

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
TÓM TẮT.....	iii
ABSTRACT	iv
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	vi
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, ĐỒ THỊ, SƠ ĐỒ	vii
PHẦN MỞ ĐẦU.....	viii
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. Ý NGHĨA VÀ TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI.....	1
1.2. TỔNG QUAN VÀ ĐIỂM MỚI CỦA LUẬN VĂN.....	2
1.2.1. Tổng quan nghiên cứu.....	2
1.2.2. Các nghiên cứu ứng dụng mô hình mười yếu tố tạo động lực Kenneth S.kovach.....	4
1.2.2.1. Công trình nghiên cứu tại nước ngoài	4
1.2.2.2. Công trình nghiên cứu trong nước	5
1.3. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU	7
1.3.1. Mục tiêu lý luận:	7
1.3.2. Mục tiêu thực tiễn:	7
1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	7
1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	8
1.6. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	8
1.7. BỐ CỤC NGHIÊN CỨU	8
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	10
2.1. LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	10
2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc.....	10
2.1.2. Các học thuyết về nâng cao động lực làm việc.....	11
2.1.2.1. Các lý thuyết về nhu cầu.....	11
2.1.2.2. Các lý thuyết về nhận thức.....	14
2.1.2.3. Lý thuyết củng cố.....	16
2.1.2.4. Mô hình đặc điểm công việc theo quan điểm của Hackman và Oldham (1976) .	16
2.2. MÔ HÌNH MƯỜI YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC CỦA KENNETH S.KOVACH.....	17
2.3. LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	18
2.3.1. Mục đích của công tác nâng cao động lực cho người lao động	18

2.3.2. <i>Vai trò của công tác nâng cao động lực</i>	19
2.3.3. <i>Vai trò người quản lý trong nâng cao động lực cho người lao động</i>	19
2.4. NHỮNG YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ CÔNG TÁC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	22
2.4.1. <i>Cá nhân người lao động</i>	22
2.4.1.1. <i>Nhu cầu của người lao động</i>	22
2.4.1.2. <i>Giá trị cá nhân</i>	22
2.4.1.3. <i>Đặc điểm tính cách</i>	23
2.4.1.4. <i>Khả năng, năng lực của mỗi người</i>	23
2.4.2. <i>Công việc</i>	23
2.4.2.1. <i>Phân tích công việc</i>	23
2.4.2.2. <i>Tính hấp dẫn của công việc</i>	24
2.4.2.3. <i>Khả năng thăng tiến</i>	24
2.4.2.4. <i>Quan hệ trong công việc</i>	24
2.4.2.5. <i>Sự công nhận của cấp trên</i>	25
2.4.3. <i>Chính sách của Công ty có vốn nhà nước:</i>	25
2.4.3.1. <i>Chính sách quản lý của Công ty</i>	25
2.4.3.2. <i>Hệ thống chính sách đãi ngộ của Công ty</i>	25
2.5. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CÁC GIẢ THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CTĐLTT:	26
2.5.1. <i>Mô hình nghiên cứu về động lực làm việc</i>	26
2.5.2. <i>Giả thuyết cho mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc</i>	30
2.6. GIỚI THIỆU VỀ CTĐLTT	30
2.6.1. <i>Lịch sử hình thành của CTĐLTT</i>	30
2.6.2. <i>Tên, địa chỉ</i>	31
2.6.3. <i>Ngành nghề kinh doanh</i>	31
2.6.4. <i>Cơ cấu tổ chức</i>	32
2.6.5. <i>Tình hình nhân sự từ năm 2012 - 2014</i>	33
2.6.6. <i>Cơ cấu lao động theo giới tính và trình độ chuyên môn</i>	34
2.6.7. <i>Tình hình lao động theo độ tuổi và thâm niên công tác</i>	37
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	41
3.1. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	41
3.1.1. <i>Thiết kế nghiên cứu</i>	41
3.1.1.1. <i>Nghiên cứu định tính</i>	41

3.1.1.2. Nghiên cứu định lượng	43
3.1.2. Quy trình nghiên cứu.....	44
3.1.3. Phương pháp chọn mẫu.....	45
3.1.4. Thiết kế bảng câu hỏi	46
3.2. XÂY DỰNG THANG ĐO	46
3.2.1. Thang đo lường nhân “Điều kiện làm việc”	46
3.2.2. Thang đo lường nhân “Môi trường làm việc”	46
3.2.3. Thang đo lường nhân “Đào tạo thăng tiến”	47
3.2.4. Thang đo lường nhân “Lương – phúc lợi”	47
3.2.5. Thang đo lường nhân “Khen thưởng”	47
3.3. THỰC HIỆN NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG	48
3.3.1. Tình hình thu thập dữ liệu nghiên cứu định lượng	48
3.3.2. Đặc điểm của mẫu nghiên cứu	49
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	53
4.1. ĐÁNH GIÁ THANG ĐO	53
4.1.1. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Điều kiện làm việc (Dieu kien lam viec).....	54
4.1.2. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Môi trường làm việc (Moi truong lam viec)	54
4.1.3. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Thang đo Đào tạo thăng tiến (Dao tao & thang tien) ...	55
4.1.4. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Lương – Phúc lợi (Luong & phuc loi)	55
4.1.5. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Khen thưởng (Khen thuong).....	56
4.2. PHÂN TÍCH NHÂN TỐ KHÁM PHÁ (EFA) TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CTĐLTT	57
4.2.1. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần thứ nhất.....	58
4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần thứ hai (lần cuối).....	60
4.2.3. Kết luận phân tích nhân tố khám phá mô hình đo lường	63
4.3. KIỂM ĐỊNH SỰ PHÙ HỢP CỦA MÔ HÌNH	64
4.3.1. Phân tích tương quan (Pearson):	64
4.3.2. Phân tích hồi quy.....	65
4.3.3. Kiểm định sự phù hợp của mô hình hồi quy	68
4.4. MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	70
4.4.1. Thang đo điều kiện làm việc.....	70
4.4.2. Thang đo môi trường làm việc.....	71
4.4.3. Thang đo về đào tạo và thăng tiến trong công việc	72
4.4.4. Thang đo lương và phúc lợi.....	73
4.4.5. Thang đo khen thưởng.....	74

4.5. ĐÁNH GIÁ CẢM NHẬN CỦA NHÂN VIÊN ĐỐI VỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI CTĐLTT.....	75
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH CHO GIẢI PHÁP.....	78
5.1. TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA VIỆC HOÀN THIỆN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC.....	78
5.2. TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA YẾU TỐ ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC	79
5.3. TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA YẾU TỐ ĐÀO TẠO – THĂNG TIẾN	80
5.4. TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA YẾU TỐ KHEN THƯỞNG	81
5.5. TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN THÔNG QUA YẾU TỐ LƯƠNG, PHÚC LỢI	81
5.6. CÁC HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO	82
PHẦN KẾT LUẬN	85
TÀI LIỆU THAM KHẢO	86
PHỤ LỤC 1 - A.....	88
GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY ĐIỆN LỰC THỦ THIÊM	88
PHỤ LỤC 1 – B	110
PHỤ LỤC 2	118
PHỤ LỤC 3	121

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU

1.1. Ý nghĩa và tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực luôn là một yếu tố quyết định đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. Con người được xem là yếu tố căn bản, là nguồn lực có tính quyết định của mọi thời đại. Nguồn lực từ con người là yếu tố bền vững và khó thay đổi nhất trong một tổ chức. Khi nền kinh tế thế giới bước vào giai đoạn hội nhập toàn cầu, vấn đề cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt thì yếu tố con người luôn luôn được chú trọng. Trong nền kinh tế trí thức, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp để có được nguồn nhân lực chất lượng cao trở nên khốc liệt hơn bao giờ hết. Vấn đề làm sao để thu hút và giữ chân nhân tài, làm sao để phát huy hết năng lực của nhân viên, đang được các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu.

Khi nhân viên có động lực thì họ làm việc đạt 80-90% hiệu suất, tỷ lệ nghỉ việc và nghỉ phép thấp (Farhaan Arman, 2009). Chính vì vậy, làm thế nào để nhân viên có động lực làm việc là câu hỏi thách thức đối với các nhà quản trị nhân sự và lãnh đạo doanh nghiệp. Nhân viên trong các tổ chức thường không đảm bảo chất lượng công việc hoặc duy trì công việc của họ dưới mức tiềm năng. Nhân viên luôn làm việc trong tâm lý chán nản, không đóng góp và sáng tạo, hiệu suất làm việc không đúng với năng lực thật sự của họ. Người quản lý thường thất bại trong việc đưa ra những thách thức, cơ hội cần thiết để tạo ra động lực và hướng hành vi làm việc tích cực nhất cho nhân viên. Một cuộc khảo sát lớn điều tra về nhận thức của nhân viên và quản lý về động lực làm việc. Kết quả chỉ ra rằng vấn đề lớn nhất của quản lý là khả năng cảm nhận chính xác những yếu tố thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. (Kovach, 1995).

Và khi biết được yếu tố nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên và mức độ tác động của từng yếu tố như thế nào là rất quan trọng trong một chiến lược nhân sự của công ty. Nó góp phần giúp tổ chức phát huy tối đa được nguồn nhân lực nội tại, tạo được lợi thế cạnh tranh cao. Tuy nhiên, các yếu tố này rất đa dạng và thuộc vào mỗi tổ chức khác nhau.

Với mong muốn giúp Công ty Điện lực Thủ Thiêm (CTĐLTT) trong công tác quản trị nguồn nhân lực để nâng cao động lực làm việc của nhân viên nhằm mang lại hiệu suất cao của lực lượng lao động phục vụ cho chiến lược phát triển của CTĐLTT trong tương lai, tôi xin chọn đề tài luận văn **“Nghiên cứu động lực làm việc người lao động tại Công ty Điện lực Thủ Thiêm”** với mục đích sẽ tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực làm việc và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT, từ đó có thể đề xuất các gợi ý để khắc phục tồn tại và hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm khai thác tối ưu các lợi thế, năng lực của nhân viên.

1.2. Tổng quan và điểm mới của luận văn

1.2.1. Tổng quan nghiên cứu

Với mục đích hướng tới là nâng cao năng suất lao động, tạo vị thế cạnh tranh trên thị trường, tạo ra những sản phẩm tốt, chất lượng cao và hữu ích cho xã hội mà tiết kiệm được chi phí.... và biện pháp hữu hiệu nhất đó là đầu tư phát triển về con người. Nhiều nhà nghiên cứu đã quan tâm nghiên cứu tìm hiểu về nhu cầu động lực làm việc của con người từ đó tìm ra một số giải pháp để khắc phục tồn tại và hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, cụ thể như:

- Thuyết nhu cầu cấp bậc của nhà tâm lý học người Mỹ, Abraham Maslow (1943);
- Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg (1959);
- Quan điểm của Hackman và Oldham (1980);
- Mô hình mười yếu tố động viên Kovach (1987);
- Thuyết thành tựu của David McClelland (1988);

Từng trải qua con đường đầy gian truân từ một người thợ điện đến ông chủ và người sáng lập công ty Matsushita Electric Industrials Co., Ltd., Konosuke Matsushita luôn mong muốn truyền lại kinh nghiệm của mình cho những thế hệ đi sau. Những cuốn sách của ông về quản trị doanh nghiệp đã trở thành sách gối đầu giường của các nhà lãnh đạo khắp nơi trên thế giới. Bài viết “Cách thu hút nhân

viên tốt” được trích lược từ loạt bài báo nổi tiếng của ông về nghệ thuật quản lý, trong đó đề cập đến các biện pháp thu hút nhân viên giỏi và cách phát triển con người như: Tạo ra môi trường để mọi người có thể thể hiện những khả năng của mình, hãy tỏ ra rộng lượng với các nhân viên của mình, vv...

Trong cuốn “Quản lý nguồn nhân lực”, Nhà xuất bản chính trị Quốc gia, 1995 Paul Hersey và Ken Blanc Hard bàn về vấn đề tạo động lực làm việc từ cách tiếp cận tâm lý học hành vi. Các tác giả tập trung nhấn mạnh vai trò của việc tạo động lực làm việc, trên cơ sở nghiên cứu thực nghiệm và đưa ra các ví dụ điển hình giúp nhà quản lý áp dụng và phân tích, tìm hiểu hành vi của người lao động.

Ngoài ra, tại Việt Nam cũng đã có nhiều giáo trình nghiên cứu về vấn đề tạo động lực như: giáo trình quản trị nguồn nhân lực của Ths. Nguyễn Văn Điềm, PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”. Giáo trình hành vi tổ chức của TS Bùi Anh Tuấn “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. Trong cuốn “Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý”, NXB lao động xã hội, Hà Nội – 2004, đã nghiên cứu các biện pháp quản lý nhân sự hiện đại, nhấn mạnh bí quyết để thu hút và lưu giữ nhân tài là ở chỗ thừa nhận và thể hiện giá trị.

Bằng việc phân tích, diễn giải các dữ liệu đã thu được từ cuộc khảo sát thực tế bao gồm các kết quả kiểm định độ tin cậy, độ phù hợp thang đo và các kết quả thống kê suy diễn để nghiên cứu giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của người lao động tại Công ty Điện lực Thủ Thiêm. Ngoài ra, do mô hình cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ của 16 Công ty Điện lực trực thuộc Tổng công ty Điện lực TP.HCM đều giống nhau nên đề tài này có thể áp dụng cho các Công ty điện lực còn lại.

1.2.2. Các nghiên cứu ứng dụng mô hình mười yếu tố tạo động lực Kenneth S.kovach

1.2.2.1. Công trình nghiên cứu tại nước ngoài

Các nghiên cứu ứng dụng Mô hình mười yếu tố tạo động lực của Kenneth S. Kovach tại nước ngoài có các công trình tiêu biểu của Simons & Enz (1995) và Wong, Siu, Tsang (1999).

► Công trình nghiên cứu của Simons & Enz

Simons & Enz (1995) thực hiện công trình nghiên cứu “Các yếu tố tác động đến động lực của nhân viên khách sạn”. Mục đích của nghiên cứu là khảo sát thực trạng và điều tra các nhân tố ảnh hưởng sau:

- (1). Khảo sát về các yếu tố nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn tại Mỹ Và Canada.
- (2). Phát hiện những khác biệt giữa động lực của nhân viên khách sạn khác với nhân viên làm trong các ngành công nghiệp khác.
- (3). Phát hiện sự khác nhau trong động lực dựa trên giới tính và độ tuổi.
- (4). Phát hiện sự khác biệt trong động lực làm việc dựa vào các bộ phận khác nhau trong khách sạn.

Nghiên cứu sử dụng 10 yếu tố công việc động viên của Kovach. Nghiên cứu được tiến hành khảo sát trên 278 nhân viên của mười khách sạn khác nhau tại Mỹ và Canada. Người trả lời xếp hạng những gì họ cảm thấy tác động lớn nhất đến động lực làm việc của họ theo xếp hạng từ 1 đến 10. Với 1 là quan trọng nhất và 10 là ít quan trọng nhất. Đồng thời trong nghiên cứu cũng thu thập thông tin cá nhân như giới tính, độ tuổi, bộ phận công tác để so sánh.

► Công trình nghiên cứu của Wong, Siu, Stang:

Wong, Siu, Tsang (1999) thực hiện công trình nghiên cứu “Các yếu tố tác động đến động lực của nhân viên khách sạn tại Hồng Kông”. Mục đích của nghiên cứu là khảo sát thực trạng và điều tra các nhân tố ảnh hưởng sau:

- (1). Có mối quan hệ giữa các yếu tố cá nhân và mười yếu tố công việc liên quan

đến nhân viên khách sạn Hồng Kông.

(2). Đề xuất phương pháp tác động đến động lực làm việc của nhân viên dựa trên những đặc điểm cá nhân khác nhau.

Tương tự như Simons & Enz, Wong, Siu, Tsang cũng sử dụng 10 yếu tố công việc động viên của Kovach làm công cụ và cũng yêu cầu người trả lời sắp xếp các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc được xếp hạng từ 1 đến 10.

1.2.2.2. Công trình nghiên cứu trong nước

Các nghiên cứu ứng dụng Mô hình mười yếu tố tạo động lực của Kenneth S. Kovach trong nước có các công trình tiêu biểu của Lê Thị Thùy Uyên (2007) và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010) và Lê Thị Bích Phụng (2010).

► Công trình nghiên cứu của Lê Thị Thùy Uyên

Lê Thị Thùy Uyên (2007) thực hiện nghiên cứu công trình “Các yếu tố tạo động lực cho nhân viên đang làm việc toàn thời gian trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, Đà Nẵng và Kontom” dựa trên mô hình mười yếu tố động viên của Kovach. Mục đích của nghiên cứu là khảo sát thực trạng và điều tra 8 nhân tố ảnh hưởng sau:

- (1). Tiền lương cao
- (2). Công việc lâu dài
- (3). Điều kiện làm việc tốt
- (4). Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp
- (5). Công việc thú vị
- (6). Được tự chủ trong công việc
- (7). Được công nhận đầy đủ trong công việc
- (8). Lãnh đạo công ty.

► Công trình nghiên cứu của Nguyễn Ngọc Lan Vy

Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010) thực hiện công trình nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên trong công việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh”. Mục tiêu nghiên cứu nhằm:

(1). Xác định và kiểm định thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên.

(2). Đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố động viên nhân viên, qua đó đề nghị những chính sách nhằm nâng cao mức độ động viên nhân viên tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

Nghiên cứu dựa trên mười yếu tố công việc của Kovach. Thang đo động lực hiệu chỉnh gồm năm thành phần:

- (1). Chính sách đãi ngộ
- (2). Lãnh đạo
- (3). Sự phù hợp của công việc
- (4). Thương hiệu và văn hóa Công ty
- (5). Đồng nghiệp.

Yếu tố “Thương hiệu và văn hóa công ty” được bổ sung vào thành phần thang đo về động lực làm việc.

► Công trình nghiên cứu của Lê Thị Bích Phụng

Lê Thị Bích Phụng (2011) thực hiện công trình nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp tại TP.HCM”. Mục tiêu nghiên cứu nhằm trả lời các câu hỏi định hướng như: Các yếu tố nào tác động đến động lực làm việc của nhân viên? Mức độ tác động của các yếu tố này như thế nào? Các yếu tố tạo động lực làm việc được sử dụng trong nghiên cứu chính thức gồm 8 thành phần:

- (1). Quản lý trực tiếp
- (2). Thu nhập và phúc lợi
- (3). Môi trường làm việc
- (4). Đào tạo và thăng tiến
- (5). Công việc thú vị và thách thức
- (6). Được tham gia lập kế hoạch
- (7). Chính sách khen thưởng, công nhận
- (8). Thương hiệu và văn hóa công ty

Tóm lại, nhận thấy mô hình của Kovach (1987) đã được các nhà nghiên cứu sử dụng khá phổ biến trong việc tìm hiểu mức độ ảnh hưởng của các yếu tố công việc đến động lực làm việc của nhân viên ở các lĩnh vực và các quốc gia khác nhau. Các nghiên cứu trình bày trên cũng chứng minh được ở nước này hoặc ở nước khác, hoặc ở lĩnh vực này hoặc ở lĩnh vực khác đều áp dụng được mô hình của Kovach để tạo được động lực làm việc cho nhân viên.

Qua các công trình nghiên cứu đã trình bày trên thì cũng chỉ đề cập đến các nhân tố nhân tố chính yếu ảnh hưởng và tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp sản xuất kinh doanh là: quản lý trực tiếp, tham gia của cá nhân trong công việc, công việc thú vị, sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, sự gắn bó của cấp trên với nhân viên, được công nhận đầy đủ thành tích công việc, công việc ổn định, lương cao, xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị và điều kiện làm việc tốt. Tuy nhiên, các công trình nghiên cứu này chưa nghiên cứu đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu

1.3.1. Mục tiêu lý luận:

- Làm rõ bản chất về động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.
- Các nhân tố khách quan, chủ quan tác động đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.

1.3.2. Mục tiêu thực tiễn:

- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.
- Từ kết quả nghiên cứu, đề xuất định hướng một số hàm ý quản trị để nâng cao động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nghiên cứu: Tập trung nghiên cứu các trường hợp ảnh hưởng động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.
- Đối tượng nghiên cứu: động lực làm việc người lao động.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong đề tài này là phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp với nghiên cứu định lượng.

➤ Phương pháp nghiên cứu định tính: nghiên cứu các tài liệu thứ cấp, sử dụng phương pháp chuyên gia, thảo luận tay đôi, thảo luận nhóm để xây dựng thang đo sơ bộ về mức độ hài lòng trong công việc của người lao động. Sau đó dùng phương pháp nghiên cứu định lượng để kiểm định thang đo và đo lường mức độ hài lòng trong công việc của người lao động.

➤ Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện qua các giai đoạn:

- Xác định mô hình phản ánh các nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động, thiết kế phiếu khảo sát.
- Tiến hành khảo sát người lao động để đo lường mức độ tác động của các nhân tố đến động lực làm việc.
- Số liệu khảo sát được xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0

1.6. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài nghiên cứu

Đánh giá, đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động có ý nghĩa quan trọng trong quản lý, quản trị nguồn nhân lực tại CTĐLTT. Kết quả nghiên cứu làm cơ sở đề xuất các gợi ý để hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực nói chung và tạo động lực làm việc cho người lao động nói riêng tại CTĐLTT. Trên cơ sở đó, CTĐLTT sẽ tập trung nguồn lực cần thiết để điều chỉnh hoặc xây dựng các chính sách về nhân sự cho phù hợp nhằm động viên, khuyến khích và giữ chân người lao động giỏi, thu hút nhân tài cho Công ty.

1.7. Bố cục nghiên cứu

Luận văn có kết cấu năm chương:

Chương 1: Tổng quan về nghiên cứu

Chương này sẽ giới thiệu cơ sở hình thành đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và ý nghĩa của đề tài.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương này gồm những nội dung: Các lý thuyết về động lực làm việc, các thành phần của động lực làm việc theo quan điểm của các nhà nghiên cứu cũng được trình bày trong chương này. Từ đó làm cơ sở cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển các giả thuyết.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương này sẽ giới thiệu về việc xây dựng thang đo, cách chọn mẫu, công cụ thu thập dữ liệu, quá trình thu thập thông tin được tiến hành như thế nào và các kỹ thuật phân tích dữ liệu thống kê được sử dụng trong nghiên cứu này.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương này sẽ phân tích, diễn giải các dữ liệu đã thu được từ cuộc khảo sát bao gồm các kết quả kiểm định độ tin cậy và độ phù hợp thang đo.

Chương 5: Kết luận và hàm ý chính sách về giải pháp

Tài liệu tham khảo.


Phụ lục.


CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU


Chương 1 đã giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu. Chương 2 nhằm mục đích giới thiệu cơ sở lý thuyết về động lực và các nhân tố ảnh hưởng động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT. Từ đó nghiên cứu đưa ra các thành phần trong mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT. Chương này bao gồm: (1) Mô hình, (2) Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT và (3) Mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.


2.1. Lý luận về động lực làm việc của người lao động

2.1.1. Khái niệm về động lực làm việc

 Động lực làm việc (work motivation) được định nghĩa là *“Sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức, trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ”* (Robbins, 1998).

 *“Động lực thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng, và kiên trì thực hiện của các hoạt động tự nguyện nhằm đạt mục tiêu”* (Mitchell, 1982). Hay nói cách khác động lực là lý do hoặc là các lý do mà nhân viên làm việc, duy trì làm việc và đóng góp tích cực cho môi trường làm việc của mình. Để đạt được mục tiêu, cá nhân cần hiểu rõ những gì họ đạt được, cần phải được khuyến khích và có nhiệt tình, tự nguyện cam kết để đạt được mục tiêu. Động lực làm chúng ta chuyển từ trạng thái chán nản thành thích thú (Islam và Ismail, 2008).

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

 Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó (Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân, 2012).

Khi người lao động tham gia vào quá trình sản xuất có nghĩa là họ muốn thỏa mãn nhu cầu, những đòi hỏi, mong muốn mà họ đã có hoặc có nhưng chưa đủ. Sự thỏa mãn đó có thể là vật chất hay tinh thần. Nói chung, động lực trong lao động là nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân cá nhân người lao động. Bản thân người lao động xuất phát ở vị trí khác nhau cùng với đặc điểm tâm lý, lứa tuổi, bản thân và gia đình... khác nhau sẽ có những mục tiêu và mong muốn khác nhau. Nhà quản lý giỏi là người nắm bắt được nhu cầu của người lao động đang ở mức độ nào và làm sao tạo ra được động lực để người lao động thỏa mãn nhu cầu của họ thông qua hoàn thành công việc trong tổ chức.

Động lực thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng nhằm đạt được mong muốn hoặc mục tiêu nhất định còn sự thỏa mãn là sự toại nguyện khi điều mong muốn được đáp ứng. Như vậy, động cơ thúc đẩy ngụ ý xu thế đi tới một kết quả, còn sự thỏa mãn là một kết quả được thực hiện (Trần Kim Dung, Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011).

2.1.2. Các học thuyết về nâng cao động lực làm việc

Một số tác giả (Bartol, Martin, 1998) đã chia các lý thuyết về động lực thành 3 nhóm là: (1) Lý thuyết nhu cầu, (2) Lý thuyết nhận thức, (3). Lý thuyết củng cố, (4). Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham...

2.1.2.1. Các lý thuyết về nhu cầu

a. Thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)

Maslow (1943) đã lập luận rằng: hành vi của mỗi cá nhân tại một thời điểm nào đó thường được quyết định bởi một nhu cầu mạnh nhất của họ. Bởi vậy, điều quan trọng đối với các nhà quản lý là phải biết được những nhu cầu thông thường quan trọng nhất.



Hình 2.1: Sơ đồ hệ thống phân cấp nhu cầu con người của Maslow

Nhu cầu của con người có thể được phân thành những cấp độ nhu cầu cơ bản sau:

❖ **Nhu cầu sinh học:** là các nhu cầu cơ thể hoặc nhu cầu sinh lý của con người như các nhu cầu ăn, uống, không khí để thở, các nhu cầu làm con người thoải mái... Đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người. Bậc này là bậc thấp nhất, bậc cơ bản nhất.

❖ **Nhu cầu an toàn:** Khi con người đã được đáp ứng các nhu cầu cơ bản, tức là các nhu cầu này không còn điều khiển suy nghĩ và hành động của họ nữa, khi đó các nhu cầu về an toàn, an ninh sẽ bắt đầu được xuất hiện. Nhu cầu an toàn thể hiện trong cả vật chất lẫn tinh thần.

❖ **Nhu cầu xã hội:** đó là nhu cầu mong muốn là thành viên của một tập thể, một tổ chức nào đó hoặc nhu cầu về tình cảm, tình thương.

❖ **Nhu cầu được tôn trọng:** là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

❖ **Nhu cầu tự khẳng định:** đây là nhu cầu cao nhất và khó thỏa mãn nhất trong thang đo bậc nhu cầu Maslow, bao gồm nhu cầu được phát triển cá nhân và tự hoàn thiện, biến các năng lực của mình thành hiện thực và sử dụng hết khả năng để tự khẳng định mình.

Maslow đã khẳng định: Mỗi cá nhân người lao động có hệ thống nhu cầu khác nhau và người quản lý phải quan tâm đến các nhu cầu của người lao động. Để

nâng cao động lực cho người lao động thì cần hiểu họ đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc nhu cầu trên và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu thứ bậc đó. Từ đó có biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó một cách hợp lý nhất.

b. Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg (1959)

Frederick Herzberg (1959) bắt đầu nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc từ giữa năm 1950. Năm 1959, ông đã phát triển thuyết hai yếu tố trên nghiên cứu của Mayo và Coch & French. Yếu tố thứ nhất là yếu tố duy trì và yếu tố thứ hai là yếu tố thúc đẩy. Tuy nhiên, trong mô hình của mình, Herzberg cho rằng vẫn tồn tại một khoảng trung tâm là trung tính, nghĩa là người công nhân không cảm thấy thỏa mãn mà cũng không cảm thấy không thỏa mãn.

Các yếu tố **thúc đẩy** như sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, bản chất công việc và cơ hội phát triển được xem là những yếu tố nội tại. Các yếu tố **duy trì** như điều kiện làm việc, chính sách của công ty, sự giám sát, mối quan hệ giữa các cá nhân, tiền lương, địa vị và công việc an toàn được xem là những yếu tố bên ngoài.

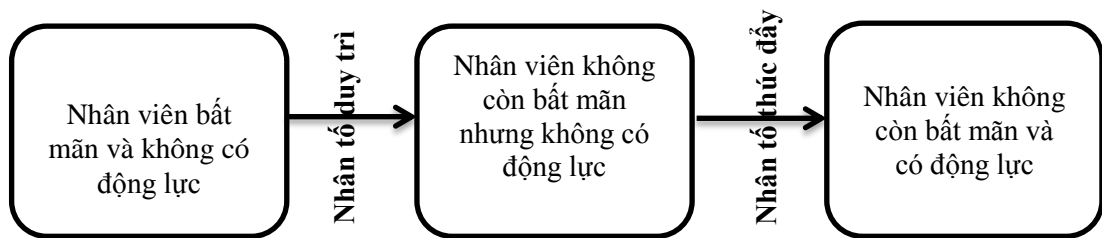
Như vậy, nhóm yếu tố đầu tiên liên quan đến thuộc tính công việc, nhóm thứ hai là về môi trường mà trong đó công việc được thực hiện. Herzberg cho rằng nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc, còn nguyên nhân gây bất mãn nằm ở môi trường làm việc.

Đối với các nhân tố thúc đẩy nếu giải quyết tốt sẽ tạo ra sự thỏa mãn, từ đó sẽ tạo động lực cho người lao động làm việc tích cực và chăm chỉ hơn. Nhưng nếu giải quyết không tốt thì tạo ra tình trạng không thỏa mãn chứ chưa chắc là bất mãn.

Đối với các nhân tố duy trì, nếu giải quyết không tốt sẽ tạo sự bất mãn, nhưng nếu giải quyết tốt thì tạo ra tình trạng không bất mãn chứ chưa chắc là thỏa mãn. Sự bất mãn chỉ xảy ra khi những yếu tố mang tính duy trì không hiện diện trong công việc: lương, an toàn trong công việc, điều kiện làm việc, chính sách công ty, mối quan hệ với đồng nghiệp, địa vị và sự giám sát.

Nhiều nghiên cứu đã đưa ra kết quả không ủng hộ sự phân chia hai nhóm nhân tố như trên của Herzberg cũng như bác bỏ việc cho rằng các nhân tố duy trì

không mang lại sự thỏa mãn trong công việc (Kreitner & Kinicki, 2007). Thực tế cho thấy rằng các nhân tố thuộc hai nhóm trên đều có ảnh hưởng ít nhiều đến sự thỏa mãn trong việc. Tuy nhiên, thông qua lý thuyết của Herzberg ta cũng có thể thấy được tầm quan trọng của nhân tố thúc đẩy trong việc mang lại sự thỏa mãn trong công việc cũng như tác động của các nhân tố duy trì trong việc dẫn đến sự bất mãn của nhân viên.



Hình 2.2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg

Tóm lại: Yếu tố duy trì không tạo ra sự thúc đẩy để thỏa mãn cao hơn nhưng nó là điều kiện cần không thể không làm tốt, do đó, công ty nên cố gắng tạo điều kiện làm việc an toàn, môi trường làm việc không quá ồn ào, quan hệ tốt với nhân viên... Còn yếu tố thúc đẩy là điều kiện đủ để công việc được hoàn thành tốt hơn, nhân viên có động lực cao hơn. Do đó, công ty nên sử dụng các yếu tố này để đáp ứng nhu cầu ở mức cao và đẩy nhân viên hướng tới thành tích và sự thỏa mãn cao hơn.

Điểm tương đồng của các tác giả trong lý thuyết nhu cầu đều cho rằng động lực là nguồn lực tạo ra từ sự khao khát của các cá nhân được thỏa mãn các nhu cầu của họ.

2.1.2.2. Các lý thuyết về nhận thức

Lý thuyết nhận thức chú trọng vào động viên, khuyến khích bằng cách đưa ra phần thưởng theo mong đợi và cảm nhận công bằng. Các tác giả tiêu biểu là Thuyết kỳ vọng do Vroom khởi xướng (1964), Thuyết công bằng của J.Stacy Adam (1963),...

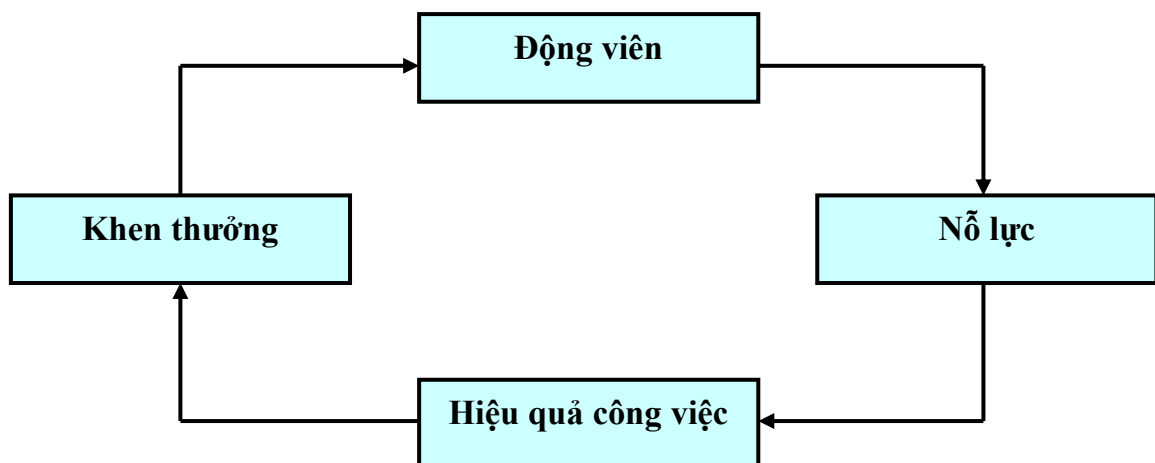
a. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết này được V.Vroom xây dựng dựa trên một số yếu tố tạo động lực trong lao động như: tính hấp dẫn của công việc, mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng, mối liên hệ giữa sự nỗ lực quyết tâm với kết quả lao động của họ.

