

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG

PHAN MINH ĐỨC

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội – Năm 2018

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG

PHAN MINH ĐỨC

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế

Mã số: 9.34.04.10

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. TS. Võ Trí Thành**
- 2. TS. Trần Thị Thanh Hồng**

Hà Nội – Năm 2018

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án “Tạo động lực cho người lao động tại các Tập đoàn Kinh tế Nhà nước ở Việt Nam” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của cá nhân tôi. Số liệu công bố của các cá nhân và tổ chức được tham khảo, sử dụng và trích dẫn đúng quy định. Các kết quả và số liệu trình bày trong luận án là trung thực, chưa được công bố bởi tác giả nào hay ở bất cứ công trình nào khác mà không có sự tham gia nghiên cứu của tác giả luận án.

Tác giả luận án

Phan Minh Đức

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận án này, tác giả đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ, hỗ trợ và ủng hộ của nhiều cá nhân và tổ chức có liên quan.

Trước tiên, tác giả xin được trân trọng cảm ơn Ban lãnh đạo Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương, Hội đồng Khoa học, Trung tâm Tư vấn quản lý và Đào tạo của Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương đã hết sức tạo điều kiện cho tác giả trong quá trình học tập và nghiên cứu trong suốt thời gian qua. Đặc biệt, PGS.TS. Trần Công Sách, Giám đốc Trung tâm, luôn là người tận tình góp ý và giúp đỡ tôi chỉnh sửa luận án cho khoa học hơn.

Đồng thời, tác giả cũng xin được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Thầy, Cô hướng dẫn, TS. Võ Trí Thành và TS. Trần Thị Thanh Hồng, với sự hướng dẫn, chỉ bảo tận tình về khoa học và sự động viên, giám sát, góp ý đầy tâm huyết cho quá trình nghiên cứu của tác giả.

Tác giả cũng gửi lời cảm ơn chân thành tới các cơ quan, đơn vị và các cá nhân tại các Tập đoàn Kinh tế Nhà nước ở Việt Nam đã giúp đỡ và tạo điều kiện cho tác giả tiến hành hoạt động nghiên cứu, khảo sát lấy dữ liệu phục vụ các nội dung trong luận án.

Cuối cùng, tác giả xin được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới lãnh đạo Học viện Báo chí và Tuyên truyền, lãnh đạo và đồng nghiệp tại Khoa Kinh tế của Học viện Báo chí và Tuyên truyền, cùng người thân trong gia đình đã luôn tạo những điều kiện tốt nhất để tác giả có được động lực hoàn thiện luận án trên chặng đường bồi dưỡng kiến thức của mình.

Xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG.....	vi
DANH MỤC HÌNH.....	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của việc nghiên cứu đề tài luận án.....	1
2. Mục đích, ý nghĩa của việc nghiên cứu đề tài luận án	3
3. Kết cấu của luận án.....	4
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC.....	5
1.1 Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố liên quan đến vấn đề tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước	5
1.1.1 Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố ở nước ngoài	5
1.1.2 Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố ở trong nước.....	11
1.1.3 Những vấn đề thuộc đề tài luận án chưa được các công trình đã công bố nghiên cứu giải quyết.....	17
1.1.4 Những vấn đề luận án sẽ tập trung nghiên cứu giải quyết	19
1.2 Phương hướng giải quyết các vấn đề nghiên cứu của luận án.....	20
1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu của đề tài luận án	20
1.2.2 Đối tượng nghiên cứu và giới hạn phạm vi nghiên cứu của đề tài luận án	20
1.2.3 Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu	21
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC	27
2.1 Khái quát cơ sở lý luận chung về tạo động lực cho người lao động	27
2.1.1 Động lực của người lao động và tạo động lực cho người lao động.....	27
2.1.2 Một số học thuyết điển hình liên quan tới động lực của người lao động và tạo động lực cho người lao động	42
2.2 Người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước và các chủ thể tham gia tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước.....	50
2.2.1 Tập đoàn kinh tế nhà nước và phân loại người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước.....	50

2.2.2 Vai trò của các chủ thể tham gia tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước.....	52
2.3 Quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước.....	55
2.3.1 Khái niệm và đặc điểm quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước	55
2.3.2 Mục tiêu, nội dung và phương thức quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước	56
2.3.3 Các tiêu chí và chỉ tiêu đánh giá hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước	57
2.4 Kinh nghiệm một số nước trên thế giới về quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế và bài học cho Việt Nam.....	58
2.4.1 Kinh nghiệm của một số nước trên thế giới về quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế	58
2.4.2 Một số bài học cho Việt Nam từ kinh nghiệm nước ngoài.....	65
CHƯƠNG 3 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM	68
3.1 Khái quát thực trạng lao động và tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam	68
3.1.1 Khái quát thực trạng các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam	68
3.1.2 Thực trạng lao động và sử dụng lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam.....	75
3.1.3 Thực trạng các phương thức và mô hình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam.....	79
3.1.4 Thực trạng vai trò của các nhóm chủ thể tham gia tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam.....	80
3.1.5 Đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam.....	81
3.2 Phân tích thực trạng quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam.....	93
3.2.1 Phân tích chính sách quản lý nhà nước về tạo động lực cho lao động ở Việt Nam	93
3.2.2 Phân tích đánh giá của người lao động đối với quá trình tạo động lực trong các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam	107

3.3 Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động và quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam.....	115
3.3.1 Những thành quả đã đạt được	115
3.3.2 Những hạn chế, yếu kém và nguyên nhân.....	117
3.3.3 Những vấn đề đặt ra cần tiếp tục giải quyết trong thời gian tới	119
CHƯƠNG 4 PHƯƠNG HƯỚNG, GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ ĐỔI MỚI QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM THỜI KỲ TỚI.....	121
4.1 Bối cảnh và những thuận lợi, khó khăn đối với tạo động lực và đổi mới quản lý nhà nước về tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới năm 2030	121
4.1.1 Bối cảnh và triển vọng phát triển của các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới năm 2030.....	121
4.1.2 Dự báo nhu cầu sử dụng lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới năm 2030.....	125
4.1.3 Những thuận lợi và khó khăn đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới.....	127
4.1.4 Những thuận lợi và khó khăn đối với đổi mới quản lý nhà nước về tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới	132
4.2 Phương hướng và giải pháp tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới	134
4.2.1 Quan điểm và phương hướng tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới năm 2030.....	134
4.2.2 Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam giai đoạn tới năm 2025	135
4.3 Phương hướng và giải pháp đổi mới quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới	143
4.3.1 Quan điểm và mục tiêu đổi mới quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam	143
4.3.2 Phương hướng đổi mới quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam tới năm 2030	144
4.3.3 Giải pháp đổi mới, hoàn thiện quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam tới năm 2025....	146

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	148
DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ	151
TÀI LIỆU THAM KHẢO	153
PHỤ LỤC 1 Bảng hỏi điều tra	166
PHỤ LỤC 2 Bảng mã hóa các nhân tố điều tra	173
PHỤ LỤC 3 Các đơn vị thuộc TĐKTNN ở Việt Nam được tiến hành điều tra	175
PHỤ LỤC 4 Thống kê độ tin cậy của thang đo trong điều tra	178
PHỤ LỤC 5 Quá trình loại bỏ biến trong ma trận kết quả EFA	183
PHỤ LỤC 6 Kết quả phân tích tương quan Pearson cho TĐKTNN ở Việt Nam.....	192

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

1. Viết tắt tiếng Việt

Từ viết tắt	Từ đầy đủ
CHLB	Cộng hòa liên Bang
CNH-HĐH	Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa
EVN	Tập đoàn Điện lực Việt Nam
Petrolimex	Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam
PVN	Tập đoàn Dầu khí Việt Nam
TĐKT	Tập đoàn kinh tế
TĐKTNN	Tập đoàn kinh tế Nhà nước
Viettel	Tập đoàn Viễn thông Quân đội
Vinachem	Tập đoàn Hóa chất Việt Nam
Vinacomin	Tập đoàn Công nghiệp Than-Khoáng sản Việt Nam
Vinatex	Tập đoàn Dệt may Việt Nam
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VRG	Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam

2. Viết tắt tiếng Anh

Từ viết tắt	Từ đầy đủ tiếng Anh	Tên đầy đủ tiếng Việt
ANOVA	Analysis of Variance	Phân tích phương sai một yếu tố
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
KPI	Key Performance Index	Chỉ số đo lường hiệu quả công việc
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin	Chỉ số để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	Phần mềm phân tích thống kê cho khoa học xã hội

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Kết quả nghiên cứu về Nhân tố thúc đẩy.....	29
Bảng 2.2 Sự khác biệt trong câu trả lời của người lao động giữa 1995 và 2010.....	30
Bảng 2.3 Cơ cấu lao động của Tập đoàn Bảo Việt	41
Bảng 2.4 Tỷ lệ thôi việc theo độ tuổi và giới tính tại Tập đoàn Bảo Việt	42
Bảng 2.5 Khả năng kết hợp giữa cặp hai nhân tố của mô hình F.Herzberg.....	45
Bảng 2.6 Đặc điểm cá nhân theo thuyết động lực của McClelland.....	46
Bảng 3.1 Tổng hợp tình hình tài chính của các TĐKTNN, 2014-2016	74
Bảng 3.2 Thu nhập bình quân hàng tháng của người lao động trong các TĐKTNN, 2014-2016	78
Bảng 3.3 Trích ANOVA một chiều giữa 3 biến quan sát	82
Bảng 3.4 Tổng hợp miêu tả các biến quan sát của nhu cầu an toàn	83
Bảng 3.5 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố độ tuổi cho biến sát AT2.....	85
Bảng 3.6 Phân tích ANOVA cho biến quan sát AT2 với nhân tố độ tuổi.....	85
Bảng 3.7 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố giới tính cho biến quan sát XH1 và XH3	86
Bảng 3.8 So sánh biến quan sát XH2-1, XH2-2 theo đơn vị công tác.....	87
Bảng 3.9 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố thu nhập cho biến quan sát TT2-1, TT2-2	89
Bảng 3.10 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố giới tính cho biến quan sát TT3-1, TT3-2	90
Bảng 3.11 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố đơn vị công tác cho biến quan sát BT1-1, BT1-2	91
Bảng 3.12 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố đơn vị công tác cho biến quan sát BT2-1, BT2-2	92
Bảng 3.13 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố đơn vị công tác	

cho biến quan sát BT3-1, BT3-2	93
Bảng 3.14 Mức lương tối thiểu vùng trong giai đoạn 2009 – 2017 ở Việt Nam .	95
Bảng 3.15 Tỷ lệ đóng bảo hiểm xã hội giai đoạn 2007 - 2017	101
Bảng 3.16 Đơn vị công tác của đối tượng điều tra bằng bảng hỏi.....	108
Bảng 3.17 Kiểm định KMO và Bartlett's với các biến quan sát.....	111
Bảng 3.18 Ma trận xoay nhân tố (phân tích EFA)	112
Bảng 3.19 Kết quả hồi quy tuyến tính bội cho các TĐKTNN ở Việt Nam	113
Bảng 4.1 Dự báo số lượng lao động các tập đoàn kinh tế nhà nước tới 2030	126

