

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

ĐẶNG CÔNG HOÀ

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO
ĐỘNG CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN
A VƯƠNG**

**ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH
DOANH**

Đà Nẵng - Năm 2025

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học:
GS.TS Nguyễn Trường Sơn

Phản biện 1:

Phản biện 2:.....

Đề án sẽ được bảo vệ trước hội đồng chấm đề án tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh hợp tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 21 tháng 06 năm 2025.

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề án

Muốn quản lý, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực và phát huy hết tiềm năng, năng lực của NLD. Đầu tiên nhà quản trị phải hiểu rõ về nhu cầu của NLD, đồng thời xem xét các yếu tố chủ đạo ảnh hưởng đến động cơ làm việc của cá nhân, tác động vào những yếu tố đó nhằm phát huy hết khả năng tiềm ẩn bên trong của mỗi con người để hoàn thiện cá nhân NLD và phát triển tổ chức.

Công ty Cổ phần thủy điện A Vương (Công ty) được Tập đoàn Điện lực Việt Nam (nay là Tổng công ty phát điện 2) giao nhiệm vụ quản lý vận hành Nhà máy thủy điện A Vương 2 với công suất lắp đặt 210 MW. Công trình được xây dựng trên địa phận Tổ dân phố Dung, thị trấn Thạnh Mỹ, huyện Nam Giang, tỉnh Quảng Nam. Đây là khu vực thuộc địa bàn miền núi xa xôi, hẻo lánh, có điều kiện kinh tế, xã hội nghèo nàn, lạc hậu, đường xá đi lại khó khăn, khí hậu khắc nghiệt, địa điểm làm việc xa khu dân cư nên có một bộ phận không nhỏ NLD có tâm lý dao động, không cam kết gắn bó lâu dài với Công ty và những người có trình độ chuyên môn tốt mong muốn được chuyển công tác về làm việc tại các Công ty khu vực TP Đà Nẵng. Chính vì vậy, trong thời gian qua Ban Lãnh đạo Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương đặc biệt quan tâm và đã có một số thành công nhất định trong việc áp dụng các chính sách, biện pháp động viên, khuyến

khích, tạo động lực cho NLĐ. Tuy nhiên công tác này tại Công ty vẫn còn một số hạn chế thể hiện qua: Năng suất lao động chưa đáp ứng được như mong đợi, chưa có nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật hợp lý hóa sản xuất, có nhiều trường hợp vi phạm nội quy, quy chế của Công ty, đồng thời chưa thực sự kích thích để khai thác hết mọi tiềm năng của NLĐ. Bên cạnh đó, một số Phòng/Phân xưởng/Trung tâm còn chưa hài lòng với việc phân chia công việc và bố trí nhân sự; Công tác đào tạo nâng cao trình độ nhân viên tại một số bộ phận cũng chưa được chú trọng; Chính sách thăng tiến chưa được công khai, minh bạch. Với mong muốn nghiên cứu thực trạng các chính sách tạo động lực cho NLĐ tại Công ty nhằm đề xuất phát huy các điểm tích cực đã đạt được trong thời gian qua và đưa ra các giải pháp khắc phục những mặt còn hạn chế để tham mưu cho Ban Tổng giám đốc điều chỉnh những chính sách, giải pháp tạo động lực cho NLĐ phù hợp hơn trong thời gian đến. Với lý do trên, tôi chọn đề án **“Tạo động lực cho người lao động Công ty cổ phần Thủy điện A Vương”** làm đề án cao học của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến tạo động lực làm việc cho NLĐ trong các doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng công cụ tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Công ty trong thời gian qua.

- Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công cụ tạo

động lực làm việc cho NLD tại Công ty trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần thủy điện A Vương.

- Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Đề án chỉ nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến công cụ tạo động lực cho NLD tại Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương.

Về thời gian: Số liệu sử dụng phân tích trong đề án từ 2022- 2024. Giải pháp được đề xuất trong đề án có ý nghĩa trong khoảng thời gian 2024-2026.

Về không gian: Đề án tập trung nghiên cứu, đề xuất các giải pháp thúc đẩy động lực làm việc cho NLD tại Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương.

4. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được áp dụng trong nghiên cứu gồm:

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp
- Phương pháp thống kê, phân tích số liệu
- Phương pháp điều tra xã hội học
- Phương pháp so sánh
- Phương pháp chuyên gia.

5. Bố cục và kết cấu đề án

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho NLĐ.

Chương 2: Thực trạng các chính sách tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương trong thời gian qua.

Chương 3: Một số giải pháp để hoàn thiện chính sách tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương trong thời gian tới.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁT QUÁT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1.1.1. Các khái niệm

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

“Tạo động lực làm việc được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến NLD nhằm làm cho NLD có động lực trong làm việc”.

1.1.2. Vai trò của tạo động lực làm việc

Động lực làm việc như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ lao động hăng say hơn. Mặc dù quá trình tạo động lực làm việc không tạo ra hiệu quả tức thời và đòi hỏi khá nhiều chi phí và thời gian, nếu thực hiện tốt công tác này thì sẽ đem lại rất nhiều lợi ích không chỉ cho NLD mà còn cho công ty và cho xã hội.

1.2. CÁC HỌC THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUÁ TRÌNH TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1.3.1. Các yếu tố thuộc về cá nhân NLĐ

Như sự khác biệt về nhu cầu, khả năng, trình độ, kinh nghiệm làm việc của người lao động, độ tuổi, giới tính, tâm lý, quan điểm cá nhân, tuổi, giới tính, tôn giáo, chủng tộc...

1.3.2. Các yếu tố bên trong công việc

Tính chất công việc, vị trí và khả năng phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến.

1.3.3. Các yếu tố thuộc về môi trường

a. Những yếu tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức

Văn hóa tổ chức; Phong cách lãnh đạo trong doanh nghiệp; Cơ cấu tổ chức; Trình độ kỹ thuật công nghệ; Điều kiện làm việc; Chính sách nhân sự và việc thực hiện các chính sách nhân sự trong tổ chức.

b. Những yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức

Chính sách pháp luật, điều kiện kinh tế - xã hội, phúc lợi, vị thế của ngành.