V.Vroom đã đặt mối quan hệ giữa các yếu tố tạo động lực cho người lao động trong một tương quan so sánh với nhau. Vì vậy, để vận dụng lý thuyết này vào trong quá trình quản lý đòi hỏi nhà quản trị phải có trình độ nhất định.

Khi con người nỗ lực làm việc họ sẽ mong đợi một kết quả tốt đẹp cùng với một phần thưởng xứng đáng. Nếu phần thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ thì nó sẽ có tác động tạo ra động lực lớn hơn trong quá trình làm việc tiếp theo.

Có thể tóm tắt học thuyết này dưới dạng biểu đồ như sau:



Hình 2.3: Sơ đồ chu trình “nhân - quả” của Vroom

Theo chu trình trên, ta thấy:

Động viên	phụ thuộc vào	Khen thưởng
Khen thưởng	phụ thuộc vào	Hiệu quả công việc
Hiệu quả công việc	phụ thuộc vào	Nỗ lực
Nỗ lực	phụ thuộc vào	Động viên

Ý nghĩa của học thuyết: Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý nên có các biện pháp để tạo nên sự kỳ vọng cho người lao động đối với các kết quả và phần thưởng, tạo nên sự hấp dẫn của chính các kết quả và phần thưởng, cũng như

giúp cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực và thành tích, kết quả và phần thưởng.

b. Thuyết công bằng của J.Stacy Adam (1963)

Học thuyết phát biểu rằng: “Mọi cá nhân trong tập thể đều muốn có sự công bằng. Mỗi người lao động thường có xu hướng so sánh sự đóng góp và các quyền lợi mà họ được hưởng với sự đóng góp của những người khác và quyền lợi của họ”.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý phải tạo ra và duy trì sự công bằng giữa sự đóng góp và các quyền lợi của từng cá nhân trong tập thể.

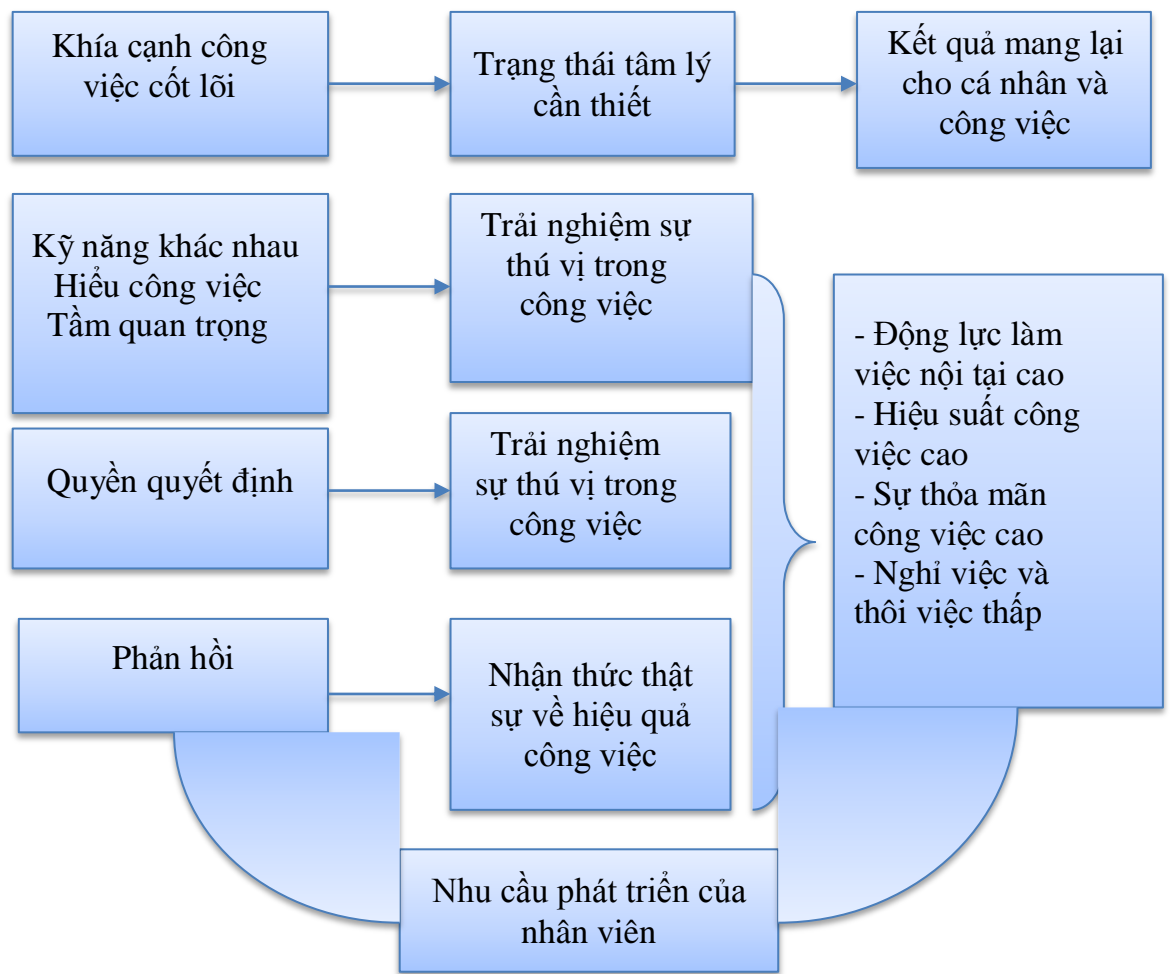
2.1.2.3. Lý thuyết củng cố

Thuyết củng cố dựa theo khái niệm về “Quy luật tác động” cho rằng các hành vi tạo kết quả tốt và dễ chịu có xu hướng lặp lại còn các hành vi tạo hậu quả không tốt sẽ ít lặp lại (Bartol và Martin, 1998).

2.1.2.4. Mô hình đặc điểm công việc theo quan điểm của Hackman và Oldham (1976)

Hackman và Oldham (1976) đã xây dựng mô hình này nhằm xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có được động lực làm việc ngay từ bên trong bản thân cũng như tạo được sự thỏa mãn công việc với hiệu quả cao nhất. Để đạt được như vậy, người lao động phải:

- Có được nhiều kỹ năng, nắm rõ quy trình thực hiện công việc và tầm quan trọng nhất định của công việc. Ba vấn đề này mang lại ý nghĩa và sự thú vị trong công việc cho người lao động.
- Được phép thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình.



Hình 2.4: Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham

2.2. Mô hình mười yếu tố tạo động lực của Kenneth S.kovach

Kovach (1987) phát triển Mô hình mười yếu tố động viên nhân viên. Nội dung như sau:

- (1). **Công việc thú vị:** Thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, thách thức của công việc và cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân.
- (2). **Được công nhận đầy đủ công việc đã làm:** Thể hiện sự ghi nhận hoàn thành tốt công việc, ghi nhận góp phần vào sự thành công của công ty.
- (3). **Sự tự chủ trong công việc:** Thể hiện nhân viên được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra những sáng kiến.

- (4). Công việc ổn định:** Thể hiện công việc ổn định, không phải lo lắng đến việc giữ việc làm.
- (5). Lương cao:** Thể hiện nhân viên 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.
- (6). Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp:** Thể hiện những cơ hội thăng tiến và phát triển trong doanh nghiệp.
- (7). Điều kiện làm việc tốt:** Thể hiện sự an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc.
- (8). Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên:** Nhân viên luôn được tôn trọng và tin cậy, là một thành viên quan trọng của công ty.
- (9). Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị:** Thể hiện sự tế nhị khéo léo của cấp trên trong việc góp ý, phê bình nhân viên.
- (10). Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân:** Thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ của cấp trên trong giải quyết các vấn đề cá nhân, các khó khăn của nhân viên.

Mô hình mười yếu tố này sau khi được công bố đã được phổ biến rộng rãi và được nhiều nhà nghiên cứu kiểm định nhằm khám phá ra các yếu tố động viên nhân viên làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

2.3. Lý luận về công tác nâng cao động lực cho người lao động

2.3.1. Mục đích của công tác nâng cao động lực cho người lao động

Để phát huy sức mạnh tập thể và tinh thần làm việc hăng say, phát huy tính tích cực và sáng tạo, tạo ra việc làm có năng suất lao động và hiệu quả cao.

Tạo ra hệ thống chính sách, các biện pháp, các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực để làm việc.

Nâng cao vai trò trách nhiệm của NLĐ, sẵn sàng nỗ lực say mê, trong công việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức cũng như của bản thân người lao động.

Tạo sự gắn kết giữa lao động với tổ chức, giữ được lao động giỏi, giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự tận tụy trong công việc, góp phần thúc đẩy, nâng cao năng suất lao động.

Kết hợp hài hòa giữa mục tiêu mong muốn của bản thân với mục tiêu của đơn vị, tạo ưu thế cạnh tranh cho đơn vị.

2.3.2. Vai trò của công tác nâng cao động lực

Qua nghiên cứu một số học thuyết về quản trị nguồn nhân lực cho ta thấy được động lực làm việc của người lao động có vai trò quan trọng trong việc quyết định hành vi, tinh thần làm việc của người lao động.

Bản thân mỗi người lao động khi tham gia làm việc đều mong muốn được cống hiến hết mình cho tổ chức. Công tác tạo động lực được hoàn thiện giúp cho người lao động có tinh thần làm việc hăng say hơn, người lao động được thỏa mãn nhất về các chính sách đãi ngộ nhân viên của đơn vị. Do đó họ sẽ gắn bó lâu dài và cống hiến hết mình cho hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Việc đưa ra các chính sách không vẫn chưa đủ, mà làm sao các chính sách đó được áp dụng và thực thi có hiệu quả để tạo được động lực làm việc cho người lao động, đây là một vấn đề quan trọng phụ thuộc rất nhiều vào khả năng quản lý của nhà lãnh đạo. Một trong những nhân tố quan trọng giúp động viên, khích lệ nhân viên làm việc đó là các chính sách, chế độ đãi ngộ, điều kiện làm việc và môi trường làm việc của người lao động.

2.3.3. Vai trò người quản lý trong nâng cao động lực cho người lao động

Trình độ và khả năng tổ chức lao động của mỗi đơn vị có tác động mạnh mẽ tới năng suất lao động thông qua việc xác định mục tiêu và định hướng phát triển, sự phân công lao động, chế độ tiền lương, tiền thưởng, tổ chức phục vụ nơi làm việc.

Công tác tạo động lực lao động có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích nhân viên làm việc hết mình. Tuy nhiên, các nhà quản lý lại quan tâm nhiều đến lợi nhuận của công ty nên luôn mong muốn giảm thiểu chi phí. Nhưng nếu hoàn thiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động trong đơn vị sẽ thu hút được nhiều lao động có trình độ tay nghề cao trong thị trường lao động cạnh tranh. Công tác tạo động lực còn tạo nên văn hóa công sở, xây dựng mối quan hệ lao động tốt. Để có thể đạt được điều đó, người quản lý cần phải thực hiện một số việc như sau:

❖ **Phân công công việc một cách rõ ràng, hợp lý và công bằng**

Sự phân công công việc rõ ràng, hợp lý, đúng người đúng việc hay nói cách khác là phải bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn của người lao động để tận dụng và phát huy hết năng lực của người lao động. Muốn làm được điều này thì nhà quản lý phải đánh giá đúng năng lực của người lao động.

Sự không công bằng trong phân công công việc sẽ gây ra sự đố kỵ, ganh ghét, bất mãn giữa các nhân viên, tạo nên làn sóng bất hợp tác, dẫn tới ảnh hưởng đến hiệu quả năng suất lao động, làm giảm động lực làm việc của người lao động.

❖ **Tạo môi trường làm việc thuận lợi**

Môi trường làm việc rất quan trọng vì môi trường làm việc bên trong tổ chức có ảnh hưởng tới người lao động, nó bao gồm các yếu tố sau:

- ☞ Môi quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.
- ☞ Môi quan hệ giữa các nhân viên với nhau.
- ☞ Tạo điều kiện trong việc thực hiện công việc.
- ☞ Tính chuyên nghiệp trong việc điều hành và tổ chức.
- ☞ Điều kiện và môi trường nơi làm việc.

Ta thấy rằng môi trường làm việc là yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Khi các yếu tố trên được đảm bảo thì không chỉ công việc của người lao động được thực hiện một cách dễ dàng, mà mối quan hệ giữa những người lao động và mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên trong đơn vị cũng được thoải mái. NLD không bị áp lực của cấp quản lý. Tạo nên tâm lý thoải mái vui vẻ trong lao động, làm cho người lao động có thể phát huy hết năng lực của mình.

❖ **Chế độ khen thưởng công bằng, minh bạch**

Vấn đề khen thưởng là vấn đề mà nhiều đơn vị đều cần phải giải quyết nó một cách hợp lý sao cho có thể đảm bảo công bằng cho người lao động. Việc có một chế độ khen thưởng công bằng, minh bạch không chỉ khích lệ người lao động làm việc, mà còn làm cho họ có xu hướng hoàn thành công việc một cách tốt nhất, hiệu quả nhất.

Có rất nhiều cách để khen thưởng người lao động như: khen ngợi, cảm ơn, ghi nhận những nỗ lực đặc biệt, trao trách nhiệm cao hơn, thăng chức hoặc phạt khiển trách những người làm việc không hiệu quả, trì trệ gây ảnh hưởng đến kết quả của tập thể. Dù là hình thức nào thì công tác khen thưởng cũng phải đảm bảo công bằng, xứng đáng.

❖ **Nâng cao giá trị thực của công việc**

Chúng ta biết rằng tầm quan trọng của công việc là một yếu tố quan trọng tạo ra động lực làm việc cao. Một trong những chức năng của nhà quản lý là chỉ cho người lao động thấy được giá trị hiện hữu hay tầm quan trọng của công việc họ đang làm cũng như kết quả công việc của họ sẽ ảnh hưởng đến những người khác như thế nào.

❖ **Làm cho công việc trở nên vui vẻ hơn là sự căng thẳng**

Không khí làm việc không nhất thiết lúc nào cũng phải nghiêm túc, căng thẳng và tập trung cao độ mà cần phải có thời điểm thư giãn, vui vẻ giữa các nhân viên nhằm kích lệ tinh thần đoàn kết, hòa đồng để mọi người cùng làm việc.

❖ **Sự rõ ràng trong mục tiêu và nhiệm vụ**

Người quản lý cần xác định rõ mục tiêu, nhiệm vụ người lao động phải đảm trách là một việc rất quan trọng. Bởi lẽ, khi ta không có một mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng cho nhân viên thì nhân viên không thể nào có được một hiểu biết đúng đắn để xác định công việc của mình.

❖ **Không để nhân viên lo lắng về sự mất ổn định trong công việc**

Sự mất ổn định trong công việc làm cho người lao động có một tâm trạng hoang mang, lo lắng, không biết khi nào mình bị sa thải hay chuyển công tác. Điều này sẽ ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc. Vì vậy, nhà quản lý luôn phải quan tâm đến tình hình kinh tế, chính trị, quan tâm đến dư luận để kịp thời có những biện pháp hữu hiệu điều chỉnh và ổn định tư tưởng người lao động, làm cho người lao động luôn yên tâm công tác.

❖ **Luôn luôn lắng nghe nhân viên trình bày trước khi đưa ra kết luận**

Trong số các kỹ năng lãnh đạo thì lắng nghe là giá trị nhất nhưng lại ít được hiểu biết đến nhất.

Ngoài những kỹ năng lãnh đạo cơ bản thì nhà quản trị cần thật sự lắng nghe những điều mà người lao động nói, để phát hiện được nhiều vấn đề quan trọng ẩn đằng sau các câu nói của họ.

❖ **Sẵn sàng hỗ trợ nhân viên khi gặp khó khăn**

Nhà quản lý nhân sự phải gần gũi, chăm lo đời sống, vật chất lẫn tinh thần cho người lao động theo đúng pháp luật, ngoài ra người quản lý phải tạo sự đoàn kết gắn bó thân thiện giữa những người lao động với nhau dưới một mái ấm chung. Sẵn sàng giúp đỡ chia sẻ khi nhân viên gặp khó khăn. Biết thông cảm và có tấm lòng bao dung độ lượng.

2.4. Những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và công tác nâng cao động lực cho người lao động

Động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người, khi con người ở những vị trí khác nhau sẽ có những mục tiêu và mong muốn khác nhau chính vì những đặc điểm này nên động lực con người là khác nhau, vì vậy nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau và chính sách hợp lý để tạo động lực làm việc cho người lao động.

2.4.1. Cá nhân người lao động

2.4.1.1. Nhu cầu của người lao động

Mỗi người đều có những lý do khác nhau khi làm việc, nhưng tất cả chúng ta đều làm việc bởi vì có thể đạt được điều mình cần từ công việc. Việc thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của người lao động sẽ tạo động lực và tinh thần để người lao động gắn bó với công việc và làm việc tốt hơn.

Vì vậy nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người.

2.4.1.2. Giá trị cá nhân

Lao động là yếu tố đầu tiên quan trọng nhất tác động đến năng suất lao động của mỗi quốc gia, ngành và các cơ sở đào tạo, phụ thuộc lớn vào trình độ văn hóa, chuyên môn, tay nghề, kỹ năng, năng lực đó là giá trị cá nhân của người lao động.

Trình độ văn hóa là sự hiểu biết cơ bản của người lao động về tự nhiên xã hội, trình độ văn hóa tạo ra khả năng tư duy và sáng tạo.

Trình độ chuyên môn là sự hiểu biết về khả năng thực hành về chuyên môn nào đó có khả năng chỉ đạo, quản lý một công việc thuộc một chuyên môn nhất định, chuyên môn càng sâu thì các kỹ năng, kỹ xảo nghề càng thành thạo, thời gian hao phí lao động càng rút ngắn từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động.

2.4.1.3. Đặc điểm tính cách

Tính cách con người là sự kết hợp các thuộc tính cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu thị thành thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với xã hội. Các nhà quản trị cần biết được tính cách của mỗi người lao động trong đơn vị mình để có những biện pháp và những đối sách phù hợp hơn trong quá trình quản lý.

2.4.1.4. Khả năng, năng lực của mỗi người

Khả năng là những thuộc tính cá nhân giúp con người có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một loại kiến thức nào đó được dễ dàng .

Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng của con người, năng lực được thực hiện và trưởng thành chủ yếu trong thực tế.

Đánh giá đúng năng lực của người lao động là cơ sở để nhà quản lý bố trí sắp xếp công việc hợp lý cho người lao động, giúp người lao động thoải mái hơn khi họ được giao những công việc phù hợp với khả năng và năng lực của họ.

2.4.2. Công việc

2.4.2.1. Phân tích công việc

Phân tích công việc là công việc quan trọng của mọi nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc.

Dựa vào bảng phân tích công việc nhà quản lý định ra mục tiêu và tiêu chuẩn cho người lao động làm việc, công việc không bị lặp đi lặp lại do một người khác làm, tránh được các tình huống va chạm.

2.4.2.2. Tính hấp dẫn của công việc

Cùng với thời gian, công việc cũng phải thiết kế, thay đổi cho phù hợp, nếu công việc cũ lặp lại sẽ tạo cho người lao động sự nhàm chán, không có động lực cố gắng làm việc. Do đó phải thiết kế lại công việc nhằm tạo sự mới mẻ và đem lại sự hứng thú cho người lao động, phát huy năng lực.

Nhà quản trị cũng có thể tiến hành luân phiên thay đổi công việc cho phù hợp với người lao động. Chuyển người lao động từ một công việc này sang công việc khác, nhằm tránh sự nhàm chán trong công việc, đồng thời tạo điều kiện cho người lao động học hỏi những kinh nghiệm trong những lĩnh vực khác tạo ra sự mới mẻ trong điều kiện của môi trường lao động.

2.4.2.3. Khả năng thăng tiến

Nhà quản lý phải xây dựng “nấc thang thăng tiến, phát triển” trong nghề nghiệp. Có thể nói, đa phần người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong tổ chức và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

Để thực hiện công tác này có hiệu quả thì người quản lý phải xây dựng chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho người lao động những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới.

2.4.2.4. Quan hệ trong công việc

Mối quan hệ trong công việc là một trong những yếu tố kỹ năng quan trọng bậc nhất ngày nay, nó có thể giúp bạn thành công trong sự nghiệp. Những người đồng nghiệp sẽ giúp bạn rất nhiều. Để có thể có được mối quan hệ tốt với họ, hãy ủng hộ đồng viên và giúp đỡ họ vào những lúc cần thiết. Xây dựng và giữ mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp sẽ giúp cho cả bạn và đồng nghiệp cùng tiến bộ trong công việc.

2.4.2.5. Sự công nhận của cấp trên

Ai cũng thích được công nhận và đánh giá cao trong công việc. Sự công nhận, của cấp trên, của đồng nghiệp rất cần thiết vì điều này sẽ giúp bạn tự tin và tự hào hơn về bản thân. Việc đánh giá kết quả công việc đã tốt hay chưa còn giúp chúng ta phát hiện và trau dồi những khả năng tiềm ẩn của bản thân.

2.4.3. Chính sách của Công ty có vốn nhà nước:

Công ty Điện lực Thủ Thiêm là một doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Tổng công ty Điện lực Tp.HCM (EVNHCMC), là cơ quan kinh doanh độc quyền nhưng đáp ứng đầy đủ các yếu tố để nghiên cứu động lực làm việc của người lao động.

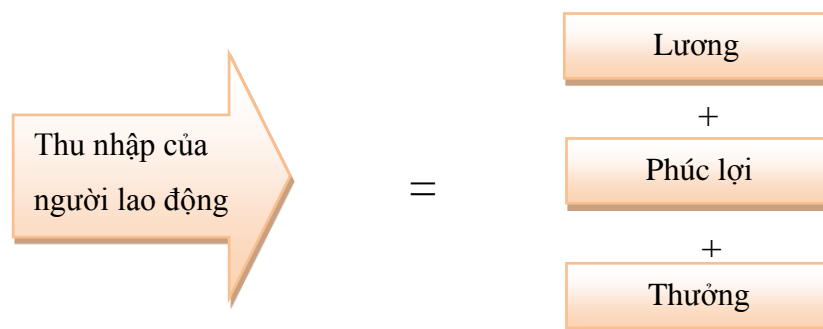
2.4.3.1. Chính sách quản lý của Công ty

Chính sách quản lý của đơn vị là các chủ trương, hành động, nội quy, quy định của đơn vị. Cụ thể là các quy chế được quy định cụ thể về thi đua khen thưởng, kỷ luật, quy định về chế độ tiền lương, tiền công. Những quy định này được xây dựng trên các văn bản pháp lý của Nhà nước và kết hợp những ý kiến của tập thể cán bộ công nhân viên. Chính sách quản lý có tác động rất nhiều đến thái độ, hành vi của người lao động, tác động đến động lực làm việc của người lao động. Người quản lý phải thường xuyên quan tâm, chia sẻ, động viên người lao động.

2.4.3.2. Hệ thống chính sách đãi ngộ của Công ty

➤ Chính sách về lương, phúc lợi xã hội

Hầu hết các đơn vị hành chính sự nghiệp của Việt Nam, đặc biệt là khối hành chính sự nghiệp có thu, thực hiện cơ chế tiền lương tiền công cho người lao động theo chế độ nâng bậc lương do nhà nước quy định.



Hình 2.5: Cơ cấu thu nhập

Tiền lương là yếu tố quan trọng nhất mà bất kỳ người lao động nào cũng quan tâm vì nó thể hiện giá trị, địa vị của người lao động trong gia đình, trong tổ chức xã hội.

Ngoài tiền lương, tiền thưởng thì các khoản phúc lợi xã hội cũng góp phần thúc đẩy nâng cao năng suất lao động. Phúc lợi xã hội là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Vì vậy, chương trình phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người.

➤ **Chính sách khen thưởng**

Khen thưởng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng hợp lý có tác dụng kích thích người lao động làm việc hăng say hết mình. Chính vì vậy phải xây dựng hệ thống chính sách khen thưởng sao cho công bằng và hợp lý để phát huy tối đa nguồn lực.

➤ **Đào tạo và phát triển**

Trong công tác quản lý nguồn nhân lực, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện đồng bộ với các công tác quản lý con người chủ yếu như thiết kế và phân tích công việc, đưa ra bản mô tả công việc, tuyển chọn, sử dụng và đánh giá kết quả công việc.

Chính sách đào tạo và thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn càng kích thích người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động.

➤ **Môi trường và Điều kiện làm việc**

Điều kiện làm việc là môi trường làm việc sạch sẽ, an toàn, nơi làm việc có trang thiết bị hiện đại phù hợp, chế độ làm việc hợp lý, có thời gian nghỉ ngơi, là những điều kiện tốt để đảm bảo tái sản xuất sức lao động, giảm thiểu rủi ro trong lao động và tăng năng suất lao động.

2.5. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết về động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT:

2.5.1. Mô hình nghiên cứu về động lực làm việc

Tổng hợp các nhóm nhân tố chính yếu ảnh hưởng và tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp sản xuất kinh doanh của các đề tài nghiên cứu trước, cùng với 10 nhân tố trong mô hình Kovach sẽ là cơ sở hình thành mô hình nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT. Mô hình này bao gồm 6 nhân tố ảnh hưởng trực tiếp: Thương hiệu, Điều kiện làm việc, Môi trường làm việc, Đào tạo thăng tiến, Khen thưởng, Tiền lương - phúc lợi.

Tác giả đã tổ chức buổi thảo luận nhóm với các thành phần tham gia buổi thảo luận gồm 20 chuyên gia từ một số chuyên gia của công ty khác và lãnh đạo, cán bộ quản lý thuộc Tổng công ty ĐL TP.HCM, CTĐLTT và các Công ty Điện lực khác trực thuộc ĐL TP.HCM.

Việc thảo luận được tiến hành dựa trên bảng câu hỏi được thiết kế sẵn để thu thập ý kiến đóng góp nhằm mục đích hoàn chỉnh bảng câu hỏi khảo sát, phát hiện thêm những thành phần của nghiên cứu mà mô hình đề xuất ban đầu chưa có. Trong buổi thảo luận, tác giả tổng hợp các ý kiến và thống nhất xây dựng lại mô hình nghiên cứu gồm 5 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT. Trong đó, nhân tố Thương hiệu ít được quan tâm, bởi vì ngành điện hiện nay đang là ngành độc quyền thì người lao động sẽ không quan tâm nhiều đến thương hiệu, kết quả thảo luận như sau:

Đối với yếu tố điều kiện làm việc: tất cả các đối tượng thảo luận đều đồng ý yếu tố Điều kiện làm việc là quan trọng (20/20 đối tượng đồng ý), nhưng có một chuyên gia cho rằng biến “Thời gian làm việc được quy định rõ ràng và hợp lý” là không cần thiết vì đây là đơn vị thuộc doanh nghiệp nhà nước, việc quy định thời gian làm việc luôn được chấp hành nghiêm chỉnh và thực hiện theo đúng Bộ luật lao động.

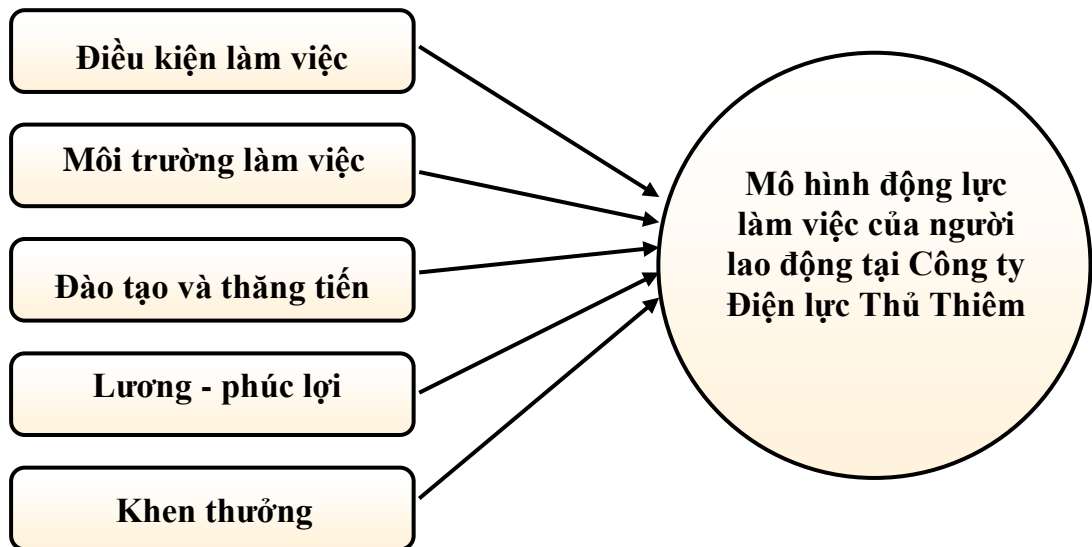
Đối với yếu tố Môi trường làm việc: tất cả các thành viên thảo luận cũng đồng ý đây là yếu tố quan trọng. Có một chuyên gia cho rằng cần bổ sung biến “luôn có sự tranh đua nội bộ giữa các nhân viên” vì đây cũng là một trong những yếu tố tạo động lực cho nhân viên. Một chuyên gia đề xuất bổ sung thêm biến “Các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt”. Và chuyên gia khác cho rằng 2 biến quan sát:

“Đồng nghiệp luôn thân thiện, cởi mở” và “Được sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong công việc” nên được thay thế bằng biến “Đồng nghiệp luôn cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau”.

Đối với yếu tố Đào tạo thăng tiến, hầu hết các đối tượng thảo luận đồng ý (18/20 đối tượng đồng ý), chỉ có 02 chuyên gia đề nghị tách yếu tố này thành 02 yếu tố riêng biệt: Đào tạo và thăng tiến.

Đối với hai yếu tố Lương – phúc lợi và khen thưởng gồm các biến đi kèm đều được hầu hết các đối tượng thảo luận đồng ý (19/20 đối tượng đồng ý). Có 01 chuyên gia đề nghị bổ sung thêm biến “Ghi nhận sự đóng góp của người lao động vào sự phát triển của Công ty”.

Như vậy, Thang đo lường động lực làm việc của người lao động trong Công ty Điện lực Thủ Thiêm bao gồm 5 nhân tố theo mô hình sau đây:



Hình 2.6 Mô hình động lực làm việc

Để hiểu rõ hơn các nhân tố này có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc, tác giả đi tìm hiểu nội dung của từng nhân tố và ý nghĩa của nó.

(1). Điều kiện làm việc: là tổng thể các yếu tố kỹ thuật, tổ chức lao động, kinh tế, tự nhiên, thể hiện qua quá trình công nghệ, công cụ lao động, đối tượng lao động, năng lực của người lao động và sự tác động qua lại giữa các yếu tố đó tạo nên điều kiện làm việc của con người trong quá trình lao động sản xuất. Thành phần điều kiện

làm việc được gọi là tốt khi đáp ứng được các yêu cầu như: có đầy đủ trang thiết bị, máy móc, dụng cụ làm việc; ca làm việc được phân chia rõ ràng, an toàn ...

(2). Môi trường làm việc: Thể hiện sự giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm và phối hợp trong công việc giữa các đồng nghiệp. Các đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm, phối hợp làm việc ảnh hưởng rất nhiều đến động lực làm việc của nhân viên. Làm việc trong một tổ chức mà người lao động cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc và thiết bị phục vụ cho công việc, nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát cũng như môi trường làm việc vui vẻ, thoải mái thì tác động rất lớn đến tinh thần làm việc rất nhiều.

(3). Đào tạo và thăng tiến: Mỗi nhân viên cần được tào đạo để có cơ hội cải thiện, phát triển kỹ năng và năng lực của mình trong công việc. Cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên. Trong một tổ chức mà ở đó nhân viên được đào tạo đầy đủ kiến thức để có cơ hội phát triển cá nhân, cơ hội thăng tiến và có chính sách thăng tiến rõ ràng, công bằng sẽ tạo được động lực cao cho nhân viên.

(4). Lương – phúc lợi:

Lương: Là số tiền mà nhân viên có được từ việc làm bao gồm các khoản lương cơ bản, các khoản trợ cấp, các loại thưởng phát sinh trực tiếp từ công việc đang làm tại tổ chức. Tiền lương tương xứng với hiệu quả công việc sẽ là động lực thúc đẩy cấp dưới làm việc.

Phúc lợi: Phúc lợi nhân viên được hưởng tại nơi làm việc bao gồm các khoản như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, được nghỉ phép theo luật định, được nghỉ bệnh và việc riêng khi có nhu cầu, được đi du lịch hàng năm, được quyền mua cổ phần công ty với giá ưu đãi... Các chính sách phúc lợi thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đơn vị đến người lao động.

(5). Khen thưởng: Các chính sách về khen thưởng theo kết quả làm việc công bố kịp thời, rõ ràng, công bằng, công khai rất quan trọng nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên.

2.5.2. Giả thuyết cho mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

- Giả thuyết H1: Điều kiện làm việc trực tiếp ảnh hưởng đến động lực làm việc chung của người lao động tại CTĐLTT.
- Giả thuyết H2: Môi trường làm việc ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.
- Giả thuyết H3: Đào tạo thăng tiến ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.
- Giả thuyết H4: Lương – phúc lợi ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.
- Giả thuyết H5: Khen thưởng ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.

2.6. Giới thiệu về CTĐLTT

2.6.1. Lịch sử hình thành của CTĐLTT

Công ty Điện lực Thủ Thiêm là một doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Tổng công ty Điện lực Tp.HCM (EVNHCMC), hạch toán phụ thuộc, có tư cách pháp nhân, được sử dụng con dấu riêng và được mở tài khoản tại ngân hàng, kho bạc Nhà nước theo sự phân cấp và ủy quyền của Tổng công ty Điện lực Tp.HCM.

