

# ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY MUA BÁN ĐIỆN, TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

Nguyễn Thanh Tùng\*, Vũ Hoàng Ngân\*\*

*Nghiên cứu được thực hiện nhằm đo lường và đánh giá động lực làm việc của người lao động, đồng thời phân tích và xác định mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Mua bán điện. Từ đó, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị cần thiết và phù hợp để tăng cường động lực cho người lao động tại Công ty Mua bán điện nhằm chuẩn bị các điều kiện tối ưu, đáp ứng yêu cầu của các cấp độ tiếp theo của thị trường điện và hoạt động kinh doanh trong thời gian tới, đặc biệt khi giai đoạn bán buôn cạnh tranh (2015-2022) của lộ trình phát triển thị trường điện đang tới gần.*

**Từ khóa:** Công ty Mua bán điện, Động lực, Tạo động lực, Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

## 1. Giới thiệu

Ngành điện là một trong những ngành có nhiều đóng góp quan trọng cho phát triển kinh tế và nâng cao đời sống nhân dân. Tuy nhiên, tại Việt Nam, ngành điện được xem như là ngành mang tính độc quyền cao với Tập đoàn Điện lực (EVN) là đơn vị mua và bán điện duy nhất đến người tiêu dùng. Để tiến tới đảm bảo an ninh năng lượng, từng bước minh bạch hóa và giảm vai trò độc quyền khâu mua điện của EVN, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định về việc phê duyệt lộ trình phát triển các cấp độ thị trường Điện lực tại Việt Nam (Thủ tướng Chính phủ, 2006). Căn cứ lộ trình phát triển của thị trường điện, giai đoạn 2005- 2014, Công ty Mua bán điện được thành lập, là thí điểm của Chính phủ trong giai đoạn xây dựng thị trường phát điện cạnh tranh.

Trong bối cảnh đó, một trong các điều kiện tiên quyết để công ty phát triển vững mạnh và thành công chính là nguồn nhân lực. Từ khi thành lập đến nay, EPTC đã từng bước kiện toàn bộ máy tổ chức, chú trọng xây dựng các chính sách nhân sự nhằm tăng cường sự gắn bó và thúc đẩy sự cống hiến của người lao động trong doanh nghiệp, đồng thời nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, hiệu quả và mức độ ảnh hưởng của các chính

sách này đến người lao động trên thực tế như thế nào là điều rất cần phân tích và đánh giá nhằm biến nguồn nhân lực trở thành một ưu thế cạnh tranh hàng đầu của công ty, đặc biệt khi bước vào giai đoạn bán buôn cạnh tranh, phải đối mặt với nguy cơ chảy máu chất xám và tình trạng suy giảm vị thế, vị trí trong thị trường điện. Do đó, công ty buộc phải đổi mới, nâng cao khả năng cạnh tranh, đặc biệt cần có những chính sách tích cực nhằm tăng cường động lực làm việc của người lao động.

Trên phương diện lý luận, nghiên cứu tổng hợp và đề xuất mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Mua bán điện, Tập đoàn Điện lực Việt Nam.

Trên phương diện thực tiễn, nghiên cứu giúp cho các nhà quản trị thấy được những nhân tố chính tác động đến động lực làm việc của người lao động, mức độ tác động của từng nhân tố đến động lực và đánh giá động lực lao động chung, từ đó đưa ra các khuyến nghị cần thiết và phù hợp để tăng cường động lực cho người lao động.

Nghiên cứu đo lường và đánh giá động lực làm việc của người lao động trên cơ sở đánh giá mức độ hài lòng của người lao động tại EPTC, nhằm hướng tới các mục tiêu sau:

- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại EPTC và mức độ tác động của từng nhân tố;

- Đo lường và đánh giá động lực làm việc của người lao động tại EPTC;

- Đề xuất một số khuyến nghị tăng cường động lực làm việc của người lao động tại EPTC, tạo đà cho sự phát triển, đáp ứng các điều kiện của thị trường điện và hoạt động sản xuất kinh doanh trong giai đoạn tiếp theo.