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Quy trình nghiên cứu tổng quát của luận án	22
Hình 1.2 Khung lý thuyết của luận án	23
Hình 1.3 Các phương pháp lấy mẫu nghiên cứu.....	25
Hình 2.1 Mô hình của Walker về nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực.....	40
Hình 2.2 Các tầng trong Tháp nhu cầu của A.Maslow	44
Hình 2.3 Công thức của học thuyết kỳ vọng của V.Vroom.....	47
Hình 2.4 Mô hình thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham	49
Hình 3.1 Mức độ hài lòng của người lao động với vị trí công việc hiện tại.....	89
Hình 3.2 Thành phần độ tuổi của đối tượng tham gia điều tra	109
Hình 3.3 Mức lương của người lao động tham gia điều tra.....	109
Hình 4.1 Mô hình tạo động lực lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam.....	136
Hình 4.2 Chu kỳ nâng cao an toàn lao động	139

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của việc nghiên cứu đề tài luận án

Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động. Khi đó, chúng ta gọi đó là con người có sức lao động. Bên cạnh đó, nguồn nhân lực cần được hiểu là nguồn lực con người ở hai khía cạnh [44]. Trước hết, nguồn nhân lực là nguồn gốc và nơi phát sinh ra nguồn lực, nằm trong bản thân con người. Đó cũng là sự khác nhau cơ bản giữa nguồn lực con người và các nguồn lực khác. Thứ hai, nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể nguồn nhân lực của từng cá nhân con người. Khi đó, nguồn nhân lực là nguồn có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội bằng biểu hiện ở số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định. Trong lý thuyết về phát triển kinh tế, con người được coi là một nhân tố đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững; thậm chí con người còn được coi là nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển – vốn nhân lực [80].

Với vai trò một nguồn vốn phát triển đặc biệt, nguồn nhân lực có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc tạo lập các thành quả sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực xã hội cho sự phát triển của doanh nghiệp, thực tiễn quản lý đòi hỏi một quá trình quản lý nguồn nhân lực được thực hiện chuyên nghiệp ở các khâu lập kế hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng, lựa chọn, tạo động lực cho người lao động bằng công tác định hướng, đào tạo, phát triển, đánh giá hiệu quả làm việc, đãi ngộ, và phát triển sự nghiệp. Trong đó, động lực có thể được hiểu là động lực làm việc, vốn được định nghĩa là sự khao khát và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay kết quả cụ thể. Đó là tất cả những lý do khiến con người hành động [6]. Vì vậy, tạo động lực cho người lao động là tất cả những hoạt động mà doanh nghiệp có thể thực hiện đối với người lao động nhằm tác động đến khả năng làm việc, tinh thần

thái độ làm việc một cách tích cực nhằm đem lại hiệu quả cao hơn nữa trong lao động của họ. Biểu hiện của những doanh nghiệp có môi trường làm việc tạo được nhiều động lực cho người lao động không chỉ bao gồm kết quả kinh doanh khả quan, lương thưởng cao, đãi ngộ tốt mà còn gồm cả việc nhân viên có gắn bó lâu dài với doanh nghiệp hay không. Nói cách khác, giữ chân người lao động là minh chứng rất tốt cho tính hiệu quả của công tác tạo động lực cho người lao động.

Trong số 10 TĐKTNN ở Việt Nam, bốn đại diện là Viettel, Mobifone (từng trực thuộc VNPT giai đoạn 1994-2016), Bảo hiểm Bảo Việt (trực thuộc tập đoàn Bảo Việt), Bảo hiểm dầu khí (trực thuộc tập đoàn PVN) đã được xếp vào danh sách 100 nhà tuyển dụng hàng đầu ở Việt Nam [1]. Việc này đồng nghĩa với môi trường làm việc ở công ty mẹ hoặc một số công ty con thuộc bốn tập đoàn này giữ chân người lao động tốt và không ngừng thu hút thêm những nhân tài mới đầu quân. Tuy nhiên, với tiềm lực và ưu đãi lớn về các nguồn lực mà TĐKTNN nhận được, các chỉ số hiệu quả kinh doanh chưa thực sự tương xứng. Điển hình như việc, sở hữu số lao động lên tới khoảng 490.000 (Bảng 4.1) trong những năm gần đây, nhưng lợi nhuận sau thuế mà 8/10 tập đoàn (trừ PVN và Viettel) tạo ra chỉ đạt khoảng 15.000 tỷ VNĐ (ước tính từ Bảng 3.1). Như vậy, xét về năng suất lao động, trung bình 1 lao động của 8 tập đoàn này chỉ tạo ra được 30.612.244 VNĐ lợi nhuận trên 1 năm. Con số này khi được đem so sánh với khoảng 125.000.000 VNĐ/năm của 1 người lao động tại tập đoàn tư nhân như Vingroup trong năm 2016 [39] thì chúng ta nhận thấy vẫn còn nhiều dư địa trong việc thúc đẩy tinh thần và hiệu quả làm việc của người lao động trong phần lớn các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay.

Hơn nữa, các Đại hội XI, XII của Đảng Cộng sản Việt Nam đã đề ra nhiệm vụ của nền kinh tế Việt Nam với ba khâu đột phá chiến lược giai đoạn 2011 - 2020 như sau: "(1) Hoàn thiện cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa với trọng tâm là việc tạo lập một môi trường cạnh tranh bình đẳng và cải cách hành chính; (2) Phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, tập

trung vào đổi mới căn bản và toàn diện nền giáo dục quốc dân, gắn kết chặt chẽ việc phát triển nguồn nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ; (3) Xây dựng hệ thống kết cấu hạ tầng đồng bộ, với một số công trình hiện đại, tập trung vào hệ thống giao thông và hạ tầng đô thị lớn"[29]. Ta có thể nhận thấy tầm quan trọng của công tác phát triển nguồn nhân lực nói chung cho phát triển kinh tế của đất nước. Điều này không những quan trọng đối với cả nền kinh tế mà còn rất quan trọng đối với công tác nhân sự trong các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay do đây là những tác nhân kinh tế chủ đạo của Nhà nước giúp củng cố quan điểm xuyên suốt là kinh tế nhà nước đóng vai trò chủ đạo và là công cụ để định hướng và điều tiết kinh tế vĩ mô.

Do đó, nghiên cứu sinh chọn đề tài ***Tạo động lực cho người lao động tại các Tập đoàn Kinh tế Nhà nước ở Việt Nam*** cho nghiên cứu của mình nhằm phân tích công tác tạo động lực, và tìm những hướng đi mới, phù hợp hơn cho các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay.

2. Mục đích, ý nghĩa của việc nghiên cứu đề tài luận án

Mục đích nghiên cứu tổng quát của đề tài là làm rõ cơ sở lý thuyết về động lực và tạo động lực; trên cơ sở đó, đề tài tiến hành nghiên cứu thực trạng và đề xuất những biện pháp nâng cao chất lượng của công tác tạo động lực cho người lao động trong quản lý nguồn nhân lực tại các TĐKTNN ở Việt Nam ở cả góc độ vĩ mô và vi mô. Với thị trường lao động khoảng 54,51 triệu người năm 2017, Việt Nam có một thị trường lao động rộng lớn cần được quản lý chặt chẽ bằng những chính sách nhằm khuyến khích người lao động đóng góp nhiều hơn nữa cho các mục tiêu phát triển của đất nước. Trong số lao động đó, 25,49% làm việc trong những ngành công nghiệp xây dựng, 34,1% làm việc trong ngành dịch vụ, còn lại trong lĩnh vực nông-lâm-thủy sản với mức thu nhập bình quân đầu người khoảng 5,4 triệu VNĐ/tháng [12]. Việc nghiên cứu này sẽ cung cấp cho các cơ quan hoạch định chính sách những thông tin liên quan đến thực trạng tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam trên cơ sở đối chiếu với các chính sách lao

động hiện tại để có thể điều chỉnh tốt hơn. Thêm vào đó, nghiên cứu còn cung cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp, với tư cách đại diện chủ sở hữu Nhà nước trong quản lý kinh tế, những thông tin quan trọng về động lực lao động của người lao động tại các TĐKTNN để có thể quản lý tập trung hơn vào những nhân tố tạo động lực cho người lao động.

3. Kết cấu của luận án

Ngoài những phần mở đầu, kết luận và phụ lục tham khảo, luận án “Tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam” gồm có những Chương chính sau:

Chương 1: Tổng quan các nghiên cứu về vấn đề tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Chương 2: Cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động và quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Chương 3: Thực trạng tạo động lực cho người lao động và quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

Chương 4: Phương hướng, giải pháp tạo động lực cho người lao động và đổi mới quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam tới năm 2030

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN CÁC NGHIÊN CỨU VỀ VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC

1.1 Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố liên quan đến vấn đề tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

1.1.1 Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố ở nước ngoài

Về động lực và tạo động lực cho người lao động

Nghiên cứu về động lực nhắc đến lý do mà con người suy nghĩ và hành động trong những hoàn cảnh nhất định. Những hành động đó thường được quan tâm nghiên cứu ở khía cạnh sự lựa chọn về hành vi của mỗi cá thể con người, thời gian áp ủ suy nghĩ về việc hành động, mức độ nỗ lực mà con người thực hiện hành động, sự bền bỉ của hành động và các phản ứng về nhận thức và cảm xúc trong quá trình thực hiện hành động [104]. Động lực lao động được phân thành hai mảng chính là động lực nội tại (*intrinsic motives*) và động lực ngoại vi (*extrinsic motives*) [82]; trong đó, động lực nội tại nhắc đến việc con người chọn thực hiện hành động nào đó vì cảm thấy nó hấp dẫn hoặc đem lại sự hài lòng ngẫu nhiên trong họ, còn động lực ngoại vi nhắc đến các hệ quả tách biệt với hành động của con người thúc đẩy con người hành động như phần thưởng hoặc lời khen tặng. Trên cơ sở đó, những nghiên cứu liên quan sau được đọc, phân tích và tổng hợp:

- Bài nghiên cứu của Raymond N.Cheser vào năm 1998 đã đặt việc tạo động lực cho người lao động ở Hoa Kỳ lên trên một quan điểm so sánh và tiếp thu những ảnh hưởng của các quản lý của Nhật Bản [97]. Đề tài khoa học được tác giả nghiên cứu là “Ảnh hưởng của cách quản lý Kaizen của Nhật Bản lên động lực của người lao động trong ngành sản xuất của Hoa Kỳ”. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng với bước chuyển từ phương pháp quản lý truyền thống trong các ngành sản xuất của Hoa Kỳ sang phương pháp quản lý được kế thừa từ người Nhật, năng suất lao động của

người lao động trong doanh nghiệp đã tăng lên đáng kể. Ý tưởng chính của cách thức quản lý Kaizen là tập trung vào sự “cải tiến liên tục” hiệu suất hoạt động của các khâu trong một dây chuyền sản xuất. Điều này được thực hiện khi nhà quản lý thiết lập được môi trường làm việc có tinh thần Kaizen (cải tiến để tốt hơn). Kết quả này cho thấy sự quan trọng trong thiết lập môi trường làm việc tốt và có tính thúc đẩy tinh thần lao động của nhân viên trong các doanh nghiệp ở những nền văn hóa khác nhau.