Với mục tiêu phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn Công ty Điện lực Thủ Thiêm được tách ra từ Công ty Điện lực Thủ Thiêm theo:

- Quyết định số 300/QĐ-EVN-HĐQT ngày 14/11/2002 của Hội Đồng Quản Trị Tổng Công ty Điện lực Việt Nam nay là Tập đoàn Điện lực Việt Nam.
- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh đơn vị kinh tế trực thuộc doanh nghiệp Nhà Nước số 316169 của Sở Kế hoạch và Đầu tư Tp.HCM đăng ký lần đầu ngày 13/12/2002 và các chứng nhận đăng ký thay đổi lần thứ 4 vào ngày 14/02/2006. Đăng ký lại lần thứ 1 vào ngày 24/02/2006 với giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh số 4116000604.

• Quyết định số 437/QĐ-EVN-HĐKT ngày 13/12/2004 của Hội Đồng Quản Trị Tổng công ty Điện lực Việt Nam về việc bổ sung chức năng nhiệm vụ cho Tổng Công ty Điện lực TP.HCM và các đơn vị trực thuộc.

Từ đó đến nay trong giai đoạn phát triển kinh tế xã hội theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, Công ty Điện lực Thủ Thiêm đã không ngừng xây dựng và phát triển, dựa trên nguồn nhân lực dồi dào, có trình độ năng lực chuyên môn cao hoạt động với quy mô lớn hơn, hiện đại hơn và tiêu chuẩn hóa hơn.

2.6.2. Tên, địa chỉ

- Tên tiếng Việt : CÔNG TY ĐIỆN LỰC THỦ THIÊM
- Tên tiếng Anh : THU THIÊM POWER COMPANY LIMITED
- Tên viết tắt tiếng Anh : PC THUTHIÊM Ltd
- Địa chỉ: Số 1000, đường Đồng Văn Cống, KP.1, P.Thạnh Mỹ Lợi, Quận 2, Thành Phố Hồ Chí Minh.
- Điện thoại: (08) 37422744 Điện thoại nóng: (08) 37422754
- Fax : (08) 37422765
- E-mail: Thuthiem.kd@evn.com.vn

2.6.3. Ngành nghề kinh doanh

Công ty Điện lực Thủ Thiêm là một doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Tổng công ty Điện lực Tp.HCM (EVNHCMC), là cơ quan kinh doanh độc quyền nhưng đáp ứng đầy đủ các yếu tố để nghiên cứu động lực làm việc của người lao động.

Công ty Điện lực Thủ Thiêm chịu trách nhiệm quản lý vận hành và kinh doanh điện trên địa bàn Quận 2 và Quận 9 với chức năng nhiệm vụ của Công ty hoạt động như sau:

- Sản xuất và kinh doanh điện năng, sửa chữa thiết bị điện;
- Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị điện, các dịch vụ khác có liên quan đến ngành điện (trừ gia công cơ khí, tái chế phế thải, xi mạ điện tại trụ sở Chi nhánh);
- Thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị điện;
- Thiết kế hệ thống điện công trình dân dụng và công nghiệp.

- Giám sát thi công xây dựng các công trình dân dụng và công nghiệp.
- Thi công các công trình đường dây và trạm biến điện đến cấp điện áp 500kV.
- Tư vấn, quản lý dự án đầu tư xây dựng các công trình điện đến cấp điện áp 500kV.
- Kinh doanh, xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị viễn thông và công nghệ thông tin;
- Tư vấn đầu tư xây dựng dự án viễn thông công cộng, dự án công nghệ thông tin;
- Xây lắp các công trình viễn thông và công nghệ thông tin;
- Quản lý vận hành hệ thống mạng công nghệ thông tin;
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực về quản lý vận hành, sửa chữa lưới điện, công nghệ thông tin;
- Kinh doanh dịch vụ bán đấu giá tài sản;
- Dịch vụ quảng cáo thương mại;
- Dịch vụ cung cấp thông tin lên mạng internet.

2.6.4. Cơ cấu tổ chức

Bao gồm:

- Giám đốc và 03 Phó Giám đốc (Phó Giám đốc phụ trách Kỹ thuật; Phó Giám đốc phụ trách Kinh doanh; Phó Giám đốc Đầu tư xây dựng).
- 01 Kế toán trưởng.
- Các đơn vị chuyên môn nghiệp vụ gồm: 08 Phòng, 04 Đội và 01 Ban, cụ thể như sau:

1. Văn phòng: Cơ cấu tổ chức gồm Chánh văn phòng, 1 Phó Chánh văn phòng và 2 Tổ nghiệp vụ: Tổ Hành chính quản trị; Tổ Công xa.

2. Phòng Tổ chức và Nhân sự: Cơ cấu tổ chức gồm Trưởng phòng, 1 Phó Trưởng phòng và các chuyên viên nghiệp vụ.

3. Phòng Tài chính kế toán: Cơ cấu tổ chức gồm Kế toán trưởng (hoặc Trưởng phòng), 1 Phó Trưởng phòng, chuyên viên nghiệp vụ.

4. Phòng Kỹ thuật và An toàn: Cơ cấu tổ chức gồm Trưởng Phòng, 1 Phó Trưởng Phòng và 02 Tổ nghiệp vụ: Tổ Kỹ thuật và An toàn và Tổ Công nghệ thông tin.

5. Phòng Kế hoạch và Vật tư: Cơ cấu quản lý gồm Trưởng phòng, 01 Phó Trưởng phòng và 02 tổ nghiệp vụ: Tổ Kế hoạch; Tổ Vật tư.

6. Phòng Quản lý đầu tư: Cơ cấu tổ chức gồm Trưởng phòng, 1 Phó Trưởng phòng và các chuyên viên nghiệp vụ.

7. Phòng Kinh doanh: Cơ cấu tổ chức gồm Trưởng Phòng, 1 Phó Trưởng Phòng và 04 Tổ nghiệp vụ: Tổ Kinh tế kỹ thuật; Tổ Kiểm soát; Tổ Giao dịch; Tổ Thu ngân.

8. Phòng Thanh tra, Pháp chế và Giám sát điện năng: Cơ cấu tổ chức gồm Trưởng Phòng, 1 Phó Trưởng Phòng và các chuyên viên nghiệp vụ.

9. Đội Quản lý lưới điện: Cơ cấu tổ chức gồm Đội Trưởng, 2 Đội Phó và 04 Tổ nghiệp vụ: Tổ Kỹ thuật; Tổ Quản lý vận hành 1; Tổ Quản lý vận hành 2;

10. Đội Quản lý tổng hợp 1: Cơ cấu tổ chức gồm Đội Trưởng, 1 Đội Phó, và 03 Tổ nghiệp vụ: Tổ Tổng hợp; Tổ Chăm sóc khách hàng; Tổ Quản lý đo đếm.

11. Đội Quản lý tổng hợp 2: Cơ cấu tổ chức gồm Đội Trưởng, 1 Đội Phó, và 03 Tổ nghiệp vụ: Tổ Tổng hợp; Tổ Chăm sóc khách hàng; Tổ Quản lý đo đếm.

12. Đội Quản lý tổng hợp 3: Cơ cấu tổ chức gồm Đội Trưởng, 1 Đội Phó, và 03 Tổ nghiệp vụ: Tổ Tổng hợp; Tổ Chăm sóc khách hàng; Tổ Quản lý đo đếm.

13. Ban Quản lý dự án: Cơ cấu tổ chức gồm Trưởng Ban, 1 Phó Trưởng Ban và các chuyên viên nghiệp vụ.

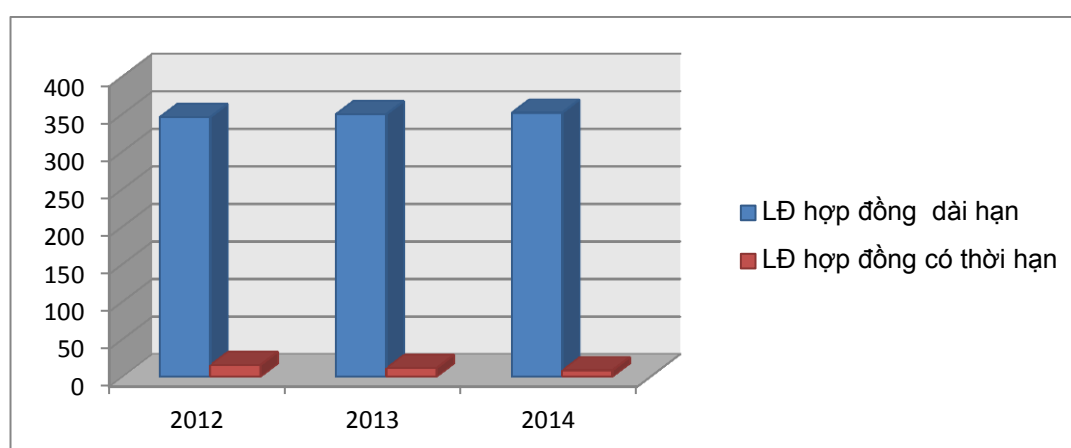
2.6.5. Tình hình nhân sự từ năm 2012 - 2014

Phần lớn lao động làm việc tại CTĐLTT là lao động biên chế, năm 2013 tổng số lao động biên chế là 362 người và năm 2014 số lao động là 361 người, giảm 01 người so với năm 2013 (tương đương giảm 0,28%) và 01 người so với năm 2013 (tương đương giảm 0,28%).

Bảng 2.1: Tình hình nhân sự giai đoạn 2012 - 2014

Năm	Tổng số lao động (người)	LĐ hợp đồng dài hạn (người)	Tỷ lệ LĐ dài hạn (%)	LĐ hợp đồng có thời hạn (người)	Tỷ lệ LĐ có thời hạn (%)
2012	362	346	95.58	16	4.42
2013	362	350	96.69	12	3.31
2014	361	352	97.51	9	2.49

(Nguồn: số liệu của phòng Tổ chức và Nhân sự - năm 2014)

**Hình 2.7: Biểu đồ tình hình nhân sự tại CTĐLTT**

Trong những năm gần đây, thực hiện chủ trương chung của Tập đoàn điện lực Việt Nam trong việc từng bước nâng cao năng suất lao động tiệm cận năng suất lao động với các nước đang phát triển trong khu vực nên Công ty rất hạn chế việc tuyển dụng lao động mới, vì vậy việc giảm số lượng lao động hàng năm phần lớn là do lao động nghỉ hưu và chuyển công tác đến đơn vị khác.

2.6.6. Cơ cấu lao động theo giới tính và trình độ chuyên môn

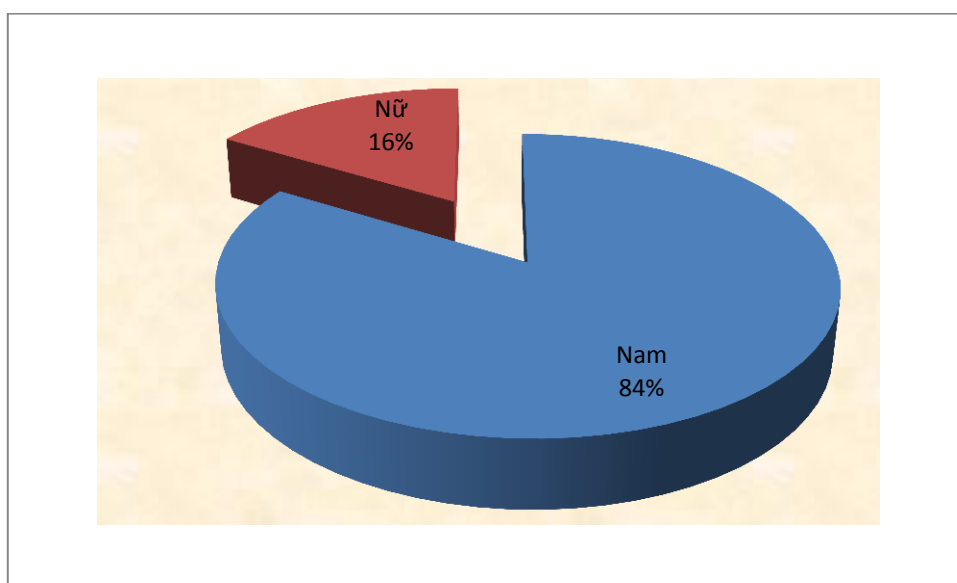
❖ Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.2: Thống kê lao động theo giới tính

Giới tính	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Nam	302	84
Nữ	59	16
Tổng cộng	361	100

(Nguồn: số liệu của phòng Tổ chức và Nhân sự - năm 2014)

Qua bảng phân tích số liệu cho ta thấy người lao động là nam chiếm đa số với tỷ lệ 84%, trong khi đó nữ chiếm tỷ lệ 16%. Do đặc thù công việc nặng nhọc, nguy hiểm và có tính an toàn rất cao nên CTĐLTT nói riêng và của Ngành điện nói chung nên phần lớn lao động là nam giới để phục vụ trực tiếp trong hoạt động sản xuất kinh doanh, lao động là nữ chủ yếu làm việc tại các bộ phận văn phòng hoặc phụ trợ cho các bộ phận trực tiếp sản xuất.

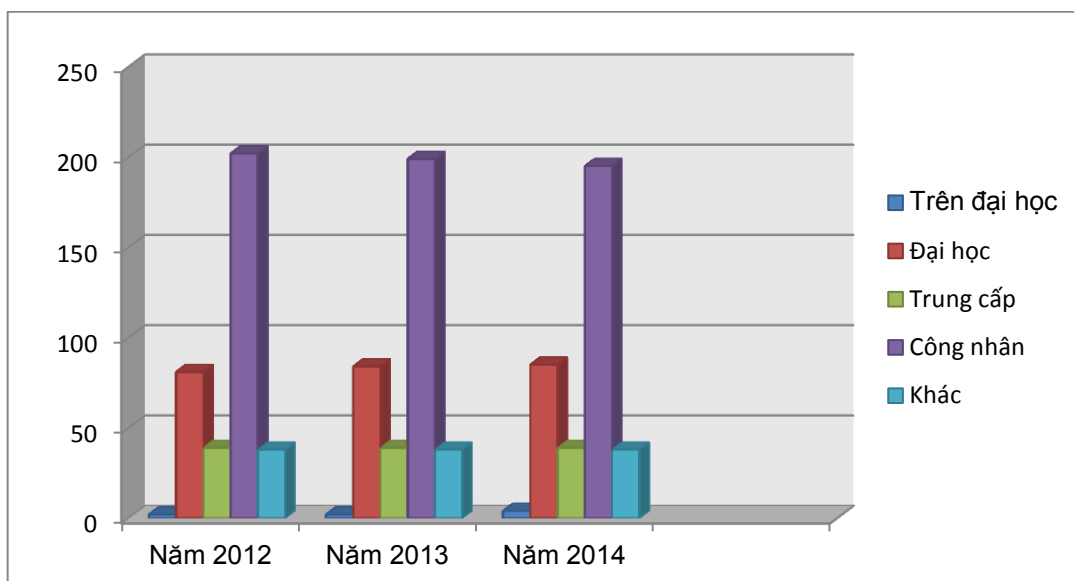


Hình 2.8: Biểu đồ thống kê lao động theo giới tính
Cơ cấu lao động theo trình độ

Bảng 2.4: Thống kê lao động theo trình độ qua các năm

Trình độ	ĐVT	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Trên đại học	Người	2	2	4
Đại học	Người	81	84	85
Trung cấp	Người	39	39	39
Công nhân	Người	202	199	195
Khác	Người	38	38	38

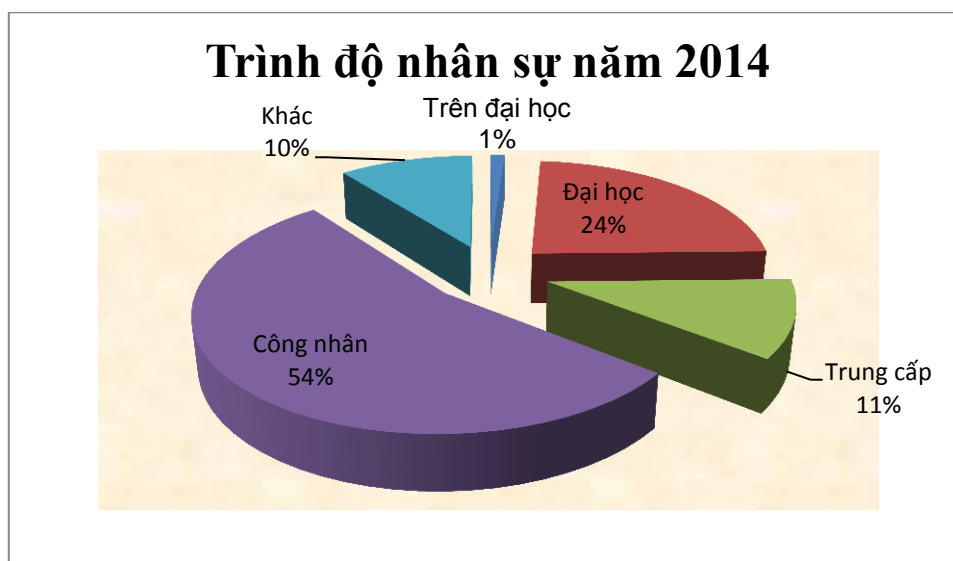
(Nguồn: số liệu của phòng Tổ chức và Nhân sự - năm 2014)



Hình 2.9: Biểu đồ thống kê theo trình độ giai đoạn 2012-2014

Nhận xét:

- + Lực lượng công nhân giảm trong giai đoạn 2012 – 2014 do công nhân thi nâng ngạch lương để chuyển từ công nhân sang trình độ.
- + Trình độ Trung cấp - Cao đẳng không biến động và trình độ khác không biến động nhiều trong giai đoạn năm 2012 – 2014.
- + Trình độ Thạc sĩ tăng trong giai đoạn 2012 – 2014 (năm 2014 tăng 50% so với cùng kỳ năm 2013) do người lao động tự học tập nâng cao trình độ.



Hình 2.10: Biểu đồ thống kê lao động theo trình độ năm 2014

2.6.7. Tình hình lao động theo độ tuổi và thâm niên công tác

❖ Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.4 Thống kê độ tuổi lao động năm 2014

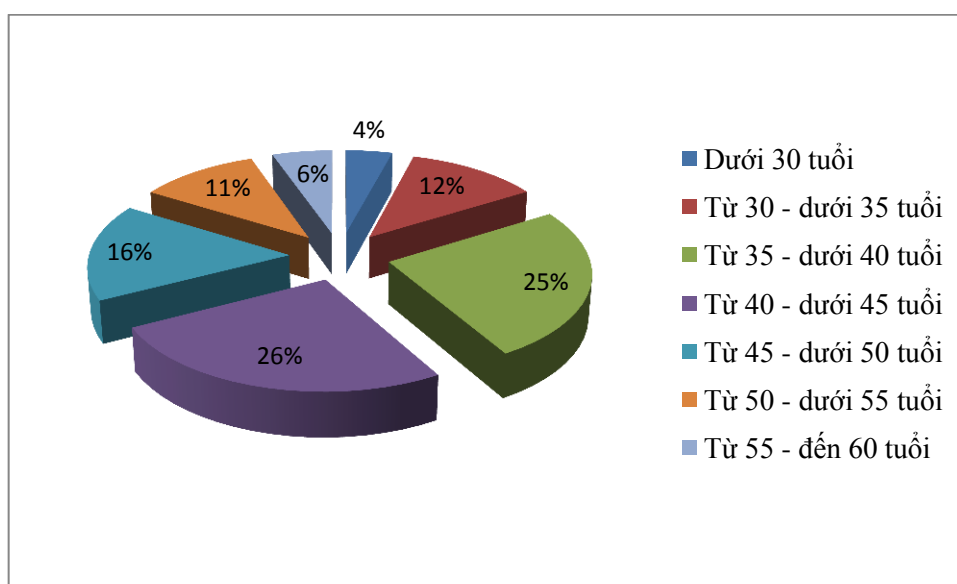
Độ tuổi	LD gián tiếp		LD trực tiếp		Toàn Công ty	
	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)	SL (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 30 tuổi	7	1,94	10	2,77	17	4,71
Từ 30 - dưới 35 tuổi	20	5,54	55	15,24	75	20,78
Từ 35 - dưới 40 tuổi	42	12,19	64	17,73	108	29,92
Từ 40 - dưới 45 tuổi	43	7,20	41	11,36	67	18,56
Từ 45 - dưới 50 tuổi	27	8,59	18	4,99	49	13,57
Từ 50 - dưới 55 tuổi	18	8,03	5	1,39	34	9,42
Từ 55 - đến 60 tuổi	9	2,49	2	0,55	11	3,05
Tổng cộng	166	45,98	195	54,02	361	100

(Nguồn: số liệu của phòng Tổ chức và Nhân sự - năm 2014)

Lực lượng công nhân trực tiếp năm 2014 là 195/361 người, như vậy Công ty Điện lực Thủ Thiêm lực lượng lao động trực tiếp tại Công ty tương đối ổn định. Tuy nhiên, để thực hiện phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2012-2015 tùy theo tình hình thực tế cũng như nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, Công ty sẽ cân đối việc nâng ngạch lương và tuyển dụng vào một số vị trí được quy hoạch còn thiếu để thúc đẩy khuyến khích quá trình học tập nâng cao nghiệp vụ của CBCNV.

Qua thống kê ta nhận thấy, hiện lực lượng công nhân trẻ ở độ tuổi dưới 30 là 17 người, chiếm tỷ lệ 8,72% trên tổng số 195 công nhân trực tiếp và chiếm tỷ lệ 4,71% trên tổng số lao động toàn công ty, trong khi công nhân lớn tuổi (độ tuổi từ 45 đến dưới 60): 94 người, chiếm tỷ lệ 48,21% trên tổng số 195 công nhân trực tiếp, trong khi đó lao động trực tiếp trong độ tuổi vàng ngày càng già đi theo thời gian.

Như vậy, giai đoạn 2015-2025 số lượng công nhân trực tiếp sẽ không đủ để đáp ứng nhu cầu công tác nếu không tuyển thêm công nhân trẻ đã qua đào tạo.



Hình 2.11: Biểu đồ thống kê lao động theo độ tuổi năm 2014

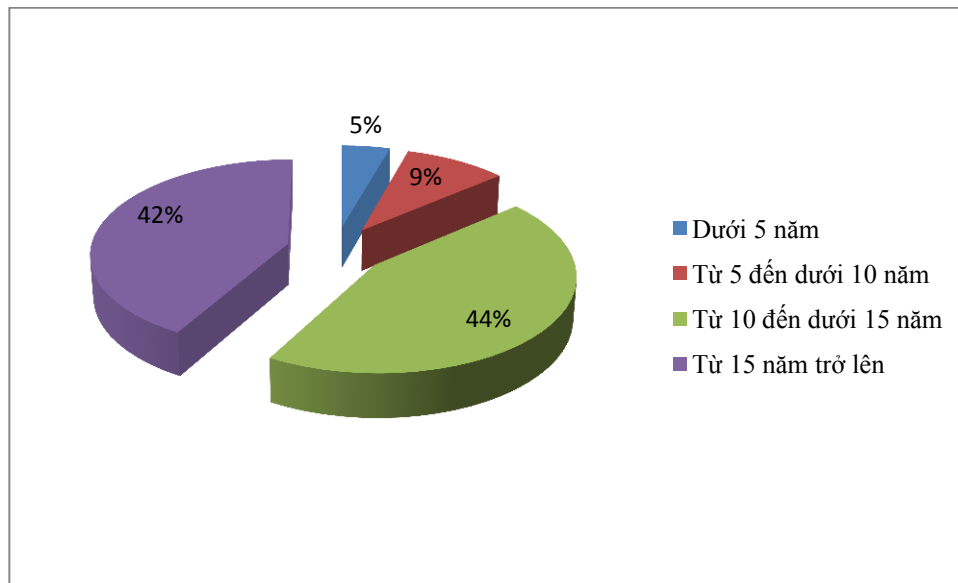
❖ **Cơ cấu lao động theo thâm niên công tác**

Bảng 2.5 Thống kê thâm niên công tác

Thâm niên công tác	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Dưới 5 năm	16	4,43
Từ 5 đến dưới 10 năm	34	9,42
Từ 10 đến dưới 15 năm	160	44,32
Từ 15 năm trở lên	151	41,83
TỔNG CỘNG	361	100

(Nguồn: số liệu của phòng Tổ chức và Nhân sự - năm 2014)

Qua bảng thống kê về thâm niên công tác và biểu đồ 2.12 cho ta thấy tình hình người lao động có thâm niên công tác từ 10 đến dưới 15 năm chiếm tỷ lệ cao 44,32% đặc biệt người lao động có thâm niên công tác từ 15 năm trở lên chiếm tỷ lệ khá cao 41,83% điều này cho thấy Công ty có nhiều lợi thế về lực lượng lao động bởi vì số lao động có thâm niên công tác càng cao thì người lao động có nhiều kinh nghiệm, tay nghề cao về kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ đặc biệt là đối với những người làm công tác trực tiếp sản xuất.



Hình 2.12: Biểu đồ thâm niên công tác

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày những vấn đề chính sau:

- Một số định nghĩa về động lực, các lý thuyết liên quan đến nhu cầu cá nhân, thuyết về nhận thức và thuyết củng cố, các mô hình đặc điểm công việc tạo động lực.
- Các kết quả một số nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước.
- Đề xuất mô hình nghiên cứu mới ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT, bao gồm: (1). Điều kiện làm việc, (2). Môi trường làm việc, (3). Đào tạo thăng tiến, (4) Tiền lương - phúc lợi, (5). Khen thưởng.
- Giới thiệu khái quát về Công ty Điện lực Thủ Thiêm: lịch sử hình thành, cơ cấu tổ chức, tình hình nhân sự, độ tuổi, trình độ....

Để chứng minh mô hình nghiên cứu lý thuyết đề xuất, chương 3 sẽ tiến hành xây dựng, đánh giá thang đo lường và các khái niệm nghiên cứu, đồng thời kiểm định mô hình lý thuyết nhằm khẳng định những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chương 2 đã trình bày lý thuyết về động lực và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT cũng như giới thiệu khái quát về Công ty. Từ đó mô hình nghiên lý thuyết cũng đã được xây dựng. Chương 3 sẽ giới thiệu phương pháp nghiên cứu được sử dụng để xây dựng và đánh giá các thang đo lường và các khái niệm nghiên cứu, kiểm định mô hình lý thuyết. Chương 3 gồm 4 phần: (1) Thiết kế nghiên cứu, (2) Xây dựng thang đo, (3) Đánh giá sơ bộ thang đo, (4) Thực hiện nghiên cứu định lượng.

3.1. Thiết kế nghiên cứu

3.1.1. Thiết kế nghiên cứu

Nhóm tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp gồm: (1) Nghiên cứu định tính và (2) Nghiên cứu định lượng. Đối tượng nghiên cứu là của người lao động tại CTĐLTT.

3.1.1.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính nhằm khám phá và hình thành các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng cách tìm hiểu các mô hình nghiên cứu nước ngoài như mô hình 10 yếu tố tạo động lực của Kenneth S. Kovach (1987), Simons & Enz (1995), Wong, Siu, Tsang (1999) và các công trình trong nước như công trình nghiên cứu của Lê Thị Thùy Uyên (2007), Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010) và của Lê Thị Bích Phụng (2011).

Những mô hình nói trên là cơ sở cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu của đề tài. Từ trước đến nay chưa có đề tài tương tự nào được thực hiện nghiên cứu cho việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT. Cụ thể, tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu gồm 06 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm người lao động (Thương hiệu, Điều kiện làm việc, Môi trường làm việc, Đào tạo thăng tiến, Khen thưởng, Tiền lương - phúc lợi).

Để tăng thêm tính chặt chẽ và thực tế, tác giả đã tổ chức buổi thảo luận nhóm với các thành phần tham gia buổi thảo luận gồm 20 chuyên gia từ một số chuyên gia

của công ty khác và lãnh đạo, cán bộ quản lý thuộc Tổng công ty ĐL TP.HCM, CTĐLTT CTĐLTT và các Công ty Điện lực khác trực thuộc ĐL TP.HCM.

Phương pháp thực hiện thảo luận nhóm:

Nhằm tìm hiểu rõ hơn các yếu tố mà tác giả đề xuất trong chương hai có thực sự là các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT, tác giả đã thực hiện thảo luận tay đôi trực tiếp 20 chuyên gia của các công ty Điện lực khác và lãnh đạo, cán bộ quản lý thuộc Tổng công ty ĐL TP.HCM và CTĐLTT.

Việc thảo luận được tiến hành dựa trên bảng câu hỏi được thiết kế sẵn để thu thập ý kiến đóng góp nhằm mục đích hoàn chỉnh bảng câu hỏi khảo sát, phát hiện thêm những thành phần của nghiên cứu mà mô hình đề xuất ban đầu chưa có (*Tham khảo phụ lục số 1b*).

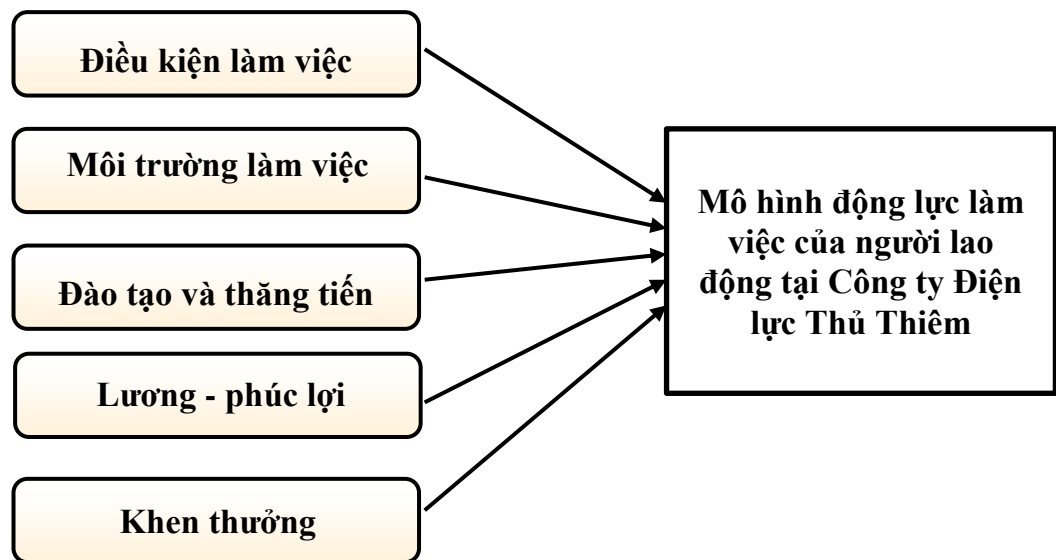
Theo kết quả thảo luận (Phụ lục 1b), tất cả các đối tượng thảo luận đều đồng ý yếu tố Điều kiện làm việc là quan trọng (20/20 đối tượng đồng ý), nhưng có một chuyên gia (Bà Lưu Ngọc Anh) cho rằng biến “Thời gian làm việc được quy định rõ ràng và hợp lý” là không cần thiết, vì đây CTĐLTT thuộc doanh nghiệp nhà nước, việc quy định thời gian làm việc luôn được chấp hành nghiêm chỉnh và thực hiện theo đúng Bộ luật lao động.

Về Môi trường làm việc, tất cả các đối tượng thảo luận cũng đồng ý đây là yếu tố quan trọng (20/20 đối tượng đồng ý). Ngoài ra, anh Trương Ngọc Hiền (Công ty Điện lực Thủ Đức) cho rằng cần bổ sung biến “luôn có sự tranh đua nội bộ giữa các nhân viên” vì đây cũng là một trong những yếu tố tạo động lực cho nhân viên. Bà Lưu Ngọc Anh (Ban Tổ chức và Nhân sự – Tổng công ty ĐL TP.HCM) đề xuất bổ sung thêm biến “Các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt”. Chị Nguyễn Thị Yến Thi (Công ty Tân Bình) cho rằng 2 biến quan sát: “Đồng nghiệp luôn thân thiện, cởi mở” và “Được sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong công việc” nên được thay thế bằng biến “Đồng nghiệp luôn cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau”.

Đối với yếu tố Đào tạo thăng tiến, hầu hết các đối tượng thảo luận đồng ý (18/20 đối tượng đồng ý), chỉ có 02 chuyên gia đề nghị tách yếu tố này thành 02 yếu tố riêng biệt: Đào tạo và thăng tiến.

Đối với hai yếu tố Lương – phúc lợi và khen thưởng gồm các biến đi kèm đều được hầu hết các đối tượng thảo luận đồng ý (19/20 đối tượng đồng ý). Có 01 chuyên gia đề nghị bổ sung thêm biến “Ghi nhận sự đóng góp của người lao động vào sự phát triển của Công ty”.

