

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TỔNG CÔNG TY ĐIỆN LỰC THÀNH PHỐ HÀ NỘI

● NGUYỄN QUANG MINH - NGUYỄN THỊ THANH DÂN

TÓM TẮT:

Nghiên cứu tiến hành phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động (NLD) của Tổng công ty Điện lực TP. Hà Nội (EVNHANOI) về công tác tạo động lực bằng vật chất và tinh thần. Kết quả nghiên cứu dựa trên việc phân tích dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, cho thấy NLD khá hài lòng về chính sách lương, hoạt động phân tích công việc, môi trường làm việc, trong khi đó một số nội dung khác của chính sách tạo động lực như chính sách khen thưởng, đào tạo và đánh giá thực hiện công việc còn một số hạn chế cần được hoàn thiện hơn. Bài báo trên cơ sở phân tích thực trạng đã đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực của EVNHANOI.

Từ khóa: tạo động lực, người lao động, EVNHANOI.

1. Đặt vấn đề

Trong giai đoạn hiện nay, nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy NLD hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động. Lý thuyết về tạo động lực cho NLD không phải là vấn đề mới nhưng là một vấn đề có ý nghĩa thực tế quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp.

EVNHANOI là 1 trong 5 Tổng công ty quản lý và phân phối điện hàng đầu trực thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam được giao nhiệm vụ quản lý

vận hành, kinh doanh bán điện và đầu tư phát triển lưới điện từ cấp điện áp 110kV xuống 0,4kV trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tổng công ty xác định mục tiêu “Luôn đáp ứng đầy đủ nhu cầu về điện của mọi khách hàng với chất lượng ngày càng cao và dịch vụ ngày càng hoàn hảo”. Để thực hiện mục tiêu này, Tổng công ty cần tăng cường phát triển đội ngũ nhân lực có chất lượng cao, họ là những người trình độ năng lực, được đào tạo tốt, có đạo đức và biết làm việc hiệu quả - đây chính là những khách hàng nội bộ mà Tổng công ty cần đặc biệt quan tâm. Để làm được điều này Tổng công ty đã xây dựng các chính sách tạo động lực cho NLD để họ có thể chủ động, tích cực phát

huy được năng lực của mình trong quá trình thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, công tác tạo động lực của Tổng công ty hiện nay vẫn còn tồn tại những bất cập, cần được giải quyết. Xuất phát từ yêu cầu lý luận và thực tiễn trên, tác giả đã tiến hành nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực của NLD và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác này của Tổng công ty.

2. Thực trạng công tác tạo động lực cho NLD tại EVNHANOI

2.1. Tạo động lực bằng vật chất cho NLD như tiền lương, thưởng

Năng suất lao động SX-KD điện tính chung toàn EVNHANOI đạt 2.88 triệu kWh/người/năm (đạt kế hoạch EVN giao) và tăng 1,4 lần so với năm 2016, các đơn vị đều cơ bản đạt các chỉ tiêu được giao về năng suất lao động.

Thu nhập bình quân năm 2019 tăng 11,2 % so với năm 2018, tiền lương, thu nhập của CBCNV năm 2019 đảm bảo phù hợp với chế độ tiền lương của Nhà nước. Điều này được thể hiện cụ thể qua Bảng 1.

Tiền lương, thưởng, phúc lợi và các hình thức kích thích khác quy định về trả lương, thưởng cho cá nhân, bộ phận nhằm mục đích khuyến khích NLD hoàn thành tốt công việc theo chức danh và đóng góp quan trọng vào việc hoàn thành kế hoạch SX-KD của Tổng công ty. Trả lương cho NLD dựa vào các chỉ tiêu: thời gian thực tế làm việc, mức lương cơ bản, các khoản hỗ trợ khác theo từng đối tượng lao động khác nhau.

Ngoài hệ số lương chính, NLD được đánh giá theo nguyên tắc xếp loại lao động để chi trả lương, nhưng các tiêu chí hệ số đánh giá còn chung chung.

Tổng công ty đã ban hành quy chế Thi đua khen thưởng, quy định

cụ thể các hình thức, đối tượng khen thưởng và tiêu chuẩn khen thưởng đối với từng trường hợp cụ thể, cá nhân có thành tích xuất sắc hay tập thể có thành tích nhằm kịp thời động viên, khuyến khích cho NLD nỗ lực làm việc nâng cao hiệu quả lao động. Ngoài các tiêu chuẩn, chế độ khen thưởng định kỳ do Tổng giám đốc Tổng công ty quy định, căn cứ vào hiệu quả kinh tế mang lại của từng trường hợp, Tổng giám đốc sẽ quyết định mức thưởng xứng đáng cho các tập thể và cá nhân có các thành tích tốt.