## **2. Tổng quan nghiên cứu, cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu**

### **2.1. Tổng quan nghiên cứu**

Có nhiều học thuyết liên quan đến động lực lao động với nhiều cách tiếp cận khác nhau khi tiến hành nghiên cứu. Tuy nhiên, nhìn chung các học thuyết đều chỉ ra động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện từ chính bản thân mỗi người lao động nhằm đạt được mục tiêu hoặc một kết quả cụ thể nào đó. Các vấn đề tạo hay tăng cường động lực cho người lao động sẽ tác động đến sự hài lòng của người lao động với tổ chức, giúp nâng cao hiệu quả lao động trong tổ chức.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu tập trung sử dụng các học thuyết như thuyết nhu cầu của Maslow, thuyết kỳ vọng của Vroom, thuyết công bằng của Adams Stacy, đặc biệt là thuyết hai nhân tố của Herzberg làm cơ sở nghiên cứu nhằm tìm hiểu động lực làm việc của người lao động, đặc biệt là sự hài lòng hay mong muốn của người lao động khi làm việc trong tổ chức. Cụ thể, theo Maslow, người lao động có 5 nhu cầu theo bậc từ thấp đến cao và những nhu cầu ở mức thấp phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện nhu cầu ở mức cao hơn (Maslow, A.H, 1943). Theo giác độ này, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và sự tác động vào nhu cầu sẽ thay đổi hành vi của con người. Khác với Maslow, Vroom tập trung vào kết quả công việc và cho rằng nỗ lực của người lao động sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ (Vroom V.H, 1964). Đối với Adams, người lao động có xu hướng đánh giá sự công bằng qua so sánh công sức bỏ ra với những thứ nhận được cũng như so sánh với những đồng nghiệp cùng công ty (Adams J.S, 1965). Trong khi đó, Herzberg nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và phát triển thuyết hai nhân tố, gồm duy trì và thúc đẩy, đồng thời chỉ ra sự hài lòng

của người lao động đối với các nhân tố thúc đẩy là điều kiện để người lao động có động lực cao hơn và công việc được hoàn thành tốt hơn. Còn nhân tố duy trì là điều kiện cần mà công ty phải làm tốt để hạn chế sự bất mãn, giúp duy trì động lực làm việc của người lao động (Herzberg F, 1968).

Ngoài ra, nghiên cứu tham khảo một số mô hình về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động như mô hình 10 nhân tố (Kovach K.A, 1987); nghiên cứu so sánh sự khác biệt về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực trong các khoảng thời gian khác nhau hoặc trong các ngành công nghiệp khác nhau (Wiley C, 1997); nghiên cứu các tiêu chí tác động mạnh nhất đến nỗ lực của nhân viên ở Canada (Aselstine K và Alletson K, 2006); nghiên cứu xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng thương mại Kohat (Khan K.U, Farooq S.U, et al, 2010).

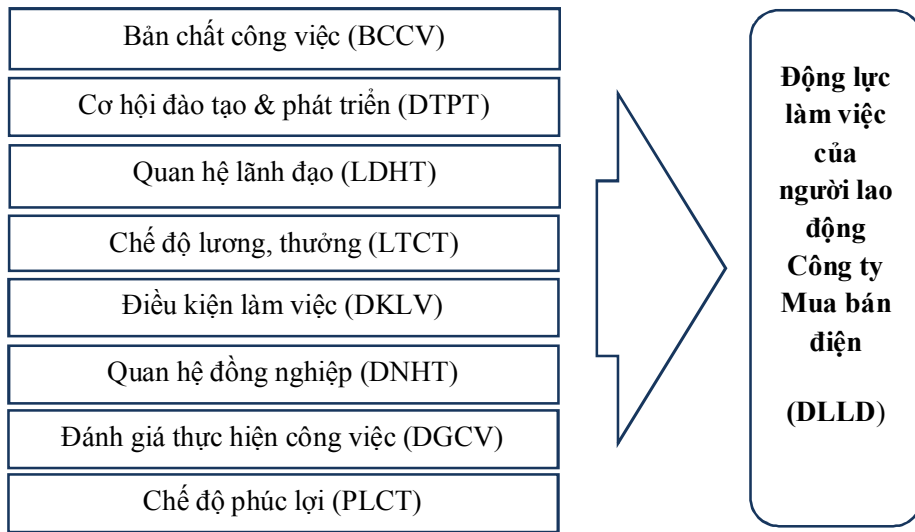
Các lý thuyết này giúp các nhà quản lý nhận biết và đưa ra các giải pháp phù hợp để thỏa mãn nhu cầu, mong muốn của nhân viên, đồng thời bảo đảm đạt các mục tiêu tổ chức. Tuy nhiên, mục tiêu này sẽ không phù hợp nếu tổ chức chỉ áp dụng một lý thuyết hoặc một công cụ về động lực. Do vậy, nghiên cứu đã sử dụng các lý thuyết và mô hình nói trên nhằm tổng hợp và đề xuất một mô hình phù hợp, có khả năng kết nối nhiều khía cạnh của tạo động lực, giúp tổ chức có thể đạt được các mục tiêu trong điều kiện giới hạn về nguồn lực.