Như vậy mô hình nghiên cứu gồm 5 yếu tố, cụ thể như sau:



Hình 3.1 Mô hình lý thuyết (sau khi thảo luận nhóm) động lực làm việc của người lao động tại CTDLTT

3.1.1.2. Nghiên cứu định lượng

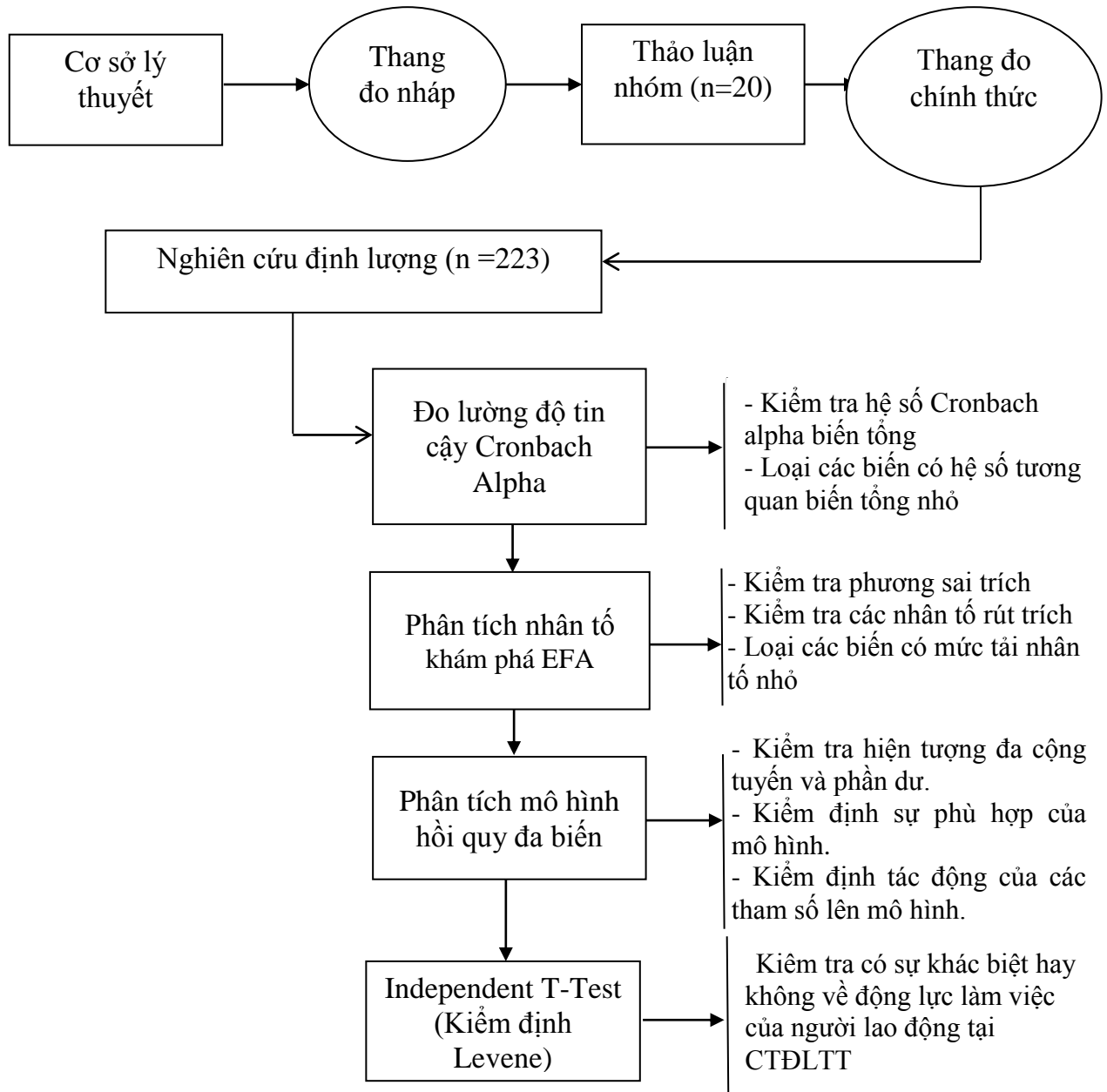
Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp người lao động tại CTDLTT.

Mục đích của việc sử dụng phương pháp định lượng:

- Đánh giá mức độ chính xác của thang đo trong nghiên cứu chính thức.
- Đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố ảnh hưởng nghiên cứu định lượng.

- Kiểm tra có sự khác biệt hay không về động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.

3.1.2. Quy trình nghiên cứu



Hình 3.2: Quy trình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT

3.1.3. Phương pháp chọn mẫu

Với tổng số lượng CBCNV tại CTĐLTT là 361. Tác giả quyết định sử dụng phương pháp chọn mẫu là phỏng vấn 250 người từ các phòng, ban, đội cụ thể theo bảng minh họa như sau:

Bảng 3.1: Thống kê mẫu nghiên cứu

STT	Đơn vị	Số lượng nhân sự	Số phiếu phát ra	Số phiếu thu về
1	Ban Giám đốc	4	4	4
2	Văn phòng	21	15	12
3	Phòng Tổ chức và Nhân sự	8	8	8
4	Phòng Tài chính Kế toán	9	9	8
5	Phòng Kế hoạch và Vật tư	17	15	13
6	Phòng Quản lý đầu tư	7	7	6
7	Phòng Kỹ thuật - An toàn	17	12	10
8	Phòng Kinh doanh	40	33	30
9	Phòng Thanh tra pháp chế và Giám sát điện năng	7	7	6
10	Ban Quản lý dự án	14	10	10
11	Đội Quản lý lưới điện	80	50	45
12	Đội Quản lý tổng hợp 1	47	28	26
13	Đội Quản lý tổng hợp 2	46	27	25
14	Đội Quản lý tổng hợp 3	44	25	20
	Tổng cộng	361	250	223

3.1.4. Thiết kế bảng câu hỏi

Dựa vào nghiên cứu định tính, tác giả nghiên cứu tổng hợp, phân tích và lượng hóa các yếu tố thuộc tính nhằm thiết kế bảng câu hỏi khảo sát định lượng.

Tác giả chọn thang đo Likert 5 mức độ: từ 1 điểm - thể hiện mức độ rất không đồng ý cho đến 5 điểm - thể hiện mức độ rất đồng ý. Mỗi câu sẽ là một phát biểu về một tiêu chí được xem là cơ sở cho việc nghiên cứu động lực làm việc người lao động tại CTĐLTT. Với cách thiết kế như vậy, người lao động khi được khảo sát sẽ cho biết đánh giá của bản thân về những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của mình.

Bảng câu hỏi phác thảo gồm có 26 câu hỏi tương ứng với 06 nhân tố được cho là có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.

3.2. Xây dựng thang đo

Sau khi tổng hợp tài liệu và ý kiến từ những kết quả thảo luận nhóm, nhóm nghiên cứu kết luận được 05 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc người lao động tại CTĐLTT: Điều kiện làm việc, Môi trường làm việc, Đào tạo thăng tiến, Khen thưởng, Tiền lương - phúc lợi. (*Tham khảo phụ lục số 2*).

3.2.1. Thang đo lường nhân “Điều kiện làm việc”

Nhân tố “Điều kiện làm việc” được ký hiệu là “Moi truong lam viec” và được đo lường bằng 5 biến quan sát sau:

Dieu kien lam viec 1: Trự sở làm việc được bố trí khoa học.

Dieu kien lam viec 2: Cơ sở vật chất nơi làm việc được trang bị hiện đại

Dieu kien lam viec 3: Công ty bảo đảm tốt các điều kiện an toàn và bảo hộ lao động

Dieu kien lam viec 4: Thời gian làm việc được quy định rõ ràng và hợp lý

Dieu kien lam viec 5: Bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn

3.2.2. Thang đo lường nhân “Môi trường làm việc”

Nhân tố “Môi trường làm việc” được ký hiệu là “Moi truong lam viec” và được đo lường bằng 5 biến quan sát sau:

Moi truong lam viec 1: Đồng nghiệp luôn thân thiện, cởi mở

Moi truong lam viec 2: Được sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong công việc

Moi truong lam viec 3: Công việc có áp lực cao

Moi truong lam viec 4: Môi trường làm việc chuyên nghiệp

Moi truong lam viec 5: Cấp trên đối xử công bằng và xem trọng vai trò của nhân viên

3.2.3. Thang đo lường nhân “Đào tạo thăng tiến”

Nhân tố “Đào tạo thăng tiến” được ký hiệu là “Dao tao & thang tien” và được đo lường bằng 4 biến quan sát sau:

Dao tao & thang tien 1: Công ty tạo cơ hội để phát triển khả năng cá nhân

Dao tao & thang tien 2: Có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc

Dao tao & thang tien 3: Được đào tạo kỹ năng nghiệp vụ và kiến thức liên quan đến công việc

Dao tao & thang tien 4: Các khóa đào tạo mang lại hiệu quả tốt với công việc

3.2.4. Thang đo lường nhân “Lương – phúc lợi”

Nhân tố “Lương – phúc lợi” được ký hiệu là “Luong & phuc loi” và được đo lường bằng 4 biến quan sát sau:

Luong & phuc loi 1: Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc và được chi trả công bằng

Luong & phuc loi 2: Tiền lương, thu nhập đáp ứng được nhu cầu cuộc sống

Luong & phuc loi 3: Chính sách trợ cấp về thai sản, ốm đau, hưu trí,... tốt

Luong & phuc loi 4: Tiền lương được chi trả đúng thời hạn

3.2.5. Thang đo lường nhân “Khen thưởng”

Nhân tố “Khen thưởng” được ký hiệu là “Khen thuong” và được đo lường bằng 4 biến quan sát sau:

Khen thuong 1: Hình thức khen thưởng phù hợp với mức độ hoàn thành công việc

Khen thuong 2: Mức độ khen thưởng thỏa mãn nhu cầu người lao động

Khen thưởng 3: Khen thưởng kịp thời, các hình thức khen thưởng phù hợp theo qui định của công ty

Khen thưởng 4: Nhận được sự khích lệ khi hoàn thành tốt công việc

3.3. Thực hiện nghiên cứu định lượng

3.3.1. Tình hình thu thập dữ liệu nghiên cứu định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được tiến hành thông qua phỏng vấn trực tiếp người lao động. Thời gian tiến hành phỏng vấn từ ngày 01/3/2015 cho đến ngày 01/3/2015 theo cách chọn mẫu đã trình bày ở tiểu mục 3.1.3.

Tác giả gặp gỡ trực tiếp người lao động để phỏng vấn và đề nghị trả lời bảng câu hỏi. Tổng số phiếu điều tra phát ra là 250 phiếu.

Mục tiêu của cuộc khảo sát này là thu thập các thông tin sơ cấp để tiến hành phân tích, đánh giá. Các thông tin sơ cấp này rất quan trọng sẽ trở thành dữ liệu chính cho quá trình nghiên cứu của đề tài. Chính vì tính quan trọng cũng như sự yêu cầu chính xác của thông tin nên trong quá trình thu thập dữ liệu tác giả đã giải thích rất chi tiết, cặn kẽ cho đối tượng khảo sát nhằm giúp họ hiểu ý nghĩa của từng nhân tố. Sau khi phỏng vấn xong, tác giả rà soát nhanh tất cả các câu hỏi nếu phát hiện có câu hỏi nào chưa được trả lời thì sẽ đề nghị phỏng vấn lại nội dung câu hỏi đó nhằm hoàn chỉnh phiếu khảo sát.

Sau khi hoàn chỉnh điều tra, tác giả tiến hành làm sạch dữ liệu. Những bảng câu hỏi chưa được trả lời đầy đủ bị sẽ loại để kết quả phân tích không bị sai lệch. Sau khi nhập liệu, sử dụng bảng tần số để phát hiện những ô trống hoặc những giá trị trả lời không nằm trong thang đo, khi đó, cần kiểm tra lại bảng câu hỏi và hiệu chỉnh cho hợp lý (có thể loại bỏ phiếu này hoặc nhập liệu lại cho chính xác).

Tổng cộng có 250 bảng câu hỏi được phát ra, thu về 250 bảng câu hỏi. Trong đó có 27 bảng câu hỏi không hợp lệ, còn lại 223 bảng câu hỏi hợp lệ.

Bảng 3.2: Tình hình thu thập dữ liệu nghiên cứu định lượng

Mô tả	Số lượng (bảng)	Tỷ lệ (%)
Số bảng câu hỏi phát ra	250	100

Mô tả		Số lượng (bảng)	Tỷ lệ (%)
Số bảng câu hỏi thu về		241	96.4
Trong đó	Số bảng câu hỏi hợp lệ	223	92.5
	Số bảng câu hỏi không hợp lệ	18	08.0

3.3.2. Đặc điểm của mẫu nghiên cứu



Thống kê mẫu dựa trên thu nhập

Bảng 3.3: Thống kê dựa trên thu nhập của mẫu nghiên cứu

Mức thu nhập (triệu đồng/tháng)	Tần suất	Tỷ lệ (%)	Tỷ lệ cộng dồn (%)
Dưới 5 triệu	5	2,2	2,2
Từ 5 – dưới 8 triệu	107	48,0	50,2
Từ 8 – dưới 12 triệu	89	39,9	90,1
Từ 12 triệu trở lên	22	9,9	100,0
Tổng cộng	223	100,0	

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Theo bảng thống kê nghiên cứu được thì nhóm thu nhập của người lao động từ 5 đến dưới 8 triệu chiếm tỷ lệ cao nhất là 48,0%, kế tiếp là nhóm có mức lương thu nhập từ 8 đến dưới 12 triệu là 39,9 %, trong khi đó mức lương dưới 5 triệu đồng có tỷ lệ thấp nhất là 2,2%.

Với mức lương và tỉ trọng mức thu nhập trong mẫu khảo sát trên ta nhận thấy, CTĐLTT có chế độ lương, thưởng tương đối phù hợp với mặt bằng chung của xã hội, đảm bảo điều kiện sinh sống tối thiểu cho CBCNV.

❖ **Thống kê mẫu dựa trên giới tính****Bảng 3.4: Thống kê dựa trên giới tính của mẫu nghiên cứu**

Giới tính	Tần suất	Tỷ lệ (%)	Tỷ lệ cộng dồn (%)
Nam	184	82,5	82,5
Nữ	39	17,5	100,0
Tổng cộng	223	100,0	

❖ **Thống kê mẫu dựa trên độ tuổi****Bảng 3.5: Thống kê dựa trên độ tuổi của mẫu nghiên cứu**

Độ tuổi	Tần suất	Tỷ lệ (%)	Tỷ lệ cộng dồn (%)
Dưới 30	18	8,1	8,1
Từ 31 – 40	132	59,2	67,3
Từ 41 – 50	54	24,2	91,5
Trên 50	19	8,5	100,0
Tổng cộng	223	100,0	

Qua bảng thống kê khảo sát, cho ta thấy mẫu nghiên cứu có độ tuổi từ 31 đến 40 chiếm tỉ lệ cao nhất là 59,2%. Nhóm có độ tuổi dưới 30 chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ nhất 8,1%, trong khi đó nhóm có độ tuổi từ 41 đến 50 chiếm tỷ lệ cũng khá cao 24,2%, nhóm độ tuổi trên 50 chỉ chiếm tỉ lệ 8,5%.

Qua thống kê cũng cho thấy, độ tuổi lao động của Công ty trong độ tuổi “vàng” từ 31 đến 40 chiếm đa số, đây cũng là cơ hội và điều kiện thuận lợi để Công ty dễ dàng tiếp cận các tiến bộ khoa học kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động.

❖ **Thống kê mẫu dựa trên thâm niên công tác****Bảng 3.6 Thống kê dựa trên thâm niên công tác của mẫu nghiên cứu**

Thâm niên công tác	Số biến	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % cộng dồn
Dưới 5 năm	7	3,1	3,1

Thâm niên công tác	Số biến	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % cộng dồn
Từ 5 – Dưới 10 năm	38	17,0	20,2
Từ 10 – Dưới 15 năm	63	28,3	48,4
Từ 15 năm trở lên	115	51,6	100,0
Tổng cộng	223	100,0	

Bảng thống kê cho thấy, nhóm có thâm niên công tác từ trên 15 năm chiếm tỷ lệ cao nhất là 51,6%, kế tiếp là nhóm thâm niên từ 10 – dưới 15 năm tỉ lệ là 28,3%, nhóm thâm niên dưới 5 năm công tác chiếm tỷ lệ thấp nhất là 3,1%.

Tỷ lệ mẫu khảo sát có thâm niên công tác chiếm tỷ lệ cao điều này thuận lợi cho việc khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT có tính chính xác hơn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 trình bày phương pháp nghiên cứu được sử dụng để xây dựng và đánh giá thang đo lường các khái niệm nghiên cứu, kiểm định mô hình lý thuyết.

Phương pháp nghiên cứu được thực hiện thông qua kỹ thuật kỹ thuật thảo luận nhóm với 20 người chuyên gia chuyên gia của công ty khác và lãnh đạo, cán bộ quản lý thuộc Tổng công ty ĐL TP.HCM và CTĐLTT. Kết quả thảo luận là xây dựng thang đo chính thức để khảo sát 250 mẫu. Thang đo chính thức được nhóm thông qua gồm có 05 nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT. Chương này cũng trình bày kết quả nghiên cứu chính thức bao gồm mô tả thông tin về mẫu của nghiên cứu định lượng. Chương tiếp theo sẽ trình bày phương pháp phân tích dữ liệu và kết quả nghiên cứu bao gồm đánh giá thang đo bằng Cronbach alpha và EFA; kiểm định mô hình lý thuyết bằng phương pháp hồi quy tuyến tính đa biến; kiểm định Levene về sự khác biệt giữa một biến định tính với một biến định lượng.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Chương 3 đã trình bày phương pháp nghiên cứu được sử dụng để xây dựng và đánh giá các thang đo lường và các khái niệm nghiên cứu. Chương 4 sẽ trình bày kết quả kiểm định các thang đo, kết quả phân tích rút trích các nhân tố.

Chương này bao gồm 4 phần: (1) Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha, (2) Phân tích nhân tố khám phá EFA, (3) Phân tích hồi qui đánh giá mức độ quan trọng của các nhân tố, (4) Kiểm định Levene.

4.1. Đánh giá thang đo

Như đã trình bày trong chương 3, thang đo các nhân tố ảnh hưởng động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT gồm 05 thang đo thành phần như sau: (1). Điều kiện làm việc, (2). Môi trường làm việc, (3). Đào tạo thăng tiến, (4). Tiền lương - phúc lợi, (5). Khen thưởng.

Tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để đơn giản và dễ hiểu hơn đối với người lao động. Thang đo được quy ước từ 1: “hoàn toàn không đồng ý” đến 5: “hoàn toàn đồng ý”. Thang đo này được tác giả, các chuyên gia là Lãnh đạo các Phòng chủ chốt của Công ty và các Công ty Điện lực khác, Lãnh đạo và chuyên viên Ban Tổ chức và Nhân sự thuộc Tổng công ty Điện lực TP.HCM, cùng thảo luận, đánh giá sơ bộ định tính để khẳng định ý nghĩa thuật ngữ và nội dung thang đo. Kết quả cho thấy các câu hỏi đều rõ ràng, tất cả thành viên đều hiểu được nội dung và ý nghĩa của từng câu hỏi của tất cả các thang đo. Vì vậy, các thang đo này được sử dụng trong nghiên cứu định lượng để tiếp tục đánh giá thông qua hai công cụ chính là hệ số tin cậy Cronbach alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA.

Kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach Alpha nhằm loại trừ các biến có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0.3. Tiêu chuẩn chọn thang đo khi nó có độ tin cậy Cronbach Alpha ≥ 0.7 . Thang đo có độ tin cậy Cronbach Alpha ≥ 0.6 cũng được chọn khi nó được sử dụng lần đầu (Nunnally & Burnstein, 1994). Về lý thuyết, Cronbach Alpha càng cao càng tốt (thang đo càng có độ tin

cậy). Cronbach Alpha của các thang đo thành phần được trình bày trong các bảng dưới đây.

4.1.1. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Điều kiện làm việc (Dieu kien lam viec)

Bảng 4.1: Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Điều kiện làm việc

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Dieu kien lam viec 1	13,7309	9,738	,690	,750
Dieu kien lam viec 2	13,7265	9,866	,691	,751
Dieu kien lam viec 3	13,8475	10,067	,562	,791
Dieu kien lam viec 4	13,7175	10,339	,578	,784
Dieu kien lam viec 5	13,6771	11,075	,500	,806
Cronbach's Alpha = 0.814				

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Bảng 4.1 cho thấy, thang đo nhân tố Điều kiện làm việc được đo lường qua 5 biến quan sát. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha của thang đo lần 1 là $0.814 > 0.7$. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0.3 . Như vậy, thang đo nhân tố Điều kiện làm việc đáp ứng độ tin cậy.

4.1.2. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Môi trường làm việc (Moi truong lam viec)

Bảng 4.2: Cronbach Alpha của thang đo nhân tố môi trường làm việc

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Moi truong lam viec 1	13,9366	11,128	,726	,794
Moi truong lam viec 2	13,9317	11,466	,669	,810
Moi truong lam viec 3	13,8634	11,560	,692	,804

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Môi trường làm việc 4	13,9366	12,060	,597	,829
Môi trường làm việc 5	13,9317	12,191	,584	,833
Cronbach's Alpha = 0.846				

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Bảng 4.2 cho thấy, thang đo nhân tố Môi trường làm việc được đo lường qua 5 biến quan sát. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha của thang đo lần 1 là $0.846 > 0.7$. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0.3 . Như vậy, thang đo nhân tố Môi trường làm việc đáp ứng độ tin cậy.

4.1.3. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Thang đo Đào tạo thăng tiến (Dao tao & thang tien)

Bảng 4.3: Kết quả hệ số tin cậy các yếu tố thang đo đào tạo thăng tiến

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Dao tao & thang tien 1	13,7309	9,738	,690	,750
Dao tao & thang tien 2	13,7265	9,866	,691	,751
Dao tao & thang tien 3	13,8475	10,067	,562	,791
Dao tao & thang tien 4	13,7175	10,339	,578	,784
Cronbach's Alpha = 0.801				

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Bảng 4.3 cho thấy, thang đo nhân tố Đào tạo thăng tiến được đo lường qua 5 biến quan sát. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha của thang đo lần 1 là $0.801 > 0.7$. Đồng thời, cả 4 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0.3 . Như vậy, thang đo nhân tố Đào tạo thăng tiến đáp ứng độ tin cậy.

4.1.4. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Lương – Phúc lợi (Luong & phuc loi)

Bảng 4.4: Kết quả hệ số tin cậy các yếu tố trong thang đo Lương – Phúc lợi

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Luong & phuc loi 1	10,0673	7,180	,635	,744
Luong & phuc loi 2	10,1300	6,573	,652	,732
Luong & phuc loi 3	10,0628	7,086	,576	,770
Luong & phuc loi 4	10,1928	6,778	,601	,759
Cronbach's Alpha = 0.838				

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Bảng 4.4 cho thấy, thang đo nhân tố Lương – phúc lợi được đo lường qua 5 biến quan sát. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha của thang đo lần 1 là $0.838 > 0.7$. Đồng thời, cả 4 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0.3 . Như vậy, thang đo nhân tố Lương – phúc lợi đáp ứng độ tin cậy.

4.1.5. Cronbach Alpha của thang đo nhân tố Khen thưởng (Khen thưởng)

Bảng 4.5: Kết quả hệ số tin cậy các yếu tố trong thang đo khen thưởng

Biến	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Khen thưởng 1	9,8700	6,816	,661	,726
Khen thưởng 2	9,8879	6,785	,606	,753
Khen thưởng 3	9,8296	7,124	,585	,763
Khen thưởng 4	9,9372	6,933	,599	,756
Cronbach's Alpha = 0.800				

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Bảng 4.5 cho thấy, thang đo nhân tố Khen thưởng được đo lường qua 5 biến quan sát. Kết quả phân tích độ tin cậy Cronbach Alpha của thang đo lần 1 là $0.800 > 0.7$. Đồng thời, cả 5 biến quan sát đều có tương quan biến tổng > 0.3 . Như vậy, thang đo nhân tố Khen thưởng đáp ứng độ tin cậy.

Kết luận:

Sau khi đo lường độ tin cậy của các nhân tố thông qua hệ số Cronbach Alpha, kết quả đánh giá thang đo của 5 nhân tố được tổng hợp như sau:

- Điều kiện làm việc: có 5 biến quan sát là Điều kiện làm việc 1, Điều kiện làm việc 2, Điều kiện làm việc 3, Điều kiện làm việc 4, Điều kiện làm việc 5
- Môi trường làm việc: có 5 biến quan sát là Môi trường làm việc 1, Môi trường làm việc 2, Môi trường làm việc 3, Môi trường làm việc 4, Môi trường làm việc 5
- Môi trường làm việc: có 4 biến quan sát là MTLV1, MTLV2, MTLV3, MTLV4
- Đào tạo thăng tiến: có 4 biến quan sát là: Đào tạo & thăng tiến 1, Đào tạo & thăng tiến 2, Đào tạo & thăng tiến 3, Đào tạo & thăng tiến 4
- Lương – phúc lợi: có 4 biến quan sát là Lương & phúc lợi 1, Lương & phúc lợi 2, Lương & phúc lợi 3
- Khen thưởng: có 4 biến quan sát là Khen thưởng 1, Khen thưởng 2, Khen thưởng 3, Khen thưởng 4

4.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) tác động đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để thu nhỏ và tóm tắt dữ liệu. Trong nghiên cứu này, phương pháp EFA dựa vào mối tương quan giữa các biến với nhau để rút gọn thành những nhân tố có nghĩa hơn. Cụ thể, khi đưa tất cả các biến thu thập được (21 biến – đã loại trừ các biến PL4) vào phân tích, các biến có thể có liên hệ với nhau. Khi đó, chúng sẽ được gom thành các nhóm biến có liên hệ để xem xét và trình bày dưới dạng các nhân tố cơ bản tác động đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT

Nghiên cứu tiến hành sử dụng phương pháp trích hệ số Principal component với phép quay Varimax tại điểm dừng khi trích các yếu tố có Eigenvalue > 1. Thang đo nào có tổng phương sai trích từ 50% trở lên là được chấp nhận (Gerbing &

Anderson, 1988). Các biến có trọng số (Factor loading) nhỏ hơn 0.5 sẽ bị loại. Tại mỗi khái niệm có chênh lệch trọng số (Factor loading) lớn nhất và bất kỳ phải đạt ≥ 0.3 (Jabnoun & AL-Tamini, 2003). Trong phân tích nhân tố, yêu cầu cần thiết là hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) phải có giá trị lớn ($0.5 \leq KMO \leq 1$), điều này thể hiện phân tích nhân tố là thích hợp. Nếu hệ số KMO < 0.5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu. Theo Kaiser (1974), KMO ≥ 0.9 là rất tốt; $0.9 > KMO \geq 0.8$ là tốt; $0.8 > KMO \geq 0.7$ là được; $0.7 > KMO \geq 0.6$ là tạm được, $0.6 > KMO \geq 0.5$ là xấu và KMO < 0.5 là không thể chấp nhận được (Hoàng Trọng và Mộng Ngọc, 2008).

Tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) theo từng bước. Lần đầu thực hiện EFA, 22 biến đã nhóm lại thành 5 nhân tố. Sau 2 lần thực hiện phép quay, có 5 nhóm chính thức được hình thành.

4.2.1. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) thứ nhất

Khi phân tích nhân tố, nghiên cứu đặt ra 2 giả thuyết:

Giả thuyết H₀: Các biến trong tổng thể không có tương quan với nhau.

Giả thuyết H₁: Các biến trong tổng thể có tương quan với nhau.

Bảng 4.6: Hệ số KMO và kiểm định Barlett các thành phần lần thứ nhất

Hệ số KMO và kiểm định Bartlett		
Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		,868
Mô hình kiểm tra của Bartlett's	Giá trị Chi-Square	2.161,088
	Df (Bậc tự do)	231
	Sig, (Giá trị P- value)	,000

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Kết quả kiểm định Barlett cho thấy giữa các biến trong tổng thể có mối tương quan với nhau ($\text{sig} = 0.00 < 0.05$, bác bỏ H₀, nhận H₁). Đồng thời, hệ số KMO = $0.868 > 0.5$, chứng tỏ phân tích nhân tố để nhóm các biến lại với nhau là thích hợp và dữ liệu phù hợp cho việc phân tích nhân tố.

Bảng 4.7: Bảng phương sai trích lần thứ nhất

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues			Chỉ số sau khi trích			Chỉ số sau khi xoay		
	Tổng	Phương sai trích	Tích lũy phương sai trích	Tổng	Phương sai trích	Tích lũy phương sai trích	Tổng	Phương sai trích	Tích lũy phương sai trích
1	7.102	32.282	32.282	7.102	32.282	32.282	3.215	14.612	14.612
2	2.149	9.767	42.049	2.149	9.767	42.049	2.914	13.245	27.857
3	1.889	8.586	50.635	1.889	8.586	50.635	2.689	12.221	40.078
4	1.699	7.723	58.358	1.699	7.723	58.358	2.622	11.920	51.998
5	1.185	5.385	63.743	1.185	5.385	63.743	2.584	11.746	63.743
6	.945	4.296	68.039						

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Bảng 4.7 cho thấy, các nhân tố đều có giá trị Eigenvalues > 1 . Phương sai trích là $68.039\% > 50\%$ là đạt yêu cầu. Với phương pháp rút trích Principal components và phép quay Varimax, có 5 nhân tố được rút trích ra từ biến quan sát (bảng 4.14). Điều này chứng cho chúng ta thấy 5 nhân tố rút trích ra thể hiện được khả năng giải thích được 68.039% sự thay đổi của biến phụ thuộc trong tổng thể.

Bảng 4.8: Kết quả phân tích nhân tố EFA lần thứ nhất

Biến	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
Môi trường làm việc 1	.788				
Môi trường làm việc 3	.784				
Môi trường làm việc 2	.731				
Môi trường làm việc 4	.721				
Môi trường làm việc 5	.700				
Điều kiện làm việc 2		.801			
Điều kiện làm việc 1		.796			
Điều kiện làm việc 3		.738			
Điều kiện làm việc 4		.708	.251		
Điều kiện làm việc 5		.563			
Lương & phúc lợi 1			.831		
Lương & phúc lợi 2	.306		.778		
Lương & phúc lợi 3			.739		
Lương & phúc lợi 4			.626	.417	

Biến	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
Khen thưởng 1				.746	.267
Khen thưởng 2				.722	
Khen thưởng 4			.310	.706	
Khen thưởng 3				.691	.255
Đạo tạo & thăng tiến 1					.795
Đạo tạo & thăng tiến 2					.778
Đạo tạo & thăng tiến 3					.690
Đạo tạo & thăng tiến 4				.289	.672
Phương pháp trích: Principal Component Analysis, Phương pháp xoay: Varimax with Kaiser Normalization,					
Xoay hội tụ lặp lại 6 lần					

Như vậy, thang đo được chấp nhận và được phân thành 5 nhóm. Các biến của các thành phần thang đo có trọng số (Factor loading) lớn hơn 0.50. Tuy nhiên, có một biến có trọng số nhỏ nhất và hiệu số < 0.3 là Lương & phúc lợi 4 nên biến Lương & phúc lợi 4 sẽ bị loại ở lần phân tích thứ nhất.

4.2.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần thứ hai (lần cuối)

Sau khi loại xong các biến là Lương & phúc lợi 4 và chạy lại EFA. Qua phân tích nhân tố khám phá EFA lần cuối (lần thứ 2), kết quả như sau:

Bảng 4.9: Hệ số KMO và kiểm định Bartlett các thành phần lần cuối

Hệ số KMO và kiểm định Bartlett		
Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)		.860
Mô hình kiểm tra của Bartlett's	Giá trị Chi-Square	2.008,052
	Df (Bậc tự do)	210
	Sig, (Giá trị P- value)	.000

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Kết quả kiểm định Bartlett cho thấy giữa các biến trong tổng thể có mối tương quan với nhau ($\text{sig} = 0.00 < 0.05$, bác bỏ H_0 , nhận H_1). Đồng thời, hệ số

$KMO = 0.860 > 0.5$, chứng tỏ phân tích nhân tố để nhóm các biến lại với nhau là thích hợp và dữ liệu phù hợp cho việc phân tích nhân tố.

Bảng 4.10: Bảng phương sai trích lần cuối

Nhân tố	Giá trị Eigenvalues			Chỉ số sau khi trích			Chỉ số sau khi xoay		
	Tổng	Phương sai trích	Tích lũy phương sai trích	Tổng	Phương sai trích	Tích lũy phương sai trích	Tổng	Phương sai trích	Tích lũy phương sai trích
1	6.770	32.239	32.239	6.770	32.239	32.239	3.212	15.293	15.293
2	2.130	10.141	42.380	2.130	10.141	42.380	2.896	13.792	29.086
3	1.887	8.985	51.365	1.887	8.985	51.365	2.553	12.155	41.241
4	1.535	7.310	58.674	1.535	7.310	58.674	2.552	12.153	53.394
5	1.182	5.627	64.302	1.182	5.627	64.302	2.291	10.908	64.302
6	.885	4.213	68.514						

Nguồn: Phân tích dữ liệu – phụ lục số 3

Bảng 4.10 cho thấy, các nhân tố đều có giá trị Eigenvalues > 1 . Với phương pháp rút trích Principal components và phép quay Varimax, có 8 nhân tố được rút trích ra từ biến quan sát. Phương sai trích là $68.514\% > 50\%$ là đạt yêu cầu. Điều này chứng cho chúng ta thấy 5 nhân tố rút trích ra thể hiện được khả năng giải thích được 68.514% sự thay đổi của biến phụ thuộc trong tổng thể.