Để đánh giá tác động tạo động lực thông qua tiền lương của Tổng công ty, tác giả đã khảo sát NLD tại Tổng công ty về mức độ hài lòng trong công tác trả lương cho CBCNV (Hình 1).

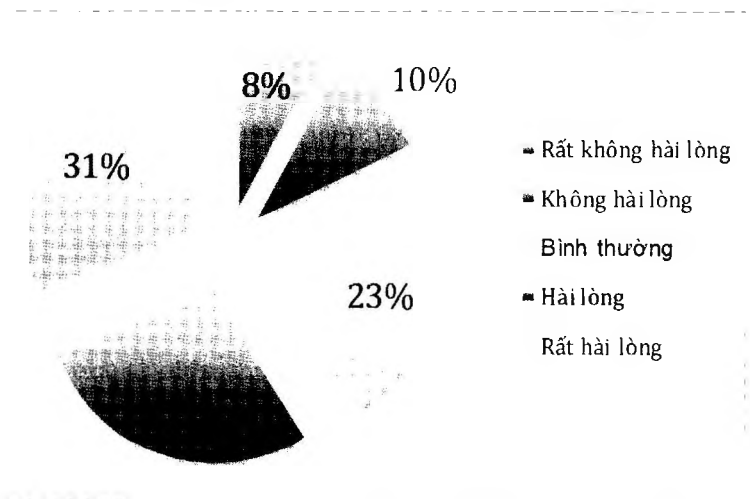
Kết quả khảo sát cho thấy 41% NLD không hài lòng và không có ý kiến đối với chỉ tiêu Hệ thống

Bảng 1. Lương trung bình của CBCNV Tổng công ty qua 3 năm gần đây

Năm	VNĐ/người
2018	13.545.000
2019	15.062.000
2020	17.320.000

Nguồn: Phòng kinh doanh EVNHANOI

Hình 1: Đánh giá mức độ hài lòng của NLD về tiền lương, thưởng



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

tiền lương thưởng, đặc biệt tính cạnh tranh của hệ thống lương thưởng thì lên đến 46,5%. Việc này dẫn đến sự cao bằng tiền lương giữa những NLD chuyên môn và những NLD phổ thông dẫn đến sự bất bình, NLD không cảm thấy hài lòng. NLD cho rằng, mặc dù Hệ thống chi trả lương thưởng dễ hiểu, dễ áp dụng và rất rõ ràng các tiêu chí nhưng chưa thực sự công bằng và mang tính cạnh tranh.

2.2. Tạo động lực bằng tinh thần cho NLD tại Tổng công ty

Một là, phân tích công việc.

Mối quan tâm của NLD sau khi chú ý tới tiền lương đó chính là công việc của họ như thế nào. Để có một công việc ổn định, EVNHANOI đang dần hoàn thiện khâu phân tích công việc một cách tích cực hơn. Công tác phân tích và thiết kế công việc hiện nay tại EVNHANOI vẫn còn tồn tại một số vấn đề như chỉ mới chú ý xây dựng bảng mô tả công việc tức là mới chỉ ra được cho NLD biết quyền hạn, trách nhiệm trong công việc như thế nào, chứ chưa đưa ra được những tiêu chuẩn để đánh giá mức độ làm việc tốt hay không tốt của họ. Ngoài mục đích làm cơ sở của việc đánh giá thực hiện công việc của tổ chức đối với NLD, nó còn là thước đo để NLD tự đánh giá khả năng, trình độ của mình trong công việc. Từ sự đánh giá đó, NLD tự so sánh với những người đồng nghiệp trong cùng cơ quan, với NLD trong cơ quan khác và NLD nói chung. Nếu các tiêu chuẩn đưa ra không rõ ràng dễ dẫn đến hiểu lầm về sự công bằng trong tổ chức, từ đó dẫn đến các hành vi làm việc không mong muốn từ phía NLD.

Kết quả khảo sát Đánh giá mức độ hài lòng của NLD về việc phân tích công việc được tổng hợp trong Hình 2.

