33	47
Bằng khen của Tập Đoàn EVN	13	10	9	9
Chiến sĩ thi đua cơ sở	45	34	0	2
Bằng khen của Bộ	9	2	0	1
Bằng khen khác	1	0	1	1

Nguồn: (Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

Bảng 2.4 : Báo cáo sơ bộ kết quả khen thưởng năm 2015 đến năm 2018.

Công tác kỹ luật thực hiện theo Nội quy lạo động của Tổng Công ty điện lực Miền Nam. Từ năm 2015 đến nay không có cán bộ công nhân viên nào bị kỹ luật.

Ngoài thực hiện theo quy định của Công ty tại Điện lực Ban giám đốc đã ban hành các quy định về công tác khen thưởng kỷ luật, các tiêu chí, tiêu chuẩn được khen thưởng nhằm biểu dương, khuyến khích cá nhân người lao động, tập thể hoàn thành tốt, xuất sắc công việc, có những sáng tạo, đóng góp quan trọng cho tổ chức cũng như kỷ luật nghiêm khắc những cán bộ công nhân viên vi phạm nội quy, quy định của công ty.

Nguyên tắc khen thưởng: Khen thưởng đảm bảo thành tích đến đâu khen thưởng đến đó, không nhất thiết phải khen theo trình tự có hình thức khen thưởng mức thấp rồi mới được khen thưởng ở mức cao hơn. Thành tích đạt được trong điều kiện khó khăn và có phạm vi lớn thi được xem xét, đề nghị khen thưởng với mức cao hơn, khen thưởng tập thể nhỏ và cá nhân là chính.

STT	Chi tiết khen thưởng	Phạm vi khen thưởng	Giá trị khen thưởng
1	Thưởng tết dương lịch	Toàn bộ cán bộ công nhân viên	Theo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty hành năm. Tỷ lệ % của từng người dự vào ngày công công tác trong năm.
2	Tết âm lịch	Toàn bộ cán bộ công nhân viên	Theo kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty hành năm. Tỷ lệ % của từng người dự vào ngày công công tác trong năm.
3	Danh hiệu chiến sỹ thi đua cơ sở	Cho các cá nhân đạt danh hiệu	Giấy khen + số tiền do Tổng Công ty điện lực Miền Nam quyết định khen thưởng.
4	Danh hiệu lao động tiên tiến	Cho các cá nhân đạt danh hiệu	Giấy khen + số tiền do Công ty điện lực An Giang quyết định khen thưởng.
5	Ngày thành lập công ty, ngày lễ 30/4 & 1/5, ngày Quốc khánh	Toàn bộ cán bộ công nhân viên	Mức thưởng cùng tỷ lệ % như nhau của mức lương hiện hưởng và % tỷ lệ thưởng tùy thuộc vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đạt kế hoạch hay không.
6	Thưởng thu sạch hàng quý, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật được công nhận	Cá nhân có thành tích đóng góp xuất sắc cho đơn vị	Công ty điện lực An Giang quyết định khen thưởng.

Bảng 2.5: Các hình thức khen thưởng trong năm Công ty Điện lực

Theo kết quả khảo sát, 92,5 % (số người được hỏi cho rằng đơn vị kịp thời khen thưởng cho các cá nhân có thành tích xuất sắc, cho thấy công tác khen thưởng kỷ luật của công ty đáp ứng theo yêu cầu đề ra của ban lãnh đạo đơn vị. Tuy nhiên chỉ có 7,5% số người được hỏi chưa tán thành cách đơn vị tổ chức tuyên dương khen thưởng cá nhân với giá trị tiền thưởng còn ít.

Công ty Điện lực làm tốt và thực hiện đúng đắn hoạt động kỷ luật, gần 100% cán bộ công nhân viên tham gia khảo sát đều cho rằng Công ty quy định rõ các hình thức kỷ luật và mức độ xử lý vi phạm, cách xử lý vi phạm của hội đồng khen thưởng kỷ luật hoàn toàn công khai.

2.3.1.3 Chế độ phúc lợi xã hội

Công ty Điện lực là đơn vị trực thuộc Tổng Công ty điện lực Miền Nam nên công tác phúc lợi phụ thuộc vào Tổng công ty. Quỹ phúc lợi của PCAG được hình thành từ EVN SPC phân phối và được trích từ lợi nhuận hoạt động sản xuất kinh doanh khác tại công ty, sau khi EVN SPC thực hiện xong nghĩa vụ nộp ngân sách Nhà nước; Ban Giám đốc và tổ chức công đoàn Công ty coi trọng vai trò của hệ thống phúc lợi doanh nghiệp đối với việc tạo động lực làm việc cho người lao động, cũng như sự gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp. Công ty đã ban hành Quy định số: 435/QĐ-PCAG ngày 09/03/2018 về Quy chế quản lý, sử dụng phúc lợi Công ty Điện lực An Giang, cho người lao động theo các quy định của Nhà nước.

Vào các dịp ngày lễ như ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3, Giỗ tổ Hùng Vương, Quốc tế lao động 1/5, Quốc tế thiếu nhi 1/6, ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, quốc khánh 2/9, Ngày thành lập ngành 27/12, tết nguyên đán, tùy theo tính chất của từng dịp mà công ty có phần thưởng bằng tiền hoặc hiện vật cho tất cả cán bộ công nhân viên hay các cháu thiếu nhi, chị em phụ nữ. Khoản thưởng này đối với từng cán bộ công nhân viên là như nhau không phụ thuộc vào kết quả lao động, thâm niên mà chỉ phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của công ty năm đó.

Công ty trích ra một quỹ phúc lợi để thăm hỏi nhân viên khi ốm đau, hay việc hiếu hỉ. Hàng năm Công ty còn trích quỹ, khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên trong công ty có thành tích học tập xuất sắc.

Ngoài việc tạo thu nhập ổn định cho cán bộ công nhân viên, Công ty còn quan tâm đến sức khỏe của người lao động thông qua việc tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm.

Với việc làm này, hiệu quả mà nó mang lại thì không chỉ đảm bảo sức khỏe cho người lao động hoàn thành công việc được giao mà còn thể hiện sự quan tâm của công ty tới mọi mặt đời sống của người lao động.

Thông qua kết quả điều tra ý kiến của cán bộ, công nhân viên, 100% số người được hỏi đều trả lời ngoài tiền lương họ còn nhận được các khoản trợ cấp khác của công ty trong các dịp ngày lễ, tết hoặc khi có sự kiện đặc biệt đối với cá nhân người lao động như nghỉ sinh con, đi du lịch vào dịp hè, quà nhân ngày sinh nhật. Đối với người lao động trong đơn vị tất cả đều đánh giá cao tầm quan trọng quỹ phúc lợi xã hội của công ty đối với cuộc sống cá nhân họ khi họ tham gia trả lời các câu hỏi điều tra.

Khi được hỏi đơn vị có thường xuyên tổ chức các phong trào văn nghệ, thể thao cho cán bộ công nhân viên thì 60,5% số người được hỏi có chung quan điểm cho rằng mức độ tổ chức các hoạt động là không thường xuyên. Trong khi đó rất đông người lao động đánh giá cao các hoạt động phong trào bóng đá, cầu lông, bóng bàn, quần vợt có ý nghĩa thiết thực trong việc khuyến khích người lao động làm việc hăng say**.**

(Đính kèm các quy định phúc lợi của Công ty Điện lực An Giang ở phục lục)

2.3.2 Tạo động lực thông qua kích thích phi vật chất

Lương bổng và đãi ngộ khác là những khoản thu nhập cần thiết cho người lao động và các thành viên trong gia đình họ. Tuy nhiên có những nhu cầu của con người không thể thỏa mãn bằng vật chất mà thông qua các yếu tố tạo động lực tinh thần thì mới đáp ứng được nhu cầu đó.

2.3.2.1 Môi trường làm việc

Để tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên làm việc với năng suất cao, Công ty Điện lực đã trang bị cơ sở vật chất khá đầy đủ cho các phòng ban. Mỗi phòng ban có máy vi tính, điện thoại, máy điều hòa giúp cho cán bộ, nhân viên thoải mái, tiện lợi khi làm việc.

Mỗi phòng ban tại Công ty và Phòng đội Điện lực đều được gắn liền với tên phù hợp với chức năng, nhiệm vụ, chuyên môn của phòng đội đó và trong mỗi phòng mỗi người được phân cấp rõ ràng và mỗi người được giao nhiệm vụ cụ thể. Phân cấp gắn liền với việc tạo ra một biểu tượng địa vị cho cán bộ nhân viên (Bảng tên trưởng phòng, phó phòng, nhân viên) và tạo ra ranh giới giữa người có năng lực quản lý với người không có năng lực quản lý hay giữa những người có khả năng về một công việc khác nhau.

Các công việc mà mỗi phòng làm bao giờ đầu tiên cũng phải thông qua trưởng phòng, sau đó trưởng phòng sẽ giao việc cho nhân viên theo thời hạn. Nếu khối lượng công việc lớn thì mọi người trong phòng sẽ cùng nhau giải quyết, cấp trên chia sẻ với cấp dưới để cùng nhau hoàn thành công việc.

Giờ làm việc tại Công ty Điện lực theo đúng quy định của Nhà nước là 8 tiếng, buổi trưa mọi người được nghỉ ngơi. Giờ đi làm : sáng từ 7.00 h - 11.00 h, chiều từ 13h -17h;

Môi trường làm việc hay mối quan hệ bình đẳng, tôn trọng lẫn nhau giữa các nhân viên và giữa nhân viên với lãnh đạo, tạo nên bầu không khí vui vẻ. Nhờ có tinh thần thoải mái, họ sẽ sáng tạo hơn và đạt hiệu quả cao hơn trong công việc.

Nói chung, các cấp lãnh đạo tại Công ty Điện lực luôn chú trọng tạo điều kiện thuận lợi về môi trường làm việc cho nhân viên, chủ yếu là trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật đầy đủ giúp nhân viên làm việc có năng suất hơn.

2.3.2.2 Bố trí, phân công công việc

Từng phòng đội có bảng phân công công việc cụ thể cho từng người. Nếu công việc được mô tả rõ ràng cụ thể, nhân viên sẽ dễ dàng chủ động thực hiện công

việc, mà hoàn toàn không do dự hay thường xuyên phải hỏi ý kiến cấp trên trong quá trình thực hiện, phần nào đó tránh được việc lãng phí thời gian, ngoài ra đối với những cán bộ công nhân viên trẻ thì việc công việc được mô tả cụ thể giúp họ tiếp cận nhanh hơn.

Qua kết quả khảo sát điều tra, cho thấy công tác bố trí, phân công công việc trong Công ty Điện lực đã và đang đạt được những kết quả nhất định, tuy nhiên vẫn còn đó những điểm chưa hoàn thiện mà các nhà quản lý cần điều chỉnh, tìm ra biện pháp để bố trí công việc đúng người, đúng việc giúp cho nhà quản lý có được hiệu quả làm việc cao nhất từ nhân viên đó, sẽ làm cho họ hăng say, gắn bó công việc hơn, người lao động có cơ hội thử thách và chinh phục, nó tạo ra động lực làm việc cho người lao động và người lao động có tinh thần làm việc ngày càng tốt hơn.