Bảng 4.11: Kết quả phân tích nhân tố EFA lần cuối

Biến	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
Moi truong lam viec 1	,791				
Moi truong lam viec 3	,787				
Moi truong lam viec 2	,736				
Moi truong lam viec 4	,722				
Moi truong lam viec 5	,697				
Dieu kien lam viec 2		,803			
Dieu kien lam viec 1		,794			
Dieu kien lam viec 3		,736			
Dieu kien lam viec 4		,711			,266
Dieu kien lam viec 5		,569			,295
Dao tao & thang tien 1			,810		

Biến	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
Dao tạo & thăng tiến 2			,797		
Dao tạo & thăng tiến 3			,667		
Dao tạo & thăng tiến 4			,657	,306	
Khen thưởng 1			,256	,757	
Khen thưởng 2				,751	
Khen thưởng 4				,716	,276
Khen thưởng 3				,693	
Lương & phúc lợi 1					,820
Lương & phúc lợi 2	,314				,763
Lương & phúc lợi 3					,757
Phương pháp trích: Principal Component Analysis, Phương pháp xoay: Varimax with Kaiser Normalization,					

Kết luận:

Sau 2 lần thực hiện phương pháp rút trích Principal components và phép quay Varimax, kết quả các nhóm được gom lần cuối như sau:

- Nhóm 1 (Môi trường làm việc): có 5 biến quan sát là Điều kiện làm việc 1, Điều kiện làm việc 2, Điều kiện làm việc 3, Điều kiện làm việc 4, Điều kiện làm việc 5
- Nhóm 2 (Điều kiện làm việc): có 5 biến quan sát là Môi trường làm việc 1, Môi trường làm việc 2, Môi trường làm việc 3, Môi trường làm việc 4, Môi trường làm việc 5
- Nhóm 3 (Đào tạo thăng tiến): có 4 biến quan sát là: Đào tạo & thăng tiến 1, Đào tạo & thăng tiến 1, Đào tạo & thăng tiến 1, Đào tạo & thăng tiến 1
- Nhóm 4 (Khen thưởng) có 4 biến quan sát là Khen thưởng 1, Khen thưởng 2, Khen thưởng 3, Khen thưởng 4
- Nhóm 5 (Lương – phúc lợi): có 3 biến quan sát là Lương & phúc lợi 1, Lương & phúc lợi 2, Lương & phúc lợi 3

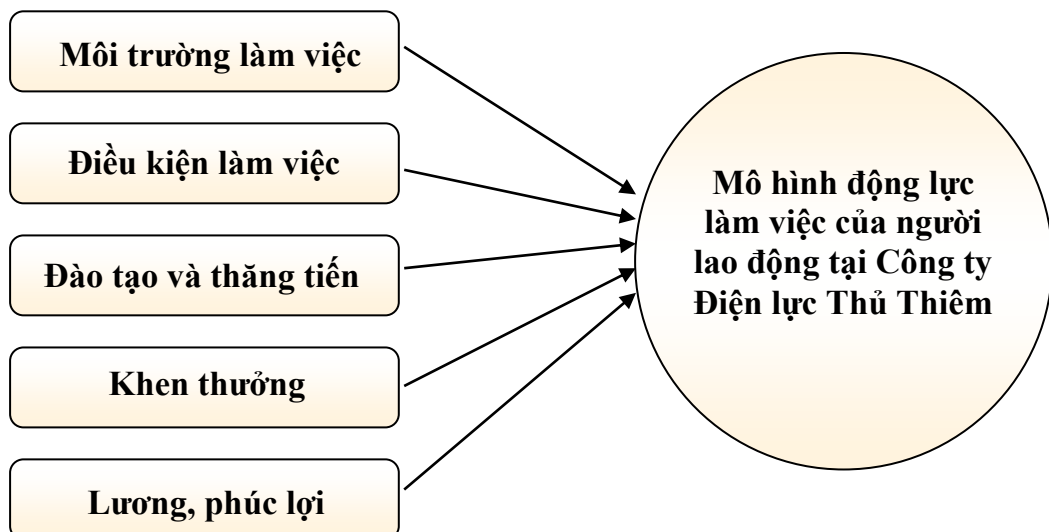
4.2.3. Kết luận phân tích nhân tố khám phá mô hình đo lường

Từ kết quả phân tích EFA và Cronbach Anpha như trên, mô hình nghiên cứu lý thuyết chính thức điều chỉnh gồm 5 nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT. Cụ thể, mô hình này có 6 biến thành phần, trong đó có 5 biến độc lập (Môi trường làm việc, điều kiện làm việc, đào tạo thăng tiến, khen thưởng, lương – phúc lợi và một biến phụ thuộc (động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT).

Bảng 4.12: Bảng phân nhóm các nhân tố

STT	Tên nhóm yếu tố	Biến
1	Môi trường làm việc	Môi trường làm việc 1, Môi trường làm việc 2, Môi trường làm việc 3, Môi trường làm việc 4, Môi trường làm việc 5
2	Điều kiện làm việc	Điều kiện làm việc 1, Điều kiện làm việc 2, Điều kiện làm việc 3, Điều kiện làm việc 4, Điều kiện làm việc 5
3	Đào tạo thăng tiến	Đào tạo & thăng tiến 1, Đào tạo & thăng tiến 2, Đào tạo & thăng tiến 3, Đào tạo & thăng tiến 4
4	Khen thưởng	Khen thưởng 1, Khen thưởng 2, Khen thưởng 3, Khen thưởng 4
5	Lương, phúc lợi	Lương & phúc lợi 1, Lương & phúc lợi 2, Lương & phúc lợi 3

Mô hình tạo động lực làm việc cho người lao động tại CTĐLTT. Theo lý thuyết được chuẩn hóa lại như sau:



Hình 4.1: Mô hình động lực làm việc hiệu chỉnh

4.3. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Sau khi qua giai đoạn phân tích nhân tố (EFA), có 05 nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình. Giá trị của từng nhân tố là giá trị trung bình của các biến quan sát thành phần thuộc nhóm đó.

Phân tích tương quan (Pearson) được sử dụng để xem xét sự phù hợp khi đưa các thành phần vào mô hình hồi quy. Kết quả của phân tích hồi quy sẽ được sử dụng để kiểm định các giả thuyết từ H1' đến H5'.

4.3.1. Phân tích tương quan (Pearson):

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, tác giả sử dụng hệ số tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng.

Bảng 4.13 Kết quả phân tích tương quan

		Môi trường làm việc	Điều kiện làm việc	Đào tạo thăng tiến	Khen thưởng	Tiền lương - phúc lợi	Động lực làm việc (Y)
Môi trường làm việc	Pearson Correlation	1	,333**	,385**	,405**	,451**	,670**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
Điều kiện làm việc	Pearson Correlation	,333**	1	,383**	,331**	,331**	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
Đào tạo, thăng tiến	Pearson Correlation	,385**	,383**	1	,516**	,325**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
Khen thưởng	Pearson Correlation	,405**	,331**	,516**	1	,423**	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
Tiền lương - phúc lợi	Pearson Correlation	,451**	,331**	,325**	,423**	1	,658**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	223	223	223	223	223	223
Động lực làm việc (Y)	Pearson Correlation	,670**	,537**	,638**	,640**	,658**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	223	223	223	223	223	223

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra)

Trong phân tích tương quan giữa các biến (bảng 4.13), nhân tố động lực làm việc và các nhân tố khác đều có sự tương quan tuyến tính > 0 , hệ số tương quan thấp nhất 0.537 (mối quan hệ tương quan giữa điều kiện làm việc với động lực làm việc. Trong đó mối tương quan giữa điều kiện làm việc với động lực làm việc có ý nghĩa $\text{Sig} = 0.000 < 0.05$ với độ tin cậy lớn hơn 95% vì vậy tác giả có thể sử dụng để chạy hồi quy.

4.3.2. Phân tích hồi quy

Phân tích hồi quy được thực hiện với 5 biến độc lập bao gồm: Môi trường làm việc (1), Điều kiện làm việc (2), Đào tạo thăng tiến (3), Khen thưởng (4), Tiền lương – phúc lợi (5).

Để tiến hành phân tích hồi quy cũng như đưa ra kết luận từ hàm hồi quy đạt được độ tin cậy thì cần kiểm định các giả thiết và sự chuẩn hóa về sự vi phạm các giả định đó. Tác giả đã tiến hành kiểm tra các giả định, kết quả cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến không đáng kể (hệ số phóng đại phương sai VIF tương ứng các biến độc lập $= 1$ (và nhỏ hơn 10), các phần dư có phân phối chuẩn và không có hiện tượng tương quan giữa các phần dư không có sự vi phạm về các giả định (xem chi tiết phụ lục).

Với giả thuyết ban đầu cho mô hình lý thuyết, phương trình hồi quy có dạng như sau:

$$Y = B_0 + B_1 * X_1 + B_2 * X_2 + B_3 * X_3 + B_4 * X_4 + B_5 * X_5$$

Trong đó:

- Y là giá trị động lực làm việc chung
- X_1, B_1 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần Môi trường làm việc

- X_2, B_2 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần Điều kiện làm việc
- X_3, B_3 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần Đào tạo thăng tiến
- X_4, B_4 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần Khen thưởng
- X_5, B_5 là giá trị và hệ số hồi quy của thành phần Tiền lương – phúc lợi
- B_0 hệ số hồi quy

Tiếp theo, tác giả tiến hành kiểm tra mô hình lý thuyết với phương pháp đưa vào một lượt (Enter), theo phương pháp này 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc sẽ được đưa vào mô hình cùng một lúc. Kết quả hồi quy tuyến tính bội cho thấy mô hình có hệ số xác định R^2 (coefficient of determination) là 0.782 và R^2 điều chỉnh (Adjusted R Square) là 0.777. Như vậy, mô hình giải thích được 77,7% tác động của các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Cụ thể như sau:

Bảng 4.14 Hệ số xác định sự phù hợp của mô hình

Bước Mô hình	Hệ số Hệ số R	Hệ số Hệ số R^2 Square	Hệ số R^2 Hệ số R^2 - hiệu chỉnh Adjusted R Square	Sai số chuẩn ước lượng Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Hệ số Durbin-Watson
					Hệ số R^2 sau khi đổi R Square Change	Hệ số F khi đổi F Change	Bậc tự do 1 df1	Bậc tự do 2 df2	Hệ số Sig.F sau khi đổi Sig.F Change	
1	,884 ^a	,782	,777	,53882	,782	155,657	5	217	,000	1,702

a. Predictors: (Constant), Môi trường làm việc, Điều kiện làm việc, Đào tạo thăng tiến, Khen thưởng, Tiền lương - phúc lợi.

b. Dependent Variable: Y

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra)

Bảng 4.15 Kết quả hệ số hồi quy của mô hình

Bước Model		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,496	,208		-11,997	,000		
	MTLV	,402	,051	,296	7,833	,000	,702	1,425
	DKLV	,255	,052	,174	4,873	,000	,784	1,276
	DTTT	,343	,052	,255	6,551	,000	,662	1,511
	KT	,275	,053	,205	5,168	,000	,639	1,565
	PL	,366	,046	,297	7,891	,000	,708	1,412
a. Biến phụ thuộc: Động lực làm việc (Y)								

Với kết quả được trình bày ở bảng 4.15, tất cả các biến đều có ý nghĩa thống kê Sig. <0.05.

Môi trường làm việc, Điều kiện làm việc, Đào tạo thăng tiến, Khen thưởng, Tiền lương - phúc lợi. Quan sát các hệ số Beta (hệ số chuẩn hóa), có thể thấy trong 5 thành phần gồm: (1) Môi trường làm việc, (2) Điều kiện làm việc, (3) Đào tạo thăng tiến, (4) Khen thưởng, (5) Tiền lương - phúc lợi.

Yếu tố “Tiền lương - phúc lợi” có hệ số hồi quy lớn nhất là 0,297. Như vậy, trong số các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên thì yếu tố Tiền lương - phúc lợi có mức độ tác động nhiều nhất. Ý nghĩa của hệ số Beta: nếu như ảnh hưởng của các yếu tố khác đến động lực làm việc của nhân viên không đổi thì khi yếu tố Tiền lương - phúc lợi tăng lên 01 đơn vị sẽ tác động đến động lực làm việc của nhân viên tăng thêm 0,297 đơn vị. Do vậy, CTĐLTT nên ưu tiên tập trung vào yếu tố này nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

- **Yếu tố “Môi trường làm việc” có hệ số hồi quy lớn thứ 2 đạt 0,296. Đây là yếu tố cũng góp phần không nhỏ nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Ý nghĩa của hệ số Beta: nếu như ảnh hưởng của các yếu tố khác đến động lực làm việc không đổi thì khi yếu tố môi trường làm việc được đánh giá tốt tăng lên 01 đơn vị sẽ tác động đến động lực làm việc tăng lên 0,296 đơn vị.**

- **Yếu tố “Đào tạo, thăng tiến” có hệ số hồi quy lớn thứ 3 đạt 0,255. Ý nghĩa của hệ số Beta: nếu như ảnh hưởng của các yếu tố khác đến động lực làm việc**

không đổi thì khi yếu tố Đào tạo, thăng tiến phát huy tốt tăng lên 01 đơn vị sẽ tác động đến động lực làm việc của nhân viên và làm cho nó tăng lên 0,255 đơn vị.

- Yếu tố “Khen thưởng” có hệ số hồi quy lớn thứ 4 đạt 0,205. Ý nghĩa của hệ số Beta: nếu như ảnh hưởng của các yếu tố khác đến động lực làm việc không đổi thì khi yếu tố khen thưởng tăng lên 01 đơn vị thì sẽ tác động đến động lực làm việc của nhân viên và tăng lên 0,205 đơn vị.

- Yếu tố “Điều kiện làm việc” có hệ số hồi quy lớn thứ 5 đạt 0,174. Ý nghĩa của hệ số Beta: nếu như ảnh hưởng của các yếu tố khác đến động lực làm việc không đổi thì yếu tố điều kiện làm việc tăng lên 01 đơn vị thì sẽ tác động đến động lực làm việc của nhân viên và tăng lên 0,174 đơn vị.

Phương trình hồi quy như sau (các biến được sắp xếp theo thứ tự từ biến có beta lớn nhất đến biến có beta nhỏ nhất với hệ số Beta chuẩn hóa):

$$Y = 0.297 * X_1 + 0.296 * X_2 + 0.255 * X_3 + 0.205 * X_4 + 0.174 * X_5$$

$$\begin{aligned} \text{Động lực làm việc} = & 0.297 * \text{Tiền lương – phúc lợi} \\ & + 0.296 * \text{Môi trường làm việc} \\ & + 0.255 * \text{Đào tạo thăng tiến} \\ & + 0.205 * \text{Khen thưởng} \\ & + 0.174 * \text{Điều kiện làm việc} \end{aligned}$$

4.3.3. Kiểm định sự phù hợp của mô hình hồi quy

Mô hình hồi quy tuyến tính bằng phương pháp OSL được thực hiện với một số giả định và mô hình chỉ thực sự có ý nghĩa khi các giả định này được đảm bảo. Do vậy để đảm bảo cho độ tin cậy của mô hình, việc dò tìm sự vi phạm các giả định là cần thiết.

Về giả định liên hệ tuyến tính, phương pháp được sử dụng là biểu đồ phân tán Scatterplot (Phục lục - Kiểm tra các vi phạm giả thiết hồi quy). Nhìn vào biểu đồ ta thấy phần dư không thay đổi theo một trật tự nào đối với giá trị dự đoán. Do đó giả thiết về liên hệ tuyến tính không bị vi phạm.

Giả định phân phối chuẩn của phần dư được kiểm tra qua biểu đồ Histogram và đồ thị P-P plot (Phục lục – Kiểm tra các vi phạm giả thiết hồi quy). Nhìn vào

biểu đồ Histogram ta thấy phần dư có dạng gần với phân phối chuẩn, giá trị trung bình gần bằng 0 và độ lệch chuẩn gần bằng 1. Đồ thị P-P plot biểu diễn các điểm quan sát thực tế tập trung khá sát đường chéo những giá trị kỳ vọng, có nghĩa là phần dư có phân phối chuẩn.

Kiểm tra vấn đề đa cộng tuyến: như đã đề cập ở phần phân tích tương quan, giữa các biến độc lập có tương quan với nhau, điều này sẽ tạo ra khả năng đa cộng tuyến của mô hình. Vì vậy ta sẽ kiểm tra thêm số phóng đại phương sai (Variance inflation factor _ VIF).

Kết quả phân tích cũng cho thấy hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến là tương đối nhỏ (tất cả đều nhỏ hơn 2). Do đó hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình này là nhỏ, không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy.

Như vậy mô hình hồi quy tuyến tính được xây dựng theo phương trình trên không vi phạm các giả định cần thiết trong hồi quy tuyến tính. Do đó, chúng ta có thể kết luận rằng các giả thuyết được chấp nhận bao gồm H1', H2', H3', H4', H5'.

Bảng 4.16: Bảng kết quả kiểm tra định giả thuyết nghiên cứu

ST T	Giả thuyết	Hệ số P	Các kết quả kiểm định
1	H1': Điều kiện làm việc có tác động dương đến động lực làm việc của nhân viên.	0.000	Giả thuyết H1' không bị bác bỏ
2	H2': Môi trường làm việc có tác động dương đến động lực làm việc của nhân viên	0.000	Giả thuyết H2' không bị bác bỏ
3	H3': Đào tạo thăng tiến có tác động dương đến động lực làm việc của nhân viên	0.000	Giả thuyết H3' không bị bác bỏ
4	H4': Khen thưởng có tác động dương đến động lực làm việc của nhân viên	0.000	Giả thuyết H4' không bị bác bỏ
5	H5': Tiền lương - phúc lợi có tác động dương đến động lực làm việc của nhân viên	0.000	Giả thuyết H5' không bị bác bỏ

(Nguồn: kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra)

4.4. Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến động lực làm việc

Mỗi biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert với 5 mức độ, ta có thể phân loại mức độ cảm nhận của các biến đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT như sau:

- Điểm trung bình từ 1- 1,8 : Kém
- Điểm trung bình từ 1,8 – 2,6 : Yếu
- Điểm trung bình từ 2,6 – 3,4, : Trung bình
- Điểm trung bình từ 3,4 – 4,2, : Khá
- Điểm trung bình trên 4,2 : Tốt

4.4.1. Thang đo điều kiện làm việc

Bảng 2.17: Kết quả đánh giá động lực làm việc qua điều kiện làm việc

Biến	Nội dung	Điểm TB
Điều kiện làm việc 1	Trụ sở làm việc được bố trí khoa học	3,4439
Điều kiện làm việc 2	Cơ sở vật chất nơi làm việc được trang bị hiện đại	3,4484
Điều kiện làm việc 3	Công ty bảo đảm tốt các điều kiện an toàn và bảo hộ lao động	3,3274
Điều kiện làm việc 4	Thời gian làm việc được quy định rõ ràng và hợp lý	3,4574
Điều kiện làm việc 5	Bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn	3,4978

Qua khảo sát các mẫu, ta nhận thấy cảm nhận của NLĐ về điều kiện làm việc tại CTĐLTT chỉ ở mức độ trung bình khá, cơ bản đáp ứng nhu cầu của người lao động, trong đó có 03 yếu tố bố trí công việc phù hợp có điểm trung bình là khá ($> 3,4$ điểm). Điều này cũng dễ giải thích vì tính chất công việc của Công ty có yêu cầu kỹ thuật cao và nguy hiểm nên người lao động bắt buộc phải được đào tạo đúng chuyên ngành và bố trí công việc đúng với chuyên môn đào tạo để đảm bảo an toàn trong lao động sản xuất. Mặt khác, do Công ty là DNNN nên các quy chế hoạt động phải tuân thủ theo quy định của Nhà nước về thời gian làm việc.

Thang đo về điều kiện làm việc cũng cho thấy có 01 yếu tố chỉ đạt mức độ cảm nhận trung bình ($< 3,4$ điểm), nhận thấy đây là 01 yếu tố khá quan trọng trong yếu tố điều kiện làm việc. Như vậy, Công ty nên quan tâm và đầu tư nhiều hơn nữa đến cơ sở vật chất, phương tiện làm việc, trang thiết bị an toàn và bảo hộ lao động nhằm phục vụ, đáp ứng tốt hơn nhu cầu cho người lao động.

4.4.2. Thang đo môi trường làm việc

Bảng 4.18: Kết quả đánh giá động lực làm việc qua môi trường làm việc

Biến	Nội dung	Điểm Trung bình
Môi trường làm việc 1	Đồng nghiệp luôn thân thiện, cởi mở	3,4798
Môi trường làm việc 2	Được sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong công việc	3,4888
Môi trường làm việc 3	Công việc có áp lực cao	3,5067
Môi trường làm việc 4	Môi trường làm việc chuyên nghiệp	3,4484
Môi trường làm việc 5	Cấp trên đối xử công bằng và xem trọng vai trò của nhân viên	3,5022

Các yếu tố về môi trường làm việc đều mức độ khá, thể hiện cảm nhận của NLĐ về mối quan hệ làm việc đồng nghiệp và giữa người lao động với người sử dụng lao động là khá tốt. Tuy nhiên trong nhóm yếu tố này thì yếu tố “Công việc có áp lực cao” có điểm trung bình là cao nhất (3,5067 điểm), việc này giải thích thực tế tại Công ty đang phải giải quyết nhiều vấn đề về tăng năng suất lao động, về cải thiện dịch vụ khách hàng, về áp lực giảm sự cố, giảm mất điện ...

Như vậy, CTĐLTT cần tiếp tục phát huy và duy trì môi trường làm việc tốt trong nội bộ, nhưng song song đó cần cải thiện công việc để giảm áp lực làm việc cho CBCNV bằng nhiều hình thức như: hiện đại hóa công cụ, phương tiện làm việc, ứng dụng mạnh CNTT vào quản lý, cải cách thủ tục hành chính ... đồng thời cố gắng tổ chức nhiều buổi giao lưu giữa các bộ phận phòng, ban, đội để tăng thêm sự hiểu biết lẫn nhau và giúp đỡ lẫn nhau, tạo nên mối quan hệ tốt đẹp trong quan hệ việc làm, tạo cho người lao động có tâm lý thoải mái trong công việc đồng thời cũng góp phần nâng cao năng suất chất lượng và hiệu quả trong công việc.

4.4.3. Thang đo về đào tạo và thăng tiến trong công việc

Bảng 2.19: Kết quả đánh giá động lực làm việc qua đào tạo thăng tiến

Biến	Nội dung	Điểm trung bình
Dao tạo & thang tien 1	Công ty tạo cơ hội để phát triển khả năng cá nhân	3,4170
Dao tạo & thang tien 2	Có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	3,3543
Dao tạo & thang tien 3	Được đào tạo kỹ năng nghiệp vụ và kiến thức liên quan đến công việc	3,4215
Dao tạo & thang tien 4	Các khóa đào tạo mang lại hiệu quả tốt với công việc	3,2915

Thang đo về nhóm yếu tố đào tạo và thăng tiến trong công việc đều có mức điểm trung bình khá, trong đó 02 yếu tố có điểm trung bình khá là lớn hơn 0,34 điểm (biến Dao tạo & thang tien 1 và biến Dao tạo & thang tien 3) và có 02 yếu tố chỉ có điểm ở mức độ trung bình (biến Dao tạo & thang tien 2 và biến Dao tạo & thang tien 4). Điều này cho ta thấy mức độ cảm nhận của NLĐ về yếu tố đào tạo và

phát triển kỹ năng là khá tốt nhưng yếu tố về cơ hội thăng tiến và chất lượng đào tạo lại chưa cao, chỉ ở mức độ trung bình.

Như vậy, CTĐLTT ngoài việc tăng cường tổ chức các khóa đào tạo cho CBCNV thì cần xem xét về nội dung và chất lượng đào tạo, đào tạo cần đi vào chiều sâu, cử đúng thành phần đào tạo, Công ty cần xem xét đánh giá chất lượng đào tạo sau mỗi khóa học để đánh giá chất lượng, trường hợp khóa học đó có chất lượng chưa cao thì tìm giải pháp khắc phục ngay để tổ chức các khóa đào tạo sau được tốt hơn ví dụ như: về phương tiện và điều kiện học tập, tài liệu, kiến thức sư phạm, kiến thức chuyên môn của chuyên gia, uy tín của nơi nhận đào tạo.....

Ngoài ra, Công ty **cần quan tâm nhiều hơn** công tác tổ chức cán bộ, công bố rõ các tiêu chuẩn, tiêu chí trong việc đề bạt nhân sự ..., để CBCNV có cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp.

4.4.4. Thang đo lương và phúc lợi

Bảng 4.20: Kết quả đánh giá động lực làm việc qua lương và phúc lợi

Biến	Nội dung	Điểm trung bình
Luong & phuc loi 1	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc và được chi trả công bằng	3,1794
Luong & phuc loi 2	Tiền lương, thu nhập đáp ứng được nhu cầu cuộc sống,	3,1794
Luong & phuc loi 3	Chính sách trợ cấp về thai sản, ốm đau, hưu trí,... tốt	3,2197

Qua kết quả khảo sát, điểm trung bình của các yếu tố chênh lệch nhau không nhiều và có mức độ trung bình thấp (tất cả các biến đều nhỏ hơn 3,4 điểm), trong đó yếu tố thời gian chi trả lương là có điểm trung bình cao nhất (3,2197 điểm). Điều này cho thấy người lao động cảm nhận mức thu nhập trả cho người lao động chưa tương xứng với mức độ và áp lực công việc hoặc chưa tương xứng với mặt bằng chung của các đơn vị khác trong Ngành điện.

Như vậy, qua thống kê mặc dù thu nhập của CBCNV Công ty là đối phù hợp với mức thu nhập chung của xã hội hiện nay, tuy nhiên do ngành nghề hoạt động của Công ty thuộc nhóm công việc nặng nhọc, có yêu cầu về kỹ thuật và mức độ

độc hại cao, nên cảm nhận của người lao động về thu nhập ở mức độ trung bình là hợp lý. Công ty cần phải có nhiều giải pháp cải thiện nhiều hơn nữa để nâng cao thu nhập cho CBCNV như: tăng năng suất lao động, tăng cường thực hiện dịch vụ sản xuất khác, giảm tổn thất điện năng, tiết giảm chi phí điều hành, tiết kiệm nguyên vật liệu, ...

Mặt khác, hiện tại việc thanh toán mọi khoản thu nhập đều qua hình thức chuyển vào thẻ ATM, việc này là phù hợp với quy định của Nhà nước và phù hợp với xu thế chung của xã hội, tuy nhiên các thủ tục về tài chính kế toán giữa Công ty và Ngân hàng chưa thông thoáng nên việc chuyển tiền qua tài khoản cá nhân đôi khi còn bị chậm trễ, Công ty cần cải thiện thủ tục hành chính trong việc chi trả lương cho CBCNV sao cho kịp thời và nhanh chóng hơn để đáp ứng nguyện vọng chung của CBCNV.

4.4.5. Thang đo khen thưởng

Bảng 4.21: Kết quả đánh giá động lực làm việc qua khen thưởng

Biến	Nội dung	Điểm trung bình
Khen thưởng 1	Hình thức khen thưởng phù hợp với mức độ hoàn thành công việc	3,3049
Khen thưởng 2	Mức độ khen thưởng thỏa mãn nhu cầu người lao động	3,2870
Khen thưởng 3	Khen thưởng kịp thời, các hình thức khen thưởng phù hợp theo qui định của công ty	3,3453
Khen thưởng 4	Nhận được sự khích lệ khi hoàn thành tốt công việc	3,2377

Nhìn chung, nhóm yếu tố khen thưởng cũng đạt ở mức độ trung bình và tương đối đồng đều, điểm trung bình cao nhất là biến yếu tố Khen thưởng 3 đạt ở mức 3,3453 và thấp nhất là biến yếu tố Khen thưởng 4 đạt ở mức 3,2377, Kết quả thang đo cho thấy, cảm nhận của NLD trong CTĐLTT về chế độ khen thưởng – kỷ luật ở mức độ trung bình thấp.

Như vậy, ngoài việc khen thưởng kịp thời thì CTĐLTT cần quan tâm nhiều hơn đến chính sách khen thưởng hiện nay, Công ty cần xem chính sách khen thưởng

là thước đo mức độ hoàn thành công việc, là nguồn tăng thêm thu nhập chính đáng của người lao động, là nguồn động viên tinh thần làm việc sáng tạo, góp phần cải tiến kỹ thuật, cải cách thủ tục hành chính góp phần nâng cao năng suất lao động, nâng cao động lực làm việc cho NLĐ. Hình thức khen thưởng có thể có nhiều hình thức như ngoài chính sách khen thưởng bằng tiền như hiện tại thì có thể khen thưởng bằng hiện vật, bằng các chuyến du lịch kết hợp tham quan học tập, bằng các chế độ bảo hiểm cộng thêm như bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm nhân thọ... Các hình thức khen thưởng này cần phải được công khai, minh bạch, có thang đo rõ ràng và được đưa vào quy chế thi đua khen thưởng thông qua Hội nghị người lao động định kỳ, có như vậy thì cảm nhận của NLĐ về mức độ khen thưởng mới được khả quan hơn.

4.5. Đánh giá cảm nhận của nhân viên đối với động lực làm việc tại CTĐLTT

Bảng 4.22 Kết quả thống kê về động lực làm việc chung

Yếu tố	Số lượng	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	
Môi trường làm việc	223	1.0	5.0	3,4852	,84155
Điều kiện làm việc	223	1.0	5.0	3,4350	,78110
Đào tạo, thăng tiến	223	1.0	5.0	3,3711	,84824
Khen thưởng	223	1.0	5.0	3,2937	,84865
Tiền lương - phúc lợi	223	1.0	5.0	3,1928	,92631
Động lực làm việc chung (Y)	223	1.0	5.0	3,0135	1,14089

Qua bảng thống kê điểm trung bình của các nhóm yếu tố trên ta có thể đánh giá chung về mức độ hài lòng của người lao động về công tác tạo động lực làm việc tại CTĐLTT về điều kiện làm việc, môi trường làm việc, đào tạo và khả năng thăng tiến, lương và phúc lợi xã hội, chính sách khen thưởng, các nhóm yếu tố có sự cảm nhận về các nhóm yếu tố là khá rõ ràng.

Các cảm nhận của NLĐ về lương, phúc lợi và chế độ khen thưởng đang ở mức độ thấp, trong đó yếu tố lương, phúc lợi (X4) có mức độ đánh giá là thấp nhất với điểm trung bình là 3,1937. Nhóm yếu tố về điều kiện làm việc và môi trường làm

việc có mức độ đánh giá cao, trong đó yếu tố về môi trường làm việc (X2) được NLD đánh giá là cao nhất với điểm trung bình là 3,4852. Nhóm yếu tố về đào tạo thăng tiến được NLD cảm nhận và đánh giá ở mức độ trung bình với 3,3711 điểm. Điều này cho thấy NLD quan tâm nhiều đến các chính sách lương, khen thưởng và CTĐLTT cần có những chính sách biện pháp để khắc phục kịp thời về chế độ lương thưởng và phúc lợi để cải thiện thu nhập và để cho người lao động an tâm công tác, có như vậy mới tạo cho người lao động toàn tâm toàn ý với công việc của Công ty, nâng cao hiệu quả và năng suất lao động.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu cho thấy có 5 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến sự cảm nhận của người lao động đang làm việc tại CTĐLTT. Tuy nhiên, so với thang đo 5 mức độ thì giá trị trung bình cần phải được nâng cao hơn nữa thì mới nhận được sự thỏa mãn của người lao động.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Trong chương 4, tác giả đã thực hiện khảo sát và phân tích về động lực làm việc của người lao động qua các nhóm yếu tố về điều kiện, môi trường làm việc, chính sách về đào tạo thăng tiến, về lương và phúc lợi, về khen thưởng tại CTĐLTT; kết hợp với cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu đã nêu trong chương 2, chương 3, trong chương 5 sẽ đưa ra những giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao tạo động lực làm việc cho NLĐ trong thời gian tới.

Chương 4 trình bày kết quả kiểm định các thang đo thành phần động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT và mô hình nghiên cứu chính thức đã được điều chỉnh. Kết quả cho thấy các thang đo đều đạt được độ tin cậy qua kiểm định Cronbach alpha và EFA. Chương cuối cùng sẽ tóm tắt toàn bộ nghiên cứu, những hàm ý cũng như những hạn chế của nghiên cứu này và đề nghị những hướng nghiên cứu tiếp theo.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH CHO GIẢI PHÁP

Bằng việc sử dụng công cụ phân tích là phần mềm SPSS, tác giả có được kết quả nghiên cứu ở chương 4. Theo đó, tác giả đã thực hiện việc đo lường, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc, đồng thời thực hiện việc kiểm định thang đo, thiết lập phương trình hồi quy về động lực làm việc.

Trong chương 5, dựa trên các thông tin được chọn lọc từ quá trình phân tích và kết quả nghiên cứu thu được, CTĐLTT có thể xây dựng những chương trình làm việc và những chính sách nhằm nâng cao động lực làm việc người lao động.

5.1. Tạo động lực cho nhân viên thông qua việc hoàn thiện môi trường làm việc

Một môi trường làm việc tốt khi các đồng nghiệp có sự phối hợp tốt, giúp đỡ lẫn nhau và sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm sẽ là động lực làm việc cho nhân viên. Cá nhân và từng phòng, ban, đội cần xây dựng tinh thần hợp tác, các thành viên đều chung vai gắn kết với nhau vì mục tiêu phát triển chung. Trường các phòng, ban, đội cần thực hiện các nội dung sau:

Xây dựng và củng cố tinh thần hợp tác: Các cá nhân, các bộ phận cần xây dựng tinh thần hợp tác trong việc giải quyết các vấn đề của Công ty. Cụ thể như cần khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên, vì điều này tạo được sự gắn kết giữa nhân viên với quản lý, khi có sự thông hiểu lẫn nhau công việc tiến hành sẽ hiệu quả hơn. Đối với những khó khăn của doanh nghiệp, các thành viên đều chung vai gắng sức, gắn kết với nhau, không đùn đẩy trách nhiệm, tất cả vì mục tiêu phát triển chung. Bên cạnh đó, cán bộ quản lý và ban Lãnh đạo Công ty cần quan tâm đến những ý kiến góp ý, phản ánh của người lao động. Những lời phàn nàn là những thông tin có ích để nhà quản lý điều chỉnh lại công việc và cơ cấu tổ chức cho phù hợp. Tạo cho nhân viên cảm giác đam mê, yêu thích công việc của mình. Cho họ thấy được công việc ngày càng thú vị và thách thức để từ đó phải nỗ lực vượt qua và chứng tỏ bản thân nhằm khuyến khích họ phát huy tiềm năng sáng tạo, xây dựng lòng tự tin.

Tổ chức các hoạt động cộng đồng: tạo môi trường gắn kết bằng cách tạo điều kiện và cơ hội để người lao động tham gia các hoạt động phong trào văn thể mỹ để họ được vui chơi giải trí và qua đó họ có thể chia sẻ kinh nghiệm và hiểu nhau nhiều hơn. Điều này ngoài việc góp phần làm giảm áp lực công việc cho NLD mà còn tạo nên mối đoàn kết nội bộ giữa NLD với Lãnh đạo công ty, giữa các bộ phận và phòng ban đội với nhau giữa người lao động với người lao động. Tổ chức mừng sinh nhật tập thể, thăm hỏi đồng nghiệp ốm đau, thai sản... và các hoạt động từ thiện.