- Bài nghiên cứu của Lycourgos Hadjiphanis về “Nghiên cứu việc tạo động lực cho người lao động tại những tổ chức quy mô lớn tại Cộng hòa Síp”: Bài viết cũng đi nghiên cứu những tổ chức có quy mô lớn của một nền kinh tế quy mô nhỏ ở Châu Âu [78], cũng như luận án này đang nghiên cứu các tập đoàn kinh tế nhà nước có quy mô lớn cũng trong một quy mô nền kinh tế không lớn. Bài nghiên cứu về tình hình Cộng hòa Síp tuy khác biệt về địa lý và văn hóa nhưng đã cho thấy điểm thú vị trong lý giải của tác giả về điều mấu chốt nghiên cứu đã lý giải được là việc tạo động lực ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả làm việc của nhân sự trong những tổ chức có quy mô lớn như vậy.

- Bài nghiên cứu của Xiaoyun Wang, Nealia Sue Bruning và Siqing Peng với đề tài “Quy cách quản trị nhân sự phương Tây với đòi hỏi cao về hiệu quả công việc khi ở Trung Quốc: một nghiên cứu so sánh giữa các doanh nghiệp quốc doanh, dân doanh và có vốn đầu tư nước ngoài”: Nghiên cứu này đã làm được một việc ý nghĩa khi nhúng lý thuyết hiện đại và đòi hỏi cao của phương Tây vào bối cảnh nền kinh tế đang phát triển nóng như Trung Quốc [116], với nhiều nét tương đồng với Việt Nam, để nghiên cứu. Với số mẫu khoảng 167 doanh nghiệp trong nghiên cứu về đa dạng các loại hình doanh nghiệp từ quốc doanh đến đầu tư nước ngoài trong nền kinh tế nhiều thành phần, nghiên cứu càng cho thấy sự đa dạng trong so sánh công tác quản lý nhân sự ở nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau. Điểm nhấn ở đây là cho rằng những ưu tiên mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp có gắn với công tác nhân sự trong tổ chức doanh nghiệp. Điều này một lần nữa nhấn

mạnh lại việc chính sách dù có tốt như thế nào mà không có người thực thi và tuân thủ thì chính sách đó cũng khó có thể tồn tại về lâu dài được.

- Bài nghiên cứu của Ovidiu-Iliuta Dobre về “Động lực làm việc ở nhân viên và hiệu quả làm việc của tổ chức”: Nghiên cứu đã chỉ ra được trong thực trạng nền kinh tế mở với nhiều đối thủ cạnh tranh và phương thức cạnh tranh hôm nay, việc các doanh nghiệp quan tâm tới tạo động lực cho người lao động là một việc làm mang tầm quan trọng chiến lược trong dài hạn [91]. Hơn nữa, việc tạo động lực cho nhân sự cũng được chứng minh có liên quan tới quá trình thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp theo chiều trở lại.

Về tập đoàn kinh tế và lao động tại các tập đoàn kinh tế

Đối với nền kinh tế lớn nhất thế giới, những tập đoàn công nghiệp lớn bắt đầu trở nên quan trọng và có vai trò trụ cột đối với nền kinh tế kể từ những năm 1905 trong bối cảnh chính sách trao quyền và trách nhiệm cho các chủ thể kinh doanh, thể chế về thị trường chứng khoán, ngân hàng đầu tư và sự luân chuyển vốn phát triển [114]. Nước Mỹ lần lượt chứng kiến sự ra đời của những tập đoàn lớn đầu tiên trong các lĩnh vực như sản xuất thuốc lá, đường, chế biến giấy, thực phẩm, kim loại và hóa chất; sau đó là các tập đoàn công nghiệp chế tạo lớn và những tập đoàn tài chính, ngân hàng. Ở các quốc gia phương Tây, quá trình hình thành các tập đoàn kinh tế nhà nước được đẩy mạnh trong công cuộc tái thiết nền kinh tế sau chiến tranh thế giới lần thứ 2 để tập trung nguồn lực cho những lĩnh vực chiến lược như năng lượng, giao thông và tài chính, ngân hàng [86]. Ở Trung Quốc, các TĐKTNN hoạt động trong 40 lĩnh vực trọng điểm của nền kinh tế nước này như khai thác than, dầu, khí, chế biến thực phẩm, may mặc, điện, cao su và thậm chí cả sản xuất vũ khí. Tuy nhiên, từ năm 1978 đến 1997, thua lỗ của các doanh nghiệp nhà nước ở Trung Quốc tăng lên khoảng 20 lần kéo theo khoảng 20% số doanh nghiệp này phải ngừng hoạt động một phần hoặc toàn bộ vào năm 1998, và 1/3 số nhân công phải nghỉ việc [52]. Như vậy, đối với các nền kinh tế lớn trên thế giới, hình thức TĐKT và TĐKTNN đã xuất hiện từ lâu trên nhiều lĩnh vực của nền kinh

tế. Tuy nhiên, điểm chung của chúng là sự không hiệu quả trong điều hành sản xuất kinh doanh và sự phình to của bộ máy với số lượng người lao động nhiều hơn mức cần thiết như ở một số quốc gia phương Tây cuối những năm 1970 [84], xu hướng cổ phần hóa các tập đoàn lớn của nhà nước từ rất sớm ở Hoa Kỳ [114] và áp lực phải cải tổ phương thức điều hành sản xuất, kinh doanh từ tình trạng thua lỗ của các tập đoàn ở Trung Quốc [52]. Từ đó, chúng ta nhận thấy việc hình thành các TĐKT nói chung và TĐKTNN nói riêng ở các thể chế nhà nước là tất yếu, nhưng vấn đề chính đặt ra vẫn là cung cách quản lý các tập đoàn này như thế nào để có thể đem lại hiệu quả cao nhất cho nền kinh tế mà không lãng phí các nguồn lực dành cho chúng.

Về lao động, các tập đoàn ở Trung Quốc tập trung vào ba nhóm yếu tố chính trong đãi ngộ người lao động của mình; đó là lương, phúc lợi xã hội cho người lao động hiện tại và chi trả lương, phúc lợi cho những người đã nghỉ hưu [52]. Theo đó, lương của người lao động ở các tập đoàn của Trung Quốc là tất cả các khoản chi trả bằng tiền hoặc không phải tiền cho quá trình lao động của họ, còn các chi tiêu phúc lợi xã hội lại bao gồm chi phí y tế, vệ sinh, các khoản chi đối với hoạt động thể thao, hoạt động tái tạo sức lao động khác, việc tuyên truyền thông tin, các trang thiết bị cộng đồng và những khoản chi khác như bảo hiểm dành cho người lao động. Tuy vậy, trong xu hướng cổ phần hóa các TĐKT đặc biệt các TĐKTNN, người lao động ở đây cũng chịu những tác động không nhỏ. Điều đáng lưu ý nhất là sự an toàn và đảm bảo cho vị trí công việc của người lao động bị đe dọa khi các điều khoản hợp đồng lao động được quy định theo sự điều phối tự nhiên của thị trường chứ không còn có tính ưu đãi như trước kia trong các TĐKTNN nữa [85]. Vì vậy, người lao động ở đây cũng đang dần phải làm quen với cơ chế cạnh tranh hơn trong bối cảnh các yếu tố đãi ngộ dành cho họ đang dần được quy chuẩn theo mức chung do thị trường lao động có tính mở điều tiết.

Về quản lý nhà nước đối với các tập đoàn kinh tế

Ở Hoa Kỳ, sự can thiệp của nhà nước vào quá trình sản xuất, kinh doanh của

các tập đoàn là điều hiển nhiên thông qua các quy định liên quan đến tài sản của doanh nghiệp vì tài sản ám chỉ tất cả các mối quan hệ kinh tế và xã hội đang tồn tại. Theo đó, việc nhà nước Mỹ can thiệp đưa ra thể chế về luật pháp để tạo ra những điều kiện nhất định cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các TĐKT được tiến hành là một cách thức quản lý nhà nước được áp dụng phổ biến nhất [114]. Nhận định cuối cùng được đưa ra ở đây là nước Mỹ có một nhà nước tư pháp rất mạnh mẽ nhưng xét về nhà nước hành pháp thì lại yếu hơn các quốc gia phát triển ở Châu Âu. Cũng với quan điểm đó, Pháp với tư cách đại diện điển hình cho các quốc gia Châu Âu được coi là vương quốc cho những “sự cải tổ vô hình” [117]. Điều này có nghĩa đối với việc quản lý các TĐKT, nước Pháp có sự chuyển mình âm thầm qua các biện pháp cải cách cơ cấu kinh tế, hướng tới hiệu quả kinh tế trên bình diện quốc tế và hiện đại hóa khung khổ pháp lý trong quản lý kinh tế trước cả những chuyển biến của xã hội. Như vậy, cách quản lý tốt nhất mà các quốc gia mạnh về hành pháp ở Châu Âu lựa chọn là đi tiên phong trong tạo ra các cơ sở và tiền đề kinh tế, xã hội và pháp lý mạnh mẽ cho doanh nghiệp phát triển. Việc này đòi hỏi những kỹ thuật phân tích và dự báo tình huống kinh tế rất tốt từ những nhà quản lý. Với sự chuyển mình của nền kinh tế từ sự tập trung và kế hoạch hóa sang một nền kinh tế định hướng thị trường đậm nét, Trung Quốc chọn cho mình cách quản lý đối với các TĐKT là chấp nhận sai sót và chỉnh sửa [52] để dò tìm một thể chế phù hợp với hệ thống kinh tế mới vì mỗi hệ thống thường có một thể chế phù hợp và hệ thống mới Trung Quốc đang áp dụng thì chưa hề có tiền lệ đối với quốc gia này. Chính vì vậy, sự cải tổ đối với các TĐKTNN ở Trung Quốc trong những năm vừa qua dù có khác nhau về hình thức thể hiện do khác biệt về chính sách nhưng mục tiêu chung vẫn thống nhất, đó là sự tăng trưởng về lợi nhuận mà các tập đoàn phải đạt được dưới bất kỳ cơ chế quản lý nào.