1.4. NỘI DUNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

1.4.1. Xác định nhu cầu của NLĐ

Mỗi người khi tham gia làm việc tại một tổ chức

chủ yếu hành động theo nhu cầu và đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình. Nhu cầu của NLD có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với NLD. Trên cơ sở kết quả thu thập được cần tiến hành phân loại nhu cầu của NLD từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.4.2. Xây dựng và áp dụng các chính sách tạo động lực làm việc

a. Tạo động lực thông qua tiền lương, thưởng, phúc lợi

Tiền lương, thưởng, phụ cấp là các công cụ tài chính trong tạo động lực. Nếu tiền lương, tiền thưởng cao sẽ là nguồn động lực lớn nhất giúp NLD nâng cao hiệu quả làm việc của mình. Đối với NLD, tiền thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của NLD mà còn là động lực thúc đẩy NLD hăng hái làm việc qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm... Phụ cấp giúp NLD nâng cao thu nhập, bù đắp cho những trách nhiệm nặng nề hơn mà họ phải làm và họ cảm nhận được sự thấu hiểu từ phía cấp trên đối với công việc họ đang làm, do đó họ tin tưởng hơn vào doanh nghiệp.

b. Tạo động lực cho NLD bằng cách tạo điều kiện làm việc thuận lợi

Điều kiện làm việc là yếu tố ảnh hưởng đến mức tiêu hao sức lực và trí lực của NLĐ trong quá trình sản xuất, đó là tính chất công việc và điều kiện làm việc. Muốn tạo động lực làm việc cho nhân viên, các doanh nghiệp cần cải thiện điều kiện làm việc bằng các cách thức: Thay đổi tính chất công việc; Cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường; Thực hiện tốt các chính sách an toàn, bảo hộ lao động, đầu tư máy móc thiết bị chuyên dùng.

c. Tạo động lực cho NLĐ bằng cách tạo môi trường làm việc thân thiện

Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

d. Tạo động lực cho NLĐ bằng chú trọng công tác đào tạo và chính sách thăng tiến hợp lý

Đối với NLĐ, đào tạo giúp cho họ nâng cao kiến thức, kỹ năng, trình độ để thực hiện công việc và tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, công nghệ, phát huy tính chủ động trong thực hiện công việc. Khi đó, NLĐ cũng sẽ cảm thấy được nhà quản lý đã đầu tư, quan tâm, khuyến khích nên có động lực hơn trong quá trình làm việc. Đây 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.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng sự thăng tiến hợp lý là việc sử dụng sự thăng tiến để kích thích, thúc đẩy, nâng cao tính tích cực làm việc của NLĐ. Sự thăng tiến của NLĐ có ý nghĩa quan trọng và luôn là vấn đề được quan tâm trong công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại các doanh nghiệp.

e. Tạo động lực làm việc bằng đánh giá thực hiện công việc công bằng

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của NLĐ trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với NLĐ.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích NLĐ làm việc, tăng lòng tin của NLĐ với doanh nghiệp vì thế sẽ tạo động lực cho NLĐ để họ nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc và tăng cường sự gắn bó với doanh nghiệp.

f. Tạo động lực làm việc bằng việc phân công, bố trí lao động hợp lý

Khi NLĐ được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc,

phát huy được khả năng của mình đem lại hiệu quả cao trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì họ cảm thấy làm việc hết sức khó khăn, không hứng thú với công việc, không phát huy được khả năng hay thế mạnh của mình từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực làm việc.

1.3.3 Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và điều chỉnh các biện pháp tạo động lực làm việc

a. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tạo động lực làm việc

- Đánh giá sự thỏa mãn của NLĐ với các biện pháp tạo động lực
- Kết quả thực hiện công việc
- Tỷ lệ luân chuyển NLĐ
- Tỷ lệ thôi việc
- Tỷ lệ vi phạm kỷ luật lao động.

b. Điều chỉnh các biện pháp tạo động lực làm việc

Sau khi tiến hành thực hiện các biện pháp tạo động lực cho NLĐ, đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực thông qua các tiêu chí đánh giá cụ thể và lựa chọn các yếu tố cần phải điều chỉnh. Từ đó có sự điều chỉnh phù hợp, kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

2.1.1. Giới thiệu sơ lược về Công ty

Tên doanh nghiệp: CÔNG TY THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

Tên giao dịch tiếng Anh: A VUONG HYDRO POWER JOINT STOCK COMPANY

Tên viết tắt: AVC

Địa chỉ trụ sở: 143 Xô Viết Nghệ Tĩnh, Quận Cẩm Lệ, TP Đà Nẵng

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần thủy điện A Vương được thành lập theo chủ trương của Thủ tướng Chính phủ về việc cổ phần hoá các đơn vị thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Ngày 30/10/2007, Tập đoàn Điện lực Việt Nam có văn bản số 5770/CV-EVN-TCCB&ĐT về việc xúc tiến thành lập Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương.

Ngày 24/12/2007 tại tầng 23 toà nhà Hoàng Anh Gia Lai Plaza-Hotel – Số 01 Nguyễn Văn Linh – TP Đà Nẵng, Ban Chuẩn bị sản xuất các nhà máy thủy

điện trên sông Vu Gia – Thu Bồn (tiền thân của Công ty cổ phần thủy điện A Vương) đã tổ chức Đại hội đồng cổ đông thành lập Công ty cổ phần thủy điện A Vương.

Công ty Cổ phần thủy điện A Vương là Công ty đại chúng, do Tổng công ty Phát điện 2 nắm cổ phần chi phối. Cổ phiếu của Công ty với mã chứng khoán AVC đã được chính thức niêm yết trên Sàn giao dịch Chứng khoán Hà Nội kể từ ngày 08/01/2018.

Cùng với sự lớn mạnh và vươn xa của Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Công ty đã phát triển và mở rộng các hoạt động sản xuất, kinh doanh trong lĩnh vực điện năng như : Vận hành nhà máy thủy điện; Thí nghiệm & bảo trì nhà máy thủy điện và các công trình điện; Khảo sát, thiết kế, giám sát và quản lý dự án xây dựng các công trình điện; Đào tạo nghề sửa chữa, vận hành nhà máy thủy điện, trạm biến áp....

Sau hơn 10 năm thành lập, với nỗ lực không ngừng của toàn thể CBCNV, Công ty đã không ngừng phát triển tổ chức & xây dựng nguồn nhân lực có chuyên môn, kinh nghiệm với các trang thiết bị chuyên dụng, hiện đại. Công ty là một trong những đơn vị điển hình của Tập đoàn điện lực Việt Nam, có tốc độ phát triển nhanh, bền vững về đầu tư nguồn điện và các dịch vụ hỗ trợ tại miền Trung.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

2.1.4. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần thủy điện A Vương

2.1.5. Tình hình nhân sự của công ty

Hiện nay, tổng số CBCNV của Công ty là 169 người, được bố trí vào Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát, Ban Tổng Giám đốc, 04 Phòng chuyên môn nghiệp vụ sản xuất gián tiếp, 02 Phân xưởng sản xuất trực tiếp và Trung tâm bảo trì & DVKT. Trình độ động tại Công ty khá cao, trong đó có 10 Thạc sĩ chiếm 5,9%, trình độ đại học, cao đẳng, trung cấp 129 người chiếm 76,3%, công nhân 30 người chiếm 17,7%. Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực của Công ty khá cao và đáp ứng được công tác quản lý vận hành dây chuyền công nghệ sản xuất điện tương đối phức tạp và hiện đại.

2.1.6. Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty từ năm 2022-2024

Sản phẩm chính của Công ty là sản xuất điện năng, bán cho người mua duy nhất là Công ty mua bán Điện thuộc EVN.