Xây dựng mục tiêu tập thể: Cần cho nhân viên thấy rằng nỗ lực đóng góp của họ sẽ đem lại lợi ích cho tập thể, hướng tất cả nhân viên về mục tiêu chung của tổ chức. Sự nỗ lực đóng góp của họ sẽ đem lại lợi ích cho tập thể, hướng tất cả nhân viên về mục tiêu chung của tổ chức. Có như vậy họ mới đoàn kết không đùn đẩy trách nhiệm trong công việc. Đặc biệt đối với nhân viên kinh doanh, cần đưa ra các chỉ tiêu, chính sách về lương thưởng sao cho mọi người không vì quyền lợi của mình làm ảnh hưởng đến mục tiêu chung của nhóm. Cán bộ quản lý phải có nghệ thuật giao việc cho nhân viên sao cho nhân viên cảm nhận được lòng nhiệt tình, hăng hái của người lãnh đạo và tiến hành công việc của họ với tinh thần trách nhiệm cao nhất.

5.2. Tạo động lực cho nhân viên thông qua yếu tố điều kiện làm việc

Các nhà quản lý doanh nghiệp có thể tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua việc áp dụng các yếu tố điều kiện làm việc:

Duy trì và phát triển điều kiện làm việc: người lao động có thể an tâm công tác trong một môi trường được trang bị tốt. Công ty cần trang bị thiết bị an toàn có công nghệ kỹ thuật cao như: thiết bị cảnh báo điện từ xa, camera đo nhiệt độ, máy kiểm tra phóng điện cục bộ từ xa.... Việc trang bị này sẽ làm NLD an tâm khi công tác, thi công trên lưới điện cao áp và cảm nhận sự quan tâm của Công ty đối với sự an toàn trong lao động của họ.

Quan tâm đến sức khỏe người lao động: bộ phận y tế cơ quan và phối hợp cùng công đoàn, lãnh đạo đơn vị để kiểm tra đột xuất, định kỳ sức khỏe người lao

động trước khi ra công trường. Trưởng đơn vị cần thể hiện sự quan tâm đến sức khỏe, tâm lý của nhân viên, tạo sự an tâm công tác, làm họ cảm nhận sự quan tâm của Công ty đối với sự an toàn trong lao động.

Bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn: Trước khi giao công việc cho nhân viên, doanh nghiệp phải đánh giá kiến thức – năng lực – thái độ làm việc (KSA) để bố trí con người phù hợp theo vị trí công việc, đúng người đúng việc và công việc được giao rõ ràng cụ thể. Giao việc cũng là một nghệ thuật trong quản trị không quá áp lực nhưng cũng không quá đơn giản tạo sự nhầm chán làm cho nhân viên không nỗ lực trong công việc của mình. Việc dùng người đúng việc để phát huy được sở trường của họ đóng vai trò hết sức quan trọng, phát huy được tài năng của nhân viên, tạo cho nhân viên niềm say mê trong công việc đồng thời tạo được không khí phấn khích khi làm việc.

5.3. Tạo động lực cho nhân viên thông qua yếu tố đào tạo – thăng tiến

Đào tạo nhân viên: Nhân viên có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và năng lực để sử dụng thông tin, phương pháp, kỹ thuật hoặc thiết bị trong công việc thực hiện các trách nhiệm cụ thể. Nhân viên được đào tạo để phát triển chuyên môn làm cho họ cảm thấy tự hào hơn và có cảm giác thành đạt cũng như được nhìn nhận trong công việc. Lãnh đạo công ty cần chú trọng đào tạo các kỹ năng mềm cho người lao động như kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng giao tiếp khách hàng, kỹ năng giải quyết công việc. Quan tâm đến việc đào tạo cán bộ nguồn, cán bộ thuộc diện quy hoạch, đặc biệt là cán bộ trẻ có năng lực và nhiệt huyết.

Thăng tiến: Công ty cần đưa ra những tiến trình thăng tiến trong sự nghiệp đảm bảo tất cả nhân viên hiểu được họ nỗ lực như thế nào thì sẽ được thăng tiến ở cấp nào. Họ có thể tự ứng cử mình vào vị trí nếu họ tự tin vào năng lực của mình và công ty cần phải xem trọng điều đó. Tổ chức các buổi đánh giá thường kỳ, cùng ngồi lại với nhân viên để họ nêu quan điểm của mình và nhận xét về hiệu suất làm việc của họ. Đối với những nhân viên xuất sắc cần phải có chính sách thăng tiến hợp lý. Lãnh đạo công ty cần làm tốt công tác quy hoạch cán bộ, đánh giá đúng

năng lực, đề xuất những cá nhân có thành tích nổi trội vào diện cán bộ nguồn, cán bộ quy hoạch.

5.4. Tạo động lực cho nhân viên thông qua yếu tố khen thưởng

Sự công bằng trong đánh giá thực hiện công việc sẽ làm tăng lòng trung thành của nhân viên đối với công ty. Thường xuyên đánh giá kết quả đạt được trong công việc của nhân viên tạo thành "liều thuốc" động viên và định hướng cho họ làm việc hết khả năng của mình.

Không ai là không thích được khen thưởng, vấn đề là khen thưởng như thế nào để vừa động viên khuyến khích người được khen lại vừa lôi kéo, cổ vũ được người chưa khen cố gắng hơn nữa. Khi xét thưởng, làm thế nào để không bỏ sót những người thực sự xứng đáng và không trao nhầm phần thưởng cho những kẻ chây lười. Đó luôn là điều trăn trở cho các nhà lãnh đạo và quản lý chân chính. Các chuyên gia đã đưa ra một số nguyên tắc khen thưởng đã được áp dụng thành công ở nhiều tập đoàn lớn:

- Đặt ra được các mục tiêu cụ thể cho nhân viên và xây dựng được hệ thống đo lường kết quả làm việc của họ.
- Khi nhân viên đạt được mục tiêu cần phải khen thưởng biểu dương để cổ vũ tinh thần.
- Khi đã ban bố các chính sách về thưởng cần phải thực hiện đúng như những gì đã cam kết với nhân viên. Nếu các chính sách lương thưởng không thực hiện đúng như cam kết sẽ ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên.

5.5. Tạo động lực cho nhân viên thông qua yếu tố lương, phúc lợi

Tiền lương: Toàn bộ tiền lương của doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc làm của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên duy trì và nâng cao mức sống cho họ và gia đình họ. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị, uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội. Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động.

Khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích về vật chất với nhân viên.

Phúc lợi: Bên cạnh các quy định phúc lợi của pháp luật, doanh nghiệp cần mở rộng các chương trình phúc lợi vào nhiều lĩnh vực, quan tâm đến đời sống của nhân viên, giúp đỡ khi gia đình nhân viên gặp khó khăn đột xuất, tổ chức các chuyến du lịch cuối năm cho tất cả nhân viên và gia đình họ, tổ chức đi an dưỡng cho người lao động có sức khỏe kém... và nhiều hoạt động khác. Nhằm đem đến cho nhân viên nhưng lợi ích tốt nhất. Khi họ có cảm nhận tổ chức quan tâm đến họ và gia đình sẽ tạo được sự gắn kết, họ chú tâm hơn vào công việc, có như vậy hiệu suất làm việc tăng góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

Kích thích động lực làm việc bằng vật chất: cách kích thích vật chất thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất rất đa dạng và phong phú: sử dụng hình thức trả lương theo sản phẩm, thưởng ngắn hạn hoặc dài hạn bằng tiền mặt, phiếu quà tặng, chuyến du lịch, các khoản thưởng không bằng tiền mặt. Khen thưởng nhân dịp tết, lễ lớn, thưởng cho những người tận tình, trung thành, có quá trình cống hiến lâu dài, có nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật mang lại hiệu quả cao trong công việc, thưởng cho những người thường xuyên thực hiện tốt công việc được giao, ...

5.6. Các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này đóng góp tích cực cho CTĐLTT trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Căn cứ trên kết quả nghiên cứu này, tác giả đề xuất với Công ty một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên đề tài còn một số điểm hạn chế như:

- Hạn chế thứ nhất là do điều kiện kinh phí và thời gian nghiên cứu không đủ để dàn trải khảo sát toàn bộ người lao động của Công ty trong thời gian dài. Đây có thể là một hướng cho các nghiên cứu tiếp theo khi đủ điều kiện nghiên cứu cho Công ty.

- Thứ hai, tác giả chỉ nghiên cứu các nhân tố thuộc về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, chưa nghiên cứu những nhân tố ảnh hưởng khác như nhân tố tâm lý, sở thích, nhân tố xã hội của bản thân người lao động như gia đình, điều kiện sinh hoạt...Điều này làm cho các nhân tố khám phá trong đề tài chưa tác động hoàn toàn đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động (chỉ số R square là 78,2%). Vấn đề này đặt ra một câu hỏi phát sinh cho hướng nghiên cứu tiếp theo. Nếu có điều kiện cho nghiên cứu tiếp theo thì tác giả sẽ mở rộng phạm vi nghiên cứu thêm các nhân tố thuộc về nhóm yếu tố tâm lý và yếu tố xã hội của bản thân người lao động ảnh hưởng đến công tác tạo động lực làm việc của họ.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Căn cứ vào các cơ sở lý luận ở chương 1, chương 2 và phần khảo sát thực tế tại Công ty Điện lực Thủ Thiêm trong chương 3. Trong chương 4, tác giả trình bày kết quả kiểm định các thang đo thành phần động lực làm việc của người lao động tại Công ty Điện lực Thủ Thiêm và mô hình nghiên cứu chính thức đã được điều chỉnh. Và chương 5 đã đưa ra một số gợi ý về giải pháp mang tính thực tế về: Môi trường làm việc, Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Khen thưởng... nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Điện lực Thủ Thiêm trong thời gian tới cũng như các hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài.

PHẦN KẾT LUẬN

Kinh tế xã hội của đất nước tiếp tục phát triển, nhu cầu sử dụng năng lượng điện ngày một tăng cao, việc đảm bảo cung cấp điện với số lượng và chất lượng cho phát triển kinh tế sẽ là một áp lực lớn. Với những thách thức trong tương lai về nâng cao chỉ số tin cậy cung cấp điện, thị trường bán lẻ điện cạnh tranh CTĐLTT phải xây dựng các chính sách quản trị nguồn nhân lực hiệu quả hơn cũng như quan tâm tìm kiếm các giải pháp nâng cao động lực làm việc của người lao động, đáp ứng việc chăm sóc tinh thần, vật chất cho họ, phát huy năng lực làm việc, góp phần nâng cao năng suất lao động đồng thời thu hút và giữ chân được nhân tài, từ đó sẽ nâng cao hiệu quả sản xuất cho CTĐLTT. Có như thế, người lao động sẽ làm việc nhiệt tình cống hiến và gắn bó lâu dài với Công ty.

Trên cơ sở lý luận về động lực làm việc, tác giả thực hiện việc xây dựng phương pháp nghiên cứu với thiết kế nghiên cứu và các thang đo có độ tin cậy cao, để đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhóm yếu tố đến động lực làm việc của người lao động tại CTĐLTT.

Kết quả nghiên cứu đã thể hiện có 5 nhóm yếu tố đến động lực làm việc của người lao động với mức độ lần lượt từ cao đến thấp: Môi trường làm việc, Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Khen thưởng và cuối cùng là Lương – phúc lợi.

Từ kết quả hồi quy, tác giả đã đưa ra một số kiến nghị về giải pháp mang tính thực tế về: Môi trường làm việc, Điều kiện làm việc, Đào tạo và thăng tiến, Khen thưởng... Với mong muốn giúp CTĐLTT và các doanh nghiệp khác hoàn thiện hơn nữa về công tác tổ chức, nâng cao hơn nữa chất lượng hoạt động về chức năng quản trị nguồn lực. Thể hiện tích cực, chủ động và trình độ năng lực quản lý ở mức cao nhất, đáp ứng ngày càng tốt hơn những mong đợi của người lao động, để từ đó tạo động lực làm việc cao nhất, đem lại hiệu quả tốt nhất cho doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Trần Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Thống kê, Tp. HCM.
2. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế số:244 năm: 2/2011*.
3. Đỗ Thị Phi Hoài (2009), *Văn hóa doanh nghiệp*, Học viện Tài chính, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
4. Hoàng Ngọc Nhậm chủ biên (2006), *Kinh tế lượng*, Nhà xuất bản Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh –
5. Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang – *Nghiên cứu khoa học Marketing* – NXB Lao động – 2011
6. Nguyễn Đình Thọ (2012), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động Xã hội
7. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Thống kê ứng dụng trong Kinh tế Xã hội*, NXB Thống kê
8. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu với SPSS*, NXB Hồng Đức
9. Lê Thị Thùy Uyên (2007), *Các yếu tố tạo động lực cho nhân viên*, Luận văn Thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Mở Tp. HCM, Tp.HCM.
10. Nguyễn Ngọc Lan Vy (2010), *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên trong công việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh*, Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh

tế Tp.HCM, Tp.HCM.

11. Nguyễn Thành Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực*, khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Tp.HCM, Tp.HCM.

12. Tài liệu từ Internet

<http://www.vnexpress.net>

<http://www.vietnamnet.vn>

<http://www.chinhphu.vn>

<http://www.hcmpe.com.vn>

<http://www.evn.com.vn>

PHỤ LỤC 1 - A

Giới thiệu về Công ty Điện lực Thủ Thiêm

1. Cơ cấu quản lý, chỉ đạo và hoạt động

Đối với Ban Giám đốc, hoạt động theo phân công chỉ đạo như sau:

- **Giám đốc Công ty Điện lực Thủ Thiêm:** Lãnh đạo chung và chịu trách nhiệm trước EVN HCMC về việc chỉ đạo điều hành mọi hoạt động của CTĐLTTĐ. Phụ trách các phòng: Văn phòng; Phòng Tổ chức & Nhân sự; Phòng tài chính kế toán; Phòng Kế hoạch & Vật tư; Phòng Thanh tra Pháp chế & Giám sát điện năng.

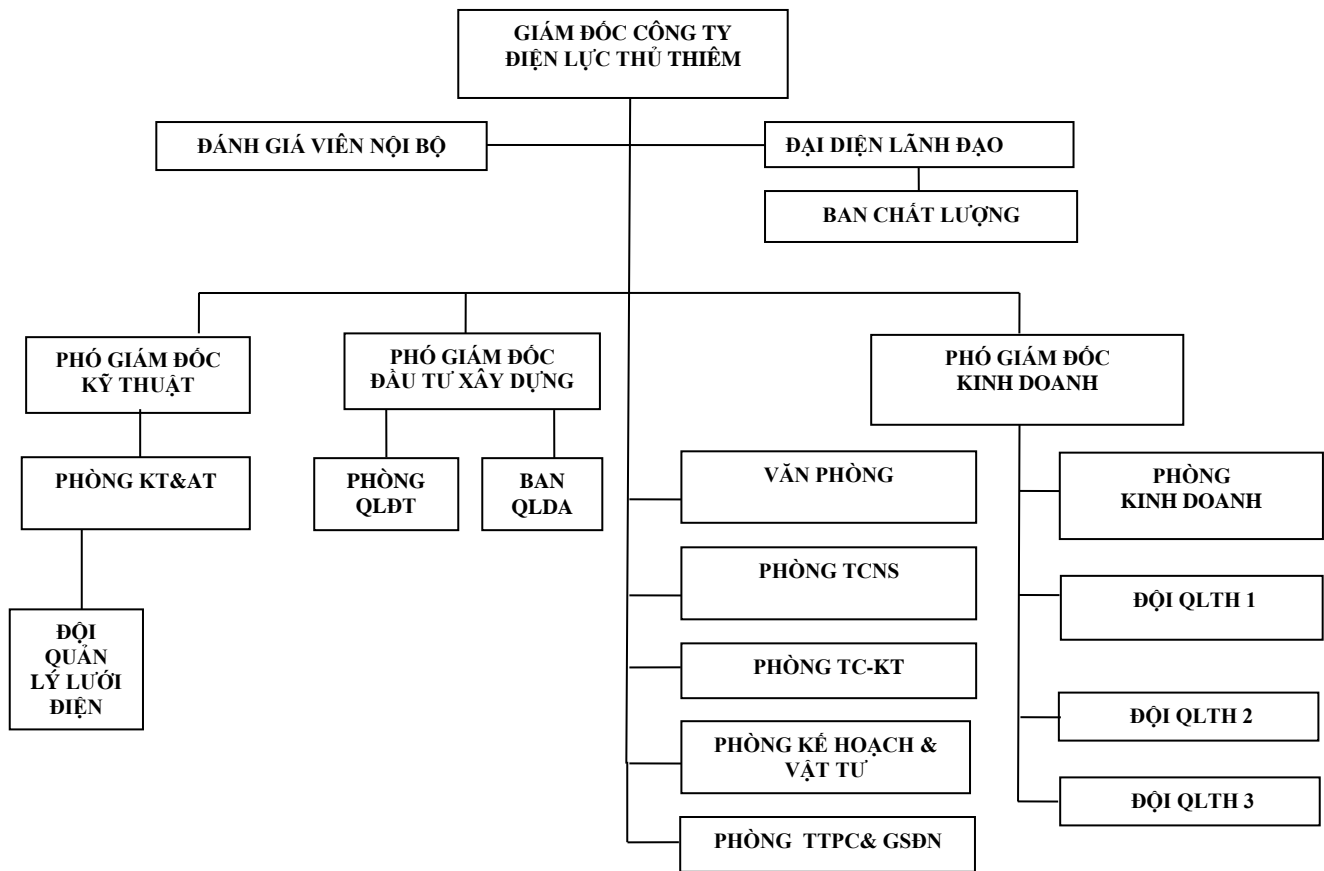
- **Phó Giám đốc phụ trách công tác Kinh doanh:** Chịu trách nhiệm trước lãnh đạo EVNHCMC và Giám đốc Công ty Điện lực Thủ Thiêm về công tác quản lý kinh doanh điện năng của Công ty Điện lực Thủ Thiêm. Phụ trách các Phòng, Đội: Phòng Kinh doanh; Đội QLTH 1, 2, 3.

- **Phó Giám đốc phụ trách công tác Kỹ thuật:** Chịu trách nhiệm trước lãnh đạo EVN HCMC và Giám đốc Công ty Điện lực Thủ Thiêm về công tác quản lý kỹ thuật điện và Công nghệ thông tin của Công ty Điện lực Thủ Thiêm. Phụ trách các Phòng, Ban, Đội: Phòng Kỹ thuật & An toàn, Đội Quản lý lưới điện.

- **Phó Giám đốc phụ trách công tác Đầu tư xây dựng:** Chịu trách nhiệm trước lãnh đạo EVN HCMC và Giám đốc Công ty Điện lực Thủ Thiêm về công tác Đầu tư xây dựng và Sửa chữa lớn của Công ty Điện lực Thủ Thiêm. Phụ trách các Phòng, Ban, Đội: Phòng Quản lý đầu tư; Ban Quản lý dự án.

2. Sơ đồ tổ chức

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY ĐIỆN LỰC THỦ THIÊM:



3. Tầm nhìn và sứ mệnh

3.1. Tầm nhìn

- Công ty Điện lực Thủ Thiêm là doanh nghiệp có uy tín về phân phối và kinh doanh điện năng phục vụ sản xuất và đời sống của nhân dân Thành phố, góp phần cùng EVNHCMC thực hiện vai trò chủ đạo trong nhiệm vụ đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia.

- Là đơn vị có nguồn nhân lực với chất lượng tương đối cao và hệ thống quản lý hiện đại.

3.2. Sứ mệnh

- Đáp ứng đầy đủ nhu cầu về điện của khách hàng với chất lượng ngày càng cao và dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

4. Đặc điểm sản xuất kinh doanh

Công ty Điện lực Thủ Thiêm quản lý lưới điện phân phối và kinh doanh điện năng trên địa bàn Quận 2 và Quận 9, được quy hoạch xây dựng khu chế xuất, khu công nghiệp, khu đô thị hóa, khu dân cư tập trung mới để giãn dân do đó có nhiều thuận lợi phát triển kinh tế xã hội.

Quận 2 là những địa bàn nằm trong định hướng phát triển về phía Đông của thành phố Hồ Chí Minh, trên tả ngạn sông Sài Gòn. Phía Bắc giáp quận Thủ Thiêm, Bình Thạnh (qua sông Sài Gòn và sông Rạch Chiếc). Phía Nam giáp quận 7, huyện Nhơn Trạch tỉnh Đồng Nai (qua sông Sài Gòn và sông Đồng Nai). Phía Đông giáp quận 4, quận 1, quận Bình Thạnh (qua sông Sài Gòn).

Quận 2 có vị trí và nhiều điều kiện thuận lợi để hình thành một đô thị mới. Là đầu mối giao thông về đường bộ, đường sắt nội đô, đường thủy nối liền Thành phố với các tỉnh Đồng Nai, Bình Dương, Bà Rịa – Vũng Tàu; có tiềm năng về quỹ đất xây dựng; mật độ dân số còn thưa thớt, được bao quanh bởi các sông rạch lớn, môi trường còn hoang sơ...

Với nhiều đặc điểm thuận lợi như trên cho thấy Quận 2 có rất nhiều tiềm năng phát triển kinh tế trong tương lai.

Trong những năm qua, Công ty đã đảm bảo cung cấp điện phục vụ tốt yêu cầu phát triển kinh tế, ổn định về chính trị trên địa bàn quản lý; phối hợp với chính quyền địa phương đảm bảo an toàn hệ thống lưới điện, quán triệt đến từng CBCNV chấp hành tốt các chủ trương, đường lối, chính sách của Đảng, Pháp luật của nhà nước, tổ chức phát động và tham gia hưởng ứng phong trào “Toàn dân bảo vệ an ninh Tổ quốc”, thực hiện Chỉ thị 48-CT/TW ngày 22/10/2013 của Bộ Chính trị về “Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với công tác phòng chống tội phạm trong tình hình mới” góp phần bảo vệ an ninh chính trị nội bộ và trật tự an toàn xã hội.

4.1. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty

4.1.1. Khối lượng quản lý

Tính đến cuối năm 2014, lưới điện Công ty Điện lực Thủ Thiêm hiện đang quản lý và vận hành lưới điện với chiều dài là 560,679 km, trong đó lưới nổi là

349,546 km, lưới ngầm là 211,133 km và 1.697 trạm biến thế phân phối. Qua đó thực hiện cung cấp điện cho hơn 130.000 khách hàng trên địa bàn Quận 2 và Quận 9 tương ứng với sản lượng điện thương phẩm hàng năm đạt trên 1,3 tỷ kWh/năm với doanh thu đạt trên 2.000 tỷ đồng/năm.

4.1.2. Kết quả sản xuất kinh doanh điện từ năm 2012 - 2014

Trong những năm qua tình hình sản xuất kinh doanh của đơn vị đều đạt chỉ tiêu kế hoạch của Tổng công ty giao, cụ thể:

a. Chỉ tiêu về sản lượng và doanh thu

Sản lượng điện thương phẩm năm 2013 đạt 1.097,96 triệu kWh tăng 86,3 triệu kWh so với cùng kỳ năm 2012 với tỷ lệ tăng trưởng là 6,22% và đạt 100,09% so với kế hoạch thương phẩm Tổng công ty giao năm 2013 là 1.097 triệu kWh.

Sản lượng điện thương phẩm năm 2014 đạt 1.217,14 triệu kWh tăng 119,18 triệu kWh so với cùng kỳ năm 2013 (1.097,96) với tỷ lệ tăng trưởng là 10,85% và đạt 10,86% so với kế hoạch thương phẩm Tổng công ty giao năm 2014 là 1.195 triệu kWh.

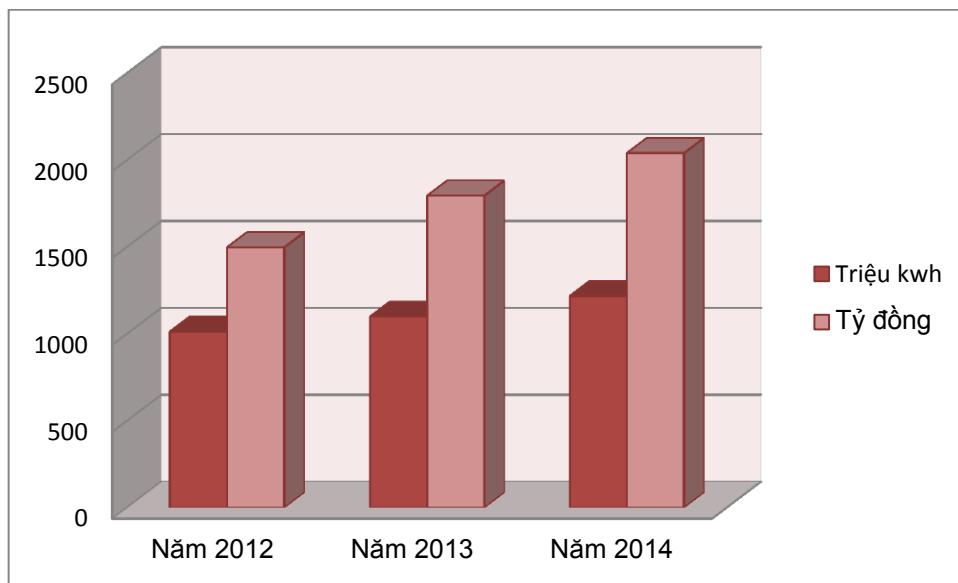
Doanh thu tiền điện năm 2013 của Công ty đạt 1.794,27 tỷ đồng, tăng 19,87% so với cùng kỳ năm 2012.

Tổng doanh thu tiền điện năm 2014 đạt 2.039,08 tỷ đồng, tăng 13,64% so với cùng kỳ năm 2013 (1.794,27 tỷ đồng).

Bảng 1.1: Sản lượng và doanh thu

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014
Sản lượng	Triệu kwh	1,011.66	1,097.96	1,217.14
Doanh thu	Tỷ đồng	1,496.80	1,794.27	2,039.08

(Nguồn: số liệu của phòng Kinh doanh - năm 2014)



Hình 1.1: Biểu đồ về sản lượng và doanh thu

b. Giá bán điện và tổn thất

- Giá bán bình quân năm 2013 là 1.634,19 đồng/kWh vượt 2,19 đ/kWh so với chỉ tiêu Tổng công ty giao năm 2013 là 1.632,00 đ/kWh và tăng 154,64 đồng/kWh so với cùng kỳ.

Giá bán bình quân năm 2014 thực hiện 1.67,30 đồng/kWh tăng 41,11 đồng/kWh so với cùng kỳ (1.634,19 đồng/kWh). So với chỉ tiêu Tổng công ty giao năm 2014 là 1.634,19 đồng/kWh thì Công ty thực hiện giá bán bình quân vượt 5,3 đ/kWh.

Tỷ lệ tổn thất chung thực hiện năm 2013 là 5,22%, giảm 0,06% so với kế hoạch giao là 5,16%.

4.2. Đặc điểm tài chính của CTĐLTT

CTĐLTT hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - con, được Tổng công ty Điện lực TP.HCM giao quản lý sử dụng và bảo toàn vốn nhà nước thông qua hoạt động kinh tế. Các hoạt động sản xuất kinh doanh điện được hạch toán chi phí và báo cáo cho Tổng công ty Điện lực TP.HCM và được Tổng công ty cấp kinh phí để duy trì hoạt động thường xuyên.

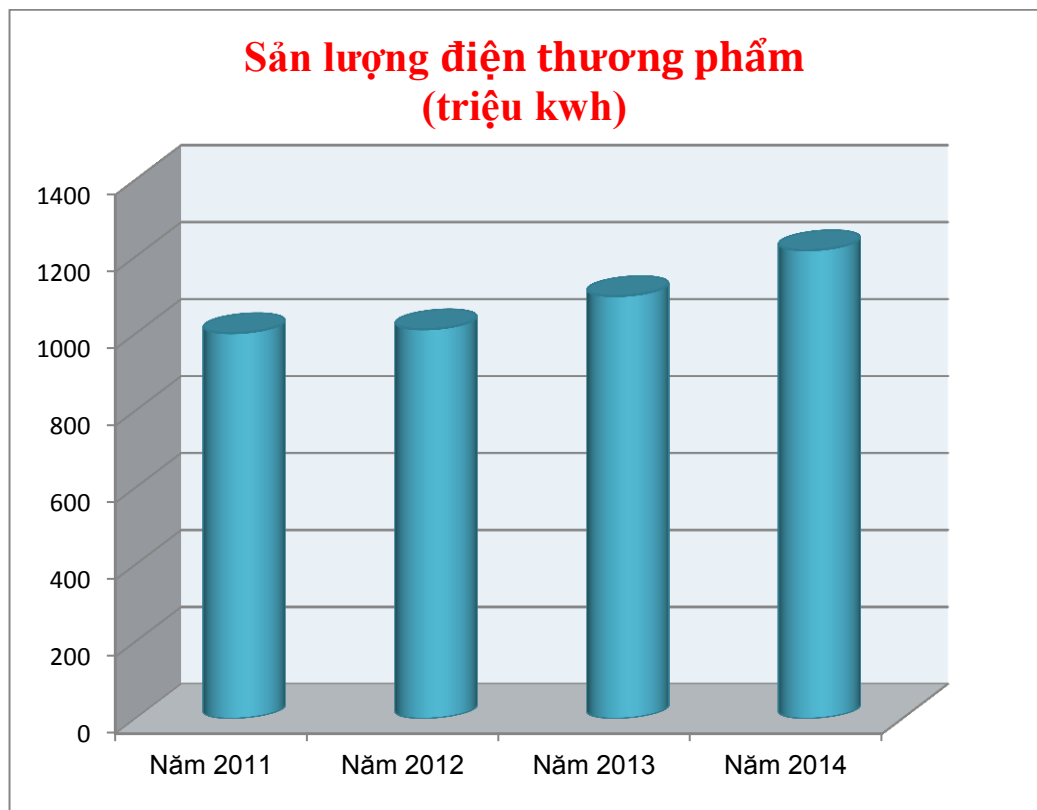
4.3. Tình hình sản xuất kinh doanh giai đoạn 2011 – 2014

4.3.1 Sản lượng điện phân phối giai đoạn năm 2011 – 2014

Bảng 1.2: Tốc độ tăng trưởng sản lượng điện phân phối qua các năm

CHỈ TIÊU	2011	2012	2013	2014
Sản lượng thực hiện (triệu kwh)	1.001,65	1.011,66	1.097,96	1.217,14
Tốc độ phát triển liên hoàn (%)	100	101,00	108,53	110,85
Tốc độ phát triển định gốc T_i (%)	100	101,00	109,62	121,51
Tốc độ tăng giảm liên hoàn a_i (%)		1,00	8,53	10,85
Tốc độ tăng giảm định gốc Δ_i (%)		1,00	9,62	21,51
Tốc độ phát triển bình quân \bar{t} (%)	106,79			
Tốc độ tăng giảm bình quân \bar{a} (%)	6,79			

(Nguồn: Số liệu từ phòng Kinh doanh – năm 2014)

**Hình 1.2: Biểu đồ sản lượng điện giai đoạn 2011 - 2014**

Qua bảng bảng 1.2 và hình 1.2 cho ta thấy trong những năm qua sản lượng điện cung cấp có tăng trưởng nhưng không đồng đều và mức độ tăng trưởng thấp, nguyên nhân là cơ cấu sản lượng điện phục vụ sản xuất công nghiệp chiếm 70% mà

trong giai đoạn 2011 – 2014 các hoạt động sản xuất kinh doanh bị đình trệ, nền kinh tế vẫn chưa thoát khỏi suy thoái chung nên tốc độ tăng trưởng về sản lượng điện phân phối thấp; đây cũng là điều kiện thuận lợi để củng cố và hoàn thiện lưới điện để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

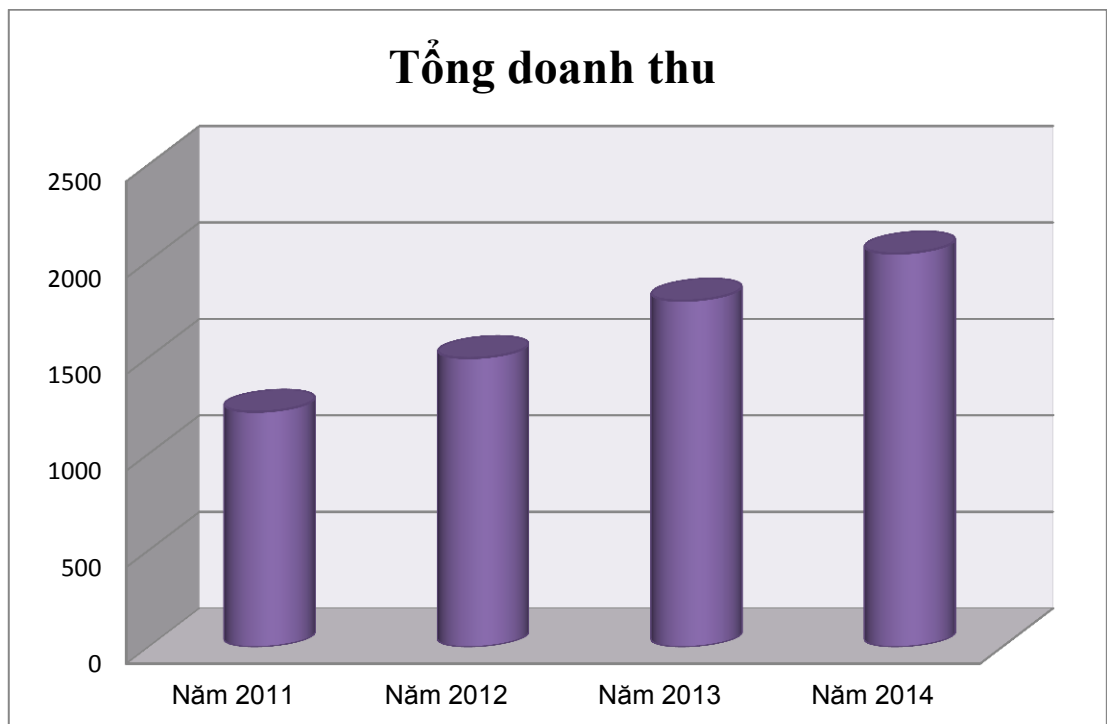
4.3.2. Tốc độ tăng trưởng doanh thu giai đoạn 2011 – 2014

Bảng 1.3: Tốc độ tăng trưởng doanh thu qua các năm

CHỈ TIÊU	2011	2012	2013	2014
Doanh thu thực hiện (tỷ đồng)	1.218,3	1.496,8	1.794,27	2.039,08
Tốc độ phát triển liên hoàn (%)	100	122,86	119,87	113,64
Tốc độ phát triển định gốc T_i (%)	100	122,86	147,28	167,37
Tốc độ tăng giảm liên hoàn a_i (%)		22,86	19,87	13,64
Tốc độ tăng giảm định gốc Δ_i (%)		22,86	47,28	67,37
Tốc độ phát triển bình quân \bar{t} (%)	118,79			
Tốc độ tăng giảm bình quân \bar{a} (%)	18,79			

(Nguồn: Số liệu từ phòng Kinh doanh – năm 2014)

Qua số liệu về thống kê và biểu đồ phân tích trên cho ta thấy tình hình doanh thu của CTĐLTT được tăng dần qua các năm, năm sau tăng hơn so với năm trước. Để hiểu rõ hơn về doanh thu, ta phân tích bảng 1.3.