Gần 60% NLD khá hài lòng về hoạt động phân tích công việc. Tuy nhiên, kết quả cụ thể về phần thu thập thông tin và sử dụng thông tin thu thập được để phân tích công việc

lại không đạt được mức độ hài lòng của NLD, mức độ “Không hài lòng” và “Không ý kiến” ở 2 chỉ tiêu này khá cao, lên đến hơn 40%.

Hai là, hoạt động đào tạo nâng cao trình độ lao động.

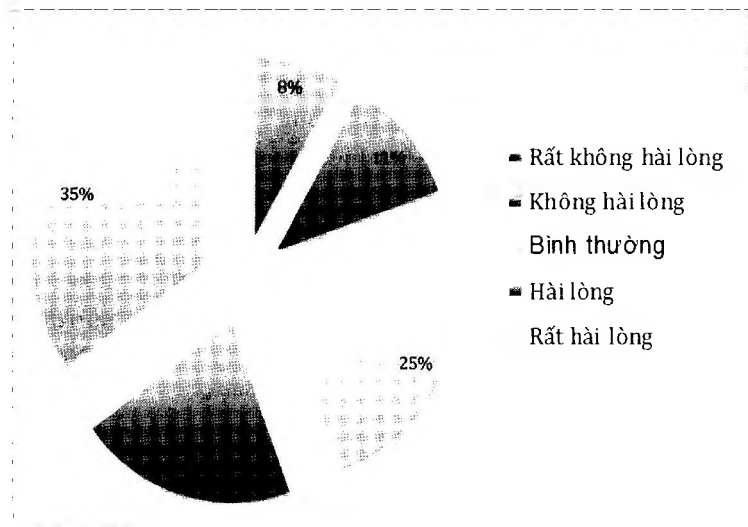
Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động quan trọng đối với Tổng công ty. Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh, Tổng công ty sẽ trích một phần quỹ lương để đầu tư cho công tác đào tạo nhằm phát triển nguồn nhân lực, hỗ trợ CBCNV tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, đáp ứng yêu cầu trong công việc (Bảng 2).

Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo chưa rõ ràng, chưa xem xét kỹ đến khả năng của từng lao động, giảm hiệu quả đào tạo gây lãng phí nguồn kinh phí cho đào tạo. Việc xác định mục tiêu đào tạo chưa rõ ràng dẫn đến việc đánh giá sau đào tạo còn hạn chế. Các phương pháp đào tạo chưa phong phú, chưa áp dụng những phương pháp đào tạo tiên tiến, hiện đại, áp dụng khoa học kỹ thuật vào thực tế hoạt động dẫn đến nội dung đào tạo nhàm chán, chưa hiệu quả.

Kết quả đánh giá của NLD về công tác đào tạo của Tổng công ty được thể hiện trong Hình 3.

Qua kết quả đánh giá dưới đây có thể thấy

Hình 2: Đánh giá mức độ hài lòng của NLD về phân tích công việc

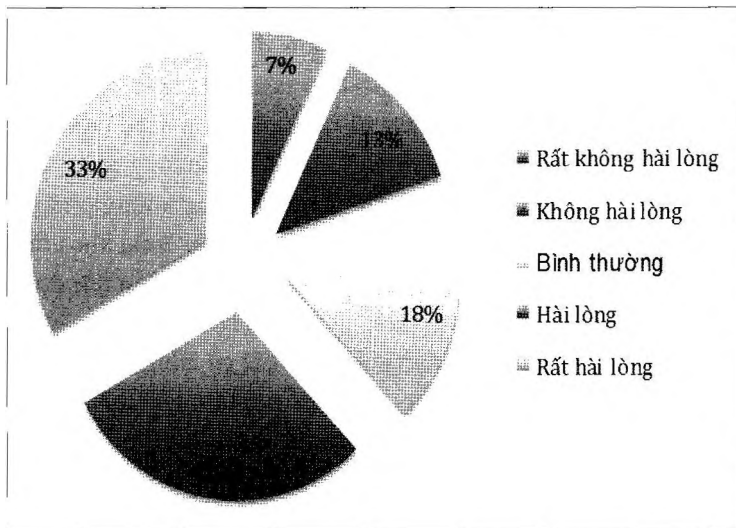


Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Bảng 2. Tổng số lượt đào tạo giai đoạn 2016-2019