2.3.2.3 Quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới

Lãnh đạo Công ty Điện lực nhìn nhận mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên có vai trò quan trọng đến kết quả hoat động của tổ chức. Theo kết quả khảo sát, hơn 97% số người được hỏi cho rằng nhân viên mới khi bắt đầu làm việc trong đơn vị sẽ được quản lý trực tiếp hướng dẫn chi tiết và định hướng công việc sát sao, tỷ lệ này khá cao thể hiện được tinh thần trách nhiệm đào tạo đồng nghiệp mới để tổ chức ngày càng lớn mạnh, đây thực sự là điểm mạnh của đơn vị, việc cán bộ quản lý hoặc đồng nghiệp có kinh nghiệm đề cao trách nhiệm bản thân trong việc hỗ trợ nhân viên khác tạo cho đơn vị có được môi trường làm việc hấp dẫn, môi trường đoàn kết.

Trong hoạt động hằng ngày có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên, yếu tố quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới có ảnh hưởng nhất định đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên. Khi lãnh đạo quan tâm, trao quyền, giao trách nhiệm cụ thể cho nhân viên chủ động trong công việc cũng như quan tâm đến đời sống, đảm bảo công việc cũng như chế độ cho nhân viên sẽ tạo ra động lực làm việc cho nhân viên và ngược lại.

2.3.2.4 Cơ hội đào tạo và triển vọng thăng tiến sự nghiệp

Công ty những năm qua đã tổ chức nhiều khoá đào tạo, tập huấn tại công ty về các lĩnh vực hoạt động của công ty cũng như tập huấn nghiệp vụ chuyên môn cho từng ngành: tài chính, kế hoạch, kinh doanh, kỹ thuật, an toàn cho cán bộ công nhân viên nhằm nâng cao nghiệp vụ phục vụ cho công việc. Trong năm 2018 PCAG tổ chức đào tạo cho ngần 1308 lượt CBCNV tham gia các chương trình như :

STT	Tên chương trình	Số lượt người tham dự
1	Đào tạo lưới điện thông minh, tích hợp các nguồn điện, phối hợp cách điện	2
2	Kỹ năng giao tiếp và chăm sóc khách hàng	41
3	Kiến thức pháp luật trong công tác kinh doanh	22
4	Quản trị doanh nghiệp dành cho lãnh đạo, quản lý cấp 4	12
5	Tập huấn phân hệ đánh giá chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPIs) trên chương trình HRM	174
6	Huấn luyện định kỳ ATVSLĐ cho Cán bộ quản lý thuộc nhóm 1 năm 2018	32
7	Huấn luyện ATVSLĐ cho NLĐ gián tiếp	221
8	Huấn luyện ATVSLĐ nhóm 3 cho NLĐ trực tiếp	411
9	Sát hạch nghề, giữ bậc ngành Kinh doanh (thợ bậc thấp)	29
10	Sát hạch nghề ngành Kỹ thuật (thợ bậc thấp)	43
11	Bồi huấn giữ bậc, nâng bậc ngành Kỹ thuật (thợ bậc cao)	50
12	Bồi huấn nâng bậc ngành Kỹ thuật (thợ bậc thấp)	10

13	Bồi huấn nâng bậc ngành Kinh doanh (thợ bậc thấp)	10
14	Bồi huấn giữ bậc, nâng bậc ngành Kinh doanh (thợ bậc cao)	61
15	Sát hạch nghề ngành Kinh doanh (thợ bậc cao)	97
16	Sát hạch nghề ngành Kỹ thuật (thợ bậc cao)	64
17	Giữ bậc ngành Kỹ thuật (thợ bậc thấp)	11
18	Đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ đấu thầu	8
19	Đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ lập dự toán công trình	10
	Tổng số lượt người tham dự	1308

Nguồn: (Phòng tổ chức nhân sự PCAG)

Bảng 2.6: Các chương trình đào tạo, tập huấn Công ty tổ chức năm 2018

Mục đích của các khóa đào tạo nhằm: Chuẩn hóa cán bộ có tính chất bắt buộc đối với các chức danh từ cơ sở đến các trình độ cơ bản, nâng cao và chuyên sâu trong từng lĩnh vực. Qua kết quả quả đào tạo nhận thấy tài nghề của CBCNV được nâng lên, đáp ứng được việc sử dụng các thiết bị mới nâng cao hiệu quả công việc góp phần đạt kết hoạch SXKD của Công ty.

2.4. Kết quả khảo sát cán bộ nhân viên về đánh giá hoạt động tạo động lực làm việc tại Công ty Điên lực An Giang

Để có thông tin về thực trạng công tác tạo động lực ở Công ty Điện lực An Giang, tác giả đã thực hiện việc khảo sát và khai thác các thông tin thông qua các nguồn sau:

Thông tin từ việc phân tích các số liệu thống kê, ghi chép và quan sát của bản thân tác giả trong quá trình làm việc tại các Điện lực huyện, thị xã trong Công ty Điện lực An Giang.

Thông tin từ số liệu điều tra, khảo sát trực tiếp CBCNV về thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty.

STT	Nội dung	Số lượng câu hỏi	Ghi chú
1	Bản chất công việc	5	
2	Lương và thưởng	6	
3	Đào tạo và thăng tiến	3	
4	Phúc lợi	3	
5	Điều kiện làm việc	4	
6	Cấp trên trực tiếp	7	
7	Văn hóa và thương hiệu công ty	3	
8	Động lực làm việc	4	
Tổng số câu hỏi		35	
Tổng số phiếu phát ra		200	Phiếu
Tổng số phiếu thu về		200	Phiếu
Tổng số lao động của Công ty		818	Người

Bảng 2.7: Kết cấu bảng hỏi

Nhận xét đánh giá :

Qua bảng số liệu tổng hợp từ *Bảng tổng hợp kết quả điều tra bảng hỏi động lực làm việc của cán bộ công nhân viên* (phụ lục 2), tác giả đánh giá thực trạng tại Công ty như sau:

1. Bản chất công việc: Đa phần CBCNV hoàn toàn đồng ý với công việc hiện tại đang làm phù hợp năng lực (tỉ lệ từ đồng ý trở lên 67,9%); Tôi chủ động trong công việc (tỉ lệ chiếm 71%); nhưng phần công việc thú vị (mức 2 không đồng ý 9,7%) vậy còn một số CBCNV chưa thật sự bằng lòng với công việc hiện tại. Kết quả cho thấy bảng chất công việc được Công ty bố trí cho CBCNV ngay từ đầu

nhận việc tương đối hợp lý nhưng còn sự phân công công việc tại một số đơn vị chưa tốt lắm Công ty cần kiểm tra các điện lực và chấn chỉnh lại.

2. Lương và thưởng: Qua số liệu đa phần CBCNV thống nhất chính sách lương nhưng tỷ lệ đồng ý, rất đồng ý vẫn ở mức trung bình (tỉ lệ 55,9%). Vậy cho thấy chế độ lương của Công ty chưa cao, chưa tương xứng với hiệu quả làm việc của CBCNV và còn thấp so với các Công ty cùng ngành ở tỉnh khác thể hiện ở nội dung thu nhập của nhân viên trong công ty tốt hơn so với các ngành khác tỉ lệ đồng ý chưa cao (tỉ lệ 45,2%). Đều này thấy ở nội dung xét hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng hợp lý tỉ lệ đồng ý không cao (tỉ lệ 39,7%). Về thưởng đa phần thống nhất mức không đồng ý tỉ lệ thấp (tỉ lệ 7,5%), nhưng mức đồng ý vẫn không cao (tỉ lệ 40,3%), điều nay cho thấy mức thưởng của Công ty chưa cao và chưa kịp thời.

3. Đào tạo và thăng tiến: Qua số liệu đa phần CBCNV thống nhất ở mức bình thường về nội dung đào tạo (tỉ lệ 48,9% và 51,9%) cho thấy mặc dù Công ty có tổ chức đào tạo, tập huấn nhiều nhưng hiệu quả đem lại chưa cao, thể hiện ở mức đồng ý còn thấp (tỉ lệ 28,6% và 30,4%). Điều này cho thấy công tác đào tạo của Công ty có chú trọng nhưng đưa đối tượng đào tạo chưa phù hợp. Sự hài lòng về thăng tiến không cao (chiếm tỉ lệ 25,8%), điều này cho thấy công tác cán bộ tại Công ty chưa thật sự chú trọng. Mặc dù có ban hành quy chế cán bộ đầy đủ, cụ thể nhưng việc Phòng ban tham mưu Giám đốc còn hạn chế trong công tác này. Hiện tại có một số CBCNV có thâm niên công tác và bằng cấp đáp ứng đủ tiêu chuẩn trong quy chế nhưng vẫn chưa đề bạc chức vụ cao hơn, hàng năm và định kỳ điều có phê duyệt quy hoạch cán bộ từng giai đoạn nhưng chưa thực hiện.

4. Phúc lợi: Qua số liệu đa phần CBCNV thống nhất ở mức bình thường và đồng ý (chiếm tỉ lệ 31,8% và 50,4%). Điều này cho thấy công tác phúc lợi của Công ty tương đối tốt. Nhưng CBCNV cũng kỳ vọng công tác phúc lợi ngày càng tốt hơn, muốn được vậy thì công tác sản xuất kinh doanh phải thực hiện tốt, vì tiền phúc lợi Công ty phụ thuộc vào việc thực hiện lợi nhuận hàng năm. Các chế độ chính sách bảo hiểm xã hội đa phần thống nhất (mức đồng ý trở lên chiếm tỉ lệ 52,1%), điều

này cho thấy Công ty thực hiện đúng theo các quy định Nhà nước về chính sách cho CBNCV. Về chính sách hỗ trợ cho CBCNV và gia đình thì chưa tốt lắm (mức đồng ý trở lên chiếm tỉ lệ 35,1%) vấn đề này do quỹ phúc lợi của Công ty còn giới hạn nên chưa thực hiện tốt hơn nữa.

5. Điều kiện làm việc: Đa phần CBCNV thống nhất mức đồng ý và rất đồng ý ở nội dung trang cấp đầy đủ dụng cụ làm việc (tỉ lệ chiếm 63,4%%); đồng phục làm việc hỗ trợ tốt cho công việc tỉ lệ đồng ý trở lên tương đối cao (tỉ lệ 59,6%). Điều này cho thấy Công ty thực hiện đúng các quy định về việc trang cấp các công cụ bảo hộ lao động, trang phục làm việc và cơ sở vật chất đầy đủ cho CBCNV tương đối tốt; nhưng về môi trường chiếm tỉ lệ đồng ý còn thấp (tỉ lệ 36,7%%), tỉ lệ không đồng ý chiếm 12,5%, điều này thể hiện đúng thực tế tại một số đơn vị nhà làm việc còn chặt hẹp và các công cụ chưa được cải tiến theo công nghệ mới.

6. Cấp trên trực tiếp: Qua số liệu đa phần CBCNV thống nhất ở mức đồng ý trở lê (tỉ lệ trên 50%). Điều này cho thấy cấp trên có quan tâm đến nhân viên cấp dưới và có tận tình hướng dẫn công việc, ghi nhận sự đóng góp của nhân viên. Nhưng CBCNV cũng kỳ vọng việc xử lý công việc linh hoạt, không cứng nhắc (tỉ lệ không đông ý còn cao 16,5%) ngày càng cải thiện hơn.

7. Văn hóa và thương hiệu công ty: Sự hài lòng với văn hóa công ty chưa cao mức đồng ý trở lên (tỉ lệ 41,4%). Cho thấy việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Công ty mặc dù có ban hành quy định, hàng tháng có chủ đề về văn hóa danh nghiệp để phát động phòng trào nhưng thực hiện chưa nghiêm túc, chưa có kiểm tra thường xuyên.