Hình 1.3: Biểu đồ doanh thu giai đoạn 2011 - 2014

Qua số liệu bảng 1.3 và hình 1.3 cho ta thấy tốc độ phát triển bình quân của doanh thu tại CTĐLTT trong giai đoạn 2011 – 2014 là 118,79% và tốc độ tăng giảm bình quân là 18,79%. Phân tích tốc độ tăng giảm định gốc về doanh thu của CTĐLTT giai đoạn 2011 – 2014 cho ta thấy doanh thu có xu hướng ngày càng tăng, và tăng liên tục cho đến cuối năm 2014 là 167,78%. Trong giai đoạn 2011 – 2014, năm 2012 tốc độ phát triển liên hoàn về doanh thu tăng cao nhất là 19,87% so với năm 2013, 2014 nhưng tốc độ phát triển liên hoàn năm 2014 lại giảm chỉ còn 13,64%. Tốc độ tăng doanh thu định gốc lại tăng nhanh liên tục qua các năm trong giai đoạn 2011 – 2014, và cao nhất là năm 2014 tăng 67,37%, trong khi đó năm 2012 chỉ tăng 22,86% so với năm 2011.

Nhận xét:

Những năm gần đây, kinh tế thế giới vẫn chưa thoát khỏi tình trạng suy thoái, làm thu hẹp đáng kể thị trường xuất khẩu, thị trường vốn, thị trường lao động của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trong nước. Kinh tế nước ta gặp nhiều khó khăn, thách thức do bị ảnh hưởng khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn

cầu, vì vậy nhiều doanh nghiệp trong nước cũng bị khủng hoảng tài chính, thu hẹp sản xuất. Chính vì vậy mà CTĐLTT cũng bị ảnh hưởng kể, các doanh nghiệp sản xuất đóng cửa và thu hẹp sản xuất làm sản lượng điện phân phối tăng trưởng rất thấp, mà chủ yếu là tăng trưởng ở cơ cấu sản lượng điện sinh hoạt do đô thị hóa và di dân ở các khu vực giải tỏa lân cận.

5. Thực trạng công tác nâng cao động lực làm việc cho NLĐ tại CTĐLTT

5.1. Thông qua điều kiện và môi trường làm việc

Thời gian làm việc và nghỉ ngơi được thực hiện theo thỏa ước lao động tập thể và nội quy lao động, phù hợp với các quy định của Pháp luật về lao động hiện hành, cụ thể như sau:

- Giờ làm việc hành chính: buổi sáng từ 7h30 đến 12h00; buổi chiều từ 13h00 đến 16h30.

- Giờ làm ca: Ca 1: từ 7h00–14h00; Ca 2: từ 14h00 - 21h00 và ca 3: từ 21h00 - 7h00 ngày hôm sau.

Nhân viên được nghỉ các ngày hưởng nguyên lương theo quy định của Luật lao động. Nếu phải làm việc trong những ngày lễ tết đều được chấm công theo quy định hoặc được bố trí nghỉ bù sau đó. Lao động nữ được nghỉ trước và sau khi sinh con, cộng dồn lại thành sáu tháng; được trợ cấp xã hội bằng 100% tiền lương và được hưởng thêm hai tháng lương.

Nơi làm việc sạch sẽ, thoáng mát, đảm bảo an toàn và vệ sinh lao động, được trang đầy đủ các trang thiết bị hiện đại phục vụ công tác như máy vi tính, máy in, máy scan, máy fax, máy photo, đường truyền mạng, phục vụ cho công tác, đối với lao động trực tiếp thì được trang bị đầy đủ bảo hộ lao động, công cụ dụng cụ phục vụ quản lý vận hành và thi công như: quần áo, giày, mũ, găng tay, ủng, kềm, búa, tua vít, xe gàu đáp ứng kịp thời cho người lao động.

5.2. Thông qua nội dung - tính chất công việc

Công ty ban hành bảng phân công chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban đội , các nội quy quy chế làm việc rõ ràng tới từng tổ, nhóm, nhân viên để thực hiện

công việc. Định kỳ hàng năm, Công ty có sự luân chuyển công việc lẫn nhau giữa các nhân viên trong cùng bộ phận để tạo nên sự hứng thú, trau dồi kiến thức, tích lũy kinh nghiệm của các nhân viên.

Các công việc được phân công một cách hợp lý và công bằng cho tất cả các cán bộ công nhân viên, quy trách nhiệm công việc rõ nếu nhân viên không hoàn thành công tác của mình. Hầu hết các nhân viên làm việc theo đúng chuyên môn đã được đào tạo của mình nên phát huy được khả năng chuyên môn và tinh thần làm việc cho người lao động.

5.3. Thông qua công tác tiền lương

Tuân thủ theo những quy định của Nhà nước về mức lương tối thiểu, thang lương, hệ số lương, phụ cấp theo cấp bậc, thâm niên,... cho nhân viên, Công ty có quy chế quản lý và phân phối tiền lương rõ ràng, quy chế này được phổ biến cho người lao động thông qua Hội nghị người lao động được tổ chức hàng năm.

Công tác tiền lương được thực theo các tiêu chí sau:

- + Hệ số chức vụ, cấp bậc.
- + Ngày công chế độ, ngày công thực tế trong tháng.
- + Hệ số năng suất của từng cá nhân.
- + Phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm.....

Ngoài chế độ lương, Công ty còn chi phụ cấp hỗ trợ ăn trưa, công tác phí, đồng phục theo quy định hiện hành của nhà nước và quy chế của Công ty như sau:

- + Chi tiền ăn trưa: khoán 680.000đ/người/tháng.
- + Chi tiền đồng phục: 5.000.000 đồng/người/năm.
- + Chi công tác phí: 350.000đ/ người/tháng.

5.4. Thông qua phúc lợi xã hội

CTĐLTT đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, việc thực hiện đầy đủ chính sách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo quy định của Pháp luật.

Công ty có quy chế quản lý, phân phối và sử dụng quỹ phúc lợi rõ ràng, quy chế này được phổ biến cho người lao động thông qua đại hội Công đoàn, Quỹ phúc lợi của Công ty.

CTĐLTT đảm bảo chi trả đầy đủ quyền lợi cho người lao động, thực hiện tham gia 100% bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động. Thường xuyên chăm lo đời sống, sức khỏe cho người lao động. Lãnh đạo chú trọng và thực hiện đúng với quy định đề ra, những nhân viên khi đau ốm hay gặp rủi ro bất trắc đều được chăm sóc và hỗ trợ kịp thời.

Hàng năm CTĐLTT có tổ chức kiểm tra khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, điều này làm cho người lao động hoàn toàn yên tâm về sức khỏe để làm việc tốt hơn. Ngoài ra, Công ty còn tổ chức các chuyến tham quan nghỉ mát, tổ chức các hoạt động phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao (câu lạc bộ bóng bàn, hội đi xe đạp vào sáng thứ bảy hàng tuần, phòng tập thể dục.....)

✎ Công ty có chính sách phúc lợi và chăm sóc cho người lao động, quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên.

5.4.1. Thông qua công tác khen thưởng – kỷ luật

5.4.1.1. Chế độ khen thưởng

Hàng tháng, Hội đồng thi đua khen thưởng Công ty sẽ tiến hành đánh giá thành tích của từng cá nhân thông qua các đánh giá từ các đơn vị.

Ngoài việc khen thưởng theo quy chế Thi đua khen thưởng, Công ty còn áp dụng chế độ khen thưởng cho từng cá nhân trong trường hợp sau:

- + Thưởng đột xuất các đợt phát động thi đua ngắn ngày.
- + Hoàn thành xuất sắc một công trình nào đó về chất lượng và tiến độ thời gian, đem lại hiệu quả cao.
- + Có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, cải cách hành chính, đổi mới công nghệ, làm lợi sản xuất kinh doanh và quản lý.
- + Thưởng cho cá nhân có thành tích trong hoạt động phong trào.
- **Hình thức khen thưởng:** Thưởng bằng tiền.

5.4.1.2. Hình thức kỷ luật

Các hình thức kỷ luật được quy định rõ trong nội quy lao động và được phổ biến cho người lao động thông qua đại hội Công đoàn.

- **Các trường hợp được coi là vi phạm kỷ luật lao động**

- + Vi phạm nội quy lao động về thời gian làm việc, thời giờ nghỉ ngơi.
- + Không thực hiện các quy định về vận hành thiết bị gây hư hỏng, lãng phí trong sử dụng.
- + Làm hư hỏng, mất tài sản của đơn vị.
- + Không chấp hành sự phân công lao động của cấp trên.
- + Nhiều lần không hoàn thành nhiệm vụ được giao.
- + Có hành vi gây rối trật tự cơ quan, gây sự cố thiết bị hoặc làm hư hỏng tài sản do lỗi chủ quan.
- + Trộm cắp, tham ô, chèo bạc, uống rượu bia trong giờ làm việc, hút chích, hối lộ.....

- **Các hình thức kỷ luật**

- + Khiển trách: hạ mức năng suất theo mức độ hoàn thành công việc.
- + Kéo dài thời hạn nâng lương không quá sáu tháng hoặc cách chức.
- + Sa thải.

➤ Chế độ khen thưởng – kỷ luật phù hợp, kịp thời không những có tác dụng động viên khuyến khích người lao động hoàn thành nhiệm vụ, mà còn tạo cho người lao động có ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần tự giác trong làm việc, đạt hiệu quả và năng suất cao.

5.4.2. Thông qua công tác tuyển dụng, đào tạo lao động

5.4.2.1. Công tác tuyển dụng

Cân đối chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh và khối lượng quản lý, căn cứ nhu cầu lao động của các phòng ban đội, Phòng tổ chức và nhân sự Công ty lập kế hoạch tuyển dụng lao động phù hợp với nhu cầu (trình độ, độ tuổi, chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp...) và thông báo công khai minh bạch cho CBCNV và các phương tiện truyền thông, trong đó có ưu tiên là con em CBCNV. Các bước thực hiện tuyển dụng gồm:

- + Thành lập hội đồng tuyển dụng.
- + Xem xét việc tuyển dụng lao động phù hợp với quy chế tuyển dụng hiện hành và định biên định mức lao động.
- + Xác định nhu cầu và đối tượng cần tuyển dụng.
- + Thông báo tuyển dụng.
- + Xét duyệt hồ sơ tuyển dụng của các đương sự.
- + Phỏng vấn, kiểm tra tay nghề, thẩm tra lý lịch cá nhân được xét chọn.
- + Cho thử việc theo quy định hiện hành của nhà nước.
- + Đánh giá, nhận xét trong thời gian thử việc.
- + Ký hợp

5.4.2.2. Công tác đào tạo lao động

Hàng năm CTĐLTT lập kế hoạch thực hiện công tác đào tạo và thông báo đến các đơn vị để đăng ký cho CBCNV được tham dự các hình thức đào tạo phù hợp với trình độ chuyên môn và yêu cầu công việc. Công ty thống kê và liệt kê tất cả các nội dung, hình thức đào tạo, thời gian, thời lượng, địa điểm dự kiến tổ chức để các đơn vị chủ động sắp xếp công việc cho CBCNV tham dự, hoặc đề nghị bổ sung thêm các nội dung đào tạo mới.

+ Mục tiêu công tác đào tạo tại CTĐLTT:

- Nâng cao năng lực quản trị cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý.
- Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, năng lực làm việc của CBCNV.
- Nâng cao kỹ năng mềm, kỹ năng chuyên môn để nâng cao hiệu quả công việc được giao.
- Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, nghiên cứu, tìm hiểu những giải pháp tiên tiến trong lĩnh vực kỹ thuật điện, nâng cao hiệu quả sử dụng điện.
- Nâng cao ý thức, năng lực quản lý, tuyên truyền sử dụng năng lượng tiết kiệm, hiệu quả.
- Nâng cao nhận thức và khả năng thực hành của CBCNV về AT-BHLĐ; nâng cao nghiệp vụ điều tra xử lý sự cố cho cán bộ làm công tác AT-BHLĐ.

- Mỗi CBCNV được đào tạo ít nhất 40 giờ/năm/người theo tiêu chí đúng đối tượng và chương trình cần đào tạo.

+ Các vấn đề cần giải quyết:

- Đào tạo để đáp ứng đúng theo yêu cầu của tiêu chuẩn chức danh.
- Đào tạo theo định hướng cho các chức danh quản lý diện quy hoạch.
- Đào tạo lại để tái bố trí công tác cho lao động phổ thông.
- Đào tạo kỹ năng giao tiếp và chăm sóc khách hàng.
- Nâng cao năng suất lao động.
- Đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng, chuyên môn phù hợp với vị trí công tác trong mô hình hoạt động chuyển đổi.
- Đào tạo các vấn đề khác theo định hướng của lãnh đạo đơn vị.

Bảng 1.4: Tình hình đào tạo tại CTĐLTT (2011-2014)

Năm	2011	2012	2013	2014
Số khóa	51	56	85	102
Lượt người	1764	2352	3253	3650
Số giờ trung bình (giờ/người)	23,4	27,5	34,3	52,45
Tổng kinh phí đào tạo (triệu đồng)	146,7	196,6	301,5	366,7

(Nguồn: phòng Tổ chức và Nhân sự - năm 2014)

Nhận xét:

Trong năm 2014 Công ty đã tổ chức được 102 lớp học đào tạo mới và đào tạo chuyên sâu, với 3650 lượt người được tham gia đào tạo và số giờ đào tạo trung bình/người là 52,45 giờ.

Qua bảng thống kê tình hình đào tạo giai đoạn 2011- 2014, nhận thấy kinh phí và số lượt người được tham gia đào tạo năm 2014 tăng hơn gấp đôi so với năm 2011, điều này cho thấy Công ty ngày càng quan tâm và đầu tư kinh phí cho công tác đào tạo cho CBCNV. Việc thực hiện đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản lý,

quản lý kinh doanh và kỹ thuật, đầu tư xây dựng, quản trị tài chính kế toán, quản lý kinh tế, kỹ thuật, CNTT, hành chính, tài chính, nâng bậc và giữ bậc, kỹ năng mềm như kỹ năng nói chuyện trước công chúng, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp và chăm sóc khách hàng.... cho các cán bộ nhân viên. Chú trọng việc bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ để nâng cao hiệu quả công việc được giao.

Bên cạnh đó, Công ty cũng tự tổ chức các lớp bồi huấn cho toàn thể CBCNV do cán bộ Công ty phụ trách như: bồi huấn kiến thức pháp luật, phổ biến các quy chế quản lý nội bộ, các chế độ, chính sách liên quan đến người lao động; phổ biến và hướng dẫn việc sử dụng thang máy, hệ thống PCCC, lối thoát hiểm,... của tòa nhà điều hành của Công ty cho toàn thể CBCNV nhằm đáp ứng nhu cầu công tác của Công ty trong hiện tại và trong thời gian sắp tới.

5.4.3. Môi trường làm việc

Quan hệ làm việc là mối quan hệ giữa người lao động với nhau, giữa người lao động với các cấp quản lý. Các mối quan hệ này ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý làm việc của người lao động và tác động đến động lực làm việc cho người lao động. Môi trường làm việc tốt sẽ gắn kết người lao động với nhau như một gia đình, tạo sự hợp tác, đoàn kết chia sẻ kinh nghiệm giúp đỡ lẫn nhau trong công việc giữa các thành viên cũng như sự quan tâm giúp đỡ, động viên của các cấp quản lý sẽ làm cho người lao động cảm thấy được tôn trọng, như vậy công việc sẽ mang lại hiệu quả cao đặc biệt là đối với những công việc có tính phức tạp, cần có sự hợp tác của cả nhóm.

Xác định được tầm quan trọng của nó CTĐLTT định kỳ hàng quý tổ chức các buổi tọa đàm giữa Lãnh đạo Công ty với người lao động để lắng nghe ý kiến phản ánh và tâm tư nguyện vọng của CBCNV. Công ty thường xuyên phối hợp với Công đoàn để tổ chức các hoạt động phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao để tạo cơ hội và điều kiện cho CBCNV gắn kết với Lãnh đạo, có cơ hội tìm hiểu về nhau và gần gũi nhau hơn từ đó tạo nên mối đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công tác để cùng nhau hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Một số hoạt động phong trào được

Công ty và Công đoàn thường xuyên tổ chức như: Tổ chức họp mặt đầu năm, tổ chức sinh nhật tập thể kết hợp du lịch dã ngoại, tổ chức văn nghệ quần chúng, hát karaoke, thi nấu ăn, hội thao bóng đá, bóng chuyền, cầu lông, cờ tướng..... Thông qua các hoạt động văn thể mỹ này, người lao động có điều kiện thể hiện tài năng, tạo tâm lý lao động vui vẻ thoải mái hơn, hiểu nhau hơn, đoàn kết và gắn bó nhau hơn góp phần nâng cao động lực làm việc.

6. Nhận xét đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc tại CTĐLTT

6.1. Đánh giá chung công tác tạo động lực làm việc tại CTĐLTT

6.1.1. Những việc đã làm được trong công tác tạo động lực làm việc

Công ty đã xây dựng được định mức lao động phù hợp với tình hình lao động hiện có, ban hành được lao động của từng phòng, ban, đội. Đây là cơ sở để xác định nhu cầu tuyển dụng, quản lý và sắp xếp lao động hợp lý phù hợp với thực trạng hiện nay.

Xây dựng và bổ sung hoàn thiện các quy chế về phân phối tiền lương để khuyến khích tăng năng suất lao động thông qua Hội nghị người lao động.

Xây dựng hoàn thiện các quy định, quy chế liên quan đến công tác quản lý lao động và tiền lương.

Bước đầu tạo cơ chế chính sách thu hút nhân tài thông qua, môi trường làm việc thoải mái, xây dựng và quảng bá văn hóa, thương hiệu, xây dựng Văn hóa doanh nghiệp của Công ty ngày càng được xã hội đánh giá cao.

Thường xuyên rà soát và kiểm soát tình hình bố trí lao động và điều động lao động hợp lý giữa các đơn vị phòng ban đội tùy theo thời điểm và tình hình sản xuất kinh doanh, đáp ứng nhu cầu nhân sự của các đơn vị phục vụ công tác.

Áp dụng KHKT, KHCN mới và công tác sản xuất, kinh doanh (SCADA, GIS, DMS, hotline...) giảm dần lực lượng lao động phổ thông, giảm thời gian mất điện để thi công bảo trì Sử dụng nhiều phần mềm, ứng dụng CNTT vào hoạt động quản lý và sản xuất (FMIS, CMIS, TMIS, HRMS...) góp phần giảm thời gian xử lý công việc, giảm bớt thủ tục hành chính, giấy tờ góp phần nâng cao năng suất lao động.

Công ty đã chú trọng công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, số giờ đào tạo trung bình đều tăng hàng năm, duy trì số giờ đào tạo ít nhất 40 giờ/người/năm, nội dung đào tạo phong phú, đa dạng đáp ứng nhu cầu ở tất cả các lĩnh vực nghiệp vụ.

Đội ngũ lãnh đạo và quản lý có năng lực, có tầm nhìn chiến lược trong định hướng phát triển, nhạy bén với sự thay đổi của nền kinh tế, được bồi dưỡng và cập nhật thường xuyên kiến thức và kỹ năng quản lý.

Đội ngũ CBCNV có chất lượng, được tuyển dụng từ các cơ sở giáo dục tốt, có kiến thức nền tảng cơ bản cao và khả năng tiếp thu nhanh.

Đội ngũ nhân viên kỹ thuật, nhân viên nghiệp vụ có trình độ chuyên môn cao và thường xuyên được Công ty bồi dưỡng, bổ sung và cập nhật kiến thức về công nghệ mới, có khả năng tự tìm tòi học hỏi, tư duy sáng tạo và làm việc độc lập.

Công ty luôn tập trung cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các chương trình hợp tác đào tạo với các cơ sở đào tạo trong và ngoài Ngành, trong nước và ngoài nước luôn được chú trọng và thực hiện thường xuyên.

Từng bước hoàn thiện công tác phân tích và xác định nhu cầu đào tạo thông qua việc xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm và triển khai thực hiện theo đúng kế hoạch đề ra.

Bước đầu tổ chức đánh giá hiệu quả sau đào tạo, đánh giá chương trình đào tạo sau khóa học, các cá nhân tham gia các chương trình đào tạo phải viết báo cáo thu hoạch và nhận xét về khóa đào tạo.

Các quy định về việc tổ chức thi nâng bậc, giữ bậc lương, nâng ngạch chuyên viên, kỹ sư đã được xây dựng và dần hoàn thiện để đánh giá trung thực năng lực của người lao động.

Đã xây dựng và hoàn thiện dần ngân hàng đề thi kiểm tra sát hạch chuyên môn nghiệp vụ định kỳ hàng năm ở tất cả các lĩnh vực.

Công tác bố trí lao động được thực hiện tốt, thường xuyên rà soát và điều hòa nhân lực giữa các đơn vị, bố trí nhân lực phù hợp với chuyên môn, thực hiện tốt

công tác luân chuyển cán bộ ở những lĩnh vực nhạy cảm nhằm nâng cao kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm trong lãnh đạo, quản lý và điều hành công việc.

Thực hiện tốt công tác quy hoạch cán bộ, bổ nhiệm và bổ nhiệm lại... tạo cơ hội thăng tiến cho NLD.

Lãnh đạo công ty luôn quan tâm sâu sát đến đời sống vật chất và tinh thần của CBCNV, xây dựng được môi trường và điều kiện làm việc tốt, tạo mọi cơ hội để CBCNV được đào tạo, phát triển nghề nghiệp, chỉ đạo xây dựng và hoàn thiện các quy chế, quy định về lương, phúc lợi, chính sách chế độ, khen thưởng rõ ràng.

Thu nhập bình quân của NLD tuy chưa cao so với mặt bằng chung của thành phố nhưng đã từng bước được cải thiện trong những năm qua.

Triển khai nhiều biện pháp an toàn hiệu quả do vậy đã ngăn ngừa và hạn chế được tai nạn lao động trong Công ty cũng như tai nạn điện chủ quan trong nhân dân, cụ thể là đã hơn 10 năm qua, CTĐLTT chưa để xảy ra tai nạn lao động nặng hoặc chết người.

Sức khỏe NLD được chú trọng và quan tâm thông qua việc nâng cao chất lượng khám sức khỏe hàng năm về cả số lượng và chất lượng khám phù hợp với từng đối tượng và độ tuổi nhằm phát hiện sớm các bệnh nghề nghiệp, bệnh nan y để chữa trị kịp thời. Đặc biệt là người lao động làm công việc nặng nhọc, độc hại sẽ được khám sức khỏe định kỳ 06 tháng/lần.

Các quy chế về tổ chức cán bộ, tiền lương, tuyển dụng, quy hoạch cán bộ nguồn ...đảm bảo tính công khai minh bạch qua việc thông báo phổ biến đến NLD qua nhiều kênh thông tin như bản tin nội bộ, hội nghị, họp, mạng máy tính nội bộ, qua hệ thống đoàn thể.

Chế độ lương, thưởng, phúc lợi luôn được Công ty yêu cầu cải tiến theo phương châm có lợi cho NLD.

Ngoài ra, sự quan tâm chỉ đạo và hỗ trợ của Công ty và đoàn thể Công đoàn đã hoạt động hiệu quả, tổ chức nhiều chương trình thiết thực thu hút CBCNV tham gia, tạo điều kiện để rèn luyện sức khỏe, giao lưu văn hóa, văn nghệ, thể thao....góp phần tạo nên bầu không khí sôi nổi vui vẻ, làm cho con người hiểu nhau hơn, gần

gửi thân thiện với nhau hơn và họ sẵn sàng chia sẻ giúp đỡ lẫn nhau. Chính vì những hoạt động đó mà môi trường làm việc của người lao động luôn có một bầu không khí sôi nổi tạo cho người lao động có một tâm trí thoải mái vui vẻ trong lao động, vì vậy mà họ hăng say lao động suy nghĩ nghiên cứu tạo nên thành quả lao động có giá trị và chất lượng cao.

Các chế độ chính sách của CTĐLTT khá phù hợp với người lao động đảm bảo quyền lợi chính đáng cho người lao động, vì vậy mà người lao động yên tâm công tác chấp hành tốt nội quy quy định của CTĐLTT.

Giải quyết tốt các chế độ chính sách cho người lao động như: chế độ ốm đau, thai sản, hưu trí, nghỉ việc, trợ cấp bệnh hiểm nghèo...

Thực hiện đóng nộp đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN cho toàn thể CBCNV tại đơn vị.

Công tác động viên, khen thưởng có nhiều cải tiến, chú trọng khen thưởng đến lực lượng lao động trực tiếp và chuyên viên kỹ thuật, cụ thể là việc xét danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở cho lao động trực tiếp là 50% trên số lao động tiên tiến, trong khi đó lực lượng gián tiếp chỉ là 20% trên số lao động tiên tiến.

Công ty đã tạo cho người lao động có một số thói quen tốt như đi làm việc đúng giờ, nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công việc, xác định được mục tiêu và nhiệm vụ của mình để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Sự phát triển thành công và đứng vững của CTĐLTT trong những năm qua chứng minh Ban lãnh đạo CTĐLTT đã xử lý thích ứng với những thay đổi của môi trường, tạo nhiều động lực tốt đối với người lao động, làm cho họ yên tâm công tác, tin tưởng vào Lãnh đạo.

6.1.2. Những tồn tại khó khăn cần khắc phục

Bên cạnh những việc đã làm được thì CTĐLTT vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục, điều này đã ảnh hưởng không nhỏ đến động lực làm việc của người lao động, cụ thể như sau:

Số lao động làm tăng thêm giờ tăng hàng năm (thống kê năm 2014 tăng 10,3% so với 2013 – Nguồn: Phòng Tổ chức và nhân sự) cho thấy áp lực công việc

của NLD tăng cao, phần nào ảnh hưởng đến thời gian nghỉ ngơi để tái tạo sức lao động của NLD.

Tuổi đời trung bình tăng lên từng năm, đặc biệt là trong lực lượng lao động trực tiếp, việc này sẽ ảnh hưởng đến khả năng lao động và năng suất lao động trong tương lai.

Đội ngũ cán bộ kỹ thuật, nghiệp vụ mặc dù đã được đào tạo bài bản nhưng thực tế cho thấy trình độ chuyên môn chưa đạt chuẩn khu vực, quốc tế và tính chuyên nghiệp chưa cao.

Công ty chưa có đủ cán bộ, chuyên gia giỏi có khả năng nghiên cứu khoa học công nghệ.

Nhiều CBCNV chưa hòa toàn chủ động trong việc phát triển kỹ năng làm việc của mình, phong cách làm việc còn dựa theo kinh nghiệm, thói quen vẫn là chủ yếu.

Hệ thống phân phối tiền lương theo quy định còn nặng tính bình quân, chưa tương xứng với chất lượng và hiệu quả công việc của từng CBCNV nên chưa tạo được động lực phấn đấu.

Hệ thống chính sách về thang lương, bảng lương còn nhiều hạn chế, chính sách để khuyến khích lao động chưa đạt hiệu quả, khó giữ chân được nhân tài hiện có, khó tuyển dụng được lao động có trình độ chuyên môn và kỹ thuật cao.

Chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực chưa được hiệu chỉnh kịp thời, đặc biệt là các mục tiêu dài hạn trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm, triển khai các khóa đào tạo sát với thực tế. Việc đào tạo còn mang tính dàn trải, chưa đào tạo được các chương trình chuyên sâu cũng như đào tạo các chuyên gia giỏi ở các lĩnh vực mũi nhọn. Chưa tổ chức được các chương trình đào tạo về đặc thù chuyên ngành như: mạch nhị thức, điều khiển tự động, tự động hóa, bảo vệ role ...

Chưa hoàn thiện phương pháp đánh giá chất lượng và hiệu quả trong công tác đào tạo và đào tạo lại.

Chưa có công cụ đánh giá hiệu quả công việc của CBCNV và công cụ đánh giá sự phù hợp của nhân viên với vị trí công tác làm cơ sở trong việc chi trả lương thưởng hợp lý và công bằng.

Chưa có chế độ, chính sách hỗ trợ, khuyến khích nhân tài gắn bó với đơn vị.

Việc nhận xét, đánh giá phân loại cán bộ hàng năm còn bị xem nhẹ, tổ chức thực hiện còn mang tính hình thức, chưa gắn kết việc đánh giá phân loại hàng năm với việc quy hoạch, đề bạt, bố trí cán bộ.

Nhiều quy trình, quy định làm việc chưa hợp lý, còn chồng chéo gây khó khăn trong việc triển khai và xử lý công việc ... dẫn đến việc tăng khối lượng công việc, tăng áp lực làm việc, bố trí lao động không phù hợp.

Chế độ thang bảng lương tuy đã có nhiều cải tiến trong thời gian qua nhưng chưa tạo được động lực để kích thích NLD cống hiến hoặc tham gia nghiên cứu, chưa là động lực để thu hút nhân tài.

CBCNV còn thụ động, chưa xây dựng được kế hoạch làm việc cho riêng mình, các công việc chủ yếu chờ vào sự phân công của Lãnh đạo.

Ứng dụng CNTT tuy được chú trọng nhưng tính liên kết dữ liệu không cao nên chưa phát huy được hiệu quả.

Chính sách tuyên truyền công khai tài chính chưa hiệu quả, chưa có tính thuyết phục, nhiều người còn thắc mắc, chưa hiểu về việc nộp thuế thu nhập, cách hoàn thuế và khấu trừ thuế thu nhập cá nhân.

Việc tăng hệ số lương định kỳ đối với lực lượng gián tiếp chưa thực sự khuyến khích được người lao động vì họ nghĩ rằng cứ đến hạn là lại lên không cần phải phấn đấu và có phấn đấu cũng không mang lại lợi ích gì. Như vậy không tạo thêm động lực cho người lao động mà thậm chí còn mang tính tiêu cực, làm việc kém hiệu quả.

Khả năng làm việc và tiếp thu công việc của người lao động trong cùng một ngạch lương, bậc lương là không đồng đều gây khó khăn cho công tác quản lý, điều hành công việc và giao việc.

Việc khen thưởng còn mang tính hình thức, chưa chú trọng đến tâm lý, nhu cầu người lao động được thưởng, chưa thật sự đảm bảo công bằng khi xét thưởng.

Cơ sở vật chất của Công ty được trang bị tương đối đầy đủ và hiện đại, đáp ứng nhu cầu của người lao động. Tuy nhiên việc quản lý chưa tốt, chưa được khoa học dẫn đến việc sử dụng trang thiết bị chưa đạt hiệu quả cao, NLĐ chưa có tinh thần ý thức tự giác, tiết kiệm và bảo vệ tài sản của Công ty.

Một số bộ phận chưa thật sự đoàn kết gắn bó giữa cấp quản lý trực tiếp với người lao động, việc phân công công việc đôi khi còn chưa được hợp lý, chưa thực sự đúng người đúng việc. Có những người thì làm không hết việc, còn có những người thì không có việc để mà làm, điều đó ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động.

Các cấp quản lý trực tiếp đôi khi còn chưa thực sự kiểm tra giám sát về tình hình thực hiện công việc của cấp dưới xem có thực hiện đúng mục tiêu, nhiệm vụ yêu cầu đề ra dẫn đến cấp dưới có thể làm việc qua loa, chiếu lệ, làm cho xong việc, dẫn đến hiệu quả công việc không cao.

➤ Tóm lại, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại CTĐLTT cần phải được quan tâm và hoàn thiện hơn nữa. Tiếp tục phát huy những thành tích đã đạt được và khắc phục những vấn đề còn thiếu sót nhằm động viên và khuyến khích người lao động phát huy hết khả năng trình độ chuyên môn, năng lực để phục vụ cho công việc, tạo nên hiệu quả và năng suất cao.

PHỤ LỤC 1 – B

1. Thiết kế nghiên cứu

1.1 Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu định tính xây dựng thang đo về “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Điện lực Thủ Thiêm”.

1.2 Phương pháp thực hiện

Thảo luận nhóm tập trung.

1.3 Đối tượng tham gia thảo luận nhóm

Một nhóm chuyên gia gồm 20 người là những của công ty khác và lãnh đạo, cán bộ quản lý thuộc Tổng công ty ĐL TP.HCM và CTĐLTT.