Năm	Đào tạo mới, đào tạo dài hạn	Đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn					Hội thảo, học tập trong và ngoài nước	Tổng cộng	Kế hoạch (QĐ 150)	So sánh KH/TH (%)
		Nâng bậc	Giữ bậc	Nâng ngạch	Nghị vụ ngắn hạn	Đào tạo cán bộ quản lý				
2016	23	736	1.550	147	14.422	110	165	17.153	16.883	101,60
2017	12	1294	1.211	310	26.111	256	96	29.290	29.145	100,50
2018	83	696	1.879	178	47.985	298	141	51.260	38.070	134,65
2019	43	631	2.023	169	68.259	234	167	71.526	22.540	317,33

Hình 3: Đánh giá mức độ hài lòng của NLD về công tác đào tạo



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

NLD khá hài lòng về công tác đào tạo tại Tổng công ty với tỷ lệ người trả lời “Hài lòng” và “Rất hài lòng” lên đến hơn 62%, đặc biệt với nội dung và phương pháp đào tạo. NLD đánh giá cao mức độ hài lòng về các khía cạnh NLD được tham gia đầy đủ các khóa đào tạo cần thiết để đáp ứng được nhu cầu cần thiết trong công việc. Xét về nội dung cụ thể của thang đo, số NLD cho rằng kết

quả đạt được sau khi đào tạo chưa phù hợp với kiến thức và kỹ năng họ muốn đào tạo, tỷ lệ không hài lòng và không tham gia ý kiến lên đến 38,5% những người được hỏi.

Ba là, công tác đánh giá thực hiện công việc của NLD.

Công tác đánh giá thực hiện công việc của NLD được thể hiện qua chỉ số hài lòng khách hàng. Trong giai đoạn 2016-2020, Tổng công ty luôn chú trọng đến công tác đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng sử dụng điện, đã cải thiện được năng suất, hiệu quả của công tác kinh doanh và dịch vụ khách hàng. Từ đó, tạo niềm tin và sự hài lòng bền vững từ phía khách hàng. Điểm số khảo sát sự hài

lòng của khách hàng sử dụng điện của toàn Tổng công ty tăng dần đều theo các năm, cụ thể tại Bảng 3.
+ Chỉ số hài lòng khách hàng năm 2019 của toàn Tổng công ty đạt trung bình 8,2 điểm, cao hơn 1,09 điểm so với năm 2015. Không có đơn vị nào dưới 7,7 điểm (27/30 đơn vị đạt trên 8 điểm và 3/30 đơn vị dưới 8 điểm). Trung tâm chăm sóc

Bảng 3. Điểm số hài lòng của khách hàng sử dụng điện của Tổng công ty

Năm thực hiện	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Điểm hài lòng khách hàng	7,11	7,54	7,86	8,04	8,2	>8,2

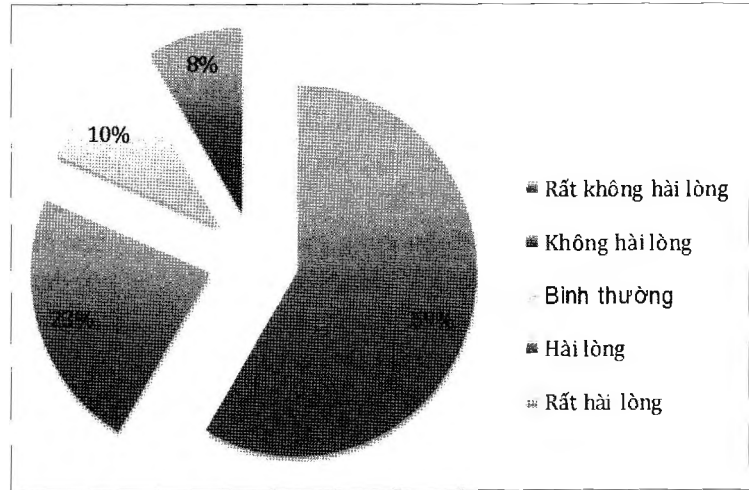
khách hàng đạt 8,09 điểm cao hơn 0,25 điểm so với năm 2018.