Bảng 2.3: Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty

STT	Nội dung	Đơn vị	2022	2023	2024
1	Sản lượng điện sản xuất	Triệu kWh	1.038,62	827,85	880,16
2	Doanh thu	Tỷ đồng	1.029,43	733,52	732,695

3	Lợi nhuận sau thuế	Tỷ đồng	637,39	386,17	376,66
4	Tổng tài sản	Tỷ đồng	1.855	1.590	1.257
5	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	251,08	268,32	247,04

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán)

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong 3 năm trở lại đây Công ty đều có lãi. Các hoạt động mang lại lợi nhuận cho Công ty chủ yếu xuất phát từ sản xuất và kinh doanh điện năng. Các nguồn lợi nhuận khác không đáng kể. Tuy nhiên có một yếu tố ảnh hưởng rất lớn tới kết quả kinh doanh hàng năm của Công ty đó là tình hình khí tượng thủy văn tương đối phức tạp và nguồn nước về hồ không ổn định qua các năm, điều này thể hiện rõ qua việc so sánh lợi nhuận sau thuế của các năm 2022, 2023 và 2024.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

2.2.1. Thông tin chung về khảo sát đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc tại Công ty

Để đánh giá khách quan hơn thực trạng các chính sách tạo động lực cho NLĐ tại Công ty, học viên khảo sát bằng phiếu thăm dò về các chính sách tạo động lực lao động, đối tượng khảo sát là các nhân viên ở tất cả

các vị trí công tác trong Công ty. Tổng phiếu hợp lệ đưa vào phân tích là 100 phiếu.

2.2.2. Thực trạng về công tác nắm bắt nhu cầu của NLĐ

Hiện nay, nhu cầu của NLĐ được các cấp lãnh đạo trong Công ty nắm bắt thông qua hội nghị NLĐ; Thông qua các cuộc họp đánh giá xếp loại lao động, thi đua, khen thưởng và qua trao đổi trực tiếp với NLĐ. Ngoài ra, Công ty còn tiếp nhận các tâm tư, nguyện vọng của NLĐ thông qua tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên, thông qua ý kiến khiếu nại, kiến nghị. Nhìn chung, Công ty chưa có cuộc khảo sát chính thức nào để xác định nhu cầu của NLĐ. Vì vậy, việc đáp ứng nhu cầu của NLĐ khó khăn, nhu cầu của NLĐ phân tán, không tập trung nên khó đưa ra giải pháp khắc phục.

Dựa trên kết quả khảo sát cho thấy, yếu tố thu nhập và phúc lợi vẫn là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất. Sau đó các yếu tố như kết quả công việc được đánh giá chính xác và công bằng; Có cơ hội học tập và thăng tiến; Mối quan hệ với cấp trên tốt cũng có mức độ ảnh hưởng khá lớn đến đến động lực làm việc của CBCNV tại Công ty. Việc xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này tác động đến động lực làm việc của NLĐ có ý nghĩa quan trọng cho công tác quản lý nhân sự tại Công ty.

2.2.3. Thực trạng chính sách tạo động lực tại Công ty

Nhìn chung, Công ty đã xây dựng chính sách trả lương tương đối hợp lý đảm bảo quyền lợi của NLĐ theo quy định của Nhà nước, EVN và EVNGENCO2. Lương của NLĐ được trả theo kết quả công việc thực hiện và chức danh thực tế đảm nhận; làm công việc gì, giữ chức vụ gì thì trả lương theo công việc đó, chức vụ đó. Khi thay đổi công việc, chức danh thì tiền lương cũng thay đổi theo cho phù hợp. Hàng năm, Công ty xét, thi nâng bậc lương theo thang bảng lương quy định của Nhà nước, EVN và EVNGENCO2.

Từ kết quả khảo sát cho thấy, tỉ lệ nhân viên hài lòng về mức lương và các chính sách tiền lương chưa cao. Hầu hết, CBCNV đều đánh giá Công ty hiện nay đã thực hiện khá tốt các chính sách về phúc lợi như: Công ty chỉ trả đầy đủ các khoản chế độ, trợ cấp cho NLĐ; Công ty thực hiện tốt các chính sách phúc lợi cho NLĐ (nộp các loại BHXH, BHYT, các hoạt động giao lưu, dã ngoại, thăm hỏi, động viên,...). Tuy nhiên, do Công ty chưa tổ chức nhiều phong trào vui chơi tập thể, các chính sách phúc lợi cũng chỉ thực hiện theo quy định, chưa có nhiều chương trình phúc lợi mở rộng để đáp ứng nhu cầu giải trí của NLĐ nên tiêu chí này có mức đánh giá khá thấp.

b. Thực trạng điều kiện làm việc tại Công ty

Kết quả khảo sát cho thấy các yếu tố về phương

tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất, nơi làm việc bảo đảm tốt nhất các điều kiện an toàn, bảo hộ lao động cho nhân viên có mức đánh giá cao với giá trị trung bình trên 3.8, mức độ đồng ý và rất đồng ý về 2 tiêu chí này từ 65% đến 75%.

Tuy nhiên, yếu tố không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát; giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, hợp lý có mức đánh giá khá thấp với giá trị trung bình là 3.23 và 3.4, mức độ đồng ý và rất đồng ý chỉ chiếm 38.2% - 44.9%, kết quả này phản ánh sự khác nhau giữa các đối tượng lao động là trực tiếp và gián tiếp. Kết quả thống kê cũng cho thấy NLĐ làm việc trực tiếp có mức đánh giá về không gian và thời gian làm việc thấp hơn các đối tượng còn lại.

c. Thực trạng mối quan hệ trong công việc

Kết quả khảo sát cho thấy các mối quan hệ giữa các nhân viên trong Công ty có mức đánh giá tương đối tốt. Có sự phối hợp, hỗ trợ giữa các thành viên trong nhóm làm việc, các nhân viên cũng luôn quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc và cuộc sống. Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong Công ty khá cởi mở và thân thiện. Các yếu tố CO1 đến CO3 đều có giá trị trung bình từ 3.57 đến 3.69, mức độ đồng ý và rất đồng ý về các tiêu chí này đều trên 50%. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa nhân viên với cấp trên có mức đánh giá tương đối thấp. Các tiêu chí từ MA1 đến MA5 đều có mức trung bình xấp xỉ 3 (mức bình

thường), mức đồng ý và rất đồng ý thấp hơn 50% (dao động từ 28.1% - 44.9%). Để gia tăng động lực làm việc cho NLĐ, việc cải thiện các mối quan hệ trong Công ty là cần thiết. Lãnh đạo Công ty cần tích cực hơn nữa trong việc cải thiện các mối quan hệ này, để nhân viên cảm thấy Công ty thực sự là ngôi nhà thứ 2 của mình, là nơi xứng đáng để mọi người nỗ lực cống hiến xây dựng Công ty phát triển bền vững.