Về vai trò của nhà nước trong tạo động lực cho người lao động ở các tập đoàn kinh tế

Trên thế giới, các nghiên cứu về vai trò của Nhà nước trong việc tạo động lực

cho người lao động ở góc độ chính sách là rất thiếu, nên việc tạo động lực đối với đối tượng người lao động ở các TĐKT thì nghiên cứu lại càng thiếu. Tuy nhiên, chúng ta có thể nhận thấy các nhà nước tạo động lực cho người lao động của mình thông qua các chính sách dành cho thị trường lao động nói chung, bao hàm cả các TĐKT. Những chính sách này phần lớn góp phần tạo ra động lực cho người lao động trên cơ sở làm hài hòa lợi ích với người sử dụng lao động và với lợi ích chung của xã hội. Với cơ sở đó, mỗi nhà nước sẽ tìm ra một cách thức hợp lý với hoàn cảnh của mình để tạo động lực bằng các trọng tâm chính sách cho người lao động của họ. Đối với các quốc gia vùng Baltic, việc tăng cường đào tạo cho những lao động trưởng thành để có được đủ lực lượng lao động qua đào tạo là một điều quan trọng, nhưng cách thể hiện ở các quốc gia lại khác nhau [84]. Chẳng hạn, Estonia và Latvia thi hành các chương trình hỗ trợ bảo hiểm cho đối tượng thất nghiệp, còn Lithuania lại duy trì mức phúc lợi rất thấp dành cho các đối tượng này. Đối với các quốc gia phát triển ở Châu Âu, mỗi quan tâm chính sách lại dành cho việc áp dụng chính sách lao động thụ động hay chính sách lao động chủ động đối với vấn đề việc làm trong nền kinh tế [65]. Trong đó, các chính sách chủ động đề cập đến việc can thiệp vào thị trường lao động nhằm giúp kết nối giữa bên cung và bên cầu về lao động khiến tình trạng thất nghiệp giảm xuống, ngược lại các chính sách mang tính thụ động tập trung vào việc hỗ trợ tài chính cho lao động thất nghiệp với các biện pháp như bảo hiểm thất nghiệp hay trợ cấp nghỉ việc trước tuổi hưu. Những quốc gia điển hình trong áp dụng chính sách lao động chủ động là Đức, Thụy Sĩ, Đan Mạch, Pháp, Thụy Điển và Anh Quốc [113]. Như vậy, chúng ta có thể thấy đối với người lao động ở doanh nghiệp nói chung và các TĐKT nói riêng thì việc quốc gia áp dụng chính sách nào cho thị trường lao động cũng mang lại ý nghĩa tạo điều kiện thuận lợi cho cuộc sống của họ ở một khía cạnh nào đó. Từ đó, vai trò của Nhà nước trong tạo động lực cho người lao động tại các TĐKT là rất quan trọng khi Nhà nước tạo ra những chính sách lao động mang tính chất hỗ trợ người lao động mà các tập đoàn không thể không tuân theo.

1.1.2 Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố ở trong nước

Về động lực và tạo động lực cho người lao động

Những nghiên cứu sau của các học giả đề cập tới vấn đề tạo động lực cho người lao động trong bối cảnh của Việt Nam:

- Đào Phú Quý (2010) đã đi sâu vào thuyết nhu cầu của A.Maslow, vốn được thừa nhận và áp dụng rất nhiều trong khoa học kinh tế nói chung và khoa học quản lý nói riêng [6] trong “Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc động viên người lao động”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh 26 (2010). Thêm một lần nữa, Tháp nhu cầu được phân tích theo một khía cạnh mới để có thể giúp gợi mở những hướng nghiên cứu tiếp theo trong việc ứng dụng nó đối với nghiên cứu của luận án này.

- Lê Đình Lý (2010): luận án tiến sỹ kinh tế tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội về đề tài “Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (Nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)”. Trong luận án, tác giả đã phân nào làm rõ được những nội dung chính sau: Hệ thống hóa, làm rõ những vấn đề lý luận về tạo động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã; Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực và chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã trên địa bàn tỉnh Nghệ An; Đề xuất các quan điểm, giải pháp hoàn thiện chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã ở Việt Nam. Các giải pháp được đưa ra cuối luận án tập trung về vấn đề tạo động lực và xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp cho khối chính quyền cấp xã ở Việt Nam. Tuy nhiên, những vấn đề cốt lõi trong tạo động lực cũng đã được tác giả nhắc đến, như: bố trí sử dụng nhân sự, chính sách đánh giá hiệu quả công việc đối với cán bộ, chính sách đào tạo và phát triển, chính sách khen thưởng, tiền lương và cải thiện môi trường làm việc cho cán bộ xã.

- Trương Minh Đức (2011) đã tiếp cận vấn đề tạo động lực cho người lao động ở góc độ thực tiễn của doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài với bài viết nghiên cứu về “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho

nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn Ericsson tại Việt Nam”. Nghiên cứu với kết quả của phương trình hồi quy đã cho thấy mức tổng thu nhập của người lao động tại doanh nghiệp chưa đảm bảo, hay quy trình đảm bảo an toàn trong lao động của doanh nghiệp còn phải được xây dựng và truyền thông rõ ràng tới người lao động hơn nữa [28]. Hơn nữa, nghiên cứu đã nhấn mạnh tầm quan trọng của khuyến khích, động viên và tạo động lực cho người lao động trong quá trình sử dụng lao động nói chung. Bài viết đã đặt ra vấn đề về việc sử dụng công cụ định lượng làm phương pháp nghiên cứu chính đối với nội dung tạo động lực cho người lao động ở các doanh nghiệp để các nghiên cứu tiếp theo tiếp tục có cơ hội tìm tòi, chứng minh.

- Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi (2014) với đề tài “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”: Bài nghiên cứu đã góp phần tìm tòi hướng đi cho việc xây dựng một khung lý thuyết rành mạch cho việc tạo động lực đối với đội ngũ cán bộ công chức, viên chức trong khu vực Nhà nước ở Việt Nam, dựa trên tiền đề của Tháp nhu cầu của A.Maslow (1943) [9]. Năm bậc nhu cầu của mô hình được đo lường căn kẽ thông qua 26 biến nhỏ thành phần khiến cho việc xem xét quá trình tạo động lực cho người lao động được rõ ràng và phù hợp với tình hình của Việt Nam. Đây là bài viết đặt nền tảng cho ý tưởng khung nghiên cứu của luận án này.

- Nguyễn Văn Hiệp, Nguyễn Thị Quỳnh (2014): “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Đồng Nai”. Bài nghiên cứu được thực hiện với 322 bảng khảo sát hợp lệ thu được ở những doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Đồng Nai. Các tác giả đã đưa ra được các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực cho người lao động tại những doanh nghiệp dạng này. Nghiên cứu cung cấp góc nhìn có giá trị kinh tế cho quản lý nguồn nhân lực khi nhà quản trị ngoại quốc của những doanh nghiệp này thường gặp khó khăn về góc nhìn văn hóa khi quản lý những nhân sự Việt Nam của mình. Những đề xuất tuy không trực tiếp đề cập tới

khởi doanh nghiệp nhà nước nhưng có tính tham khảo tốt cho luận án.

- Nguyễn Thị Phương Lan (2015) đã hệ thống hóa các lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động trong luận án tiến sỹ Quản lý công của mình về “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước” tại Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án này cũng phát hiện và nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa các công cụ tạo động lực mới là cách tốt nhất thúc đẩy động lực làm việc của các công chức hành chính nhà nước. Trong những công cụ đó, nhất thiết phải có các công cụ trung tâm, làm nền tảng cho toàn bộ hệ thống tạo động lực. Tuy nhiên, đối tượng nghiên cứu ở đây là các nhóm công chức của các cơ quan hành chính nên có phần khác biệt với đối tượng người lao động trong các doanh nghiệp nhà nước, hoạt động ngoài khía cạnh dịch vụ công của các cơ quan hành chính sự nghiệp.

- Lê Ngọc Nương và cộng sự (2017) đã giúp các nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động được củng cố về mô hình phân tích lượng thông qua phân tích EFA kết hợp hồi quy đa biến [11]. Bài nghiên cứu có tiêu đề “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các công ty xây dựng công trình giao thông – trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Quản lý xây dựng giao thông Thái Nguyên”. Với môi trường làm việc trong công ty cổ phần được chọn, các tác giả đã kiểm chứng 7 nhóm yếu tố như thu nhập, điều kiện làm việc, phúc lợi, cơ hội đào tạo và thăng tiến, quan hệ với lãnh đạo và đồng nghiệp, chính sách, mục tiêu và văn hóa doanh nghiệp. Kết luận của nghiên cứu này cũng chỉ ra quan hệ với đồng nghiệp và thu nhập là các nhóm yếu tố ảnh hưởng nhiều đến động lực làm việc của người lao động tại doanh nghiệp này. Đây là những gợi ý quan trọng cho việc thực hiện luận án trên cơ sở quan điểm của quản lý nhà nước về kinh tế.

Về tập đoàn kinh tế và lao động tại các tập đoàn kinh tế

Nghiên cứu về các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam được thực hiện nhiều trong những năm gần đây vì đây là một vấn đề nóng đối với nền kinh tế của Việt

Nam:

- Trần Đình Thiên và cộng sự (2014) với đề tài “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước: các điểm nghẽn và giải pháp thúc đẩy”: Báo cáo khoa học đã chỉ ra sự cần thiết phải tái cơ cấu các doanh nghiệp nhà nước, đặc biệt là các TĐKTNN ở Việt Nam, do các doanh nghiệp này nắm giữ nguồn lực lớn nhưng hoạt động kém hiệu quả [25]. Từ đó, nghiên cứu chỉ ra ba nội dung chính: (i) đẩy mạnh cổ phần hóa để thu hẹp khu vực doanh nghiệp nhà nước; (ii) các doanh nghiệp nhà nước cần thoái vốn kinh doanh khỏi lĩnh vực mà các doanh nghiệp nhà nước không cần nắm giữ; và (iii) nâng cao năng lực quản trị của các doanh nghiệp nhà nước.

- Nguyễn Khương (2012) với bài viết nghiên cứu về “Tập đoàn kinh tế: Mô hình quản lý và chiến lược phát triển”: Nghiên cứu đã chỉ ra những đặc điểm hiện tại của các tập đoàn kinh tế nhà nước và đề xuất những chiến lược phát triển cho khối các tập đoàn [14]. Kết luận chính của bài viết này là việc tồn tại các tập đoàn kinh tế là quan trọng và tất yếu của lịch sử phát triển kinh tế của các quốc gia, và quá trình liên kết làm cho các tập đoàn trở nên đa dạng về thành phần sở hữu. Thêm vào đó, do các tập đoàn được kết cấu theo hình thức công ty mẹ – công ty con nên sự đa dạng về chiến lược phát triển là dễ thấy, nhưng việc quan trọng mà công ty mẹ phải làm là để cho công ty con chủ động với quá trình hoạch định chiến lược của mình để phù hợp với thị trường, nguồn lực và cơ hội thị trường mà mình đang nhắm tới.

Về quản lý nhà nước đối với các tập đoàn kinh tế

- Nguyễn Thế Bình (2014) đã nghiên cứu và chỉ ra nhu cầu nội tại của nền kinh tế trong việc phải tái cơ cấu các TĐKTNN ở Việt Nam để phát triển mạnh mẽ hơn. Bằng những lập luận và các chứng cứ thu thập được, tác giả đã cho thấy bức tranh về sự phát triển chưa được như mong đợi của các TĐKTNN giai đoạn 2005 - 2014 trong việc dẫn dắt nền kinh tế để làm chỗ dựa vững chãi cho quản lý của Nhà nước với các chính sách vĩ mô [17], hay góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Bài viết đã kết luận rằng để giúp các TĐKTNN thực hiện đúng và

đầy đủ các sứ mạng của mình, việc tái cấu trúc hệ thống và các mối liên hệ bên trong các tập đoàn này là điều cần thiết. Việc tái cấu trúc đó phải chấp nhận sự tổ chức lại, cơ cấu lại ngành nghề hoạt động, thiết lập lại những mối liên kết và hợp tác ở trong nước và quốc tế cùng với quá trình đào tạo, chuẩn bị bài bản về nhân sự. Những kết luận này cho thấy thêm tầm quan trọng của công tác nhân sự trong quá trình điều chỉnh tất yếu của các cơ quan quản lý nhà nước với các tập đoàn.