### **2.2. Mô hình đề xuất**

Trên cơ sở mục tiêu và các lý thuyết liên quan, nghiên cứu đề xuất mô hình 8 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc gồm: *Bản chất công việc, Cơ hội đào tạo và phát triển, Quan hệ lãnh đạo, Quan hệ đồng nghiệp, Điều kiện làm việc, Chế độ lương thưởng, Đánh giá thực hiện công việc, Chế độ phúc lợi* với các giả thuyết là từng nhân tố tương ứng có ảnh hưởng tích cực đến việc động lực người lao động.

Sau khi thảo luận nhóm nhằm củng cố lại mô hình, nghiên cứu tham khảo thang đo như thang đo sự nỗ lực của Aon Consulting (David L. Stum, 2001), thang đo động viên nhân viên (Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011) để phát triển các biến quan sát. Cụ thể là:

**Hình 1: Mô hình đề xuất các nhân tố tác động động lực làm việc của người lao động tại EPTC**



(Nguồn: Tổng hợp từ nhóm tác giả)

- *Bản chất công việc*: Thể hiện sự thách thức của công việc và cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân. Thang đo được đo lường bởi 3 biến quan sát: Công việc phù hợp với năng lực cá nhân; Công việc thú vị; Việc phân chia công việc hợp lý.

- *Cơ hội đào tạo và phát triển*: Thể hiện những cơ hội đào tạo và thăng tiến, phát triển trong doanh nghiệp. Thang đo được đo lường bởi 3 biến quan sát: Chính sách thăng tiến rõ ràng; Được đào tạo và phát triển nghề nghiệp; Công ty tạo nhiều cơ hội để phát triển cá nhân.

- *Quan hệ lãnh đạo (Sự hỗ trợ của cấp trên)*: Thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ của cấp trên trong việc giải quyết các vấn đề khó khăn của người lao động. Thang đo được đo lường bởi 6 biến quan sát: Lãnh đạo quan tâm đến cấp dưới; Người lao động nhận được nhiều sự hỗ trợ của cấp trên; Lãnh đạo lắng nghe quan điểm và suy nghĩ của người lao động; Lãnh đạo coi trọng tài năng và sự đóng góp; Người lao động được đối xử công bằng; Lãnh đạo có năng lực, tầm nhìn và khả năng điều hành.

- *Quan hệ đồng nghiệp*: Thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ của đồng nghiệp trong việc giải quyết các vấn đề cá nhân. Thang đo được đo lường bởi 3 biến quan sát: Đồng nghiệp thường sẵn lòng giúp đỡ lẫn nhau; Các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt; Đồng nghiệp thân thiện.

- *Điều kiện làm việc*: Thể hiện vấn đề an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc. Thang đo được đo lường bởi 3 biến quan sát: Nơi làm việc sạch sẽ, tiện nghi; Được cung cấp đầy đủ các công dụng cụ làm việc;

An toàn.

- *Chế độ lương, thưởng*: Thể hiện người lao động được nhận tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, lương đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt công việc. Thang đo được đo lường bởi 4 biến quan sát: Tiền lương, thưởng tương xứng với kết quả làm việc; Có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Công ty; Tiền lương, thưởng ngang bằng với các doanh nghiệp khác trong ngành; Biết rõ các chính sách lương thưởng, trợ cấp.

- *Đánh giá thực hiện công việc*: Thể hiện sự ghi nhận hoàn thành tốt công việc, góp phần vào sự thành công của công ty. Thang đo được đo lường bởi 5 biến quan sát: Việc đánh giá được thực hiện định kỳ; Đánh giá khách quan, khoa học, công bằng; Kết quả đánh giá phản ánh đầy đủ, chính xác; Kết quả đánh giá được sử dụng để xét lương, thưởng, đề bạt; Đánh giá giúp cải thiện và nâng cao năng suất lao động.

- *Chế độ phúc lợi*: Thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động. Thang đo được đo lường bởi 3 biến quan sát: Chính sách phúc lợi rõ ràng và hữu ích; Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo của Công ty đối với người lao động; Phúc lợi được thực hiện đầy đủ và hấp dẫn người lao động.

- *Động lực chung*: được đo lường trực tiếp qua 4 biến quan sát: Cố gắng ở mức độ cao nhất để hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao; Hướng tới việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức đặt ra

trong công việc; Sẵn sàng triển khai các công tác được tổ chức giao; Cố gắng hoàn thiện mình ở mức cao nhất để có thể đáp ứng tốt các yêu cầu công việc của tổ chức.