d. Thực trạng về chính sách đào tạo và thăng tiến

**** Thực trạng về chính sách đào tạo***

Kết quả khảo sát cho thấy, nội dung kiến thức đào tạo cho cán bộ quản lý, chuyên viên qua các năm còn quá ít, chủ yếu là bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ nhằm đáp ứng với yêu cầu công việc, nhưng số lượng còn thấp; Về đào tạo các kiến thức liên quan đến quản trị doanh nghiệp thì rất hạn chế, chủ yếu dựa trên yêu cầu của từng đối tượng mà Công ty cử đi học các lớp tập trung ngoài ngành theo quy định. Đối với nhân viên, Công nhân kỹ thuật: Nội dung kiến thức đào tạo qua các năm cho thấy vẫn quá ít về số lượng và quy mô đào tạo, chủ yếu bồi dưỡng, huấn luyện công tác an toàn, bảo hộ lao động, phòng cháy, chữa cháy, giáo dục pháp luật, chính sách xã hội, đây là yêu cầu đào tạo bắt buộc đối với công việc đòi hỏi mức độ rủi ro cao và nghiêm ngặt về an toàn. Nhìn chung, nhân viên trực tiếp sản xuất rất ít được chú ý để đào tạo nâng cao trình độ quản lý và chuyên môn

sâu, họ chỉ được cử đi học tập các khóa ngắn ngày về quy định trong ngành Điện. NLĐ trực tiếp có ít cơ hội học tập tại các khóa đào tạo dài hạn để phát triển nghề nghiệp.

Công tác đào tạo của Công ty trong thời gian qua còn tồn tại những vấn đề như: Kế hoạch đào tạo được lập cho từng năm, chưa có kế hoạch đào tạo dài hạn; việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện một cách hệ thống, khoa học; đa số các chương trình đào tạo thiếu các mục tiêu cụ thể và lượng hóa được; công tác đánh giá kết quả đào tạo chỉ mang tính hình thức; Chưa mạnh dạn luân chuyển đội ngũ cán bộ quản lý các Phòng/Phân xưởng/Trung tâm.

**** Thực trạng về chính sách thăng tiến***

Tiêu chí để xét thăng tiến dựa vào trình độ chuyên môn và mức độ cống hiến, đóng góp của NLĐ, Công ty tổ chức xếp loại và đưa vào danh sách quy hoạch các chức danh lãnh đạo từ cấp đơn vị đến Tổng Công ty.

Tuy nhiên, chính sách thăng tiến cho NLĐ của Công ty cũng chưa được rành mạch rõ ràng, tiêu chí xét quy hoạch thăng tiến chưa được công khai, minh bạch, chưa công bố rộng rãi cho NLĐ biết vị trí còn thiếu để họ có kế hoạch phấn đấu thăng tiến trong công việc. Việc đề xuất cán bộ trong quy hoạch cũng chưa đạt được đồng thuận cao trong tổ chức. Công tác luân chuyển cán bộ chưa được quan tâm đúng mức. Công ty chưa có kế hoạch xây dựng lộ trình thăng tiến

cho nhân viên và chưa giải thích rõ cho NLĐ hiểu về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình, vì vậy NLĐ thiếu lạc quan về cơ hội thăng tiến trong công việc.

Nhìn chung, công tác đào tạo, thăng tiến của cán bộ, công nhân viên ở Công ty có được quan tâm thực hiện nhưng chưa nhiều. Hơn nữa, công tác này chỉ tập trung vào một số ít người và mang tính chủ quan, cảm tính, bị động. Việc quy hoạch cán bộ kế cận chưa được thực hiện bài bản, công tác đào tạo các kỹ năng quản lý chưa được thực hiện nên khi có nhu cầu bố trí, sắp xếp thì nguồn cán bộ không có nhiều để lựa chọn. Đội ngũ cán bộ chủ chốt sau khi được đề bạt, bổ nhiệm vẫn chưa phát huy được tính năng động sáng tạo, chưa phát huy hết chức năng nhiệm vụ được phân công.

e. Thực trạng về công tác đánh giá thực hiện công việc và khen thưởng

Các tiêu chí về thang đo đánh giá hoàn thành công việc (Bảng phân tích công việc của Công ty rõ ràng, chi tiết; Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc công khai, minh bạch; Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc) có mức độ trung bình, tỷ lệ đánh giá dao động từ 3.12 đến 3.44. Tổng số lượng mức đồng ý và hoàn toàn đồng ý đạt dưới 50%, mức bình thường chiếm tỉ lệ khá cao với giá trị trung bình từ 39,3% đến 48,3% và mức không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý chiếm tỷ lệ tương đối lớn từ 6,7% đến 19,1%.

Các yếu tố đánh giá chính sách khen thưởng

(Điều kiện xét thưởng của Công ty hợp lý, rõ ràng; Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc; Chính sách khen thưởng tương xứng với thành tích nhân viên đạt được) có kết quả đánh giá ở mức trung bình thấp, dao động từ 3.21 đến 3.33. Tổng số lượng mức đồng ý và hoàn toàn đồng ý dưới 45%, mức bình thường chiếm tỉ lệ khá cao với giá trị trung bình từ 40,4% đến 48,3% và mức không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý chiếm tỷ lệ tương đối lớn từ 13,2% đến 17,9%.

Từ kết quả khảo sát trên có thể thấy, công tác đánh giá thực hiện công việc và thi đua khen thưởng chưa thực hiện tốt vai trò tạo động lực làm việc cho NLĐ và Lãnh đạo Công ty cần có biện pháp để điều chỉnh các chính sách này.

f. Thực trạng về phân công và bố trí công việc hợp lý

Kết quả khảo sát cho thấy, các CBCNV đánh giá cao tiêu chí công việc ổn định (WO3) với giá trị trung bình là 3.61, mức độ đồng ý và rất đồng ý chiếm tỉ lệ 61.8%. Hầu hết các công việc của CBCNV đều đòi hỏi phải có kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn sâu, rộng (WO2) với giá trị trung bình 3.53, sau đó là công việc ít thử thách, áp lực (WO4) với giá trị trung bình 3.35. Tuy nhiên, tiêu chí công việc được bố trí đúng với năng lực của NLĐ (WO1) có mức đánh giá khá thấp với giá trị trung bình là 3.29, mức độ đồng ý và rất đồng ý dưới 45%. Công ty cần chú trọng đến

công tác phân tích công việc, sắp xếp lại bộ máy nhân sự để khai thác tốt hơn năng lực của CBCNV trong Công ty.

2.2.3. Thực trạng về động lực làm việc của NLĐ và biện pháp điều chỉnh các chính sách

a. Thực trạng về động lực làm việc của NLĐ

- Kết quả thực hiện công việc

Kết quả xếp loại lao động của tập thể cơ bản ít thay đổi qua các năm. Các Phòng/Phân xưởng đã thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ của mình. Hiện nay, tỉ lệ lao động đạt loại A1 trong công ty từ năm 2015 – 2017 chiếm tỉ trọng tương đối ít. Từ 15% trở xuống. Tỉ lệ NLĐ đạt loại A2 khoảng 68,1 % đến 71,2%. Có một tỉ lệ khá lớn NLĐ xếp loại A3, A4. Tỉ trọng các kết quả xếp loại lao động ít thay đổi qua các năm. Điều này chứng tỏ những NLĐ chưa thực sự nỗ lực nhiều để cải thiện chất lượng công việc hằng ngày.