1.4 Dàn bài thảo luận nhóm

Phần I: Giới thiệu

Chào các anh/chị,

Các anh/chị được mời để tham gia cuộc khảo sát cho đề tài nghiên cứu “**Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty Điện lực Thủ Thiêm**”. Khảo sát này có ý nghĩa rất quan trọng trong việc cung cấp định hướng đúng cho nghiên cứu định lượng tiếp theo của đề tài. Nó cũng giúp tôi hoàn thành đề tài luận văn thạc sỹ tại trường Đại học Công nghệ TP.HCM. Trong cuộc khảo sát này, người tham gia sẽ hoàn thành một số câu hỏi về điều gì thúc đẩy tạo động lực cho họ làm việc? Anh chị sẽ mất không quá 30 phút cho cuộc khảo sát này.

Việc tham gia khảo sát của anh chị trong cuộc khảo sát này là hoàn toàn tự nguyện, không có bất kỳ rủi ro nào cho anh chị khi tham gia cuộc khảo sát. Tuy nhiên, nếu anh chị cảm thấy không thoải mái khi trả lời bất cứ câu hỏi nào, anh chị có thể rút ra khỏi cuộc khảo sát. Các dữ liệu và thông tin trả lời chỉ phục vụ cho việc nghiên cứu và sẽ được bảo mật và mã hóa. Nếu có yêu cầu về kết quả nghiên cứu hãy gửi mail cho tôi: thanhntd@hcmpec.com.vn

Phần II: Khám phá nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

1. Anh/chị cho biết điều gì tại nơi làm việc tạo cho anh/chị động lực làm việc?
2. Anh/chị cho biết điều gì khiến anh/chị có động lực làm việc?
3. Gợi ý 6 yếu tố thành phần ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty Điện lực Thủ Thiêm: (1). Điều kiện làm việc, (2). Môi trường làm việc, (3). Đào tạo thăng tiến, (4). Khen thưởng, (5). Tiền lương - phúc lợi, (6). Thương hiệu.
4. Trong các yếu tố này, anh/chị cho rằng các yếu tố nào là quan trọng nhất, nhì, ba? Yếu tố nào không quan trọng hoặc không có quan trọng chút nào? Tại sao?
5. Anh/chị còn thấy yếu tố khác mà anh /chị cho là quan trọng nữa không? Tại sao?

Phần III: Khẳng định lại các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty Điện lực Thủ Thiêm

1. Bây giờ xin các anh/chị xem xét những yếu tố sau đây và chia chúng thành 6 nhóm có đặc điểm gần nhau. Hãy giải thích vì sao anh/chị lại phân chúng vào nhóm đó? Có thể xếp chúng thành 5 nhóm, hoặc 7 nhóm không? Vì sao?
2. Bây giờ xin các anh (chị) xem xét những yếu tố trong cùng một nhóm và xếp chúng theo thứ tự tầm quan trọng của chúng trong từng nhóm: 1-rất quan trọng; 2-ít quan trọng hơn v.v. vì sao?

2. Kết quả nghiên cứu

Dựa trên các tiêu chí, các chuyên gia cho là quan trọng, nghĩa là họ quan tâm đến chúng khi đo lường sự lựa chọn. Cuối buổi thảo luận, tác giả tổng hợp các ý kiến và đi đến thống nhất xây dựng lại mô hình nghiên cứu gồm 5 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty Điện lực Thủ Thiêm. Trong đó nhân tố Thương hiệu hầu hết các chuyên gia ít quan tâm, bởi vì ngành điện hiện đang còn là ngành độc quyền trong nước ta.

Theo đó, Thang đo lường động lực làm việc của người lao động trong Công ty Điện lực Thủ Thiêm bao gồm 5 nhân tố sau đây:

(1). Điều kiện làm việc

1. Trụ sở làm việc được bố trí khoa học.

2. Cơ sở vật chất nơi làm việc được trang bị hiện đại
3. Công ty bảo đảm tốt các điều kiện an toàn và bảo hộ lao động
4. Thời gian làm việc được quy định rõ ràng và hợp lý
5. Bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn

(2). Môi trường làm việc

1. Đồng nghiệp luôn thân thiện, cởi mở
2. Được sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong công việc
3. Công việc có áp lực cao
4. Môi trường làm việc chuyên nghiệp
5. Cấp trên đối xử công bằng và xem trọng vai trò của nhân viên

(3). Đào tạo thăng tiến

1. Công ty tạo cơ hội để phát triển khả năng cá nhân
2. Có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc
3. Được đào tạo kỹ năng nghiệp vụ và kiến thức liên quan đến công việc
4. Các khóa đào tạo mang lại hiệu quả tốt với công việc

(4). Lương – phúc lợi

1. Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc và được chi trả công bằng
2. Tiền lương, thu nhập đáp ứng được nhu cầu cuộc sống
3. Chính sách trợ cấp về thai sản, ốm đau, hưu trí,... tốt
4. Tiền lương được chi trả đúng thời hạn

(5) Khen thưởng

1. Hình thức khen thưởng phù hợp với mức độ hoàn thành công việc
2. Mức độ khen thưởng thỏa mãn nhu cầu người lao động
3. Khen thưởng kịp thời, các hình thức khen thưởng phù hợp theo qui định

của công ty

4. Nhận được sự khích lệ khi hoàn thành tốt công việc

Biến Y: Tạo động lực chung

Anh/chị cảm thấy có động lực trong công việc.

3. Danh sách tham gia cuộc thảo luận nhóm

STT	Họ và tên	Giới tính	Chức vụ	Nơi công tác	Email/Sdt
1	Nguyễn Thanh Liêm	Nam	Phó Ban TCNS – Giám đốc trung tâm đào tạo	Tổng công ty ĐL TP.HCM	liemnt@hcmipc.com.vn
2	Lưu Ngọc Anh	Nữ	Tổ trưởng Tổ Lao động tiền lương Ban TCNS TCT	Tổng công ty ĐL TP.HCM	anhln@hcmipc.com.vn
3	Trịnh Thanh Tuyền	Nam	Tổ trưởng Tổ Thi đua khen thưởng - Ban TCNS TCT	Tổng công ty ĐL TP.HCM	tuyentt@hcmipc.com.vn
4	Phạm Trần Duy	Nam	Tổ trưởng Tổ Tổ chức Ban TCNS TCT	Tổng công ty ĐL TP.HCM	duypt@hcmipc.com.vn
5	Bùi Hồng Phượng	Nữ	Trưởng phòng TCNS	Công ty ĐL Sài Gòn	phuongbh@hcmipc.com.vn
6	Lê Thị Mỹ Trang	Nữ	Trưởng phòng TCNS	Công ty ĐL Chợ Lớn	trangltm@hcmipc.com.vn
7	Lê Thị Út	Nữ	Trưởng phòng TCNS	Công ty ĐL Gia Định	utlt@hcmipc.com.vn
8	Lê Minh Vũ	Nam	Trưởng phòng TCNS	Công ty ĐL Củ Chi	vulm@hcmipc.com.vn
9	Dương Thị Diệu Thúy	Nữ	Trưởng phòng TCNS	Công ty Điện lực Thủ Thiêm	thuydtd@hcmipc.com.vn
10	Trương Ngọc Hiền	Nam	Trưởng phòng TCNS	Công ty Điện lực Thủ Đức	hien2tn@hcmipc.com.vn
11	Nguyễn Tấn Minh	Nam	Trưởng	Công ty	minhnt@hcmipc.com.vn

STT	Họ và tên	Giới tính	Chức vụ	Nơi công tác	Email/Sđt
			phòng Kinh doanh	Điện lực Thủ Đức	n
12	Mai Dương Nam	Nam	Đội trưởng Đ.Quản lý tổng hợp 1	Công ty Điện lực Thủ Đức	nammd@hcmipc.com.vn
13	Huỳnh Minh Nam	Nam	Chuyên viên - Ban TCNS TCT	Tổng công ty ĐL TP.HCM	namhm@hcmipc.com.vn
14	Nguyễn Thị Hương Sen	Nữ	Chuyên viên - Ban TCNS TCT	Tổng công ty ĐL TP.HCM	sennth@hcmipc.com.vn
15	Huỳnh Ngọc Tiến	Nam	Chuyên viên - Ban TCNS TCT	Tổng công ty ĐL TP.HCM	tienhn@hcmipc.com.vn
16	Phạm Hồng Phương	Nữ	Phó Trưởng phòng TCNS	Công ty Điện lực Gia Định	phuongph@hcmipc.com.vn
17	Nguyễn Thị Yến Thi	Nữ	Phó Trưởng phòng TCNS	Công ty Điện lực Tân Bình	thinty@hcmipc.com.vn
18	Nguyễn Minh Đức	Nam	Đội trưởng Đ.Quản lý tổng hợp 1	Công ty Điện lực Thủ Đức	liempdt@hcmipc.com.vn
19	Nguyễn Giang Yến Xuân	Nữ	Chuyên viên - Ban TCNS TCT	Tổng công ty ĐL TP.HCM	xuanngy@hcmipc.com.vn
20	Vũ Hoàng	Nam	Phó Trưởng phòng QLĐT	Công ty Điện lực Thủ Đức	hoangv@hcmipc.com.vn

4. Tổng hợp kết quả thảo luận tay đôi

STT	YẾU TỐ	CÓ ẢNH HƯỞNG	KHÔNG ẢNH HƯỞNG
1	Điều kiện làm việc	20/20 người đồng ý	
	Trụ sở làm việc được bố trí khoa học		
	Cơ sở vật chất nơi làm việc được trang bị hiện đại		
	Công ty bảo đảm tốt các điều kiện an toàn và bảo hộ lao động		
	Thời gian làm việc được quy định rõ ràng và hợp lý		
	Bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn		
	Ý KIẾN ĐÓNG GÓP		
	Tất cả các đối tượng thảo luận đều đồng ý yếu tố Điều kiện làm việc là quan trọng (20/20 đối tượng đồng ý), nhưng có một chuyên gia (Bà Lưu Ngọc Anh) cho rằng biến “Thời gian làm việc được quy định rõ ràng và hợp lý” là không cần thiết vì đây là đơn vị thuộc doanh nghiệp nhà nước, việc quy định thời gian làm việc luôn được chấp hành nghiêm chỉnh và thực hiện theo đúng Bộ luật lao động.		
2	Môi trường làm việc	20/20 người đồng ý	
	Đồng nghiệp luôn thân thiện, cởi mở		
	Được sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong công việc		
	Công việc có áp lực cao		
	Môi trường làm việc chuyên nghiệp		
	Cấp trên đối xử công bằng và xem trọng vai trò của nhân viên		

	Ý KIẾN ĐÓNG GÓP		
	Anh Trương Ngọc Hiền (Công ty Điện lực Thủ Đức) cho rằng cần bổ sung biến “luôn có sự tranh đua nội bộ giữa các nhân viên” vì đây cũng là một trong những yếu tố tạo động lực cho nhân viên. Bà Lưu Ngọc Anh (Ban Tổ chức và Nhân sự – Tổng công ty ĐL TP.HCM) đề xuất bổ sung thêm biến “Các đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt”. Chị Nguyễn Thị Yến Thi (Công ty Điện lực Tân Bình) cho rằng 2 biến quan sát: “Đồng nghiệp luôn thân thiện, cởi mở” và “Được sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong công việc” nên được thay thế bằng biến “Đồng nghiệp luôn cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau”.		
3	Đào tạo và thăng tiến	18/20 người đồng ý	
	Công ty tạo cơ hội để phát triển khả năng cá nhân		
	Có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc		
	Được đào tạo kỹ năng nghiệp vụ và kiến thức liên quan đến công việc		
	Các khóa đào tạo mang lại hiệu quả tốt với công việc		
Ý KIẾN ĐÓNG GÓP			
Các chuyên gia tham gia thảo luận đồng ý (18/20 đối tượng đồng ý), chỉ có 02 chuyên gia đề nghị tách yếu tố này thành 02 yếu tố riêng biệt: Đào tạo và thăng tiến.			
4	Lương và phúc lợi	19/20 người đồng ý	
	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc và được chi trả công bằng		
	Tiền lương, thu nhập đáp ứng được nhu cầu cuộc sống.		
	Chính sách trợ cấp về thai sản, ốm đau, hưu trí,... tốt		

	Tiền lương được chi trả đúng thời hạn		
	Ý KIẾN ĐÓNG GÓP		
	Các chuyên gia tham gia thảo luận đồng ý (19/20 đối tượng đồng ý)		
5	Khen thưởng	19/20 người đồng ý	
	Hình thức khen thưởng phù hợp với mức độ hoàn thành công việc		
	Mức độ khen thưởng thỏa mãn nhu cầu người lao động		
	Khen thưởng kịp thời, các hình thức khen thưởng phù hợp theo qui định của công ty		
	Nhận được sự khích lệ khi hoàn thành tốt công việc		
	Ý KIẾN ĐÓNG GÓP		
	Các đối tượng thảo luận đồng ý (19/20 đối tượng đồng ý). Có 01 chuyên gia đề nghị bổ sung thêm biến “Ghi nhận sự đóng góp của người lao động vào sự phát triển của Công ty”.		

PHỤ LỤC 2

BẢNG CÂU HỎI NGHIÊN CỨU
VỀ “NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY ĐIỆN LỰC THỦ THIÊM”

Thân chào các anh/chị.

Hiện tại, tôi đang tiến hành một chương trình nghiên cứu khoa học về **“Nghiên cứu động lực làm việc người lao động tại Công ty Điện lực Thủ Thiêm”**. Xin các anh/chị dành chút ít thời gian trả lời giúp chúng tôi một số câu hỏi sau. Xin lưu ý rằng không có quan điểm nào là đúng hoặc sai. Tất cả các câu trả lời của các anh/chị đều có giá trị đối với nghiên cứu của chúng tôi. Chúng tôi cam kết giữ bí mật tất cả thông tin có liên quan đến anh/chị. Chúng tôi rất mong sự hợp tác chân thành của anh/chị.

Bảng câu hỏi số:

Tên phòng vấn viên:

Phòng vấn lúc: giờ, ngày / / 2015

Địa điểm phỏng vấn:

I. Anh (chị) vui lòng cung cấp một số thông tin cá nhân sau:

1. Xin vui lòng cho biết giới tính:

Nữ	1
Nam	2

2. Xin vui lòng cho biết độ tuổi của Anh/Chị:

Dưới 30	1
Từ 31 – 40	2
Từ 41 – 50	3
Trên 50	4

3. Xin vui lòng cho biết thời gian làm việc tại công ty của Anh/Chị:

Dưới 5 năm	1
Từ 5 đến dưới 10 năm	2
Từ 10 đến dưới 15 năm	3
Từ 15 năm trở lên	4

4. Xin vui lòng cho biết trình thu nhập hiện tại của Anh/Chị:

Dưới 5 triệu đồng/tháng	1
Từ 5 đến dưới 8 triệu đồng/tháng	2
Từ 8 đến dưới 12 triệu đồng/tháng	3
Trên 12 triệu đồng/tháng	4

II. Hướng dẫn trả lời:

Anh (chị) vui lòng khoanh tròn hoặc đánh dấu (X) vào câu mà anh (chị) cảm thấy đúng nhất.

1. Hoàn toàn không đồng ý.
2. Không đồng ý.
3. Bình thường.
4. Đồng ý.
5. Hoàn toàn đồng ý.

III. Bảng câu hỏi khảo sát:

Các yếu tố dưới đây ảnh hưởng thế nào đến động lực làm việc của Anh (chị) khi làm việc tại Công ty Điện lực Thủ Thiêm?

STT	NHÓM YẾU TỐ/CÂU HỎI	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
I	Điều kiện làm việc					
1	Trụ sở làm việc được bố trí khoa học	1	2	3	4	5
2	Cơ sở vật chất nơi làm việc được trang bị hiện đại	1	2	3	4	5
3	Công ty bảo đảm tốt các điều kiện an toàn và bảo hộ lao động	1	2	3	4	5
4	Thời gian làm việc được quy định rõ ràng và hợp lý	1	2	3	4	5
5	Bố trí công việc phù hợp với trình độ chuyên môn	1	2	3	4	5
II	Môi trường làm việc					
6	Đồng nghiệp luôn thân thiện, cởi mở	1	2	3	4	5
7	Được sự hỗ trợ của đồng nghiệp trong công việc	1	2	3	4	5
8	Công việc có áp lực cao	1	2	3	4	5
9	Môi trường làm việc chuyên nghiệp	1	2	3	4	5
10	Cấp trên đối xử công bằng và xem trọng vai trò của nhân viên	1	2	3	4	5
III	Đào tạo và thăng tiến					
11	Công ty tạo cơ hội để phát triển khả năng cá nhân	1	2	3	4	5
12	Có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	1	2	3	4	5
13	Được đào tạo kỹ năng nghiệp vụ và kiến thức liên quan đến công việc	1	2	3	4	5
14	Các khóa đào tạo mang lại hiệu quả tốt với công việc	1	2	3	4	5
IV	Lương và phúc lợi					

STT	NHÓM YẾU TỐ/CÂU HỎI	MỨC ĐỘ ĐỒNG Ý				
15	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc và được chi trả công bằng	1	2	3	4	5
16	Tiền lương, thu nhập đáp ứng được nhu cầu cuộc sống.	1	2	3	4	5
17	Chính sách trợ cấp về thai sản, ốm đau, hưu trí,... tốt	1	2	3	4	5
18	Tiền lương được chi trả đúng thời hạn	1	2	3	4	5
V	Khen thưởng					
19	Hình thức khen thưởng phù hợp với mức độ hoàn thành công việc	1	2	3	4	5
20	Mức độ khen thưởng thỏa mãn nhu cầu người lao động	1	2	3	4	5
21	Khen thưởng kịp thời, các hình thức khen thưởng phù hợp theo qui định của công ty	1	2	3	4	5
22	Nhận được sự khích lệ khi hoàn thành tốt công việc	1	2	3	4	5
TẠO ĐỘNG LỰC CHUNG						
23	Anh/chị cảm thấy có động lực trong công việc	1	2	3	4	5

Cảm ơn Anh (chị) rất nhiều! Chúc anh (chị) luôn vui vẻ và hạnh phúc!!!

PHỤ LỤC 3 PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Scale: DIEU KIEN LAM VIEC

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.814	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dieu kien lam viec 1	13.7309	9.738	.690	.750
Dieu kien lam viec 2	13.7265	9.866	.691	.751
Dieu kien lam viec 3	13.8475	10.067	.562	.791
Dieu kien lam viec 4	13.7175	10.339	.578	.784
Dieu kien lam viec 5	13.6771	11.075	.500	.806

Scale: MOI TRUONG LAM VIEC

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.846	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Moi truong lam viec 1	13.9462	11.213	.727	.794
Moi truong lam viec 2	13.9372	11.771	.646	.817
Moi truong lam viec 3	13.9193	11.615	.699	.803
Moi truong lam viec 4	13.9776	11.824	.627	.822
Moi truong lam viec 5	13.9238	12.413	.572	.836

Scale: DAO TAO VA THANG TIEN

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.801	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dao tao & thang tien 1	10.0673	7.180	.635	.744
Dao tao & thang tien 2	10.1300	6.573	.652	.732
Dao tao & thang tien 3	10.0628	7.086	.576	.770
Dao tao & thang tien 4	10.1928	6.778	.601	.759

Scale: LUONG VA PHUC LOI**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Luong & phuc loi 1	9.6457	7.167	.714	.775
Luong & phuc loi 2	9.6457	7.140	.711	.777
Luong & phuc loi 3	9.6054	7.690	.643	.807
Luong & phuc loi 4	9.5785	7.722	.614	.819

Scale: KHEN THUONG**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Khen thuong 1	9.8700	6.816	.661	.726
Khen thuong 2	9.8879	6.785	.606	.753
Khen thuong 3	9.8296	7.124	.585	.763
Khen thuong 4	9.9372	6.933	.599	.756

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.868
--	------

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2161.088
	df	231
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7.102	32.282	32.282	7.102	32.282	32.282	3.215	14.612	14.612
2	2.149	9.767	42.049	2.149	9.767	42.049	2.914	13.245	27.857
3	1.889	8.586	50.635	1.889	8.586	50.635	2.689	12.221	40.078
4	1.699	7.723	58.358	1.699	7.723	58.358	2.622	11.920	51.998
5	1.185	5.385	63.743	1.185	5.385	63.743	2.584	11.746	63.743
6	.945	4.296	68.039						
7	.749	3.406	71.444						
8	.696	3.165	74.609						
9	.601	2.732	77.341						
10	.580	2.635	79.977						
11	.513	2.332	82.308						
12	.501	2.276	84.584						
13	.461	2.094	86.678						
14	.423	1.921	88.599						
15	.379	1.721	90.320						
16	.376	1.709	92.029						
17	.362	1.645	93.674						
18	.338	1.536	95.210						
19	.301	1.366	96.576						
20	.275	1.250	97.826						
21	.255	1.161	98.987						
22	.223	1.013	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Moi truong lam viec 1	.788				
Moi truong lam viec 3	.784				
Moi truong lam viec 2	.731				
Moi truong lam viec 4	.721				
Moi truong lam viec 5	.700				

Dieu kien lam viec 2		.801			
Dieu kien lam viec 1		.796			
Dieu kien lam viec 3		.738			
Dieu kien lam viec 4		.708	.251		
Dieu kien lam viec 5		.563			
Luong & phuc loi 1			.831		
Luong & phuc loi 2	.306		.778		
Luong & phuc loi 3			.739		
Luong & phuc loi 4			.626	.417	
Khen thuong 1				.746	.267
Khen thuong 2				.722	
Khen thuong 4			.310	.706	
Khen thuong 3				.691	.255
Dao tao & thang tien 1					.795
Dao tao & thang tien 2					.778
Dao tao & thang tien 3					.690
Dao tao & thang tien 4				.289	.672

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2008.052
	df	210
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.770	32.239	32.239	6.770	32.239	32.239	3.212	15.293	15.293
2	2.130	10.141	42.380	2.130	10.141	42.380	2.896	13.792	29.086
3	1.887	8.985	51.365	1.887	8.985	51.365	2.553	12.155	41.241
4	1.535	7.310	58.674	1.535	7.310	58.674	2.552	12.153	53.394
5	1.182	5.627	64.302	1.182	5.627	64.302	2.291	10.908	64.302
6	.885	4.213	68.514						
7	.747	3.556	72.071						

8	.678	3.231	75.301						
9	.601	2.862	78.163						
10	.558	2.659	80.822						
11	.502	2.392	83.214						
12	.477	2.270	85.485						
13	.461	2.193	87.678						
14	.407	1.936	89.614						
15	.378	1.802	91.416						
16	.369	1.758	93.175						
17	.361	1.718	94.892						
18	.302	1.439	96.331						
19	.284	1.352	97.683						
20	.261	1.245	98.928						
21	.225	1.072	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Moi truong lam viec 1	.791				
Moi truong lam viec 3	.787				
Moi truong lam viec 2	.736				
Moi truong lam viec 4	.722				
Moi truong lam viec 5	.697				
Dieu kien lam viec 2		.803			
Dieu kien lam viec 1		.794			
Dieu kien lam viec 3		.736			
Dieu kien lam viec 4		.711			.266
Dieu kien lam viec 5		.569			.295
Dao tao & thang tien 1			.810		
Dao tao & thang tien 2			.797		
Dao tao & thang tien 3			.667		
Dao tao & thang tien 4			.657	.306	
Khen thuong 1			.256	.757	
Khen thuong 2				.751	
Khen thuong 4				.716	.276
Khen thuong 3				.693	
Luong & phuc loi 1					.820
Luong & phuc loi 2	.314				.763

Luong & phuc loi 3					.757
--------------------	--	--	--	--	------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dieu kien lam viec 1	223	3.4439	1.03334	.06920
Dieu kien lam viec 2	223	3.4484	1.00709	.06744
Dieu kien lam viec 3	223	3.3274	1.10914	.07427
Dieu kien lam viec 4	223	3.4574	1.03398	.06924
Dieu kien lam viec 5	223	3.4978	.97202	.06509

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dieu kien lam viec 1	49.770	222	.000	3.44395	3.3076	3.5803
Dieu kien lam viec 2	51.134	222	.000	3.44843	3.3155	3.5813
Dieu kien lam viec 3	44.799	222	.000	3.32735	3.1810	3.4737
Dieu kien lam viec 4	49.933	222	.000	3.45740	3.3209	3.5939
Dieu kien lam viec 5	53.736	222	.000	3.49776	3.3695	3.6260

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Moi truong lam viec 1	223	3.4798	1.08980	.07298
Moi truong lam viec 2	223	3.4888	1.07746	.07215
Moi truong lam viec 3	223	3.5067	1.04782	.07017
Moi truong lam viec 4	223	3.4484	1.08876	.07291
Moi truong lam viec 5	223	3.5022	1.04353	.06988

One-Sample Test

	Test Value = 0
--	----------------

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Moi truong lam viec 1	47.683	222	.000	3.47982	3.3360	3.6236
Moi truong lam viec 2	48.354	222	.000	3.48879	3.3466	3.6310
Moi truong lam viec 3	49.977	222	.000	3.50673	3.3684	3.6450
Moi truong lam viec 4	47.298	222	.000	3.44843	3.3047	3.5921
Moi truong lam viec 5	50.118	222	.000	3.50224	3.3645	3.6400

T-Test**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dao tao & thang tien 1	223	3.4170	.98689	.06609
Dao tao & thang tien 2	223	3.3543	1.10896	.07426
Dao tao & thang tien 3	223	3.4215	1.07044	.07168
Dao tao & thang tien 4	223	3.2915	1.11512	.07467

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Dao tao & thang tien 1	51.705	222	.000	3.41704	3.2868	3.5473
Dao tao & thang tien 2	45.168	222	.000	3.35426	3.2079	3.5006
Dao tao & thang tien 3	47.732	222	.000	3.42152	3.2803	3.5628
Dao tao & thang tien 4	44.078	222	.000	3.29148	3.1443	3.4386

T-Test**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Luong & phuc loi 1	223	3.1794	1.09220	.07314
Luong & phuc loi 2	223	3.1794	1.10042	.07369
Luong & phuc loi 3	223	3.2197	1.04888	.07024

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Luong & phuc loi 1	43.470	222	.000	3.17937	3.0352	3.3235
Luong & phuc loi 2	43.145	222	.000	3.17937	3.0342	3.3246
Luong & phuc loi 3	45.840	222	.000	3.21973	3.0813	3.3581

T-Test**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Khen thuong 1	223	3.3049	1.04680	.07010
Khen thuong 2	223	3.2870	1.11022	.07435
Khen thuong 3	223	3.3453	1.05355	.07055
Khen thuong 4	223	3.2377	1.08305	.07253

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Khen thuong 1	47.147	222	.000	3.30493	3.1668	3.4431
Khen thuong 2	44.212	222	.000	3.28700	3.1405	3.4335
Khen thuong 3	47.417	222	.000	3.34529	3.2063	3.4843
Khen thuong 4	44.641	222	.000	3.23767	3.0947	3.3806

Frequency Table**Gioi tinh**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	184	82.5	82.5	82.5
	Nu	39	17.5	17.5	100.0
	Total	223	100.0	100.0	

Tuoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duoi 30	18	8.1	8.1	8.1
	31 - 40	132	59.2	59.2	67.3
	41 - 50	54	24.2	24.2	91.5
	Tren 50	19	8.5	8.5	100.0
	Total	223	100.0	100.0	

Tham nien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duoi 5 nam	7	3.1	3.1	3.1
	5-10 nam	38	17.0	17.0	20.2
	10-15 nam	63	28.3	28.3	48.4
	Tren 15 nam	115	51.6	51.6	100.0
	Total	223	100.0	100.0	

Thu nhap

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Duoi 5 trieu	5	2.2	2.2	2.2
	Tu 5 trieu den duoi 8 trieu	107	48.0	48.0	50.2
	Tu 8 trieu den duoi 12 trieu	89	39.9	39.9	90.1
	Tren 12 trieu	22	9.9	9.9	100.0
	Total	223	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
MTLV	3,4852	,84155	223
DKLV	3,4350	,78110	223
DTTT	3,3711	,84824	223
KT	3,2937	,84865	223
PL	3,1928	,92631	223
Y	3,0135	1,14089	223

Correlations

		MTLV	DKLV	DTTT	KT	PL	Y
MTLV	Pearson Correlation	1	,333**	,385**	,405**	,451**	,670**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000

	N	223	223	223	223	223	223
DKLV	Pearson Correlation	,333**	1	,383**	,331**	,331**	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
DTTT	Pearson Correlation	,385**	,383**	1	,516**	,325**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
KT	Pearson Correlation	,405**	,331**	,516**	1	,423**	,640**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	223	223	223	223	223	223
PL	Pearson Correlation	,451**	,331**	,325**	,423**	1	,658**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	223	223	223	223	223	223
Y	Pearson Correlation	,670**	,537**	,638**	,640**	,658**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	223	223	223	223	223	223

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Y	3,0135	1,14089	223
MTLV	3,4852	,84155	223
DKLV	3,4350	,78110	223
DTTT	3,3711	,84824	223
KT	3,2937	,84865	223
PL	3,1928	,92631	223

Correlations							
		Y	MTLV	DKLV	DTTT	KT	PL
Pearson Correlation	Y	1,000	,670	,537	,638	,640	,658
	MTLV	,670	1,000	,333	,385	,405	,451
	DKLV	,537	,333	1,000	,383	,331	,331
	DTTT	,638	,385	,383	1,000	,516	,325
	KT	,640	,405	,331	,516	1,000	,423
	PL	,658	,451	,331	,325	,423	1,000
Sig. (1-tailed)	Y	.	,000	,000	,000	,000	,000
	MTLV	,000	.	,000	,000	,000	,000
	DKLV	,000	,000	.	,000	,000	,000
	DTTT	,000	,000	,000	.	,000	,000

N	KT	,000	,000	,000	,000	.	,000
	PL	,000	,000	,000	,000	,000	.
	Y	223	223	223	223	223	223
	MTLV	223	223	223	223	223	223
	DKLV	223	223	223	223	223	223
	DTTT	223	223	223	223	223	223
	KT	223	223	223	223	223	223
	PL	223	223	223	223	223	223

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PL, DTTT, DKLV, MTLV, KT ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Y			
b. All requested variables entered.			

Model Summary ^b										
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,884 ^a	,782	,777	,53882	,782	155,657	5	217	,000	1,702

a. Predictors: (Constant), PL, DTTT, DKLV, MTLV, KT

b. Dependent Variable: Y

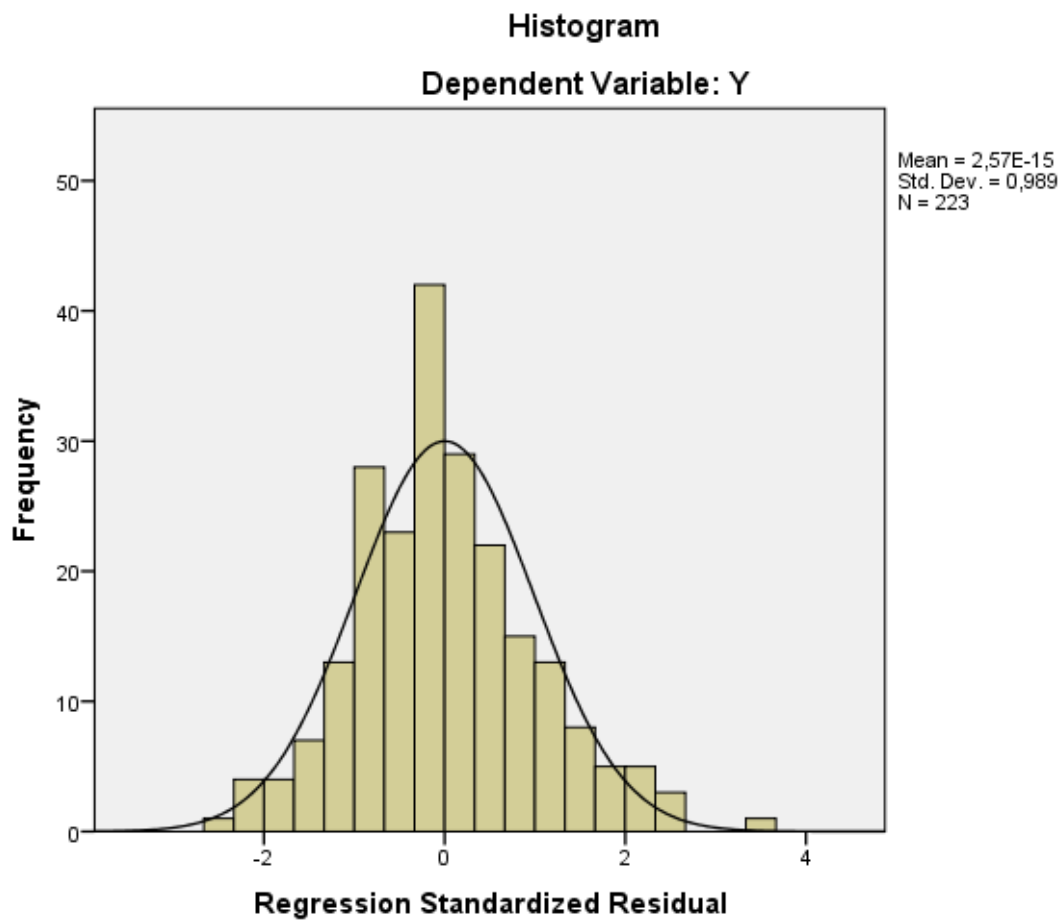
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	225,958	5	45,192	155,657	,000 ^b
	Residual	63,001	217	,290		
	Total	288,960	222			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), PL, DTTT, DKLV, MTLV, KT

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,496	,208		-11,997	,000		
	MTLV	,402	,051	,296	7,833	,000	,702	1,425
	DKLV	,255	,052	,174	4,873	,000	,784	1,276
	DTTT	,343	,052	,255	6,551	,000	,662	1,511
	KT	,275	,053	,205	5,168	,000	,639	1,565
	PL	,366	,046	,297	7,891	,000	,708	1,412
a. Dependent Variable: Y								

Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Y