Cuối cùng, để đo lường các khái niệm nghiên cứu, nghiên cứu xây dựng bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 mức độ: 1: rất không đồng ý, 2: không đồng ý, 3: tạm đồng ý, 4: đồng ý, 5: hoàn toàn đồng ý.

### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng:

- *Nghiên cứu định tính*: phân tích tài liệu thứ cấp gồm các lý thuyết, các nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động để tổng hợp và đề xuất mô hình, sau đó sử dụng phương pháp thảo luận nhóm với 10 nhân viên đại diện cho các phòng khác nhau trong Công ty để củng cố mô hình, thiết kế bảng hỏi và phiếu khảo sát;

- *Nghiên cứu định lượng*: điều tra trực tiếp bằng phiếu khảo sát với tổng số mẫu là 160 (toàn bộ nhân viên tại EPTC). Sau đó, phân tích số liệu thông qua Cronbach's alpha để kiểm định thang đo; phân tích nhân tố để gom nhóm và loại biến; sử dụng hàm hồi quy để xem xét mức độ tác động của từng nhân tố đến động lực làm việc. Cuối cùng, nghiên cứu thực hiện kiểm định trung bình tổng thể One sample T-test kết hợp thống kê mô tả so sánh với giá trị trung bình kỳ vọng = 4 – tương đương mức đồng ý trong thang đo Likert nhằm đo lường và đánh giá động lực làm việc của người lao động tại EPTC. Toàn bộ dữ liệu nghiên cứu sẽ được xử lý bởi phần mềm SPSS 16 và MS.Excel 2010.

## 3. Kết quả và thảo luận

### 3.1. Kết quả kiểm định thang đo

Để đảm bảo độ tin cậy của thang đo, chỉ giữ lại những biến nào có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 đồng thời đảm bảo hệ số tin cậy Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Thang đo động lực làm việc gồm 8 nhân tố, mỗi nhân tố được đo lường bởi nhiều biến quan sát tương ứng với từng câu hỏi trong bảng điều tra, tổng thể gồm 30 biến quan sát và nhân tố Động lực chung được đo lường bởi 4 biến quan sát.

Trong kết quả kiểm định độ tin cậy của biến quan sát cho thấy, hệ số Cronbach's Alpha của 08 nhân tố nghiên cứu và Động lực chung đều lớn hơn 0,7.

Ngoài ra, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3.

Do vậy, có thể kết luận rằng thang đo được sử dụng trong nghiên cứu là phù hợp và đáng tin cậy.

### 3.2. Xác định các nhân tố tác động đến động lực làm việc

#### 3.2.1. Phân tích nhân tố khám phá

Phân tích nhân tố khám phá EFA được sử dụng để kiểm định giá trị các khái niệm của thang đo, cụ thể là rút gọn tập hợp các biến quan sát có mối quan hệ chặt chẽ thành một số nhân tố mà không giảm lượng thông tin các biến ban đầu (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Kết quả là mô hình nghiên cứu được điều chỉnh còn 6 nhân tố (được đo lường bởi 29 biến quan sát) gồm: *Đánh giá thực hiện công việc*; *Chính sách đãi ngộ (gồm lương, thưởng, phúc lợi)*; *Quan hệ công việc*; *Môi trường làm việc*; *Cơ hội đào tạo và phát triển*; *Bản chất công việc*. Trong đó, biến quan sát bccv3 (Việc phân chia công việc hợp lý) bị loại bỏ khỏi thành phần thang đo *Đánh giá thực hiện công việc* do không có ý nghĩa giải thích thang đo này. Còn 04 biến quan sát của thang đo Động lực chung (mức độ động lực chung khi làm việc) được giữ nguyên.

#### 3.2.2. Phân tích hồi quy

Với mục tiêu xác định các nhân tố và mức độ tác động của từng nhân tố nghiên cứu tới động lực làm việc của người lao động tại EPTC, nghiên cứu sử dụng phân tích hồi quy tuyến tính bằng phương pháp bình phương nhỏ nhất thông thường (Ordinal Least Squares – OLS).

Kết quả hồi quy trong mô hình chỉ ra rằng, mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến với  $VIF_{max} = 2,859 < 10$ ; mô hình không có hiện tượng tự tương quan với  $1 < d = 1,870 < 3$ ; mô hình phù hợp với kiểm định F và giá trị Sig. = 0,000 rất nhỏ. Do vậy, mô hình hồi quy không vi phạm các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính, biến phụ thuộc đã giải thích được 73,6% sự biến thiên các biến độc lập.