- Tỷ lệ vi phạm kỷ luật lao động

Tỉ lệ vi phạm kỷ luật lao động tại Công ty chiếm tỉ trọng rất nhỏ. Khoảng 2%/năm (trung bình có 2 - 4 trường hợp).

- Tỷ lệ luân chuyển NLĐ

Trong những năm qua, nhân sự trong Công ty cũng có sự xáo trộn lao động do sự luân chuyển trong công việc. Việc luân chuyển chủ yếu là ở vị trí quản lý được chuyển từ Ban quản lý dự án thủy điện 3 sang

Công ty.

- Tỷ lệ thôi việc

Nhân lực của Công ty tăng dần trong giai đoạn năm 2022 – 2024. Năm 2022 không có lao động nghỉ việc, đến năm 2023 tăng 14 người, năm 2024 có 04 trường hợp nghỉ việc. Phần lớn nguyên nhân là do nhân viên thôi việc và nghỉ hưu.

. - Khảo sát về mức độ tạo động lực của người lao động

Kết quả khảo sát cho thấy mức độ hài lòng của CNCNV về công việc (DE1) chỉ ở mức bình thường với giá trị trung bình là 3.35. Tiêu chí “Anh/chị hoàn toàn cảm thấy thoải mái khi làm công việc của mình” cũng có mức đánh giá thấp với giá trị trung bình là 3.35. Mặc dù vậy tiêu chí Anh/chị luôn nỗ lực hết mình trong công việc, Anh/chị muốn gắn bó lâu dài với Công ty có mức đánh giá khá cao với giá trị trung bình lần lượt là 3.59 và 3.76.

b. Biện pháp điều chỉnh các chính sách liên quan đến NLĐ

Hàng năm, thông qua các cuộc họp giao ban, bình xét kết quả lao động hằng tháng, năm cán bộ lãnh đạo tại Công ty cũng nắm bắt được phần nào về nhu cầu, nguyện vọng của NLĐ. Tuy nhiên, việc thay đổi các chính sách về lương, thưởng, đánh giá kết quả lao động, thi đua khen thưởng,.. còn chậm. Chủ yếu thay đổi theo quy định của nhà nước.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

2.3.1. Kết quả đạt được

- NLĐ được cung cấp đầy đủ và kịp thời các trang thiết bị, dụng cụ an toàn bảo hộ lao động giúp họ hoàn thành công việc một cách thuận lợi và an toàn nhất.

- Mức lương và phụ cấp hiện tại khá cao so với mặt bằng chung của thị trường lao động tại địa phương.

- Công việc của NLĐ ổn định không bị áp lực quá lớn về việc bị sa thải, mất việc làm.

- Môi quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty: Bầu không khí làm việc thân thiện, hợp tác khiến NLĐ gắn bó với công việc và Công ty.

2.3.2. Hạn chế

Qua phân tích, đánh giá kết quả khảo sát về thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Công ty, tác giả nhận thấy còn một số chính sách đang được áp dụng tại Công ty chưa được NLĐ hài lòng, cụ thể:

- Việc xác định nhu cầu của NLĐ chưa được thực hiện theo cách thức bài bản, chưa tổ chức khảo sát định kỳ, nghiên cứu để đưa ra các chính sách tạo động lực làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu của NLĐ.

- Chính sách trả lương vẫn còn một số bất cập, tình trạng phân phối tiền lương chưa được phù hợp, hài hòa giữa NLĐ trực tiếp và gián tiếp. Các lý do chính có thể kể đến là:

+ Việc trả lương vẫn còn áp dụng cứng nhắc theo quy định của Nhà nước. Tiền lương được trả cho NLĐ chưa gắn liền với sức lao động bỏ ra và hiệu quả công việc cho nên chưa tạo được động lực trong lao động.

+ Chưa tạo ra sự công bằng trong việc trả lương cho NLĐ trực tiếp và lao động gián tiếp. Việc đánh giá trình độ chuyên môn, mức độ đóng góp và nhiệm vụ quan trọng của NLĐ với Công ty để có chính sách trả lương hợp lý vẫn chưa được chú trọng.

+ Việc xếp chuyển ngạch lương mới cho những công nhân được Công ty cử đi đào tạo để sử dụng các thiết bị chuyên dụng vẫn chưa thực sự được quan tâm.

+ Xây dựng bảng lương còn chưa phù hợp với vị trí công việc, vẫn còn tư tưởng bình quân.

- Các hình thức khen thưởng vẫn còn một số hạn chế nên chưa thực sự tạo được động lực làm việc cho NLĐ, cụ thể như:

+ Hình thức khen thưởng bằng vật chất có giá trị thấp do kinh phí hạn hẹp.

+ Việc đánh giá thành tích để xét khen thưởng vẫn còn nặng tính chủ quan, tiêu chí đã đưa ra nhưng thực hiện không đầy đủ.

- Công tác đào tạo vẫn chưa thực sự được chú trọng, cụ thể:

- + Phương thức đào tạo chính là tự tổ chức đào tạo trong Công ty, người có nhiều kinh nghiệm hướng dẫn cho người ít kinh nghiệm hơn, rất ít trường hợp được cử đi học tập bên ngoài.

- + Việc đào tạo hàng năm chỉ mới dừng lại ở mức đáp ứng nhu cầu tối thiểu để thực hiện công việc cho NLD trực tiếp và đào tạo quản lý cho cấp Trưởng Phòng/Phân xưởng/Trung tâm trở lên mà chưa chú trọng đào tạo chuyên môn sâu để NLD trở thành các chuyên gia giỏi trong lĩnh vực mình quản lý.

- + Chưa xây dựng kế hoạch đào tạo dài hạn để đảm bảo nguồn nhân lực trong thời kỳ mới, chỉ dừng lại ở mức ngắn hạn cho từng năm.

- Công tác đánh giá thực hiện công việc chưa thực sự chính xác do còn mắc các lỗi chủ quan từ phía người đánh giá. Việc đánh giá cũng chưa chú ý tới lấy ý kiến của NLD. Sau khi có kết quả đánh giá thì lãnh đạo các cấp chưa cùng với NLD phân tích nguyên nhân lý do không hoàn thành nhiệm vụ để tìm ra giải pháp khắc phục trong thời gian đến.

- Chính sách đề bạt thăng tiến còn nhiều bất cập, chưa có chính sách rõ ràng, cụ thể để NLD phấn đấu thăng tiến trong công việc. Chưa công khai, thông báo rộng rãi đến NLD những vị trí cần bổ nhiệm để họ phấn đấu.

- Môi quan hệ giữa người lãnh đạo và NLĐ vẫn cần được cải thiện. Ý kiến của NLĐ cần được các nhà lãnh đạo chú ý lắng nghe và chia sẻ.