Kết quả khảo sát tại Hình 4 cho thấy, tỷ lệ NLD được hỏi trả lời “Hài lòng” và “Rất hài lòng” đối với tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc và yêu cầu hướng dẫn chi tiết việc đánh giá là rất cao lên đến hơn 67%. Nhưng kết quả khảo sát thang đo đánh giá kết quả thực hiện công việc thì tỷ lệ NLD không hài lòng lại lên đến 31,5%. Điều này chứng tỏ việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của Tổng công ty ở thời điểm hiện tại còn nhiều bất cập, không công bằng, mang tính chủ quan, dẫn đến tình trạng NLD không hài lòng về kết quả đánh giá. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý NLD.

Bốn là, điều kiện và môi trường làm việc.

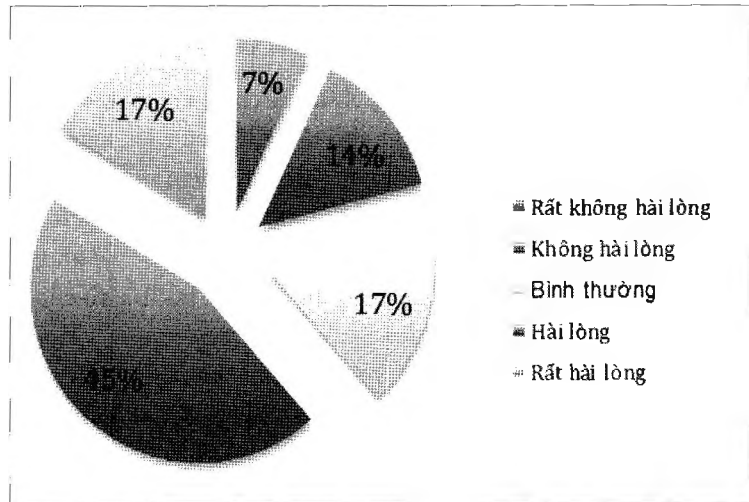
NLD có quyền làm việc trong một môi trường an toàn và vệ sinh lao động, họ có quyền được bảo vệ tránh mọi nguy hiểm, có quyền được biết và từ chối các công việc nguy hiểm. Hiểu được điều này, Ban lãnh đạo Tổng công ty luôn đặc biệt quan tâm tới môi trường làm việc nhất là các lĩnh vực hoạt động của đơn vị trong ngành Điện, môi trường làm việc của NLD trực tiếp tại hiện trường, công trường thì công bụi bặm, độc hại, nắng mưa phụ thuộc vào thời tiết. Tổng công ty Điện lực TP. Hà Nội (EVNHANOI) đã đạt được những thành tích đáng khích lệ, nâng cao nhận thức, đề cao trách nhiệm và tuân thủ pháp luật, cá nhân trong công tác an toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ) và đã góp phần quan trọng vào việc đảm bảo cấp điện an toàn, liên tục, ổn định phục vụ nhiệm vụ chính trị, an ninh, quốc phòng, văn hóa và phát triển kinh tế, xã hội của Thủ đô.

Hình 4: Đánh giá mức độ hài lòng của NLD về việc đánh giá thực hiện công việc



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Hình 5: Đánh giá mức độ hài lòng của NLD về điều kiện và môi trường làm việc



Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Tác giả đã tiến hành khảo sát đối với các đối tượng lao động trực tiếp và đối tượng lao động gián tiếp về vấn đề này và kết quả thu được tổng hợp thể hiện trong Hình 5.

Qua đánh giá của bảng khảo sát, tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng với điều kiện làm việc tại đơn vị được đánh giá khá cao lên đến hơn 60% người được đánh giá nhưng hầu hết những trường hợp này lại rơi vào khối lao động gián tiếp. Đối với

khối lao động gián tiếp được đơn vị trang bị thiết bị làm việc hiện đại, môi trường làm việc chuyên nghiệp, vì vậy việc NLD hài lòng với môi trường làm việc không có gì đáng nói. Tuy nhiên, đối với khối lao động trực tiếp, mức độ không hài lòng về điều kiện làm việc và trang thiết bị làm việc khá cao lên đến 30% và 41% do đặc thù ngành nghề công việc.

3. Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho NLD tại EVNHANOI

Một là, hoàn thiện công tác khen thưởng.

Chính sách thưởng còn phụ thuộc nhiều vào kết quả hoạt động kinh doanh, bảng xếp hạng thưởng chưa đưa ra được nhiều chỉ tiêu đánh giá. Hình thức thưởng thiếu đa dạng, mức thưởng chưa cao. Đặc thù là doanh nghiệp nhà nước, nên việc xây dựng quy chế thưởng dựa trên doanh thu kinh doanh. Vì vậy, bộ phận kinh doanh là đơn vị được hưởng nhiều nhất từ chế độ thưởng, tạo nên sự so sánh giữa NLD của bộ phận kinh doanh với các bộ phận hoạt động khác của đơn vị.