Hầu hết các biến độc lập đều có dấu như mong đợi, chỉ có nhân tố Môi trường làm việc tác động ngược chiều tới động lực làm việc. Có thể dự đoán rằng môi trường làm việc hiện tại của Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu của người lao động.

Tuy nhiên, kết quả từ bảng 1 đã chỉ ra: với mức ý nghĩa 5%, có thể bác bỏ giả thuyết H0 (Giả thuyết rằng có một nhân tố không tác động đến động lực

**Bảng 1: Kết quả phân tích hồi quy của mô hình**

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa	Mức ý nghĩa	VIF
	B		
Chính sách đãi ngộ	<b>.284</b>	.000	2.628
Đánh giá thực hiện công việc	<b>.173</b>	.000	<b>2.859</b>
Quan hệ công việc	.031	.620	2.269
Môi trường làm việc	-.005	.937	2.078
Cơ hội đào tạo & phát triển	<b>.170</b>	.000	1.533
Bản chất công việc	.015	.755	1.939
Thống kê F (Sig.)	<b>71.314 (0.000)</b>		
Hệ số Durbin-Watson d	<b>1.870</b>		

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2013 của nhóm tác giả)

làm việc của người lao động EPTC) đối với 03 các biến độc lập gồm *Chính sách đãi ngộ*, *Đánh giá thực hiện công việc*, *Cơ hội đào tạo và phát triển* trong mô hình (vì các giá trị Sig của biến độc lập này đều nhỏ hơn 0,05) hay nói cách khác là các nhân tố này có ảnh hưởng tích cực, có thể cải thiện và tăng cường động lực làm việc của người lao động tại Công ty. Do vậy, vấn đề tăng hay giảm sự tác động tới các nhân tố còn lại, Công ty sẽ không thu được nhiều hiệu quả bằng tập trung tác động đến 03 nhân tố trên, nhất là trong điều kiện giới hạn về nguồn lực hiện nay.

### 3.3. Kết quả đánh giá về động lực làm việc

Nhằm làm rõ thực trạng động lực làm việc của người lao động đang ở mức độ nào, làm cơ sở để lãnh đạo công ty quyết định nên chú trọng đến nhân tố tác động nào và đầu tư giải quyết ở mức độ nào là phù hợp với nguồn lực và mục tiêu hiện có của

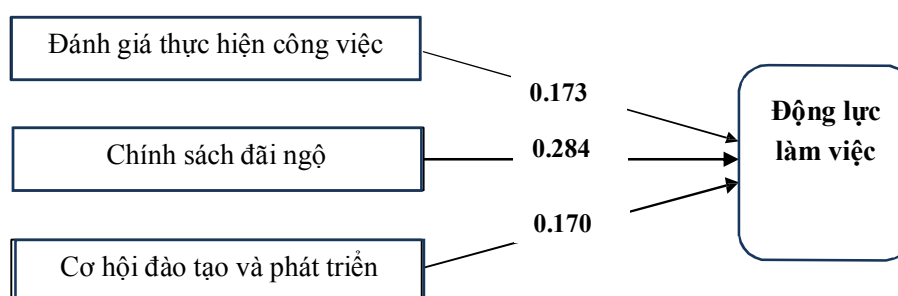
công ty, nghiên cứu xem xét mức độ hài lòng của người lao động với từng nhóm nhân tố được xác định nêu trên bằng cách thực hiện thống kê mô tả và so sánh giá trị trung bình của mẫu với giá trị trung bình kỳ vọng = 4 .

#### 3.3.1. Đo lường và đánh giá động lực chung

Kết quả thống kê của Bảng 2 cho thấy Động lực chung đang đạt giá trị trung bình ở mức 3,4622 (< 3,5 và hoàn toàn dưới mức 4 - mức đồng ý trong thang đo Likert) cho thấy động lực làm việc của người lao động tại EPTC đang ở mức trung bình. Giá trị trung bình cao nhất trong bảng thống kê là nhóm nhân tố về Đào tạo và phát triển đạt 4,1974, còn thấp nhất là Chính sách đãi ngộ đạt 3,3515.