- Việc bố trí sắp xếp lại đội ngũ CBCNV theo đúng yêu cầu công việc, đúng sở trường chuyên môn nhằm phát huy tốt nhất năng lực của từng người vẫn chưa được chú trọng.

2.3.3. Nguyên nhân tồn tại, hạn chế

Lãnh đạo Công ty nhận thức được tầm quan trọng của nhân tố con người ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của Công ty, do đó thấy được sự cần thiết phải phát triển các chính sách tạo động lực làm việc cho NLĐ trong thời điểm hiện nay. Trong việc xây dựng phương hướng, mục tiêu và yêu cầu chung, Công ty luôn đề cao vai trò của NLĐ. Tuy nhiên, khi triển khai thực hiện các chính sách tạo động lực cho NLĐ thì thực tế Công ty chưa có kế hoạch chi tiết, rõ ràng, thiếu chương trình kiểm tra, giám sát để điều chỉnh kịp thời nên các chính sách tạo động lực chưa mang hiệu quả như mong muốn, chưa kích thích được NLĐ để họ tự nguyện, hăng say làm việc với trách nhiệm cao, do đó hiệu quả công việc còn thấp. Qua việc nghiên cứu, tác giả nhận thấy sự tồn tại, hạn chế của các chính sách tạo động lực xuất phát từ một số nguyên nhân chính, như sau:

Một là, nguyên nhân xuất phát từ hoạt động sản xuất kinh doanh:

- Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty

đang gặp nhiều khó khăn, thách thức khi tham gia thị trường buôn bán điện cạnh tranh và môi trường bên ngoài tác động (Công trình thường xuyên xảy ra động đất kích thích, mưa lũ, sự hoài nghi của cộng đồng về tính hiệu quả của thủy điện...). Công ty đang triển khai các biện pháp khắc phục khó khăn trên nên ảnh hưởng lớn đến công tác tạo động lực cho NLD.

- Bên cạnh đó, Công ty là doanh nghiệp nhà nước nên công tác quản lý mang tính truyền thống, theo kinh nghiệm vẫn tồn tại. Các chính sách về lương, thưởng và phúc lợi thực hiện theo quy định của nhà nước vẫn còn nặng tính bình quân. Vì vậy ảnh hưởng không nhỏ đến việc chính sách phát triển nguồn nhân lực của Công ty.

- Điều kiện làm việc của NLD trực tiếp sản xuất còn xa xôi, đi lại khó khăn và thường xuyên xa gia đình nên ảnh hưởng đến động lực làm việc.

Hai là, nguyên nhân xuất phát từ phía NLD, cụ thể là:

- NLD tại Công ty làm việc không tập trung, phân tán và trong môi trường tương đối phức tạp. Làm việc trong điều kiện xa xôi, cách trở, thường xuyên xa gia đình. Do đó, việc quản lý và tạo động lực kích thích NLD gặp nhiều khó khăn. NLD trực tiếp không có nhiều điều kiện để tham gia học tập và các hoạt động phong trào của Công ty.

- Số lao động có trình độ chuyên môn không phù hợp nhiều, điều này ảnh hưởng đến công tác sắp xếp,

bố trí lao động. Đôi lúc Công ty phải giải quyết tình trạng thiếu lao động có trình độ chuyên môn phù hợp để đảm bảo thực hiện công việc, vừa phải giải quyết vấn đề dư thừa lao động để nâng cao hiệu quả sản xuất nhằm tăng thu nhập, đảm bảo đời sống cho NLĐ.

CHƯƠNG 3

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NLĐ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN TỚI

**3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty
cổ phần Thủy điện A Vương**

a. Định hướng phát triển kinh doanh

b. Định hướng phát triển nguồn nhân lực

**3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng cuộc
sống của NLĐ**

**3.1.3. Định hướng hoàn thiện công tác tạo
động lực làm việc cho NLĐ**

Dựa trên kết quả khảo sát chung về các yếu tố tạo động lực làm việc cho thấy, hiện nay chỉ có yếu tố mối quan hệ với các đồng nghiệp và điều kiện làm việc được đánh giá ở mức khá tốt, các yếu tố còn lại vẫn còn ở mức trung bình và thấp. Nhất là công tác đào tạo, thăng tiến và mối quan hệ với cấp trên. Kết quả khảo sát cho thấy, các yếu tố tạo động lực làm việc hiện nay đều cần được thay đổi.

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NLĐ TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THỦY ĐIỆN A VƯƠNG

3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu của NLĐ

Công ty cần có biện pháp rõ ràng, khoa học để tìm hiểu nhu cầu của NLĐ. Tiến hành điều tra xã hội học về nhu cầu và sự hài lòng của NLĐ. Với phương thức này, Công ty nên tiến hành điều tra hoặc khảo sát nhu cầu của NLĐ định kỳ 6 tháng hoặc một năm. Cuộc điều tra, khảo sát nhu cầu của NLĐ nên tiến hành độc lập, đầu mối thực hiện là Phòng Tổ chức – Lao động. Mẫu phiếu điều tra có thể sử dụng mẫu phiếu do học viên thiết kế tại Phụ lục 03 trong đề án chính. Để giúp quá trình khảo sát và xử lý thông tin được thuận lợi, Công ty nên sử dụng phương thức khảo sát online thông qua các ứng dụng khảo trên google.doc hoặc thiết kế một trang khảo sát riêng. Đến kỳ khảo sát, Phòng Tổ chức – Lao động gửi đường link khảo sát đến các Phòng, Phân xưởng. Trưởng các đơn vị thông báo cho nhân viên click vào đường link để thực hiện khảo sát. Phòng Tổ chức – Lao động có nhiệm vụ tổng hợp các kết quả khảo sát, công bố công khai trên bản tin hoặc các trang thông tin nội bộ của Công ty, tham mưu cho lãnh đạo các biện pháp khắc phục (nếu có).

Ngoài ra, các cấp lãnh đạo có thể nắm bắt nhu cầu của NLĐ thông qua việc lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của NLĐ thông qua việc thực hiện công việc, cuộc họp, hội nghị công nhân viên chức hằng năm.

Công ty nên mở các hòm thư góp ý, phổ biến các quy chế về góp ý và khiếu nại đến toàn bộ CBCNV. Việc đóng góp ý kiến phải được ghi nhận kịp thời, chính sách điều chỉnh cần được công khai, minh bạch, phổ biến rộng rãi đến NLĐ.

3.2.2. Hoàn thiện các chính sách tạo động lực làm việc

a. Hoàn thiện chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi

❖ Hoàn thiện phương pháp trả lương

Xây dựng phương pháp trả lương dựa vào các tiêu chuẩn sau:

- Khối lượng công việc.
- Trình độ và thâm niên: thông qua hệ số lương.
- Thời gian làm việc thực tế: là thời gian làm việc tính trên ngày công.
- Hiệu quả công việc được đánh giá dựa vào kết quả bình xét đối với từng Phòng, Phân xưởng hàng tháng.
- Mức độ phức tạp trong công việc: dựa vào kết quả đánh giá công việc và phân tích công việc.
- Thường xuyên theo dõi thang lương của các công ty cùng ngành để đảm bảo rằng mặt bằng lương của đơn vị là hợp lý.
- Tinh thần trách nhiệm, kinh nghiệm trong công

việc, tuân thủ nội quy lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu...