- Trần Kim Hào (2015) và cộng sự với đề tài “Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về xây dựng tập đoàn kinh tế Việt Nam”: Đề tài nghiên cứu khoa học cấp nhà nước của Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung Ương này đã đưa ra các kiến nghị quan trọng, bao gồm: (i) cần đổi mới nhận thức về tập đoàn kinh tế, thống nhất quan niệm tập đoàn kinh tế có sự đa dạng về quy mô và loại hình tổ chức; (ii) xóa bỏ phân biệt chính sách giữa tập đoàn kinh tế với các hình thức nhóm công ty khác; (iii) phải áp đặt nguyên tắc thị trường trong hình thành, phát triển các tập đoàn kinh tế thuộc mọi thành phần kinh tế; (iv) khẳng định vai trò quan trọng của các tập đoàn kinh tế trong phát triển kinh tế – xã hội, công nghiệp hóa – hiện đại hóa và cần điều chỉnh lại vị trí, vai trò của các tập đoàn kinh tế nhà nước cho phù hợp với hoàn cảnh mới; (v) các tập đoàn kinh tế phải có tổ chức quản lý và quản trị hiện đại, đáp ứng chuẩn mực và thông lệ quốc tế; (vi) quản lý hành chính nhà nước đối với các tập đoàn kinh tế cần phải thống nhất, không phân biệt nguồn gốc sở hữu [26].

Về vai trò của nhà nước trong tạo động lực cho người lao động ở các tập đoàn kinh tế

Những nghiên cứu điển hình sau nhắc đến các vai trò của Nhà nước trong việc tạo lập cơ chế chính sách cho thị trường lao động cũng như tạo động lực cho người lao động nói chung và người lao động trong các TĐKTNN nói riêng:

- Lê Thị Mỹ Linh (2009) đã đưa ra các giải pháp mang tính đa dạng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam về công tác nguồn nhân lực trong luận án Tiến sỹ Kinh tế (Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội) về “Phát triển nguồn

nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”. Những nội dung liên quan đến tạo động lực cho nguồn nhân lực như xây dựng hệ thống chính sách, chiến lược cần thiết để phát triển nguồn nhân lực, hoàn thiện hoạt động đào tạo, thực hiện phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, chính sách thu hút và duy trì những người lao động giỏi, hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả làm việc và xây dựng văn hóa chung của doanh nghiệp đã cho thấy tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho nguồn nhân lực trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp thuộc quy mô vừa và nhỏ này của nền kinh tế.

- Hà Thị Hằng (2013) đã góp phần làm rõ được những nội dung chính sau với luận án tiến sỹ kinh tế về “Nguồn nhân lực cho Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa gắn với phát triển kinh tế tri thức ở tỉnh Thừa Thiên Huế hiện nay” tại Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh: Hệ thống hoá và phân tích những cơ sở lý luận và thực tiễn về nguồn nhân lực cho CNH - HĐH gắn với phát triển Kinh tế tri thức; Nghiên cứu kinh nghiệm của một số quốc gia và một số tỉnh trong nước về phát triển nguồn nhân lực, luận án rút ra những bài học bổ ích, có giá trị tham khảo để học hỏi, lựa chọn mô hình và cách thức phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu CNH - HĐH gắn với phát triển Kinh tế tri thức ở tỉnh Thừa Thiên Huế; Phân tích thực trạng nguồn nhân lực cho CNH - HĐH gắn với phát triển Kinh tế tri thức ở tỉnh Thừa Thiên Huế nhằm đưa ra các quan điểm và đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực cho CNH - HĐH gắn với phát triển Kinh tế tri thức ở tỉnh Thừa Thiên Huế đến năm 2020. Trên cơ sở trình bày quan điểm về việc phát triển nguồn nhân lực cho nền kinh tế tri thức nói chung và tình huống riêng biệt ở tỉnh Thừa Thiên Huế, tác giả cũng nêu bật được nhóm giải pháp tập trung vào công tác nguồn nhân lực, liên quan đến nội dung chủ yếu của việc tạo động lực cho nguồn nhân lực đó, như: nhóm các giải pháp để phát triển nguồn nhân lực, nhóm các giải pháp trực tiếp đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, và nhóm các giải pháp về khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực đó.

- Lưu Đức Hải (2015): Đề tài nghiên cứu khoa học KX.03.10/11-15 cấp nhà

nước của Viện Chiến lược phát triển – Bộ Kế hoạch và Đầu tư, với nội dung “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng ở nước ta hiện nay”. Đề tài đã đưa ra các phát kiến quan trọng, bao gồm: (i) Thống nhất được khái niệm nguồn nhân lực chất lượng cao và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao; (ii) Khẳng định nguồn nhân lực chất lượng cao là khâu đột phá trong đột phá về nhân lực của Đảng và Nhà nước ta; (iii) Đề ra bộ chỉ tiêu đánh giá nguồn nhân lực chất lượng cao; (iv) Cung cấp bộ dữ liệu thống kê về nguồn nhân lực chất lượng cao của Việt Nam; (v) Sử dụng bộ chỉ tiêu trên để đánh giá nguồn nhân lực chất lượng cao của Việt Nam từ năm 2006 đến 2015; (vi) Nêu ra những bất cập trong chính sách phát triển nhân lực của Việt Nam và các nguyên nhân; (vii) Đưa ra phương pháp dự báo nguồn nhân lực chất lượng cao linh hoạt gắn với mô hình tăng trưởng; (viii) Sử dụng mô hình dự báo để dự báo nguồn nhân lực chất lượng cao của Việt Nam đến năm 2035 theo các chu kỳ; (ix) đưa ra một số kiến nghị liên quan đến việc nghiên cứu ban hành bộ tiêu chí thống kê nhân lực chất lượng cao và thực hiện thống kê hàng năm nhân lực chất lượng cao theo bộ tiêu chí đó, và bổ sung dự báo nhân lực chất lượng cao trong các quy hoạch nhân lực của cả nước và của các địa phương.

1.1.3 Những vấn đề thuộc đề tài luận án chưa được các công trình đã công bố nghiên cứu giải quyết

Như đã trình bày ở các phần trên về tổng quan tài liệu trong nước và thế giới, chúng ta có thể nhận thấy những nghiên cứu được công bố đó vẫn tồn tại những hạn chế sau liên quan đến đề tài luận án này:

- Các tài liệu trong nước đã mang lại khái niệm và quy trình tuyển dụng chuẩn hóa cũng như một số nội dung liên quan đến tạo động lực nói chung, nhưng chưa đề cập sâu tới các khía cạnh của tạo động lực cho người lao động, đặc biệt trong những doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước như ở đề tài luận án đề ra. Người lao động ở các doanh nghiệp thuộc loại hình sở hữu khác nhau có những đặc điểm khác nhau và được đặt dưới hệ thống quản trị với những yêu cầu khác nhau, do đó

muốn tạo động lực cho người lao động này cần có những nghiên cứu chuyên sâu hơn để làm rõ đặc điểm và mong muốn của họ trước khi tiến hành những công việc cần thiết.

- Đề tài nghiên cứu của Lưu Đức Hải (2015) cùng cộng sự mới chỉ giúp chúng ta nhìn nhận rằng vấn đề phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao có một vai trò rất quan trọng định hướng phát triển chung của nền kinh tế. Điều này giúp tác giả luận án nhận rõ được vấn đề tạo động lực để giữ được nhân lực chất lượng cao ở lại với khối doanh nghiệp công là vấn đề không thể không nhắc tới trong những năm tới đây. Tuy nhiên, đề tài chưa đưa ra được vai trò của tạo động lực trong việc giúp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đó. Hẳn đây cũng là một thiếu sót cần được bổ sung trong những đề tài như của luận án này.

- Các luận án tiến sỹ trong nước được tham khảo cũng đã đề cập tới nhiều mặt trong khía cạnh phát triển nguồn nhân lực và tạo động lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên trong một số đơn vị công điển hình và doanh nghiệp quy mô vừa và nhỏ, hay vấn đề pháp lý và thực hiện giám sát với hoạt động của các TĐKTNN ở Việt Nam hoặc quốc gia với nhiều điểm tương đồng như Trung Quốc. Tuy nhiên, những nội dung cụ thể về thực tế việc tạo động lực đang được tiến hành như thế nào trong các TĐKTNN ở Việt Nam thì chưa đề cập được. Trong khi đó, TĐKTNN ở Việt Nam là một trong những mô hình có tính mới, thử nghiệm nhưng cũng rất quan trọng trong quá trình cải cách nền kinh tế và nâng cao năng lực cạnh tranh của khối kinh doanh thuộc sở hữu công.

- Những bài báo và công trình khoa học trong nước hoặc quốc tế được trình bày đã góp phần gợi ý việc hình thành những khung lý thuyết hợp lý cho những mảng đề tài chuyên sâu về tạo động lực cho người lao động nhưng nhìn chung chúng vẫn chưa đưa ra được một phương án tiếp cận kết hợp cả định tính và định lượng một cách cụ thể cho vấn đề tạo động lực cho người lao động với những đặc trưng văn hóa của Việt Nam, của riêng cơ chế quản lý kinh tế của các doanh nghiệp Nhà nước và cụ thể là cho các tập đoàn quy mô lớn như các ở Việt Nam.

- Cuối cùng, những học thuyết nổi tiếng trong lĩnh vực kinh tế về tạo động lực cho con người tuy đã mang lại góc nhìn đa dạng về khả năng tiếp cận giải quyết đề tài luận án, nhưng vẫn cần phải được nghiên cứu và lý giải để sử dụng áp dụng cho tình huống thực tiễn của Việt Nam và hoàn cảnh lịch sử cụ thể vì có một khoảng cách về thời gian và thể hệ giữa thời kỳ lịch sử ra đời của những học thuyết đó và thời điểm nghiên cứu hiện tại của luận án.

1.1.4 Những vấn đề luận án sẽ tập trung nghiên cứu giải quyết

Dựa trên những hạn chế, luận án nhận thấy những động cơ cho việc thực hiện mục tiêu lấp đầy khoảng trống về lý thuyết đang có giữa các công trình nghiên cứu hiện tại và tình hình tạo động lực cho người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam. Những vấn đề cần được tập trung nghiên cứu giải quyết là:

- *Thứ nhất:* Mô hình lý thuyết để tiếp cận nghiên cứu phù hợp với tình huống của doanh nghiệp Việt Nam trên khía cạnh đặc trưng về văn hóa, điều kiện kinh tế xã hội và trình độ quản lý. Từ đó, tìm ra một khung lý thuyết cho toàn bộ quá trình nghiên cứu nhằm định hướng đúng từ khởi đầu.