8. Động lực làm việc: Các nội dung trong phần này CBCNV đồng ý trở lên chưa cao (tỉ lệ 48,3%, 52,9% và 52,8%) với việc tạo động lực giúp cho hiệu quả công việc, hiệu suất công việc, tiến triển của bản thân và tăng năng suất lao động. Điều này nhận thấy nếu Công ty có chính sách tạo động lực cho CBCVN đơn vị nhưng chưa tốt lắm (tỉ lệ không đồng ý còn cao chiếm 10,5% và 12,8%). Công ty

cần có các giải pháp tốt hơn để tạo động lực thì mới giúp Công ty phát triển hơn và CBCNV gắn bó với Công ty nhiều hơn.

2.5. Đánh giá chung về công tác nâng cao động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Điện lực An Giang

2.5.1. Những kết quả đạt được

Trong những năm qua công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại PCAG đã có những nét chuyển biến như sau:

Người lao động có ý thức và trách nhiệm hơn nhờ hiểu rõ được bản chất và yêu cầu công việc của mình, cơ bản được giao nhiệm vụ cụ thể, rõ ràng.

Việc tổ chức và phục vụ nơi làm việc của đơn vị là tốt, đáp ứng kịp thời những yêu cầu và đòi hỏi của quá trình sản xuất kinh doanh và quản lý vận hành.

PCAG đã thực hiện đúng chế độ chính sách đối với người lao động theo luật, thực hiện tốt chế độ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động.

Công tác đời sống và hoạt động đoàn thể được tổ chức tốt. Hàng năm, có phát động thi đua và khen thưởng những tập thể, cá nhân có thành tích tốt trong công tác. Tổ chức thăm hỏi người lao động khi ốm đau, ma chay, lễ tết. Tổ chức các hoạt động thể thao, thăm quan du lịch cho nhân viên tạo không khí vui tươi cho cán bộ công nhân viên trong công ty.

Thực hiện nghiêm mọi chế độ và quyền lợi cho người lao động. Tổ chức đào tạo và cử đi đào tạo hàng năm cho cán bộ công nhân viên.

2.5.2. Một số hạn chế, tồn tại và nguyên nhân

a) Những mặt hạn chế và tồn tại

Mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc và tạo động lực làm việc chưa thực sự chặt chẽ bởi công tác đánh giá còn nhiều hạn chế.

Việc chấm công lao động, xét hoàn thành nhiệm vụ trên chương trình HRM, KPI hàng tháng thực tế mới chỉ giải quyết vấn đề hình thức chứ không đánh giá hết được tinh thần trách nhiệm đối với công việc của mỗi cá nhân .

Thiếu tính linh hoạt khen thưởng nhân viên khi họ hoàn thành tốt công việc (chỉ đánh giá, khen thưởng công nhân viên vào cuối năm).

Công tác khen thưởng thi đua chưa thu hút được hết toàn bộ nhân viên tham gia mà chỉ có một số ít. Mức thưởng của công ty theo đúng quy định của Nhà nước và SPC, chưa có tính linh hoạt cho doanh nghiệp, chưa tạo được sức hấp dẫn cho người lao động.

Các vấn đề ngoài tiền lương có liên quan tới việc tuyển dụng, bố trí công việc và thuyên chuyển công tác chưa thực sự công bằng.

Mức lương bình quân tuy có cao so với các đơn vị trên địa bàn tỉnh nhưng so các đơn vị cùng ngành ngoài tỉnh chưa bằng. Việc chi trả tiền lương, tiền thưởng cho người lao động còn mang nặng tính bình quân, không tương xứng với công sức đóng góp của cán bộ quản lý và nhân viên giỏi nên chưa khuyến khích được những người có trình độ cống hiến hết khả năng, sức lực của mình cho sự phát triển lớn mạnh của công ty.

Công ty chưa thực hiện tốt công tác luân chuyển cán bộ để tạo điều kiện cho đội ngũ cán bộ ở các vùng sâu vùng xa có hội học tập nâng cao trình độ, cũng chưa có chính sách phù hợp để điều động, biệt phái, tăng cường cán bộ cho cơ sở;

Khoa học kỹ thuật, công nghệ trên thế giới đang phát triển với tốc độ rất nhanh, trong khi đội ngũ cán bộ khoa học kỹ thuật của Công ty chỉ có những kiến thức cơ bản về kỹ thuật điện, ít có điều kiện giao lưu học hỏi nâng cao trình độ công nghệ quản lý, vận hành lưới điện, dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Hiện nay, trong cả nước đang có xu hướng bàn giao lưới điện địa phương cho Ngành điện quản lý và bán điện trực tiếp đến tận hộ dân theo chủ trương của Chính Phủ. Tuy nhiên, tại An Giang vấn đề này rất khó thực hiện trong nhiều năm quá, đây thật sự là thách thức với PCAG. Hiện tại, khoảng 30% điện thương phẩm đang bán buôn cho Công ty CP Điện nước An Giang với giá thấp, nên doanh thu giảm, không có lợi về mặt tài chính (lợi nhuận), dẫn đến tiền lương CBCNV giảm, ảnh hướng rất lớn đến động lực phấn đấu.

b) Nguyên nhân

EVN có xây dựng đề án Quản trị nguồn nhân lực giai đoạn 2018 – 2025 tầm nhìn 2030 nhưng đến nay Công ty chưa triển khai thực hiện. Các giải pháp về tạo động lực Công ty chưa có hệ thống lại bằng văn bản và chưa triển khai đến các đơn vị thực hiện.

PCAG có triển khai tập huấn sử dụng chương trình HRM, KPI cho tất cả CBCNV nhưng CBCNV chưa thật sự hiểu rõ và lập bảng mổ tả công việc chưa xác với công việc hiện tại của từng người, lãnh đạo trực tiếp thiếu kiểm tra.

Các quy định về tiền lương, khen thưởng tại PCAG không chủ động được, thực hiện theo Tổng Công ty điện lực Miền Nam.

Chế độ chính sách về tiền lương năm sau cao hơn năm trước nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cuộc sống của người lao động nên chưa khuyến khích được người lao động mang hết năng lực cống hiến cho doanh nghiệp. Chính sách thu hút cán bộ có năng lực, tâm huyết làm công tác công đoàn vẫn còn là vấn đề khó khăn.

Các tiêu cực xã hội như tham nhũng, lãng phí, các tệ nạn xã hội vẫn còn diễn ra phức tạp và những khó khăn cuộc sống sẽ tác động không nhỏ đến tư tưởng và tâm trạng của CBCNV.

Số lượng lao động trẻ nhiều nên chưa có kinh nghiệm thực tiển nhiều. Cán bộ quản lý phòng đội có những lúc truyền tải nhiệm vụ cho nhân viên cấp dưới không được chi tiết, cụ thể.

Nguồn vốn đầu tư xây dựng hàng năm của PCAG phụ thuộc vào nguồn cấp của SPC nên chưa chủ động và cũng không đủ để đầu tư các thiết bị hiện đại đáp ứng nhu cầu khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển hiện nay. Công tác đào tạo, tập huấn về khoa học kỹ thuật còn hạn chế, do kinh phí đạo tạo của PCAG cũng hạn chế nên không đủ đáp ứng. Việc tiếp nhận lại lưới điện nông thôn gắp nhiều khó khăn, do phụ thuộc vào địa phương (Tỉnh An Giang) chưa thống nhất bàn giao cho ngành điện quản lý, mặc dù SPC đã có làm việc với Ủy Ban Nhân dân tỉnh.

Chương 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CÔNG TY ĐIỆN LỰC AN GIANG

3.1. Mục tiêu phát triển của Công ty Điện lực An Giang

Công ty Điện lực thực hiện tốt các mục tiêu phát triển của Tổng Công ty điện lực Miền Nam:

Đảm bảo cung cấp điện ổn định áp ứng đủ điện cho nhu cầu phát triển kinh tế xã hội trên địa bàn quản lý với chất lượng và dịch vụ khách hàng ngày càng tốt hơn, đóng góp thiết thực cho mục tiêu phát triển kinh tế bền vững của đất nước.

Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng theo chiều sâu, tiếp tục lắp đặt công tơ điện tử và áp dụng đo ghi xa; tăng cường thu tiền điện thông qua hệ thống ngân hàng và tổ chức dịch vụ độc lập.

Đẩy mạnh công tác tổ chức, nâng cao nâng lực quản lý nhân sự, đặc biệt là việc thực hiện chủ đề cho năm 2018 ‘‘Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực”.

Tiếp tục tái cơ cấu, sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng suất lao động để sản xuất kinh doanh có lợi nhuận, cân bằng tài chính, bảo toàn và phát triển vốn.

Thực hiện hoàn thành các chỉ tiêu Tập đoàn giao; đảm bảo tiến độ đầu tư các công trình điện, đặc biệt là các công trình sử dụng vốn ngân sách, vốn vay vốn ODA.

Tăng cường quản trị doanh nghiệp, tập trung phát triển nguồn lực, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ, công nghệ thông tin vào các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty để nâng cao năng suất lao động.

3.2. Cơ sở cho việc đề xuất giải pháp

EVN sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng lớn tại Việt Nam, không chỉ từ phía các doanh nghiệp khác trong ngành khi các bước lộ trình mở cửa thị trường

điện được thực hiện, mà còn từ các doanh nghiệp có tỷ trọng công nghệ cao, đặc biệt trong bối cảnh CMCN 4.0, khi mà người lao động cần có các năng lực tổng hợp và tính thích ứng. Điều này cũng dẫn đến nguy cơ chảy máu chất xám từ EVN sang các đơn vị khác.

Căn cứ trên cơ sở đánh giá thực trạng về công tác tạo động lực làm việc trong Công ty Điện lực An Giang đã chỉ ra được một số hạn chề, tồn tại.

3.3. Nâng cao công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên thông qua giải pháp vật chất

3.3.1. Giải pháp về tiền lương

Qua phân tích thực trạng cơ chế tiền lương của Công ty đang áp dụng theo Tổng Công ty, cách trả lương cho người lao động chưa nhấn mạnh nhiều đến hiệu quả làm việc của từng người lao động, trong khi hiệu quả làm việc là chỉ tiêu cực kỳ quan trọng thể hiện sự đóng góp cá nhân người lao động đến kết quả hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, cũng như giúp cho doanh nghiệp tăng sức cạnh tranh trước các đối thủ khác trên thị trường, quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Việc giao khoán quỹ lương cho từng điên lực huyện thị chưa rõ ràng, công bằng, có sự chênh lệch rất nhiều giữa đơn vị lớn và đơn vị nhỏ trong 10 Điện lực. Do chênh lệch số lượng người lao động và hệ số lương cấp bậc bình quân. Những điện lực nhỏ vùng sâu, vùng xa khó khăn về quản lý vân hành nên không thu hút được người lao động có trình đô cao, đa phần là công nhân trung cấp nghề.

Thực tế hiệu quả làm việc của mỗi người lao động rất dễ biến động, thay đổi nhanh chóng, nếu không có chính sách tốt tạo động lực, khuyến khích cho họ. Trong năm 2020 có sự thay đổi mô hình cấp điện lực (tách công tác quản lý vận và công tác kinh doanh sản xuất riêng biệt) sẽ ảnh hưởng đến hệ thống thang bảng lương trong ngành.