Các tiêu chuẩn này có thể thêm hoặc bớt tùy thuộc vào từng vị trí chức danh công việc và từng loại lao động cụ thể.

❖ *Đảm bảo công bằng, hợp lý trong chính sách trả lương*

Để thực hiện trả lương công bằng, Công ty cần xây dựng một chính sách tiền lương nhất quán, phải thực hiện đánh giá lao động một cách khoa học, chính xác với năng lực, điều kiện, hoàn cảnh công việc cụ thể. Gắn tiền lương, thưởng với kết quả làm việc sẽ giúp phát huy vai trò kích thích lao động của công cụ tiền lương.

Hàng năm, Công ty cần tổ chức họp để xem xét, đánh giá lại chính sách tiền lương đang thực hiện và điều chỉnh mức lương cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh và mục tiêu phát triển.

❖ *Hoàn thiện chính sách phúc lợi*

Công ty cũng cần đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ NLĐ khi họ có gặp phải những vấn đề khó khăn xảy ra trong cuộc sống để giúp NLĐ nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại với công việc. Ngoài việc trợ cấp về vật chất công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên NLĐ. Điều đó thể hiện sự quan tâm của công ty đối với NLĐ. Công ty cần tăng cường các hoạt động giải trí, thể thao, dã ngoại để

tăng cường sự giao lưu trong Công ty. Tổ chức các phong trào thi đua trong lao động để tạo sự phấn đấu nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả kinh tế.

b. Hoàn thiện điều kiện làm việc

- Cần cải thiện điều kiện ăn, ăn, hỗ trợ đi lại cho bộ phận lao động trực tiếp.

- Cần đầu tư đổi mới công nghệ, tìm biện pháp mua sắm thêm các thiết bị công nghệ mới thay thế các thiết bị đã cũ và lỗi thời, đảm bảo vận hành tốt và khắc phục những ảnh hưởng không tốt đến môi trường và sức khỏe của công nhân.

- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ, kiểm tra lấy mẫu phân tích môi trường làm việc và kiểm định các thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn phải được thực hiện định kỳ 1 năm/1 lần nhằm phát hiện sớm những bệnh nghề nghiệp hoặc các yếu tố độc hại ảnh hưởng đến sức khỏe NLĐ.

- Trang bị phương tiện cá nhân đảm bảo chất lượng, việc quản lý cấp phát, sử dụng theo quy định của pháp luật. Công ty cần kiểm tra định kỳ theo tiêu chuẩn, người công nhân phải kiểm tra trước khi sử dụng.

- Trưởng Phòng, Phân xưởng thường xuyên kiểm tra, đôn đốc NLĐ đảm bảo thực hiện đúng giờ giấc làm việc.

c. Hoàn thiện môi trường làm việc, cải thiện các mối quan hệ trong công ty

Để cải thiện các mối quan hệ trong Công ty Ban Giám đốc phải chú trọng xây dựng văn hóa công ty, quan trọng nhất là xây dựng bộ quy tắc ứng xử với nội dung và định hướng xoay quanh biểu hiện của các mối quan hệ. Do đó, để các giá trị văn hóa thực sự được mọi người công nhận và hành động theo thì trước hết Ban lãnh đạo phải xây dựng Bộ quy tắc ứng xử có thể bao gồm những nội dung cơ bản sau:

- Trách nhiệm của nhân viên

(1) Hết lòng hợp tác tương trợ đồng nghiệp trong công việc

(2) Không đùn đẩy công việc lẫn nhau

(3) Chung sức tạo lập môi trường làm việc thân thiện

- Trách nhiệm của lãnh đạo

(1) Luôn gương mẫu

(2) Tạo lập môi trường làm việc minh bạch, bình đẳng và có tổ chức

(3) Tôn trọng, lắng nghe ý kiến của NLĐ

(4) Thân thiện, hòa đồng với NLĐ

(5) Ban lãnh đạo cần phải nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng và những khó khăn của NLĐ trong công việc cũng như trong cuộc sống kịp thời chia sẻ, giúp

đỡ, hỗ trợ nhân viên giúp họ nhanh chóng thoát ra khỏi khó khăn đó để yên tâm hoàn thành công việc và tìm thấy niềm vui trong cuộc sống.

d. Hoàn thiện công tác đào tạo và chính sách thăng tiến

**** Hoàn thiện công tác đào tạo***

- Xây dựng chương trình đào tạo

Đối với nhân viên: Công ty cần có kế hoạch đào tạo các lớp ngắn hạn phục vụ công tác chuyên môn như kế toán, quản lý, kỹ thuật, ngoại ngữ.... Căn cứ theo quy hoạch cụ thể về công tác nhân sự, Công ty định hướng và tạo điều kiện giúp NLD tham gia học tập đúng chuyên ngành để có thể phục vụ chiến lược phát triển của Công ty. Ngoài ra, Công ty cần có chính sách khuyến khích, ưu đãi những nhân viên xuất sắc học tập nâng cao trình độ để sau khi được đào tạo có thể đề bạt họ lên các vị trí cao hơn.

Đối với cán bộ quản lý, Công ty cần đầu tư để họ có thể học tập nâng cao trình độ, hỗ trợ kinh phí để họ được học lên cấp cao hơn (thạc sỹ, cao cấp lý luận chính trị...) và học hỏi kinh nghiệm tại các nước trong khu vực nếu có thể.

Đối với bộ phận lao động trực tiếp: Công ty nên tăng cường công tác đào tạo tại chỗ, đào tạo lại cho lao động để vừa nâng cao tay nghề cho họ, đồng thời sẽ giảm bớt được chi phí đào tạo và vẫn đảm bảo được khối lượng công việc.

Công ty nên có kế hoạch hỗ trợ kinh phí đào tạo toàn bộ hoặc một phần cho NLD căn cứ vào thành tích, sự cống hiến của họ.

Sau quá trình đào tạo, Công ty cần phải tổ chức đánh giá chương trình đào tạo, có như thế mới biết được hiệu quả, chất lượng của công tác đào tạo như thế nào. Cụ thể:

- Tổ chức kiểm tra kết thúc chương trình đào tạo.
- Theo dõi hành vi sau đào tạo.
- Đánh giá thành tích công tác sau đào tạo.
- Đối chiếu với mục tiêu khi xây dựng chương trình đào tạo.

**** Hoàn thiện chính sách thăng tiến hợp lý***

Công ty cần xây dựng và ban hành quy định cụ thể việc bổ nhiệm, miễn nhiệm dựa vào khả năng, thành tích, sự đóng góp, nên tránh dựa trên thâm niên công tác hoặc được sự hài lòng của cấp trên, đồng thời tổ chức tuyên truyền sâu rộng đến NLD để mọi người đều được biết và cố gắng, phấn đấu trong công việc.