- *Thứ hai:* Quan điểm của đội ngũ quản lý kinh tế trong hoạch định chính sách về tạo động lực cho người lao động, và các hình thức tạo động lực đang được tiến hành nhằm giữ chân người lao động có năng lực, khuyến khích và động viên họ cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp và đào tạo những thế hệ kế tiếp tạo thành một cơ chế nhân sự cho phát triển bền vững về kinh tế.

- *Thứ ba:* Quan điểm của những người lao động trong các TĐKTNN đối với các chính sách, biện pháp tạo động lực mà tổ chức họ đang áp dụng đối với chính họ, nhằm giúp nhìn nhận và đánh giá hiệu quả của những chủ trương tạo động lực được đề cập ở trên.

- *Thứ tư:* Định hướng giải quyết những hạn chế còn tồn tại trong hoạch định chính sách cũng như công tác nhân sự của các TĐKTNN ở Việt Nam và những giải pháp cho một cơ chế tạo động lực mới với kỳ vọng sẽ đem lại hiệu quả tốt hơn trong việc hấp dẫn, giữ chân, khuyến khích, động viên người lao động có năng

lực, một nguồn tài sản lớn đối với sự phát triển của khối kinh tế nhà nước của đất nước ta.

1.2 Phương hướng giải quyết các vấn đề nghiên cứu của luận án

1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu của đề tài luận án

Để hoàn thành được những mục đích nghiên cứu như đã trình bày, luận án cần phải thực hiện các mục tiêu cụ thể sau: *Một là*, nghiên cứu làm rõ những vấn đề lý luận và những điển hình về tạo động lực cho người lao động trên thế giới để làm nền tảng kiến thức cũng như bài học kinh nghiệm cho các nhà hoạch định chính sách cũng như các TĐKTNN ở Việt Nam; *Hai là*, nghiên cứu làm rõ thực tiễn tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam để có được nhận định đúng đắn về công tác này trong hiện tại nhằm phân tích, chỉ ra những tồn tại, hạn chế cần được khắc phục trong thời gian tới; *Ba là*, kết hợp điều tra bảng hỏi và nghiên cứu tài liệu để phân tích kết quả để đưa ra các kiến nghị về chính sách quản lý và công tác quản lý nguồn nhân lực tại các TĐKTNN ở Việt Nam nhằm đổi mới công tác tạo động lực cho người lao động tại đây.

Những mục tiêu đó được thể hiện qua các câu hỏi nghiên cứu chung của đề tài như sau:

1. Các vấn đề lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động và những điển hình quản lý nhà nước trong tạo động lực cho người lao động ở trong nước và ngoài nước là gì?
2. Thực trạng quản lý nhà nước về tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam cả ở tầm vĩ mô và vi mô như thế nào?
3. Bối cảnh, phương hướng và giải pháp đổi mới công tác tạo động lực cho các TĐKTNN ở Việt Nam đến những năm 2025 - 2030 là gì?

1.2.2 Đối tượng nghiên cứu và giới hạn phạm vi nghiên cứu của đề tài luận án

Đối tượng nghiên cứu của luận án:

Đối tượng nghiên cứu của luận án được thể hiện qua những nội dung nghiên cứu trọng tâm sau: công tác quản lý nguồn nhân lực, và tạo động lực cho người

lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam; người lao động đang công tác tại các TĐKTNN ở Việt Nam, đặc biệt người lao động khối văn phòng và người lao động trực tiếp sản xuất và cung ứng dịch vụ của các doanh nghiệp; quan điểm chính sách lao động của các nhà hoạch định chính sách trong quản lý nhà nước về lĩnh vực này; các mô hình quản lý nguồn nhân lực lấy công tác tạo động lực làm trung tâm trên thế giới và các thể chế, chính sách lao động ở một số quốc gia chọn lọc.

Giới hạn phạm vi nghiên cứu của luận án:

- Nội dung nghiên cứu: Luận án tập trung vào vấn đề động lực, tạo động lực cho người lao động (khái niệm, vai trò, phương thức, mô hình thực hiện) ở tất cả nghiên cứu trong nước và nước ngoài có liên quan. Đặc biệt, nghiên cứu tiếp cận nội dung tạo động lực cho người lao động thông qua cơ sở chính sách nhà nước. Hơn nữa, quá trình tạo động lực cho người lao động của các TĐKTNN ở Việt Nam trên thực tế diễn ra như thế nào cũng là một nội dung nghiên cứu quan trọng mà luận án ưu tiên làm rõ.

- Không gian nghiên cứu: Các TĐKTNN ở Việt Nam gồm cả công ty mẹ và các công ty con trực thuộc trên cả nước, với các vấn đề liên quan đến thực trạng của Việt Nam; các quốc gia và tập đoàn kinh tế thuộc các châu lục trên thế giới (Châu Á, Châu Âu, Châu Phi) đối với những bài học kinh nghiệm cho tình huống quản lý nhà nước của Việt Nam.

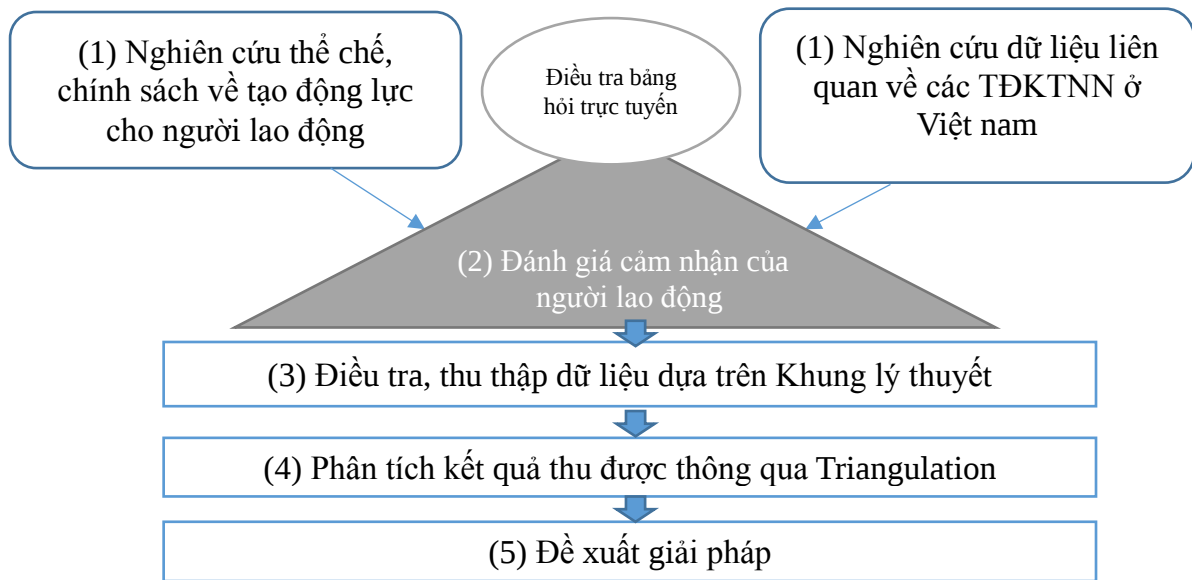
- Thời gian nghiên cứu: việc nghiên cứu thực hiện trong khoảng thời gian từ năm 2014 đến hết năm 2017, tuy nhiên nghiên cứu các nội dung về thực trạng sẽ được tập trung cho giai đoạn 2009 – 2017, do dấu mốc quan trọng từ Nghị định số 101/2009/NĐ-CP của Chính phủ về việc thí điểm thành lập, tổ chức, hoạt động và quản lý TĐKTNN ở Việt Nam.

1.2.3 Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

Tác giả luận án nhận thấy nhu cầu quan trọng trong tiếp cận luận giải vấn đề mà đề tài luận án nêu ra là việc phải xác định rõ chủ thể, khách thể của hoạt động tạo động lực cho người lao động. Chủ thể đó là Nhà nước, các tập đoàn (doanh

ngiệp), thậm chí là các hiệp hội ngành nghề. Khách thể đó là những người lao động đang làm việc tại các TĐKTNN ở Việt Nam (phần lớn tập trung vào lao động khối văn phòng và người lao động trực tiếp trong nghiên cứu này). Từ đó, nghiên cứu cần chỉ ra nội dung của hoạt động tạo động lực cho người lao động qua phương thức tạo động lực dưới các góc độ: phương pháp, hình thức, và công cụ.

Hình 1.1 Quy trình nghiên cứu tổng quát của luận án

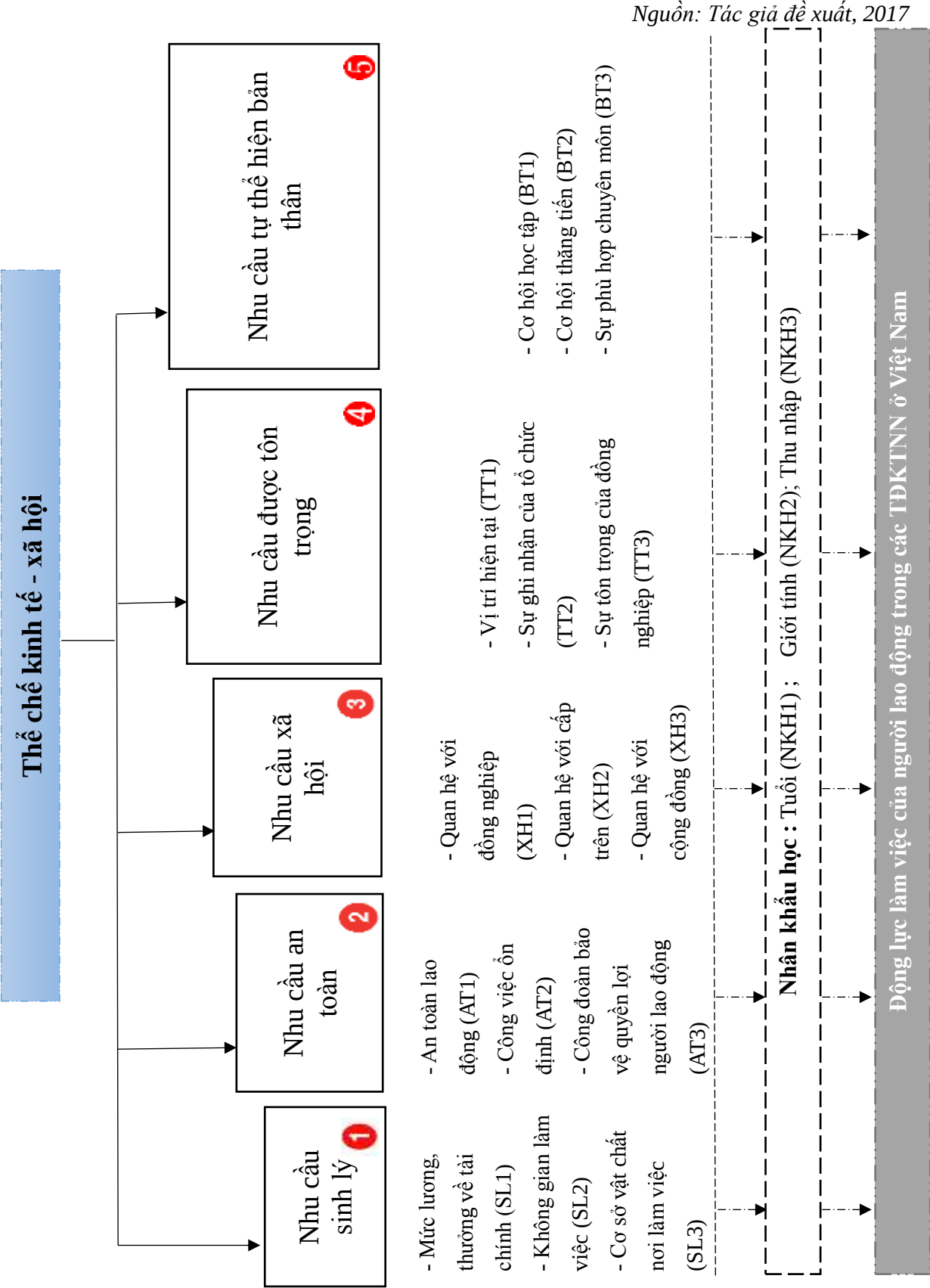


Nguồn: Tác giả đề xuất (2017)