Với 2 lý do chính nêu trên, cần đề xuất Công ty điện lực An Giang phải xây dựng hệ thống mới về thang lương, bảng lương. Xác định công việc này là then chốt, lãnh đạo Công ty cần thành lập ban xây dựng bảng lương với thành phần gồm ban giám đốc, lãnh đạo các phòng ban và đại diện ban giám đốc các điện lực trực thuộc để hoàn thiện công việc này.

Điều kiện đặt ra đối với việc xây dựng thang lương, bảng lương mới được nhóm công tác và lãnh đạo PCAG hoạch định ngay từ lúc khởi đầu xây dựng sửa đổi cơ chế tiền lương, phải là công cụ hiệu quả trong công tác quản trị nguồn nhân lực, phát huy sự nỗ lực của người lao động đóng góp cho công việc của điện lực, đảm bảo sự công bằng theo sự đóng góp tương ứng của mỗi người.

Công thức tính lương hàng tháng bản thân đề xuất:

**** Đối với người lao động được trả lương theo thời gian:***

1. Tiền lương cả tháng của người lao động được xác định theo công thức sau: Bổ sung thêm các hệ số.

$$TL_{tháng} = \frac{[(H_{cbi} + H_{pccvi} + H_{đctti}) \times TL_{minđv} \times N_{tti} \times K_{đc} \times H_{hqi} \times H_{tđi} \times H_{qli}]}{\text{Số ngày công quy định trong tháng}} + TL_{pci}$$

$$+ \frac{(H_{cbi} + H_{pccvi} + H_{đctti}) \times TL_{minđv} \times N_{cđi}}{\text{Số ngày công quy định trong tháng}}$$

Trong đó:

- $TL_{tháng}$: Tiền lương cả tháng của người thứ i;
- H_{cbi}: Hệ số tiền lương cấp bậc của người thứ i;
- H_{pccvi}: Hệ số phụ cấp chức vụ của người thứ i *(nếu có)(Bổ sung thêm);*
- $H_{đctti}$: Hệ số điều chỉnh tăng thêm của người thứ i *(Bổ sung thêm);*
- N_{tti}: Ngày công thực tế làm việc trong tháng của người thứ i;

- $N_{cđi}$: Ngày công chế độ trong tháng của người thứ i;

- $TL_{minđv}$: Mức lương tối thiểu do đơn vị tự cân đối từ quỹ lương của đơn vị;

- $H_{tđi}$: Hệ số trình độ của người thứ i;

- H_{qli}: Hệ số quản lý của người thứ i *(Bổ sung thêm);*

- $K_{đc}$: Hệ số điều chỉnh theo từng thời kỳ;

- H_{hqi}: Hệ số đánh giá hiệu quả công việc của người thứ i;

- TL_{pci}: Tiền lương phụ cấp của người thứ i thực hiện theo quy định của nhà nước. Công thức tính từng loại phụ cấp như sau:

a) Phụ cấp thu hút:

$$\boldsymbol{TL_{pcthi}} = \frac{[(H_{cbi} + H_{pccvi}) \times T_{pcthi} \times TL_{mincs} \times N_{cđi}]}{\text{Số ngày công quy định trong tháng}}$$

Trong đó:

- TL_{pcthi}: Tiền lương phụ cấp thu hút của người thứ i

- H_{cbi}: Hệ số tiền lương cấp bậc của người thứ i

- H_{pccvi}: Hệ số phụ cấp chức vụ của người thứ I *(Bổ sung thêm)*

- T_{pcthi} : Tỷ lệ phụ cấp thu hút theo quy định Nhà nước của người thứ i.

- $N_{cđi}$: Ngày công chế độ của người thứ i.

- TL_{mincs}: Mức tiền lương cơ sở do EVN quy định là 2.000.000 đồng.

Các khoản quy định khác vẫn giữ nguyên theo Quy định chi trả lượng số 2677/QĐ-EVN SPC. Như :

+ Đối với các loại phụ cấp như: Phụ cấp trách nhiệm và phụ cấp khu vực

+ Đối với phụ cấp lưu động và phụ cấp độc hại, nguy hiểm.

+ Tiền lương của người lao động khi làm việc vào ban đêm quy định tại Điều 97 của Bộ luật lao động.

+ Trường hợp người lao động được huy động làm thêm giờ thì chi trả thêm giờ theo quy định tại Điều 97 của Bộ luật Lao động.

+ Đối với người lao động trả lương theo sản phẩm hoặc lương khoán.

Tại Công ty mỗi tháng người lao động được trả lương vào 2 kỳ.

1. Tiền lương kỳ I: ($TL_{KY\ I}$) được trả vào ngày 25 hàng tháng *(nếu ngày 25 trùng vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngày nghỉ lễ thì tiền lương được trả vào ngày làm việc trước đó)*, do đơn vị tự tính toán mức lương tạm ứng cho người lao động nhưng phải đảm bảo không vượt quá 50% quỹ tiền lương cả tháng của đơn vị.

2. Tiền lương kỳ II: ($TL_{KY\ II}$) được nhận vào ngày 10 của tháng kế tiếp *(nếu ngày cuối tháng trùng vào ngày nghỉ hàng tuần hoặc ngày nghỉ lễ thì tiền lương được trả vào ngày làm việc trước đó)* và được xác định theo công thức như sau:

$$TL_{KYII} = TL_{tháng} - TL_{KY\ I}$$

Trong đó:

- TL_{KYII}: Tiền lương kỳ II của người thứ i;
- $TL_{tháng}$: Tiền lương hàng tháng của người thứ I;
- $TL_{KY\ I}$: Tiền lương kỳ I của người thứ i ;

Sau khi kết thúc nhiệm vụ sản xuất kinh doanh năm kế hoạch, phần quỹ lương còn lại sau khi quyết toán sẽ được chi trả hết cho người lao động theo công thức:

Tiền lương = Tiền lương thực lãnh trong năm x Hệ số tiền lương chia hết

Trong đó:

Tiền lương thực lãnh trong năm: Bao gồm tiền lương hàng tháng của người lao động nhưng không bao gồm tiền lương những ngày được nghỉ theo chế độ: nghỉ phép, nghỉ lễ, nghỉ việc riêng có hưởng lương, đi học (hưởng lương chế độ) và các loại tiền lương phụ cấp như: Phụ cấp thu hút, phụ cấp trách nhiệm; phụ cấp độc hại, nguy hiểm; phụ cấp khu vực và phụ cấp lưu động.

Nên có tháng lương thứ 13: Việc này rất có ý nghĩa trong việc giữ chân nhân viên ở lại công ty

Điều chỉnh lại quy định giao khoán quỹ lương cho từng đơn vị trực thuộc, xét đến đơn vị nhỏ, vùng sâu vùng xa địa bàn quản lý khó khăn, nhân sự còn non trẻ chưa có thâm niên công tác nên hệ số lương bình quân thấp so với các đơn vị lớn tuổi đời thâm niên công tác cao. Do đó cần điều chỉnh lại công thức tính giao quỹ lương hàng năm cho các đơn vị công bằng hơn, phải xét ưu tiên đơn vị vùng sâu xa khó khăn về địa hình quản lý như : Trị Tôn, Tịnh Biên, Phú Tân.

Vẫn áp dụng công thức tính giao quỹ lương cho đơn vị, nhưng các hệ số như: Hệ số lương cấp bậc bình quân thực tế (H_{cbbq}); Hệ số trình độ bình quân tính ($H_{tđbq}$); Đề nghị lấy theo bình quân của 10 điện lực chứ không lấy theo từng điện lực hiện nay. Lý do: Điện lực nhỏ, vùng sâu xa đa phần CBCNV còn trẻ nên hệ số lương thấp; Còn hệ số trình độ cũng thấp do đa phần công nhân, trung cấp và cao đẳng (trình độ đại học rất ít).

Ngoài chính sách tiền lương cần thay đổi bản thân cũng đề xuất Công ty tiếp tục kiến nghị SPC để SPC kiến nghị Tập đoàn Điện lực có ý kiến với các Bộ ngành của Chính Phủ về việc bàn giao lưới điện nông thông cho ngành điện quản lý (ở tỉnh An Giang là Công ty cổ phần điện nước An Giang), đây cũng là một phần làm tăng lợi nhuận của Công ty thì tiền lương của CBCNV cũng được cải thiện và các chế độ chính sách khác cũng được tốt hơn.

3.3.2. Hoàn thiện công tác khen thưởng

Về cơ bản công tác khen thưởng trong PCAG được đại đa số cán bộ công nhân viên đề cao tính kịp thời khen thưởng cho các cá nhân, tổ chức khi họ đạt được những thành tích xuất sắc, song công tác khen thưởng cần công bố rộng rãi, cần được tuyên truyền đến toàn bộ người lao động trong điện lực, đặc biệt là công tác khen thưởng đột xuất. Theo bản thân các thông tin khen thưởng đột xuất cần đề cập chi tiết đến người được khen thưởng, đi kèm là các thành tích của cá nhân này đóng góp, giá trị khen thưởng. Các thông tin này nên công bố trên trang Web của công ty và thông báo bằng văn bản. Việc đăng tải thông tin này giúp cho toàn thể người lao

động biết đến hiệu quả đóng góp của những người được khen thưởng, cũng như họ có thể tích luỹ được các kinh nghiệm từ thành tích của đồng nghiệp.

Kết quả xét khen thưởng do công ty đề ra chưa phản ánh đúng hoàn toàn mức đóng góp của các cá nhân, nhóm, tổ chức vào hoạt động sản xuất, kinh doanh của công ty, điều này xuất phát từ sự không công bằng trong công tác đánh giá, đề xuất khen thưởng, vấn đề này đòi hỏi công ty phải xem xét lượng hoá các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đối với người được đề nghị xét khen thưởng. Muốn làm tốt việc này, theo bản thân công ty nên xây dựng quy trình chất lượng ISO trong đó triển khai xây dựng các quy trình, tài liệu gồm phân tích công việc, xây dựng bản mô tả công việc, xây dựng bản yêu cầu chuyên môn công việc, xây dựng bản tiêu chuẩn kết quả công việc, xây dựng KPI đánh giá hiệu quả công việc sát với từng chức danh công việc. Dựa trên các chỉ tiêu KPI được xây dựng để thiết lập các tiêu chí khen thưởng cá nhân, tổ chức. Đồng thời thực hiện nghiêm túc công tác đánh giá hiệu quả công việc của người lao động làm cơ sở cho việc đề nghị xét khen thưởng, kỷ luật.

Hiện nay các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật ảnh hưởng quỹ lương của Công ty ngày càng khó thực hiện, cần có chế độ chính sách khen thưởng những các nhân và tập thể hàng tháng, quý để khích lệ, tạo động lực cho nhân viên tích cực thực hiện tốt các chỉ tiêu này, chứ không để đến cuối năm như hiện nay. Các chỉ tiêu khó thực hiện gồm: Chỉ tiêu tổn thất điện năng; Phát triển năng lượng mặt trời; Độ tin cậy cung cấp điện; Gía bán bình quân. Cần xây dựng thêm tiêu chí khen thưởng các chỉ tiêu này trên chương trình KPI của từng cá nhân.

Ngoài tiền thưởng chính từ chính quyền phần sản xuất kinh doanh điện, còn Đảng Bộ và Công đoàn cơ sở cũng phải xây dựng thêm quy chế khen thưởng cho đảng viên và đoàn viên có thành tích đóng góp.