Công ty cần thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ, chú trọng đào tạo những cán bộ trẻ, có năng lực. Có chính sách khuyến khích nhằm khai thác tiềm năng của tất cả CBCNV. Tiếp tục lựa chọn, xem xét đề bổ nhiệm những cán bộ trong diện quy hoạch vào các vị trí còn khuyết trong bộ máy quản lý toàn Công ty hoặc thay thế những vị trí không hiệu quả.

e. Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích lao động và thi đua khen thưởng

**** Hoàn thiện tiêu chí đánh giá thành tích***

Để đánh giá được thành tích của nhân viên trước hết Công ty phải hoàn thiện lại bộ tiêu chuẩn đánh giá công việc của nhân viên.

Đề phù hợp với hệ thống tiêu chuẩn đánh giá mới đề xuất học viên xây dựng 2 mẫu đánh giá thành tích công tác như phụ lục 4 và phụ lục 5 trong cuốn đề án chính.

Ngoài ra trong thời gian đến, Lãnh đạo Công ty nhanh chóng chỉ đạo các bộ phận tham mưu xây dựng và đưa vào áp dụng chương trình đánh giá KPI để kết quả đánh giá chính xác hơn, tăng cường tính minh bạch và lượng hóa được các tiêu chí công việc cho từng nhân viên và đơn vị.

**** Hoàn thiện chính sách khen thưởng***

Khi những NLD đạt được thành tích xuất sắc trong công việc hoặc có sáng kiến cải tiến kỹ thuật mang lại hiệu quả thì lãnh đạo Công ty phải có biện pháp khen thưởng kịp thời, đúng lúc, đúng người để tôn vinh biểu dương họ.

Việc bình xét các cá nhân, tập thể đạt thành tích xuất sắc phải bắt đầu từ đồng nghiệp, Tổ đội, lên đến Phòng, Phân xưởng và sau cùng là sự công nhận của

Hội đồng thi đua khen thưởng Công ty.

Việc xét thi đua khen thưởng công khai, minh bạch và có sự tham gia, thừa nhận của nhiều người cũng có tác dụng làm cho NLĐ chưa được khen thưởng có xu hướng cố gắng hơn trong công việc để được mọi người tôn trọng như đồng nghiệp.

Cần phải tổ chức tuyên truyền, phổ biến rộng rãi các phong trào thi đua trong Công ty nhằm lôi kéo CBCNV tham gia tích cực. Người được khen thưởng cần được tuyên dương trước toàn thể CBCNV Công ty.

Xây dựng được các mức thưởng tương ứng với mỗi phong trào thi đua và hiệu quả mang lại cho Công ty.

3.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và điều chỉnh các biện pháp tạo động lực làm việc

Để đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu hằng năm bộ phận TC-LĐ cần thống kê riêng thành báo cáo gồm các nội dung:

- Báo cáo về kết quả thực hiện công việc theo hằng tháng, quý, năm. Có phân tích về xu hướng thay đổi trong kết quả thực hiện công việc. Báo cáo về thi đua, khen thưởng, tình hình biến động lao động do nghỉ việc, luân chuyển công việc.

- Kết hợp với khảo sát nhu cầu cần điều tra khảo sát mức độ thỏa mãn của NLĐ về các yếu tố công việc.

- Dựa trên báo cáo hằng năm, sự thay đổi của chế độ, chính sách cho NLD theo quy định của nhà nước, xây dựng kế hoạch thay đổi, bổ sung, điều chỉnh các chính sách tạo động lực cho NLD có mức đánh giá thấp.

- Các quy định, quy chế mới cần được lấy ý kiến công khai, rộng rãi. Việc chỉnh sửa phải dựa trên tình thần cầu thị, dựa trên ý kiến số đông.

KẾT LUẬN

Động lực làm việc là một nhân tố vô cùng quan trọng quyết định đến năng suất, hiệu quả thực hiện công việc, vì vậy để NLD sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc và phát huy hết khả năng, năng lực của mình, nhà quản trị phải có các chính sách phù hợp để tạo động lực cho họ. Trên cơ sở sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu khác nhau và nhìn nhận thực tiễn trong quá trình lao động của tác giả, đề án ***“Tạo động lực cho người lao động Công ty cổ phần Thủy điện A Vương”*** đã đạt được một số kết quả như sau:

Một là, trên cơ sở lý thuyết đề án đã hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong các doanh nghiệp. Việc này có ý nghĩa quan trọng trong việc định hướng phát triển, quản lý nguồn nhân lực và là nền tảng để phát triển các chính sách khuyến khích, động viên NLD nhằm đạt được mục tiêu của Công ty.

Hai là, trên cơ sở các tài liệu được thu thập trong quá nghiên cứu và qua công tác khảo sát bằng bảng câu hỏi, đề án đã phân tích thực trạng các chính sách tạo động lực cho NLD đang áp dụng tại Công ty và từ đó đưa ra các đánh giá về những kết quả đạt được, tồn tại và chỉ ra nguyên nhân hạn chế.

Ba là, qua nghiên cứu các vấn đề lý luận, phân tích thực trạng các chính sách tạo động lực làm việc cho NLD và định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Thủy điện A Vương trong thời gian đến, đề án đã đề xuất một số giải pháp nhằm phát huy những mặt

tích cực đã đạt được, khắc phục các hạn chế, tồn tại và khuyến nghị điều chỉnh các chính sách để thúc đẩy động lực làm việc NLD. Các giải pháp tập trung vào các vấn đề như hoàn thiện chính sách lương, thưởng, phúc lợi; cải thiện điều kiện làm việc; cải thiện các mối quan hệ trong Công ty; hoàn thiện các chính sách về thi đua, khen thưởng; hoàn thiện các chính sách đào tạo và thăng tiến. Các giải pháp này đã phân nào giải quyết được các vấn đề ở phần thực trạng nêu ra.

Trong thời gian thực hiện đề án, tác giả đã cố gắng nghiên cứu các tài liệu, nỗ lực học hỏi nhằm phân tích, nhận định thực trạng đúng đắn để đề xuất các giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực một cách tốt nhất. Tuy nhiên, do thời gian thực hiện ngắn, trong khi kiến thức và khả năng của tác giả có hạn nên nội dung đề án khó tránh khỏi những thiếu sót. Hy vọng nhận được sự chỉ dẫn, góp ý chân thành của Quý thầy/cô và đồng nghiệp giúp tác giả tiếp tục bổ sung, hoàn thiện đề án này trong thời gian tới để có thể triển khai áp dụng nhằm cải thiện động lực làm việc cho NLD, góp phần thiết thực vào sự phát triển của Công ty.

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến GS.TS Nguyễn Trường Sơn, Quý thầy/cô trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng và các đồng nghiệp đã tận tình giúp đỡ tác giả để hoàn thành đề án này./.

Trân trọng cảm ơn!