Như vậy, nếu so với giá trị trung bình kỳ vọng, ta thấy các mức độ ảnh hưởng của các nhóm nhân tố *Đánh giá thực hiện công việc*; *Chính sách đãi ngộ*

**Hình 2: Mô hình các nhân tố tác động động lực làm việc của người lao động tại EPTC**



(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích điều tra của nhóm tác giả)

**Bảng 2: Bảng tổng hợp thống kê giá trị trung bình của các nhân tố và Động lực chung**

Nhân tố	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
Đánh giá thực hiện công việc	2.00	5.00	3.6763	.99374
Chính sách đãi ngộ	1.86	5.00	3.3515	.94201
Đào tạo và phát triển	2.00	5.00	4.1974	.63310
<b>Động lực chung</b>	1.00	4.00	<b>3.4622</b>	.57238

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2013 của nhóm tác giả)

đến động lực làm việc chưa đạt, ngoại trừ *Đào tạo & phát triển*. Đây là điểm mà công ty cần lưu ý trong công tác nhân lực.

### 3.3.2. Đối với từng nhóm nhân tố

Kết quả thống kê về mức độ hài lòng của người lao động với Động lực chung cho thấy, mức độ hài lòng của người lao động đối với nhân tố DLLD3 và DLLD4 là cao nhất đạt 3,47; đối với nhân tố DLLD2 đạt 3,46 và thấp nhất là DLLD1 đạt 3,45. Tỷ lệ người lao động đồng ý/hài lòng về động lực dao động nhẹ từ 50% đến 53%. Như vậy, khoảng một nửa số lao động của Công ty chưa sẵn sàng và đạt trạng thái tích cực trong quá trình làm việc và công tác.

Đối với nhóm nhân tố Chính sách đãi ngộ: cả 07 biến quan sát đều có giá trị trung bình thấp hơn giá trị trung bình kỳ vọng là 4, có dưới 55% người đồng ý với nhận định này. Như vậy, người lao động tại Công ty chưa hài lòng với chế độ đãi ngộ, đặc biệt

các vấn đề như sự tương xứng và hợp lý của tiền lương, thưởng với kết quả làm việc; sự hữu ích và hấp dẫn của chính sách phúc lợi.

Đối với nhóm nhân tố Đánh giá thực hiện công việc, giá trị trung bình của 05 biến quan sát đều thấp hơn giá trị trung bình kỳ vọng là 4, có dưới 47% người đồng ý với nhận định này. Trong đó, vấn đề sử dụng kết quả đánh giá là cơ sở xét lương, thưởng, đề bạt; sự khách quan, khoa học và công bằng trong đánh giá hay ý nghĩa của công tác đánh giá có mức độ hài lòng thấp nhất. Như vậy, phần lớn người lao động tại Công ty chưa thực sự hài lòng với công tác này.

Đối với nhóm nhân tố Cơ hội đào tạo và phát triển, các biến quan sát đều có giá trị trung bình lớn hơn 4 với xấp xỉ 80% người lao động đánh giá đồng ý và hoàn toàn đồng ý với nhận định này. Như vậy, người lao động đánh giá chính sách đào tạo và phát triển của Công ty hiện nay khá tốt.

**Bảng 3: Mức độ hài lòng của người lao động với Động lực chung**

Quan sát		Mức 1-2	Mức 4	Trung bình
<b>DLDL1</b>	Anh (chị) luôn cố gắng ở mức độ cao nhất để hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao	7.2%	<b>52.6%</b>	3.45
<b>DLDL2</b>	Anh (chị) luôn cố gắng hoàn thiện mình ở mức cao nhất để có thể đáp ứng tốt các yêu cầu công việc của tổ chức	3.9%	50.7%	3.46
<b>DLDL3</b>	Anh (chị) luôn sẵn sàng triển khai các công tác được tổ chức giao	3.9%	51.3%	<b>3.47</b>
<b>DLDL4</b>	Anh (chị) luôn cố gắng ở mức độ cao nhất để hoàn thành công việc, nhiệm vụ được giao	3.3%	51.3%	<b>3.47</b>

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2013 của nhóm tác giả)

**Bảng 4: Mức độ hài lòng của người lao động với nhân tố Chính sách đãi ngộ**

STT	Quan sát	Mức 1-2	Mức 4-5	Trung bình
1	Chính sách phúc lợi rõ ràng và hữu ích	24.3%	32.3%	3.18
2	Chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm chu đáo của Công ty đối với người lao động	27%	51.3%	3.45
3	Phúc lợi được thực hiện đầy đủ và hấp dẫn nhân viên	28.3%	28.3%	3.12
4	Tiền lương, thưởng tương xứng với kết quả làm việc	31.6%	50.6%	3.41
5	Anh (chị) có thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ công ty	28.9%	45.4%	3.32
6	Tiền lương, thưởng ngang bằng với các doanh nghiệp trong ngành khác	25%	50.0%	3.47
7	Anh (chị) biết rõ các chính sách lương, thưởng, trợ cấp ở công ty	30.3%	<b>54.6%</b>	<b>3.50</b>