3.3.3. Hoàn thiện công tác phúc lợi cho nhân viên

Quy chế quản lý, sử dụng quỹ phúc lợi của Công ty Điện lực An Giang ban hành theo Quyết định số: 435/QĐ-PCAG ngày 09/03/2018 đang áp dụng.

Theo bản thân Công ty điện lực An Giang nên đưa thêm vào văn bản quy định chính thức nhiều sự kiện khác, với các mức chi phí xác định rõ, nếu khoản chi khó định lượng rõ thì dùng biên độ để thể hiện, đồng thời khi các khoản chi cho các sự kiện đưa vào văn bản cụ thể thì phòng Tổ chức lao động, công đoàn chủ động thực thi công việc, không phải lập báo cáo xin ý kiến chỉ đạo, hướng dẫn của cấp trên, việc đó cho phép rút ngắn thời gian thực thi công việc và do vậy khoản phúc lợi xã hội nhanh chóng đến với cán bộ công nhân viên. Công ty có thể đưa thêm các sự kiện phúc lợi xã hội vào văn bản quy định với mức chi cần được Ban giám đốc, công đoàn xem xét tùy vào tình hình thực tế sản xuất, kinh doanh của công ty qua từng giai đoạn. Nhất là hiện tại một số khoản chi cho các sự kiện cần được nâng lên do điều kiện kinh tế ngày nay đã thay đổi so với nhiều năm trước nhưng mức chi cho các sự kiện phúc lợi xã hội của công ty lại không được thay đổi tương ứng.

Bổ sung các khoản chi vào công tác chăm lo cho người lao động trong doanh nghiệp như: Chi CBCNV mắc bệnh hiểm nghèo đang điều trị lâu dài (tăng từ 5 triệu/1lần/năm lên 10 triệu/1lần/năm); Hỗ trợ cho CBCNV đã nghĩ hưu có hoàn cảnh khó khăn (hiện trong quy định quản lý sử dụng quỹ phúc lợi chưa có).

Để ổn định cuộc sống, công ty có thể đưa ra các chương trình giúp đỡ tài chính theo hình thức cho nhân viên vay một khoản tiền trước và khoản tiền vay trả lại cho công ty dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ. Hoặc công ty có chính sách tạo điều kiện cho họ được thuận tiện vay tiền từ ngân hàng cho các mục đích chính đáng. Trợ cấp khó khăn cho cựu cán bộ công nhân viên lao động đã nghỉ hưu, hỏi thăm động viên cán bộ công nhân viên lao động đã nghỉ bị bệnh. Tất cả nhân viên trong Công ty phải tích cực thực hiện đạt các chỉ tiêu SPC giao để tăng lợi nhuận hàng năm thì mới có quỹ phúc lợi càng lớn.

Ngoài quỹ phúc lợi Công ty cũng đã ban hành Quy chế quỹ tương trợ xã hội năm 2018 nhưng đến nay chưa có thay đổi. Bản thân đề xuất Công ty thay đổi một số khoản chi trong quỹ tương trợ tăng lên để phù hợp với điều kiện kinh tế thị trường hiện nay. Như : Trợ

cấp sửa chữa nhà hỗ trợ từ 30 triệu nâng lên 50 triệu; Xây dựng nhà mới hỗ trợ 60 triệu nâng lên 100 triệu.

Theo tác giả, Công ty muốn các phong trào này phát triển đi lên, thì tổ chức đoàn thanh niên hiện nay của công ty cần thay đổi, cần có luồng gió mới cho các hoạt động phong trào văn nghệ, thể dục thể thao, tổ chức đoàn thanh niên phải xác định nhiệm vụ đóng vai trò tiên phong trong việc tổ chức các phong trào thể thao, văn nghệ. Đồng thời lãnh đạo công ty cần coi trọng ý nghĩa các hoạt động này, coi trọng sự đóng góp tích cực, gián tiếp của nó vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, khuyến khích công ty tham gia vào các giải thi đấu với các đơn vị khác trong ngành.

3.4. Nâng cao công tác tạo động lực cho người lao động thông qua giải pháp phi vật chất

3.4.1. Giải pháp tạo môi trường làm việc

Đặc thù Công ty điện lực ngành nghề rất nguy hiểm đối với công nhân quản lý vận hành (thuộc đội quản lý vận hành) thường xuyên tiếp xúc với lưới điện. Do đó cần trang bị đầy đủ các bảo hộ lao động tiên tiến hơn cho từng người đảm bảo làm việc phải an toàn tuyệt đối. Trang bị thêm các phương tiện thi công như: Xe chuyên dùng sửa chữa điện, xe tải nhỏ để đến được từng nơi công tác do đường xá trên địa bàn nhỏ.

Đối với nhân viên văn phòng trang bị đầy đủ máy tính có cấu hình tương đối sử dụng phù hợp, cài đặt các phần mền chính hảng (có bản quyền), định kỳ vệ sinh, kiểm tra phần cứng, phần mềm trang thiết bị tin học của các CBCNV, nơi làm việc thoáng mát, cần có vách ngăn cách giữa các bàn làm việc của nhân viên.

Hiện nay, nhà điều hành của một số Điện lực huyện còn chật hẹp không đáp ứng được nhu cầu sử dụng (do đã xây dựng theo quy mô trước đây #500m2/nhà), cụ thể như: Châu Đốc, Tịnh Biên, Tân Châu, Phú Tân. Công ty cần bố trí vốn đầu tư xây dựng để sửa chữa hoặc xây mới nhà điều hành các điện lực này.

Văn hóa doanh nghiệp: Công ty đã ban hành quy định về VHDN trong toàn Công ty. Các Điện lực cần triển khai thực hiện có hiệu quả và nghiêm túc. Các phòng, đội phải lập kế hoạch thực hiện bám theo kế hoạch của Công ty. Định kỳ hàng tháng các phòng, ban, điện lực kiểm tra việc thực hiện VHDN tại đơn vị mình. Việc này được hình thành sẽ giúp nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc mình làm, tạo ra các mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên và có được môi trường làm việc thoải mái, hợp tác tương trợ lẫn nhau, nhân viên tự hào hãnh diện là một thành viên của doanh nghiệp. Lương và thu nhập chỉ là giải quyết nhu cầu bậc thấp của người lao động, sẽ chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức nào đó người lao động sẵn sàng đánh đổi để được làm việc ở một môi trường hoà đồng, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng.

Theo quan điểm của bản thân để xây dựng văn hóa doanh nghiệp và tạo phong cách làm việc chuyên nghiệp cho nhân viên cần sự tham gia của lãnh đạo, cán bộ quản lý, cụ thể:

Vai trò của lãnh đạo: Coi trọng giá trị ý kiến đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp đối với nhân viên họ quản lý. Chỉ đạo hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả làm việc KPI. Tổ chức rà soát, quy định cụ thể về phạm vi công việc và phân công nhiệm vụ đối với từng chức danh công việc (kết hợp công cụ KPI), để CBCNV hiểu rõ phạm vi công việc từ đó phấn đấu thể hiện tận tâm và tinh thần trách nhiệm đối với công việc được phân công, có cơ sở đánh giá về thành tích hoạt động của cá nhân. Ban hành các quy định về tiêu chí, tác phong làm việc chuyên nghiệp mà cán bộ công nhân viên cần làm tốt, những quy định này có thể chi tiết hoá riêng cho các bộ phận khác nhau (Phòng ban chức năng, các đơn vị). Trưởng đơn vị và Công đoàn cùng cấp phải chủ động theo dõi và thực hiện nhanh chóng, đầy đủ chế độ, quyền lợi cho người lao động đạt yêu cầu hoặc cao hơn so với quy định hiện hành (không vi phạm quy định hiện hành); Tổ chức các hoạt động ghi nhận với gia đình và cộng đồng về sự đóng góp của người lao động đối với đơn vị/ngành điện. Trưởng đơn vị

phối hợp Công đoàn thống nhất về hoạt động này và vận động CBCNV đồng thuận để trở thành truyền thống văn hóa của toàn đơn vị.

Vai trò của cán bộ quản lý trực tiếp: Cán bộ trực tiếp đánh giá nghiêm túc kết quả công việc của nhân viên cấp dưới, đưa ra các tình huống, dẫn chứng cụ thể, không ngại va chạm, không xử lý qua loa cho xong. Theo đó sẽ phát hiện được danh sách cán bộ công nhân viên đang yếu kém về phong cách làm việc chuyên nghiệp. Cán bộ quản lý trực tiếp phân tích vai trò quan trọng, những giá trị đem lại cho đơn vị và cá nhân cán bộ công nhân viên về phong cách làm việc chuyên nghiệp nếu cán bộ công nhân viên thực hiện tốt. Lấy cam kết, lộ trình từ cán bộ công nhân viên đó về việc phấn đấu nâng cao phong cách làm việc chuyên nghiệp. Ngoài ra có thể phân công các đồng nghiệp khác giúp đỡ người có phong cách làm việc chưa chuyên nghiệp. Thường xuyên theo dõi sự tiến bộ, khen ngợi nếu có dấu hiệu tăng tiến thực sự. Thực hiện tốt, công bằng công tác đánh giá KPI về hiệu quả làm việc của nhân viên cấp dưới làm thông số đầu vào cho việc tính lương theo hiệu quả công việc, cũng như các chế độ khen thưởng khác.

Hàng quý Công ty phát động chủ đề VHDN: Chủ đề phải gắn với công việc thực tế từng thời điểm cụ thể mới phát huy được sự hưởng ứng của toàn nhân viên, xem đây là phong trào phát động hàng quý và có kiểm tra giám sát việc thực hiện tại các đơn vị.

Xây dựng các quy định và đào tạo nhân viên nề nếp, lich sự trong đi lại, ăn mặc và có tác phong chuyên nghiệp trong làm việc và quan hệ khách hàng. Đôn đốc việc thực hiện mặc đồng phục đúng quy định của ngành.

Tuyên truyền khơi dậy tinh thần làm việc chuyên nghiệp cho CBCNV toàn Công ty. Phát huy vai trò của các đoàn thể như công đoàn, đoàn thanh niên tham gia vào việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

3.4.2 Nâng cao hiệu quả bố trí, phân công công việc

Nhà quản lý phải nắm được điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên cấp dưới mình, cũng như biết được sở trường, năng khiếu và trình độ kỹ năng của họ để giao

việc phù hợp nhất, phải biết được những điểm hạn chế của nhân viên để có kế hoạch đào tạo bổ xung kỹ năng, chuyên môn thích hợp để nhân viên hoàn thành tốt công việc được giao. Phân công công việc đúng người, đúng việc giúp cho nhà quản lý có được hiệu quả làm việc cao nhất từ nhân viên đó.

Nhằm cải thiện những điểm còn hạn chế trong công tác bố trí phân công công việc theo bản thân: Phòng Tổ chức cần thay mặt lãnh đạo công ty, có thể tổ chức họp trực tiếp các cán bộ quản lý, hoặc thông qua văn bản, bản tin nội bộ trên trang Web về công tác bố trí phân công công việc, nhấn mạnh tầm quan trọng, hiệu quả của chi tiết hoá mô tả công việc khi người quản lý giao trách nhiệm cho nhân viên cấp dưới. Đồng thời lập danh sách cán bộ quản lý chưa được tham gia học các lớp kỹ năng quản trị ngắn hạn (đặc biệt quản trị nguồn nhân lực) để đề xuất lãnh đạo công ty mở các lớp tập huấn các chuyên đề tương ứng, hoặc cử cán bộ tham gia các khoá học, đợt tập huấn do cấp trên tổ chức hoặc ở các trung tâm đào tạo bên ngoài nhằm nâng cao kỹ năng quản trị cho các cán bộ này.