Tổng công ty cần xây dựng chính sách khen thưởng đa dạng, linh hoạt hơn cho tập thể hoặc cá nhân trên cơ sở hiệu quả công việc và thành tích đóng góp với nhiều hình thức thưởng khác nhau như bằng tiền, hiện vật, cổ phiếu,... Ngoài những hình thức trên, Tổng công ty có thể bổ sung thêm hình thức biểu dương trên bảng thành tích, tặng bằng khen. Các quyết định khen thưởng cần phải được đưa ra kịp thời, đúng lúc và cần được công bố rộng rãi, công khai cho toàn thể NLD để khích lệ tinh thần người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được thể hiện bản thân mình của NLD.

Hai là, hoàn thiện công tác đào tạo.

Quan tâm tới nguyện vọng và nhu cầu của NLD trong việc nâng cao kỹ năng chuyên môn đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc ở hiện tại và sự phát triển nghề nghiệp trong tương lai. Đặc biệt, chú trọng hơn nữa đến việc đào tạo và xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Ngoài ra, đa dạng hóa loại hình đào tạo, phương thức đào tạo để phù hợp với từng đối tượng, từng nội dung đào tạo sẽ tạo hứng thú giúp NLD nâng cao trình độ chuyên môn, giúp Tổng công ty nâng cao năng suất lao động và đạt hiệu quả trong sản xuất - kinh doanh.

Ba là, xây dựng và triển khai tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Công tác đánh giá việc thực hiện công việc chưa rõ ràng, không làm rõ được chức năng nhiệm vụ của từng NLD. Tổng công ty cũng chưa đưa ra bản tiêu chuẩn đánh giá chất lượng công việc chi tiết nên việc đánh giá kết quả chưa chính xác. Đồng thời, NLD đã được tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc, nhưng kết quả đánh giá là do người lãnh đạo trực tiếp thực hiện nên hoạt động đánh giá dễ gặp phải lỗi thành kiến, chủ quan, thiên vị. Vì vậy, hầu hết NLD đều cho rằng việc đánh giá chất lượng công việc chưa đúng với vai trò của nó.

Hoạt động kinh doanh ngày càng mở rộng, các tiêu chuẩn thực hiện cũng thay đổi theo. Vì vậy, cần thường xuyên rà soát lại công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng thời kỳ. Việc xây dựng các bản chi tiết mô tả công việc, bản tiêu chí đánh giá cần phải thực hiện một cách phù hợp và chọn lọc ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. EVNHANOI (2021), *Các tài liệu, văn bản nội bộ*.
2. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
3. Ali Halici & Gülten Yurtseven. (2012). Importance of the motivational factors affecting employees satisfaction. *International business research*, 5(1).
4. Efere, P. (2005). *Motivation and Job satisfaction*. London: Trans-Atlantic College.

Ngày nhận bài: 5/9/2021

Ngày phản biên đánh giá và sửa chữa: 5/10/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/10/2021

Thông tin tác giả:

1. NGUYỄN QUANG MINH

Tổng công ty Điện lực Thành phố Hà Nội,

Học viên Cao học Trường Đại học Điện lực

2. TS. NGUYỄN THỊ THANH DẦN

Viện Kinh tế và Quản lý, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF EVNHANOI'S EMPLOYEE MOTIVATION POLICIES

● **NGUYEN QUANG MINH**^{1,2}

● **Ph.D NGUYEN THI THANH DAN**³

¹ Hanoi Power Corporation

² Masters student, Electric Power University

³ School of Economics and Management

Hanoi University of Science and Technology

ABSTRACT:

This study analyzes the current situation of motivating employees at Hanoi Power Corporation (EVNHANOI) in terms of material and spiritual motivation. By analyzing secondary and primary data, this study finds out that EVNHANOI's staff are quite satisfied with the company's salary policies, job analysis activities and working environment. However, the study also points out that other parts of EVNHANOI's staff motivation policies including reward, career training and job performance evaluation still need to be improved. Based on the paper's findings, some solutions are proposed to improve the effectiveness of EVNHANOI's employee motivation policies.

Keywords: motivation, employee, EVNHANOI.