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2013 của nhóm tác giả)

#### 4. Kết luận và khuyến nghị

##### 4.1. Kết luận

Sau khi phân tích và đánh giá, kết quả chỉ ra rằng, động lực làm việc tại EPTC chưa cao, đạt mức trung bình khá và có 03 nhân tố chính tác động đến động lực làm việc. Trong đó, nhân tố Cơ hội đào tạo và phát triển ở mức hài lòng cao, 2 nhân tố còn lại đạt sự hài lòng ở mức thấp. Đối với nhân tố Cơ hội đào tạo và phát triển, EPTC cần duy trì nhằm tác động đến động lực làm việc hơn nữa và duy trì động lực làm việc của nhân viên. Đối với 2 nhân tố còn lại, Công ty cần nghiên cứu tăng cường động lực cho

nhân viên, xem xét hoàn thiện chính sách đãi ngộ, cải thiện công tác đánh giá để công tác đánh giá thực sự là công cụ hiệu quả để xét lương, thưởng, đề bạt.

##### 4.2. Khuyến nghị

Căn cứ định hướng phát triển và những kết quả phân tích nêu trên, các đề xuất sẽ tập trung vào các nhân tố ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại công ty nhằm hạn chế tình trạng không hài lòng và bất mãn, cải thiện và tăng cường động lực làm việc của người lao động:

##### 4.2.1. Đối với chính sách đãi ngộ (gồm lương,

**Bảng 5: Mức độ hài lòng của người lao động với nhân tố Đánh giá thực hiện công việc**

STT	Quan sát	Mức 1-2	Mức 4-5	Trung bình
1	Việc đánh giá được thực hiện định kỳ	7.9%	46.1%	<b>3.71</b>
2	Đánh giá khách quan, khoa học, công bằng	10.5%	<b>47.3%</b>	3.68
3	Kết quả đánh giá phản ánh đầy đủ, chính xác	11.8%	46.7%	3.70
4	Kết quả đánh giá được sử dụng để xét lương, thưởng, đề bạt	12.5%	44.1%	3.61
5	Đánh giá giúp cải thiện và nâng cao năng suất lao động	6.6%	46.0%	3.68

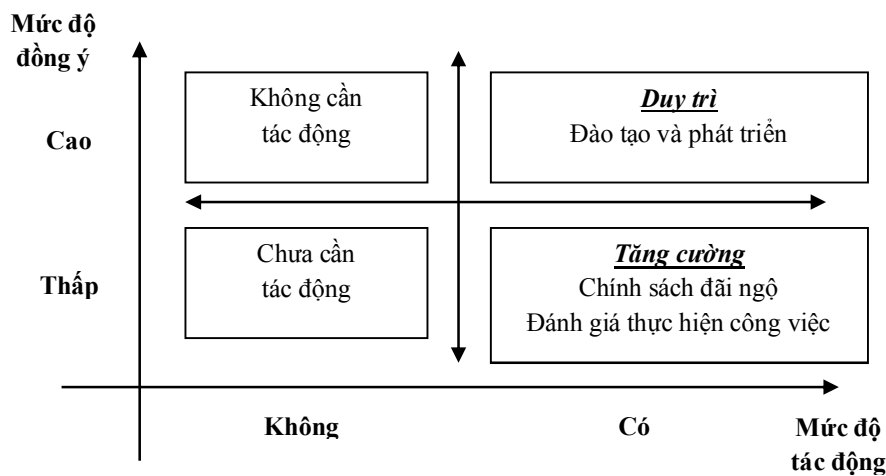
(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2013 của nhóm tác giả)

**Bảng 6: Mức độ hài lòng của người lao động với nhân tố Cơ hội đào tạo và phát triển**

STT	Quan sát	Mức 1-2	Mức 4-5	Trung bình
1	Chính sách thăng tiến rõ ràng	0%	80.35	4.11
2	Anh (chị) được đào tạo và phát triển nghề nghiệp	0.7%	<b>90.8%</b>	<b>4.25</b>
3	Công ty tạo nhiều cơ hội để anh (chị) phát triển cá nhân	2%	88.8%	4.24

(Nguồn: Kết quả điều tra năm 2013 của nhóm tác giả)

**Hình 3: Mô hình tương quan giữa mức độ hài lòng và mức độ tác động của các nhân tố đến động lực làm việc của người lao động tại EPTC**



(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích điều tra của nhóm tác giả)

thường, phúc lợi)