Cán bộ quản lý cần coi trọng việc mô tả công việc một cách cụ thể khi giao trách nhiệm cho nhân viên, điều này giúp nhân viên làm tốt công việc tránh các sai sót không đáng có, phát sinh sửa chữa lãng phí thời gian. Đồng thời phải hiểu khả năng từng nhân viên để mô tả công việc ở mức độ tương ứng với năng lực từng nhân viên ngoài mức độ mô tả công việc quy chuẩn tối thiểu.

Đối với nhân viên nhận nhiệm vụ, mỗi khi được giao việc cần làm rõ những điểm chưa cụ thể, đề nghị cán bộ quản lý trực tiếp giải thích, cung cấp thông tin cụ thể hơn.

Cải thiện công tác chấm công lao động từ hình thức thủ công sang trang bị thiệt bị kỷ thuật số tại đơn vị (trang cấp mỗi CBCNV một thẻ ra vào cổng cơ quan) để chính xác hơn, tạo sự công bằng trong đơn vị. Lãnh đạo trực tiếp các đơn vị kiểm tra giờ giấc làm việc của CBCNV nghiêm túc hơn. Việc xét hoàn thành nhiệm vụ hiện nay trên chương trình KPI, mỗi CBCNV cần xây dựng bảng mô tả công việc xác với thực tế nhiệm vụ được giao và hàng tháng tự đánh giá trung thực trên

chương trình. Cán bộ quản lý trực tiếp phải kiểm tra, đánh giá trung thực, công bằng, khách quan nhân viên mình khi xét hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng.

Theo bản thân hoàn toàn có thể cải thiện các tỷ lệ người lao động cảm thấy công việc không thú vị, cũng như tỷ lệ người lao động thấy áp lực công việc thông qua việc công ty hoàn thiện bằng văn bản, bảng mô tả công việc ở các chức danh trong công ty, bảng mô tả công việc có thể đề xuất nội dung như dưới đây gồm: thông tin chung, mục đích công việc, nhiệm vụ cụ thể (nhiệm vụ, trách nhiệm), tiêu chuẩn cần thiết, tiêu chuẩn đánh giá công việc .

Thông tin chung	Chức danh, Bộ phận, Chức danh của người quản lý trực tiếp, số nhân viên dưới quyền
Mục đích công việc	Tóm tắt chung công việc, tổng quan về công việc
Nhiệm vụ cụ thể	Liệt kê chi tiết các nhiệm vụ cũng như trách nhiệm của công việc đó
Điều kiện làm việc, Quyền lợi, mối quan hệ	Nêu các đặc điểm điều kiện thực hiện công việc, quyền lợi và các mối quan hệ trong việc việc có liên quan
Tiêu chuẩn cần thiết	Yêu cầu về trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, các kỹ năng kinh nghiệm và các đặc điểm cá nhân khác ... mà công việc đòi hỏi
Tiêu chuẩn đánh giá công việc	Liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể được ghi trong bản mô tả công việc

Bảng 3.1: Nội dung bảng mô tả công việc

Ví dụ : Bảng mô tả công việc của chức danh Trưởng phòng Tổng hợp tại Điện lực (phụ lục 2).

Theo đó, tại các đơn vị lãnh đạo điện lực và Phòng tổng hợp, cùng các cán bộ quản lý công ty có thể biết được nhân viên nào còn phải đào tạo bổ sung chuyên môn, kỹ năng để làm tốt công việc đang đảm nhiệm hoặc phải luân chuyển nhân viên sang vị trí công tác phù hợp nhất.

Nếu làm tốt công tác bố trí, phân công công việc, tại công ty sẽ có được hiệu quả làm việc cao nhất từ nhân viên của mình, đối với nhân viên, họ sẽ có tâm trạng thoải mái, sẽ hăng say, nỗ lực lao động, do vậy sẽ tạo ra động lực làm việc cho người lao động, người lao động sẽ có tinh thần làm việc ngày càng tốt hơn.

3.4.3 Cải thiện quan hệ lãnh đạo và nhân viên cấp dưới

Quản trị bao gồm bốn chức năng đó là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và cuối cùng là kiểm tra giám sát. Với chức năng kiểm tra giám sát, người lãnh đạo phải kiểm soát được tình hình làm việc của nhân viên, đảm bảo nhân viên đang đi đúng hướng theo cái đích đã chọn cũng như doanh nghiệp đang đi đến mục tiêu của mình. Mối quan hệ của người lãnh đạo với nhân viên cấp dưới là cầu nối giữa ý chí, tầm nhìn của lãnh đạo với định hướng, nỗ lực đóng góp của nhân viên để đảm bảo sự thắng lợi của doanh nghiệp.

Để nâng cao mối quan hệ sâu sắc lãnh đạo - nhân viên, theo tác giả các cán bộ quản lý phải thấu hiểu lợi ích của việc quan tâm hợp lý đến nhân viên ngoài công việc, nếu nhân viên có gặp rắc rối trong cuộc sống họ sẽ xem người quản lý là người bạn tin cậy để chia sẻ thông tin, người quản lý trong những tình huống này sẽ có khả năng dễ dàng động viên, hỗ trợ họ vượt qua khó khăn gặp phải, hay có điều kiện hiểu biết hơn về nhân viên do mình quản lý. Họ có thể tăng cường phát triển mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên thông qua các hoạt động phong trào văn nghệ, thể thao, liên hoan công ty, nên xem xét một trọng số hợp lý cho việc nhân viên có quyền đánh giá cấp trên theo mô hình đánh giá hiệu quả công việc đa chiều.

Theo tìm hiểu trực tiếp của bản thân, lãnh đạo, quản lý trong công ty có một số người nghiêng theo phong cách lãnh đạo độc tài, thích tự mình quyết định việc quan trọng và hay áp đặt ý kiến chỉ đạo xuống cấp dưới (ra mệnh lệnh và cấp dưới thực hiện), số khác có khuynh hướng theo phong cách lãnh đạo dân chủ, tự do, muốn tham khảo ý kiến người khác trước khi ra quyết định. Theo phân tích nguồn nhân lực lao động trong công ty, phần đông cán bộ công nhân viên trong công ty là cán bộ trẻ, có trình độ học vấn từ trung cấp trở lên. Với môi trường như vậy, người có phong cách lãnh đạo dân chủ và tự do sẽ cho phép và tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện nhu cầu ‘Cái tôi' của con người. Cán bộ công nhân viên có môi trường đáp ứng nhu cầu tự thể hiện mình bằng việc có điều kiện tham gia vào các vấn đề lớn của công ty, có thể phát huy sáng tạo của mình. Điều đó sẽ tạo động lực tinh thần làm việc của nhân viên tăng lên. Về phía lãnh đạo, khi có sự tham khảo ý kiến của những người xung quanh, quyết định của họ mang tính toàn diện, đa chiều. Muốn mở rộng theo hướng có phong cách lãnh đạo dân chủ, tự do đề phát huy tính ưu việt của nguồn lực, trước hết người quản lý, lãnh đạo trong công ty cần nhận thức được vai trò, lợi ích đem lại lâu dài của phong cách lãnh đạo này đối với môi trường công ty. Bên cạnh đó họ cần có lịch trình, có thời gian cho việc đưa ra quyết định, vì nếu rơi vào tình trạng gấp rút thì việc đưa ra quyết định có tham khảo các ý kiến khác sẽ rất khó khả thi, hoặc ý kiến đưa ra không đa dạng.

Công ty bổ sung quy định giao chi phí và quỹ lương về các đơn vị hợp lý hơn. Tại các đơn vị Điện lực nên có quy định giao quỹ lương, chi phí cho từng phòng, đội. Trao quyền, phân quyền cho nhân viên cấp dưới đòi hỏi người lãnh đạo, quản lý phải có nghệ thuật, kỹ năng nhất định để nhân viên có cảm giác thoải mái khi làm việc, làm tốt công tác này sẽ đóng góp thiết thực vào công tác nâng cao động lực cho người lao động trong công ty.

3.4.4 Quan tâm xây dựng cơ hội đào tạo và triển vọng thăng tiến sự nghiệp

Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Việc quy hoạch cán bộ tham gia các khoá đào tạo cần phải xem xét nhu cầu đào tạo một cách đầy đủ, cần phân tích thực trạng năng lực và kết quả công việc của nhân viên so với những mục tiêu cụ thể được đặt ra cho họ, để nhân viên thấy cơ hội đào tạo là đãi ngộ hợp lý của doanh nghiệp dành cho họ, khi đó người được cử đi học có trách nhiệm hoàn thành nội dung khoáhọc, sau này phải chuyển hoá kết quả đào tạo thành năng lực của nhân viên và phục vụ tốt công việc.

Để công tác đào tạo cải thiện tốt hơn, theo tác giả công ty, đặc biệt phòng tổ chức nhân sự cùng các lãnh đạo các phòng khác cần đánh giá thực tế, sát sao năng lực, trình độ của những ứng viên sẽ được cử đi học, chỉ cử cán bộ đang cần trang bị kiến thức cơ bản tham gia các lớp tập huấn do cấp trên tổ chức có phạm vi rộng, đồng thời tổ chức riêng các khoá học ở mức chuyên sâu cao hơn cho những đối tượng đã có kinh nghiệm, thâm niên làm việc trong lĩnh vực đó. Ngoài ra việc lựa chọn nhân viên cử đi học cần phân tích, đánh giá được công việc hiện tại của nhân viên này có gắn liền với nội dung khoá học sẽ được tổ chức không, hoặc định hướng công việc sắp tới của nhân viên liệu có liên quan không, cần căn cứ vào yếu tố thực chất để cử cán bộ công nhân viên thích hợp cho đào tạo. Thực hiện tốt công tác này sẽ làm nhân viên cảm nhận được ý nghĩa khoá học đối với cá nhân họ, sẽ tạo cho họ hứng thú với công việc và không làm lãng phí thời gian một cách vô ích.

Đa dạng hóa hình thức đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ sư, công nhân kỹ thuật, tiếp thu và làm chủ công nghệ mới, công nghệ hiện đại và gắn liền đào tạo với thực tế sản xuất. Đào tạo bổ sung, đón đầu cho những lĩnh vực còn thiếu, còn yếu. Nâng cao trình độ ngoại ngữ cho đội ngũ cán bộ để có khả năng tham gia các chương trình đào tạo và làm việc độc lập với đối tác nước ngoài.

PCAG cần thực hiện đúng quy định về công tác luân chuyển cán bộ theo quy chế về công tác cán bộ của SPC: Nhiệm kỳ đảm nhiệm giữa chức vụ không quá 2 nhiệm kỳ liên tiếp phải luân chuyển. Việc luân chuyển này nhằm để tạo điều kiện cho cán bộ quản lý trẻ, có triển vọng, cán bộ trong quy hoạch được rèn luyện thực tiễn, tạo nguồn cán bộ lâu dài cho đơn vị. Không luân chuyển những cán bộ quản lý năng lực yếu, uy tín giảm sút, không có triển vọng phát triển. Đổi mới công tác luân chuyển bảo đảm dân chủ, khách quan, công khai, minh bạch, công bằng; ngăn chặn tiêu cực, tham nhũng, lợi ích nhóm. Để tăng cường cán bộ quản lý cho các đơn vị vùng sâu, vùng xa còn thiếu.

Theo quan điểm của tác giả thời gian tới khi công ty xây dựng công tác đánh giá hiệu quả công việc thì cơ hội thăng tiến sự nghiệp sẽ ngày càng rõ ràng, cụ thể hơn. Công tác phát hiện và đề bạt cán bộ của công ty được thực hiện sẽ ngày càng đem lại sự hài lòng đến toàn bộ cán bộ công nhân viên, tạo cho cán bộ công nhân viên yên tâm làm việc, cống hiến cho công ty.

KẾT LUẬN

Triển khai Chỉ thị số 989/CT-EVN ngày 28/2/2018 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam về công tác kinh doanh và dịch vụ khách hàng (KD&DVKH) năm 2018 và thực hiện tốt chủ đề của năm "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực" với mục tiêu hoàn thành toàn diện các nhiệm vụ, chỉ tiêu kế hoạch năm 2018, tạo tiền đề thuận lợi tiến đến hoàn thành kế hoạch 5 năm 2016 – 2020. Muốn thực hiện tốt chủ đề này Công ty cần phải xây dựng đội ngũ cán bộ tậm tâm, tận lực, trung thành cống hiến xây dựng đơn vị, coi thành công hay thất bại của đơn vị chính là thành công hay thất bại của chính bản thân họ. Do vậy công tác nâng cao động lực cho cán bộ công nhân viên hơn bao giờ hết trở nên rất quan trọng đối với Công Điện lực An Giang trong thời gian này để thực hiện thắng lợi chiến lược phát triển. Để vượt qua khó khăn đó, không thể nào khác là phải dựa vào nguồn lực con người.

Thông qua kết quả khảo sát, phân tích đánh giá công tác nâng cao động lực cho cán bộ công nhân viên trong công ty, cho thấy công tác này đã đạt được những kết quả tích cực, phần nào đó tạo được sự yên tâm công tác, thúc đẩy sự nỗ lực phấn đấu hoàn thành công việc của người lao động, tuy nhiên theo bản thân công tác này cũng còn những hạn chế cần cải thiện để ngày càng hoàn thiện hơn, thúc đẩy người lao động ngày càng gắn bó, nỗ lực làm việc góp phần nâng cao hiệu quả lao động sản xuất. Nhưng muốn phát triển thật sự bền vững, lãnh đạo trong Công ty cần quan tâm đến vấn đề nhân sự, đặc biệt là tạo động lực lao động.

Bản luận văn đã đưa ra đề xuất thay đổi phương thức chi trả lương của công ty vừa phù hợp với các quy định của Việt Nam về quy chế lương trong ngành điện, vừa gắn liền với hiệu quả công việc của người lao động đóng góp. Ngoài ra luận văn cũng đưa ra các kiến nghị, giải pháp để hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua kích thích vật chất và kích thích tinh thần. Hy vọng các giải pháp đã đưa ra sẽ được ban lãnh đạo công ty cân nhắc áp dụng vào công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của Công ty Điện lực An Giang trong thời gian tới.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của TS Nguyễn Thị Thanh Thúy, sự dạy dỗ của các thầy cô giáo trong trường Đại học Sư Phạm Kỹ Thuật, sự góp ý của bạn bè và không thể không kể đến, đó là sự giúp đỡ, chỉ bảo của các anh chị đồng nghiệp tại Công ty Điện lực An Giang đã giúp em hoàn thành luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Sách:

Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2009). *Giáo trình hành vi tổ chức*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2012). *Giáo trình quản trị nhân lực* (phiên bản 2). Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân

Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực* (phiên bản 10). Nhà xuất bản tài chính

2. Khác:

Chỉ thị số: 82/CT-EVN ngày 08 tháng 01 năm 2018 ‘ *Về triển khai thực hiện kế hoạch và thực hiện chủ đề năm Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực”* của EVN.

Chỉ thị số: 989/CT-EVN ngày 28 tháng 02 năm 2018 ‘ *Về công tác kinh doanh và dịch vụ khách hàng năm 2018 ”* của EVN.

Nguyễn Thị Phương Lan (năm 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 Quản lý công.

Phạm Ngọc Hà (năm 2013), *“Thực trạng và một số giải pháp tạo động lực làm việc tại Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thủ Đô”*. Luận văn thạc sĩ.

Quy định số: 1296/QĐ-EVN SPC ngày 17 tháng 03 năm 2017 *“ Ban hành quy chế chi trả tiền lương của Tổng Công ty Điện lực Miền Nam ”* của SPC.

Quy định số: 2677/QĐ-EVN SPC ngày 16 tháng 08 năm 2018 *“ Ban hành quy chế chi trả tiền lương của Tổng Công ty Điện lực Miền Nam ”* của SPC.

Quy định số: 2345/QĐ-PCAG ngày 16 tháng 11 năm 2016 " *Ban hành quy chế chi trả tiền lương sản xuất kinh doanh điện trong Công ty Điện lực An Giang "* của PCAG.

Quyết định số: 234/QĐ-EVN ngày 24 tháng 08 năm 2018 *"về việc Điều chỉnh Hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong Tập đoàn Điện lực Việt Nam"* của EVN.

Quyết định số: 1866/QĐ-PCAG ngày 26 tháng 11 năm 2014 *"Ban hành quy định về công tác giao quỹ lương sản xuất kinh doanh cho các đơn vị trực thuộc trong Công ty Điện lực An Giang"* của PCAG.

Quyết định số: 929/QĐ-PCAG ngày 12 tháng 5 năm 2016 *"Ban hành quy chế thi đua khen thưởng trong Công ty Điện lực An Giang"* của PCAG.

Quyết định số: 1890/QĐ-EVNSPC ngày 30/6/2015 ban hành quy định *"Tài liệu văn hóa của Tổng Công ty Điện lực Miền Nam"* của SPC.

Quyết định số: 1071/QĐ-PCAG ngày 1 tháng 6 năm 2016 *"Ban hành quy định tiêu chuẩn đánh giá, chấm điểm thực thi văn hóa doanh nghiệp trong Công ty Điện lực An Giang"* của PCAG.

Quyết định số: 435/QĐ-PCAG ngày 09/03/2018 *"Quy chế quản lý, sử dụng quỹ phúc lợi của Công ty Điện lực An Giang"* của PCAG.

Quyết định số: 111/QĐ-CĐĐVN ngày 02/5/2019 ban hành quy chế "*Quản lý và sử dụng quỹ tương trợ xã hội Tập đoàn Điện lực Việt Nam"* của EVN.

Trịnh Văn Nguyên (năm 2011), *"Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần may Núi Thành - Quảng Nam"*. Luận văn thạc sĩ.

DANH MỤC TÀI LIỆU TIẾNG ANH

Edgar H.Schein (2012). *Văn hóa doanh nghiệp và sự lãnh đạo.* Nhà xuất bản thời đại.

DANH MỤC WEBSITE

Trần Văn Bình ngày 12/6/2013. *Giáo trình tạo động lực làm vệc cho nhân viên*: Truy xuất từ https://tailieu.vn/doc/tao-dong-luc-lam-viec-cho-nhan-vien-pgs-ts-tran-van-binh-1599336.html

KPI là gì ? Phân loại KPI ? Xây dựng chiến lược KPI**:** Truy xuất từ https://onlinecrm.vn/kpi-chi-so-do-luong-hieu-qua-cong-viec

Tạo động lực làm việc, GVHD: TS. Nguyễn Thanh Hội: Truy xuất từ https://tailieu.vn/tao dong luc lam viec cho nhan vien

Tư duy lãnh đạo, những định nghĩa khác nhau về động lực: Truy xuất từ http://tuduylanhdao.blogspot.com/2015/07/nhung-inh-nghia-khac-nhau-ve-ong-luc.html

PHỤ LỤC 1

BẢNG HỎI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN

Thông tin chung

Vui lòng điền vào thông tin bên dưới. Tất cả các thông tin đều được BẢO MẬT.
1. Giới tính □ Nam □ Nữ
2. Độ tuổi □ Dưới 30 □ 31 – 45 □ Trên 45
3. Trình độ học vấn □ THPT □ TC nghề □ Cao đẳng/Đại học
4. Thu nhập □ <9 triệu □ 9 - 14 triệu □ >=14~19 triệu
5. Vị trí □ Nhân viên □ Tổ trưởng/ tổ phó □ Trưởng/phó phòng □ Trưởng/phó đơn vị

Anh/chị vui lòng đánh dấu X vào ô trả lời thể hiện mức độ đồng ý của mình đối với các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc. Có 5 mức độ

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

Stt	**Nội dung**	**Mức độ đồng ý**				
Bản chất công việc						
1	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	1	2	3	4	5
2	Tôi biết công việc tôi đang làm đóng góp vào sự phát triển của công ty	1	2	3	4	5
3	Tôi chủ động trong công việc	1	2	3	4	5
4	Tôi có quyền hạn tương ứng với trách nhiệm	1	2	3	4	5
5	Công việc tôi thú vị	1	2	3	4	5
Lương và thưởng						

6	Công ty có chính sách trả lương tương xứng với kết quả làm việc của mỗi cá nhân	1	2	3	4	5
7	Công ty có chính sách nâng lương hợp lý	1	2	3	4	5
8	Công ty có chính sách khen thưởng tương xứng	1	2	3	4	5
9	Xét hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng hợp lý	1	2	3	4	5
10	Thu nhập của nhân viên trong công ty tốt hơn so với các ngành khác	1	2	3	4	5
11	Tiền lương là khoản thu nhập chính trang trải chi tiêu gia đình	1	2	3	4	5
Đào tạo và thăng tiến						
12	Công ty có chính sách đào tạo nguồn nhân lực rõ ràng	1	2	3	4	5
13	Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho tôi	1	2	3	4	5
14	Công ty có chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp	1	2	3	4	5
Phúc lợi						
15	Công ty có chế độ phúc lợi tốt	1	2	3	4	5
16	Công ty có chế độ bảo hiểm, xã hội tốt	1	2	3	4	5
17	Công ty có chính sách hỗ trợ cho tôi và gia đình	1	2	3	4	5
Điều kiện làm việc						
18	Công ty trang cấp đầy đủ dụng cụ làm việc	1	2	3	4	5
19	Đồng phục làm việc hỗ trợ tốt cho công việc	1	2	3	4	5
20	Thời gian làm việc phù hợp với tôi	1	2	3	4	5
21	Môi trường làm việc tốt	1	2	3	4	5

Cấp trên trực tiếp						
22	Cấp trên tôn trọng và tin cậy	1	2	3	4	5
23	Cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt	1	2	3	4	5
24	Cấp trên tận tình hướng dẫn công việc	1	2	3	4	5
25	Cấp trên ghi nhận sự cố gắng của tôi	1	2	3	4	5
26	Cấp trên tâm lý khi làm việc với tôi	1	2	3	4	5
27	Cấp trên linh hoạt, không cứng nhắc	1	2	3	4	5
28	Cấp trên phải gương mẫu	1	2	3	4	5
Văn hóa và thương hiệu công ty						
29	Tôi tin tưởng vào tương lai phát triển của công ty	1	2	3	4	5
30	Tôi hài lòng với văn hóa công ty	1	2	3	4	5
31	Tôi tự hào về thương hiệu công ty	1	2	3	4	5
Động lực làm việc						
32	Tôi thấy được động viên trong công việc	1	2	3	4	5
33	Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất	1	2	3	4	5
34	Tôi cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại	1	2	3	4	5
35	Tôi tự nguyện nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn	1	2	3	4	5