- Tham khảo cách thức chi trả tiền lương, đãi ngộ của các đơn vị trong và ngoài ngành và so sánh với thu nhập của người lao động nhằm xác định mức lương, đãi ngộ công bằng và hợp lý hơn;

- Tích cực sử dụng website nội bộ nhằm tuyên truyền/phổ biến chính sách lương, thưởng đãi ngộ đến toàn thể người lao động và xây dựng kênh phản hồi nhằm giúp người lao động hiểu mức đãi ngộ của Công ty là hợp lý trên mọi phương diện cũng như giúp tìm hiểu nhu cầu của người lao động;

- Chú trọng khen thưởng linh hoạt và gắn bó lợi ích của bộ phận, người lao động trực tiếp đóng góp hay có sự đóng góp lớn vào kết quả kinh doanh của Công ty.

#### 4.2.2. Đối với đánh giá thực hiện công việc

Tiếp tục duy trì hoạt động định kỳ đánh giá thực hiện công việc tại Công ty, đồng thời hoàn thiện công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Cụ thể là:

- Đào tạo nâng cao nhận thức và kiến thức của cán bộ quản lý và người lao động đối với công tác này;

- Hoàn thiện và cập nhật công tác phân tích công việc và bản mô tả công việc;

- Xây dựng Hệ thống quản lý kết quả đánh giá và thông tin phản hồi về kết quả đánh giá; bổ sung và đổi mới các tiêu chuẩn đánh giá bằng cách lượng hóa và xây dựng các chỉ tiêu đo lường kết quả cụ thể hơn.

#### 4.2.3. Đối với cơ hội đào tạo và phát triển

- Các tiêu chuẩn thăng tiến phải được xây dựng và công bố rõ ràng, cụ thể, công khai để người lao động phấn đấu. Tiêu chuẩn này nên cụ thể hóa ở từng bộ phận theo cách tích lũy điểm hoặc xếp hạng theo tiêu chuẩn.

- Xây dựng chương trình và kế hoạch đào tạo và phát triển cụ thể cho từng nhân viên trong diện quy hoạch, đồng thời bám sát thực hiện theo đúng lộ trình được đề ra. □



### **Tài liệu tham khảo:**

- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Nhà xuất bản Hồng Đức, TP.HCM.
- Adams J.S (1965), "Inequality in Social Exchange", *Academic Press, Advances in Experimental Psychology*, pp. 267-299.
- Aselstine K and Alletson K (2006), "A New Deal for the 21st Century Workplace", *Ivey Business Journal*, March/April.
- David L. Stum, (2001), "Maslow revisited: building the employee commitment pyramid", *Strategy & Leadership*, Vol. 29 Iss: 4, pp.4 – 9.
- Herzberg F (1968), "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, vol. 46, iss. 1, pp. 53–62.
- Khan K.U, Farooq S.U, et al, (2010), "A Comparative Analysis of the Factors Determining Motivational Level of Employees Working in Commercial Banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa", *International Journal of Business and Management*, 5(12).
- Kovach K.A (1987), "What Motivates Employees Workers and Supervisors Give Different Answers", *Business Horizons*, Sept-Oct, 58-65.
- Maslow, A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 370- 396.
- Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), Thang đo động viên nhân viên, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM, số 224, tháng 2/2011.
- Vroom V.H (1964), "Work and Motivation", *New York*, 331 p.
- Wiley C, (1997) "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", *International Journal of Manpower*, Vol. 18 Iss: 3, pp.263 – 280.
- Thủ tướng Chính Phủ, *Quyết định số 26/2006/QĐ-TTg về việc phê duyệt lộ trình, các điều kiện hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện lực tại Việt Nam*, ban hành ngày 26/01/2006.

### **Motivation of employee in Electric Power Trading Company, Electricity of Vietnam.**

#### *Abstract:*

*The primary aim of this study is not only to assess and measure working motivation of employee but also to analyse and determine the level of factors' influence on working motivation of employee at Electric Power Trading Company (EPTC), Electricity of Vietnam (EVN). The paper suggests necessary policies, implications for promoting the motivation of employee to enhance the company's competitive capacity in the coming time.*

---

#### **Thông tin tác giả:**

**\*Nguyễn Thanh Tùng**, thạc sĩ

- Nơi công tác: Công ty Mua bán điện, Tập đoàn Điện lực Việt Nam

Email: tungnt@eptc.evn.vn; tungnt.it2k@gmail.com

**\*\*Vũ Hoàng Ngân**, Phó giáo sư, tiến sĩ

- Nơi công tác: Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Kinh tế học lao động, Quản trị nguồn nhân lực, Hành vi tổ chức.

Email: nganvh@neu.edu.vn;