PHỤ LỤC 2

Bảng tổng hợp kết quả điều tra bảng hỏi động lực làm việc của cán bộ công nhân viên

Stt	Nội dung	Mức độ đồng ý				
Phương án : Tổng số phiếu trả lời/200 phiếu (%)		1 Rất không đồng ý	2 Không đồng ý	3 Bình thường	4 Đồng ý	5 Rất đồng ý
1. Bản chất công việc						
1	Công việc phù hợp với năng lực của tôi	0,8	8,3	23,1	53,6	14,3
2	Tôi biết công việc tôi đang làm đóng góp vào sự phát triển của công ty	0,8	6,8	23,3	40,6	28,6
3	Tôi chủ động trong công việc	0,8	6,1	22,1	52,7	18,3
4	Tôi có quyền hạn tương ứng với trách nhiệm	0,7	5,9	32,6	46,7	14,1
5	Công việc tôi thú vị	2,2	9,7	28,1	51,0	9,0
2. Lương và thưởng						
6	Công ty có chính sách trả lương tương xứng với kết quả làm việc của mỗi cá nhân	5,3	14,4	33,7	45,8	0,8
7	Công ty có chính sách nâng lương hợp lý	5,3	13,0	25,9	51,3	4,5

8	Công ty có chính sách khen thưởng tương xứng	3,0	4,5	50,4	40,3	1,8
9	Xét hoàn thành nhiệm vụ hàng tháng hợp lý	0,8	12,2	47,3	39,7	0,0
10	Thu nhập của nhân viên trong công ty tốt hơn so với các ngành khác	3,8	14,4	35,1	45,2	1,5
11	Tiền lương là khoản thu nhập chính trang trải chi tiêu gia đình	0,8	1,2	30,1	60,5	7,4
3. Đào tạo và thăng tiến						
12	Công ty có chính sách đào tạo nguồn nhân lực rõ ràng	2,3	10,2	48,9	35,6	3,0
13	Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho tôi	6,1	12,9	55,3	25,0	0,8
14	Công ty có chính sách đào tạo và phát triển nghề nghiệp	5,2	8,1	51,9	30,4	4,4
4. Phúc lợi						
15	Công ty có chế độ phúc lợi tốt	5,0	8,5	31,8	50,4	4,3
16	Công ty có chế độ bảo hiểm, xã hội tốt	3,6	7,2	37,0	42,0	10,1
17	Công ty có chính sách hỗ trợ cho tôi và gia đình	5,2	11,2	48,5	30,6	4,5
5. Điều kiện làm việc						
18	Công ty trang cấp đầy đủ dụng cụ làm việc	3,0	9,0	24,6	53,6	9,8

19	Đồng phục làm việc hỗ trợ tốt cho công việc	3,0	7,5	29,8	49,1	10,5
20	Thời gian làm việc phù hợp với tôi	3,1	7,9	44,9	36,2	7,9
21	Môi trường làm việc tốt	3,1	9,4	50,8	28,9	7,8
6. Cấp trên trực tiếp						
22	Cấp trên tôn trọng và tin cậy	3,0	5,5	33,7	53,3	4,5
23	Cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt	3,8	8,0	37,6	43,8	6,8
24	Cấp trên tận tình hướng dẫn công việc	3,0	4,0	38,5	48,6	5,9
25	Cấp trên ghi nhận sự cố gắng của tôi	3,0	12,8	46,6	33,1	4,5
26	Cấp trên tâm lý khi làm việc với tôi	2,3	12,0	45,1	36,8	3,8
27	Cấp trên linh hoạt, không cứng nhắc	2,3	16,5	43,6	31,6	6,0
28	Cấp trên phải gương mẫu	2,2	10,4	47,8	29,1	10,4
7. Văn hóa và thương hiệu công ty						
29	Tôi tin tưởng vào tương lai phát triển của công ty	2,3	8,3	46,6	33,8	9,0
30	Tôi hài lòng với văn hóa công ty	2,3	9,0	47,4	34,6	6,8
31	Tôi tự hào về thương hiệu công ty	2,2	5,9	46,7	37,0	8,1

8. Động lực làm việc						
32	Tôi thấy được động viên trong công việc	2,3	10,5	38,9	45,3	3,0
33	Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất	2,3	11,3	33,6	49,1	3,8
34	Tôi cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại	2,3	12,8	32,1	48,3	4,5
35	Tôi tự nguyện nâng cao kỹ năng để làm việc tốt hơn	2,2	8,7	34,8	43,5	10,9

PHỤ LỤC 3

Ví dụ bảng mô tả công việc

Chức danh công việc: TP. Tổng hợp

Tên cá nhân: Võ Minh Tài

Phòng: Tổng hợp

Tên đơn vị: Điện Lực Phú Tân

STT	CHỈ TIÊU	
A	**Phần mô tả công việc**	
I	**Trách nhiệm:** Tham mưu cho lãnh đạo thực hiện công tác quản lý Tài chính kế toán, TCNS, KTTTPC và Văn phòng.	
II	**Các nhiệm vụ chính:** **Công tác kế toán** + Kiểm tra, hướng dẫn, đôn đốc thực hiện công tác kế toán tổng hợp phù hợp với quy định của nhà nước, EVN, EVNSPC, PCAG và đặc điểm SXKD của đơn vị. + Tổ chức phổ biến và hướng dẫn thi hành kịp thời các chế độ, thể lệ tài chính kế toán do nhà nước, EVN, EVNSPC, PCAG quy định. + Tham mưu cho Giám đốc ĐLPT trong việc ký kết hợp đồng kinh tế. + Tổ chức thực hiện tiếp nhận quản lý và sử dụng các nguồn vốn	**B. Yêu cầu tiêu chuẩn:** - Yêu cầù: Thực hiện các loại báo cáo công việc của phòng Tổng hợp kịp thời, chính xác, nhanh gọn, hồ sơ lưu trữ đầy đủ.

	đúng theo quy định hiện hành. + Lập. theo dõi, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tài chính hàng tháng, hàng quý, hàng năm của đơn vị. + Tổ chức và thực hiện công tác kiểm kê theo định kỳ + Là UVTT trong ban kiểm kê tài sản và nguồn vốn Điện lực, thành viên trong hội đồng nghiệm thu đánh giá VTTB, thành viên hội đồng nghiệm thu mua sắm VTTB… **Công tác TCNS** - Thực hiện chế độ, chính sách của nhà nước, những quy chế, quy định của EVN, EVNSPC, PCAG về công tác tổ chức, cán bộ và đào tạo. - Đề xuất các phương án tổ chức, mô hình quản lý SXKD của đơn vị phù hợp với quy định của nhà nước, EVN, EVNSPC, PCAG. - Tham mưu cho Giám đốc Điện lực trong việc bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, bãi nhiệm, đối với cán bộ thuộc diện ĐLPT quản	

	lý. Lập hồ sơ trình PCAG bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, bãi nhiệm, và các quyền lợi khác đối với cán bộ thuộc diện PCAG quản lý. - Kiểm tra, trình duyệt quyết định thành lập các hội đồng, tổ…để giúp việc cho Giám đốc ĐLPT trong một số mặt hoạt động. Soạn thảo việc ủy quyền của Giám đốc ĐLPT cho cá nhân xử lý một số công việc cụ thể trong thời gian nhất định theo đề xuất của các phòng, đội. - Hướng dẫn, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra các phòng, Đội trực thuộc ĐLPT trong việc thực hiện quy chế công tác cán bộ. - Thừa lệnh Giám đốc theo dõi ký tên trên giấy đi đường, giấy công tác của CBCNV ĐLPT và các đơn vị khác khi đi công tác. **Công tác KTTTPC** - Theo dõi kế hoạch thanh kiểm tra định kỳ hàng tháng. - Theo dõi số đơn thư khiếu nại, sổ tiếp công dân, sổ đơn tố cáo.	

	- Theo dõi quản lý việc ký kết hợp đồng: - Phổ biến văn bản pháp luật, chế độ, chính sách người lao động.	
III	**Các nhiệm vụ phụ:** Hoạt động Công đoàn, tham gia các phong trào thể dục thể thao…..	
IV	**Các mối quan hệ:** **Quan hệ nội bộ**: • Ban Giám Đốc, các phòng, Đội điện lực: tham gia họp và liên hệ công tác • .Các phòng, ban PCAG: liên hệ công tác **Quan hệ đối ngoại**: • Các khách hàng liên hệ công tác • Ngân hàng: Liên hệ ngân hàng để trao đổi vướng mắc.	
V	**Quyền hạn:** - Kiểm tra theo dõi công việc, xét thưởng HTNV nhân viên trong phòng Tổng hợp.	
VI	**Các điều kiện làm việc:** - Làm giờ hành chính theo quy định của cơ quan. - Làm việc tại phòng Tổng hợp - Phương tiện làm việc : Máy Vi tính, bàn , bàn, ghế, máy in,…..	
VII	**Quyền lợi:** - Hàng tháng được hưởng tiền lương 2 kỳ vào ngày 25 và ngày 10 của tháng kế tiếp và tiền cơm; lương bổ sung; lương SXK. - Mỗi năm được trang bị đồng phục theo quy định - Được tham gia BHXH, BHYT, BHTN theo quy định của nhà nước	

	- Ngoài ra còn được hưởng các khoản khác theo quy định của ngành như tiền tham quan, nghỉ mát, tiền sinh nhật,…
C	**Mô tả tiêu chuẩn công việc (Yêu cầu về chuyên môn và các kỹ năng)**
VIII	**Yêu cầu trình độ học vấn:** Đại học kế toán DN trở lên.
IX	**Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng:** - Sử dụng thành thạo tin học văn phòng. - Hiểu và thực hiện được thể thức, văn bản hành chính nhà nước.
X	**Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc:** Kinh nghiệm làm việc cần có: am hiểu nghiệp vụ kế toán và cách tổ chức của ngành điện. Kinh nghiệm công tác trong ngành điện: 5 năm
XI	**Yêu cầu về thể chất và điều kiện làm việc:** - Giới tính: Nam/Nữ - Tuổi: 22 trở lên - Sức khoẻ: đảm bảo công việc. - Năng động, cẩn thận, cần cù, chịu khó. - Cầu tiến và ham học hỏi. - Có tính kỷ luật cao. - Có phương tiện đi lại đảm bảo công việc.
D	**Đánh giá mức hoàn thành công việc**
Mức 3	Hoàn thành các công việc được giao theo yêu cầu tiêu chuẩn.
Mức 2	- Giải quyết công việc vượt mức được giao (Số lượng, chất lượng, thời gian…); - Không có vi phạm kỷ luật lao động; nội quy lao động; - Các công việc được giao hoàn thành tốt.

Mức 1	- Giải quyết công việc vượt mức được giao (Số lượng, chất lượng, thời gian…); - Không có vi phạm kỷ luật lao động; nội quy lao động; - Các công việc được giao hoàn thành xuất sắc; - Có sáng kiến; cải tiến hợp lý hóa sản xuất; - Có đăng ký đề tài (Trong suốt quá trình thực hiện đề tài được xem xét nếu đúng tiến độ đề ra).

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
www.hcmute.edu.vn