Thể chế là một khái niệm được nhắc tới rất nhiều trong thời gian gần đây khi Việt Nam chúng ta đề ra mục tiêu đổi mới mô hình tăng trưởng. Thể chế kinh tế - xã hội được định nghĩa là hệ thống pháp chế, gồm Hiến pháp, các bộ luật, các quy định, quy tắc, chế định nhằm hài hòa các quyền lợi và trách nhiệm của mỗi công dân, mọi tổ chức trong một trật tự xã hội, hướng tới sự tổng hòa các lợi ích của cộng đồng [16].

Như vậy, thể chế là một công cụ quan trọng của Nhà nước trong việc quản lý vấn đề về lao động, trong đó có việc tạo động lực lao động cho người lao động trong các tổ chức tập đoàn kinh tế quốc doanh. Khi đó, yếu tố thể chế kết hợp với Thang bậc nhu cầu của A.Maslow (1943) giúp chúng ta làm rõ được thực trạng tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam ở cả tầm vĩ mô của góc

Hình 1.2 Khung lý thuyết của luận án



độ chính sách và tầm vi mô ở góc độ doanh nghiệp. Theo đó, Khung lý thuyết tại Hình 1.2 được lý giải như sau. Mô hình 5 thang bậc nhu cầu của A.Maslow với các mức nhu cầu từ thấp đến cao (1-5) là tất cả những nhu cầu mà người lao động có. Ứng với mỗi nấc thang nhu cầu đó là các nhu cầu đặc trưng liên quan đến điều kiện làm việc tại các TĐKTNN được mã hóa với các ký tự và số.

Việc nghiên cứu đó làm rõ thực trạng của từng nhóm nhu cầu cụ thể cùng với việc xem xét dưới các nhóm thể chế, chính sách liên quan của Nhà nước giúp lý giải được tình trạng tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn đã chọn. Tuy nhiên, chúng ta cũng cần nhận biết rõ ràng rằng những tác động đó có thể đem lại mức độ tạo động lực khác nhau thông qua một nhóm biến số trung gian là Nhân khẩu học với sự khác biệt về tuổi, giới tính và thu nhập của người lao động trong nghiên cứu.

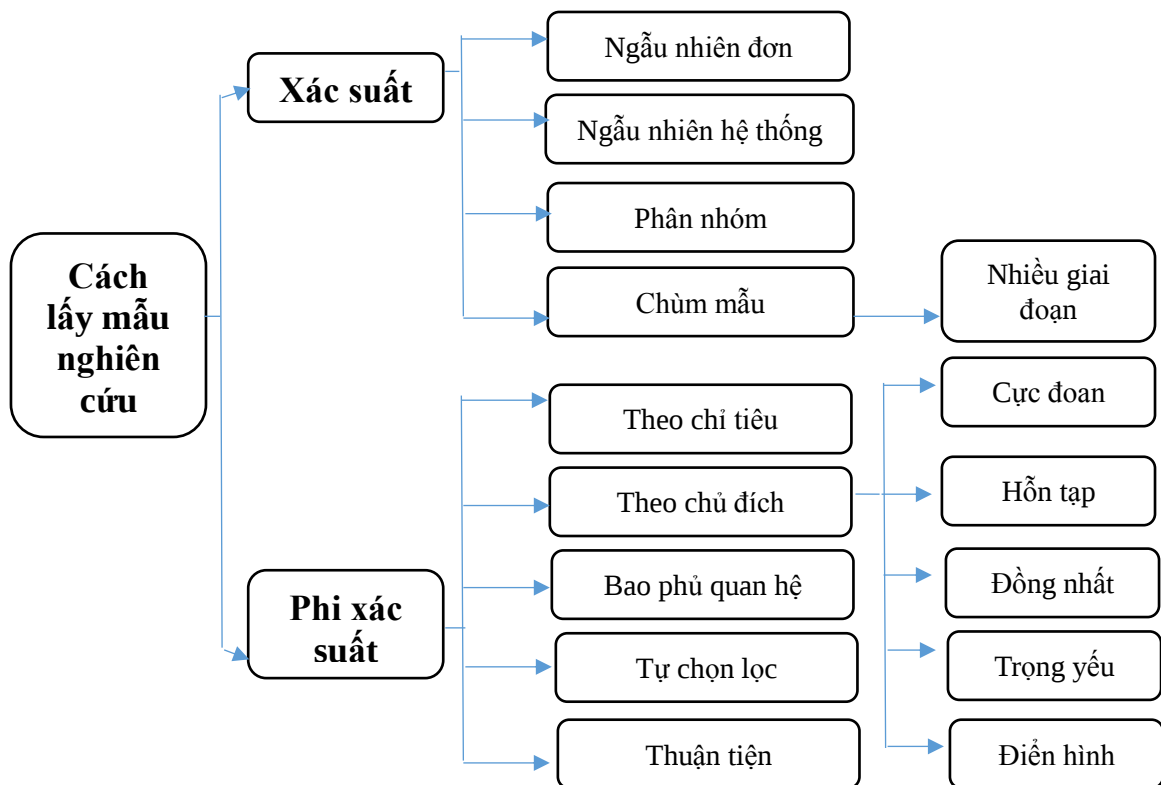
Phương pháp chọn mẫu

Đôi khi việc lấy toàn bộ thông tin từ tổng thể của một đối tượng nghiên cứu là điều hoàn hảo nhất khi con số sẽ chính xác, tuy nhiên việc đó sẽ rất tốn thời gian, ngân quỹ và các phương pháp phân tích cũng đòi hỏi rất phức tạp. Điều đó dẫn tới sự cần thiết cho việc lấy mẫu để nghiên cứu. Việc lấy mẫu được chia thành hai loại chính: mẫu xác suất (probability sampling) và mẫu phi xác suất (non-probability sampling).

Do việc lấy mẫu theo xác suất đòi hỏi có một danh sách đầy đủ các yếu tố trong một tổng thể nên việc đó là khó khăn cho nghiên cứu hiện tại của luận án trong khi đi điều tra người lao động của các TĐKTNN. Vì vậy, phương pháp chọn mẫu phi xác suất cần được áp dụng khi mà xác suất của việc chọn lọc không thể được tính toán một cách chính xác. Mục tiêu của nghiên cứu là điều tra được 800 – 1.000 đối tượng trả lời bảng hỏi, với giai đoạn 1 khoảng 100 bảng hỏi hợp lệ (đối với các đối tượng lao động qua đào tạo ở khối văn phòng) và giai đoạn 2 khoảng 600 – 900 bảng hỏi hợp lệ (đối với các đối tượng lao động phổ thông trực tiếp). Giai đoạn 1 được tiến hành trong năm 2016 và giai đoạn 2 được tiến hành trong

những tháng đầu năm 2017. Do đối tượng được nghiên cứu nhiều khi khó phát hiện đối với tác giả luận án, nên dựa vào quan hệ của một số người được chọn từ bên trong các tổ chức, luận án sẽ chọn phương pháp lấy mẫu Bao phủ quan hệ (snowball sampling method) để có thể đạt được số lượng mẫu cần thiết và chính xác hơn.

Hình 1.3 Các phương pháp lấy mẫu nghiên cứu



Nguồn: [81]

Phương pháp thu thập dữ liệu

Việc thu thập dữ liệu được tiến hành qua dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp trong điều tra. *Nhóm dữ liệu sơ cấp* được thu thập theo các tình huống thực địa chính thông qua các nội dung thu thập được từ bảng hỏi điều tra mang tính định lượng, kết hợp phương pháp quan sát và phỏng vấn không cấu trúc với những cá nhân liên quan để tăng cường tính thực tiễn cho nhận định. *Nhóm dữ liệu thứ cấp* được thu thập khi quan sát các đối tượng nghiên cứu, và nghiên cứu các dữ liệu như văn bản ban hành của tổ chức, báo cáo thường niên, trang thông tin trực tuyến và

những tài liệu có liên quan khác của các TĐKTNN và các điển hình trên thế giới trong phạm vi nghiên cứu cho phép.

Phương pháp phân tích dữ liệu

Việc phân tích các dữ liệu thu được trong điều tra cũng được tiến hành tùy theo dữ liệu đó là định tính hay định lượng. *Với dữ liệu định tính*, các phương pháp thường xuyên được sử dụng như phân tích theo lịch sử cụ thể, tổng hợp, khái quát hóa, quy nạp, nội suy kết hợp ngoại suy, đối chiếu so sánh, và phương pháp dự báo sẽ được sử dụng để có thể tận dụng tốt nhất các dữ liệu định tính thu được nhằm đem lại kết luận hữu ích. *Với dữ liệu định lượng*, dữ liệu từ điều tra bằng hỏi trực tuyến và bảng hỏi phát giấy được tổng hợp qua các tệp Excel 2013; tác giả sẽ tiến hành sử dụng phần mềm phân tích Kinh tế lượng điển hình là SPSS phiên bản 22 để tiến hành kiểm nghiệm thang đo và các điều kiện liên quan tới các biến quan sát nhằm đưa ra mô hình hồi quy đa biến giữa các biến nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho người lao động ở tổ chức với biến mức độ động lực của người lao động để đo lường mối quan hệ giữa chúng với nhau. Từ đó, luận án có thể đưa ra những kiến giải phù hợp.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC

2.1 Khái quát cơ sở lý luận chung về tạo động lực cho người lao động

2.1.1 Động lực của người lao động và tạo động lực cho người lao động

2.1.1.1 Khái niệm động lực của người lao động và tạo động lực cho người lao động

Động lực là một khái niệm liên quan đến việc tìm hiểu tại sao con người lại suy nghĩ và hành động như vậy. Động lực đóng vai trò giải thích cho những hành động của con người [93]. Theo cách giải thích khác, Broussard và Garrison cho rằng động lực là đặc tính nào đó từ bên trong khiến chúng ta làm hoặc không làm một điều gì đó [50]. Các học giả cũng thống nhất trong việc phân chia động lực thành hai mảng chính: *động lực nội tại*, và *động lực ngoại vi*. Theo như Deci đã quan sát trong nghiên cứu của mình, động lực nội tại đem lại năng lượng và sự bền bỉ trong hành động cho con người thông qua sự thỏa mãn tự thân gắn liền với hành động hiệu quả theo ý chí [53]. Động lực liên quan đến tập hợp những nhóm nguyên nhân như niềm tin, quan điểm, giá trị, sở thích và hành động có quan hệ trực tiếp với nhau. Theo đó, cũng có nhiều cách tiếp cận đến động lực khác nhau dựa trên việc tập trung nghiên cứu các hành vi mang tính ý chí (như việc kiểm soát và sử dụng các chiến lược), hoặc các khía cạnh mang tính phi ý chí (như niềm tin, thái độ), hoặc cả hai nhóm nội dung đó. Broussard và Garrison cũng quan sát động lực của con người trong nghiên cứu của họ thường xoay quanh đáp án cho 3 câu hỏi chính [50], là:

- Tôi có làm được việc này không? – Những người theo quan điểm của câu hỏi này thường quan tâm đến việc nghiên cứu những lý thuyết về sự tự thỏa mãn, và

giá trị bản thân. Bandura đã chỉ ra rằng sự tự thỏa mãn là việc tự nhận định một cá nhân nào đó có thể thực hiện một loạt các hành động cần thiết để đối mặt với những tình huống kỳ vọng tốt như thế nào [49]. Giá trị của bản thân cũng được thể hiện qua sự tự thỏa mãn và khả năng con người có thể kiểm soát được thành công và thất bại của mình [55].

- Tôi có muốn làm việc này không và tại sao? – Theo quan điểm này, Kovach và Kenneth [76] đưa ra lý thuyết về giá trị kỳ vọng, động lực bên trong và lý thuyết tự quyết định. Động lực bên trong liên quan đến những điều được thúc đẩy từ sự hài lòng, sở thích, hay sự thích thú của cá nhân con người và thường đối lập với các động lực bên ngoài khi động lực bên ngoài thường được tạo ra bởi tình huống ngẫu nhiên thúc đẩy [67].

- Tôi phải làm gì để thực hoàn thành tốt việc này? – Với nhánh nội dung nghiên cứu này, Broussard và Garrison chỉ ra sự liên quan của động lực với hành động theo lý trí được tạo ra khi có sự phát triển của việc tự tạo quy tắc trong mỗi con người [50].

Tuy nhiên, không có một lý thuyết chung nào nói về động lực tốt hơn các lý thuyết khác vì càng ngày khối lượng kiến thức về tạo động lực cho người lao động trong nhiều bối cảnh khác nhau và trình độ quản lý khác nhau đã cho thấy việc tạo động lực cho người lao động càng trở nên đa dạng, rộng mở, và lý thuyết này trở thành tiền đề cho lý thuyết tiếp theo trong cùng lĩnh vực [75]. Điều này dẫn tới đòi hỏi thiết yếu với những nhà quản lý trong mọi tổ chức, nhất là những tổ chức kinh doanh cần hiểu được chính xác những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của nhân viên để có thể khiến họ làm việc tốt nhất có thể.

Theo giáo trình về hành vi tổ chức, 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 [69]. Hay, 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 [76]. Như vậy, động lực lao động gắn liền với các nhân tố kích thích khiến người lao động tự nguyện hành động vì mục tiêu của tổ chức.

Những nhân tố này tương thích với ý tưởng về các Nhân tố Thúc đẩy (reward factors) được đưa ra trong nghiên cứu đầu tiên của Viện Nghiên cứu về Quan hệ Lao động của New York năm 1946. Giáo sư Kenneth A. Kovach của trường Đại học George Mason (Bang Virginia, Hoa Kỳ) là học giả nổi bật trong thời gian sau đó kiểm nghiệm lại những nhân tố này với 1000 người lao động được điều tra năm 1995. Nghiên cứu của Kovach đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng riêng rẽ của từng Nhân tố Thúc đẩy mà một doanh nghiệp, tổ chức có thể quan tâm áp dụng trong cảm nhận của người lao động và của người quản lý lao động.

Bảng 2.1 Kết quả nghiên cứu về Nhân tố Thúc đẩy

Thang điểm xếp hạng theo cảm nhận từ 1-10

Đánh giá của người lao động		Các Nhân tố Thúc đẩy	Đánh giá của người quản lý lao động	
1946	1995		1946	1995
1	2	Được công nhận về khối lượng công việc hoàn thành	8	8
2	3	Cảm giác được thấu hiểu mọi thứ liên quan	10	10
3	10	Nhận được giúp đỡ có tính cảm thông với các vấn đề cá nhân	6	9
4	4	Công việc ổn định	2	2
5	5	Mức lương tốt	1	1
6	1	Công việc thú vị	5	5
7	6	Thăng tiến và phát triển trong tổ chức	3	3
8	8	Sự gắn bó cá nhân của người quản lý với người lao động	7	6
9	7	Điều kiện làm việc tốt	4	4
10	9	Các nguyên tắc làm việc tế nhị, tôn trọng người lao động	9	7

Nguồn: Tổng hợp từ Kovach (1995, 1999)

Từ Bảng 2.1, chúng ta có thể nhận thấy động lực lao động của người lao động được tạo ra trước tiên hết là nhờ việc để cho họ thấy những cống hiến của mình

được công nhận trong tổ chức theo một cách thức nào đó, và việc họ được lao động trong một môi trường có tính minh bạch về thông tin và việc ra quyết định của cán bộ lãnh đạo, cùng với việc được giúp đỡ, hỗ trợ đối với các khó khăn của cá nhân một cách thấu hiểu, cảm thông. Nhưng, đối với những nhà quản lý, góc nhìn của họ không đồng nhất với cảm nhận của đối tượng được quản lý khi họ coi mức lương, tính ổn định của công việc, và sự thăng tiến của người lao động mới là quan trọng trong quá trình tạo động lực cho nhân viên. Chính Kovach cũng thừa nhận rằng sự đánh giá của người lao động với các Nhân tố Thúc đẩy có sự thay đổi đáng kể với các nghiên cứu, nhưng nhà quản lý thì lại ít có thay đổi và những điều họ coi trọng vẫn được duy trì trong thời gian dài một cách chủ quan.

Năm 2010, Pia DiPaola Clark đã tiến hành điều tra lại để kiểm tra xem có sự thay đổi nào đáng kể liên quan đến kết quả cảm nhận và đánh giá của người lao động về các Nhân tố Thúc đẩy trong nghiên cứu năm 1995 của Kovach hay không. Và kết quả cho thấy với sự thay đổi của nền tảng kinh tế, và thế hệ, cộng thêm ảnh hưởng của yếu tố giới trong nghiên cứu, thì giờ đây “Công việc thú vị”, “Mức lương tốt” và “Điều kiện làm việc tốt” mới là những nhân tố tạo động lực nhiều nhất cho người lao động. Kết quả đó được trình bày trong Bảng 2.2:

Bảng 2.2 Sự khác biệt trong câu trả lời của người lao động giữa 1995 và 2010
Thang điểm xếp hạng theo cảm nhận từ 1-10

Nhân tố Thúc đẩy	Đánh giá của người lao động (năm 1995)	Đánh giá của người lao động (năm 2010)	Mức thay đổi (“+”: tăng, “-”: giảm)
Công việc thú vị	1	1	0
Được công nhận về khối lượng công việc hoàn thành	2	4	-2
Cảm giác được thấu hiểu mọi thứ liên quan	3	7	-4
Công việc ổn định	4	6	-2
Mức lương tốt	5	2	+3

Thăng tiến và phát triển trong tổ chức	6	5	+1
Điều kiện làm việc tốt	7	3	+4
Sự gắn bó cá nhân của người quản lý với người lao động	8	8	0
Các nguyên tắc làm việc tế nhị, tôn trọng người lao động	9	9	0
Nhận được giúp đỡ có tính cảm thông với các vấn đề cá nhân	10	10	0

Nguồn: Tổng hợp từ Pia DiPaola Clark (2010)

2.1.1.2 Các nhân tố cấu thành động lực của người lao động

Như đã đề cập, động lực của người lao động bao gồm hai thành phần chính: nội tại và ngoại vi. *Phần động lực nội tại* của người lao động thúc đẩy họ làm việc bởi vì một sự thỏa mãn từ bên trong hơn là vì một kết quả tách biệt nào đó như với phần động lực ngoại vi [51]. Khi một người được kích thích từ bên trong thì người lao động đó sẽ làm việc vì niềm vui, mong muốn được khám phá, sự háo hức về kết quả công việc hoặc mong ước chinh phục trở ngại nào đó trong công việc. Xu hướng tự nhiên của những hành động này của người lao động là một phần quan trọng trong sự phát triển về nhận thức, xã hội và thể trạng vật lý của chính họ khi những nhu cầu tự nhiên bên trong họ cũng phát triển theo các kiến thức và kỹ năng mà họ tích lũy được [108]. Về lý thuyết động lực, trước năm 1975, Deci và cộng sự của ông đã đưa ra lý thuyết về đánh giá nhận thức (cognitive evaluation theory) nhắc đến mối quan hệ giữa động lực nội tại và động lực ngoại vi nhưng cũng nhắc đến những thành tố về tâm lý dẫn dắt con người đến hành động theo động lực nội tại [56]. Đó là cảm nhận về năng lực cá nhân (feelings of competence), cảm nhận về tính tự quyết (sense of autonomy) và sự nhận thức về tính nhân quả của hành động từ bên trong (internal perceived locus of causality). Bên cạnh đó, *phần động lực ngoại vi* thúc đẩy người lao động làm việc bởi vì những tác động bên ngoài

công việc như các phần thưởng, môi trường làm việc hoặc các quy tắc trong công việc khiến người lao động phải tuân thủ [110]. Các nghiên cứu đều cho rằng khi phần động lực ngoại vi tăng lên thì các động lực nội tại trong người lao động có phần giảm xuống. Hơn nữa, theo Ryan và Deci (2000), các thành tố khác của phần động lực ngoại vi còn có thể là các quy định bên ngoài (external regulation) liên quan đến việc người lao động hành động để thỏa mãn nhu cầu bên ngoài nào đó hoặc để đạt được một sự khen thưởng nhất định, các quy định tự thân (introjected regulation) liên quan đến các quy tắc mà cá nhân tự đặt ra để tránh mắc lỗi lầm, tăng sự hãnh diện về bản thân, các quy định mang tính xác định (identification regulation) liên quan đến tầm quan trọng của một hành vi mà người lao động thấy cần thiết phải thực hiện để xác định một giá trị nào đó, và các quy định mang tính hợp nhất (integrated regulation) với việc cá nhân người lao động đồng hóa các quy định bên ngoài vào thành nguyên tắc hành động tự thân [100]. Tuy nhiên, tất cả những thành tố đó đều tới từ sự nhận thức về tính nhân quả của hành động từ bên ngoài (external perceived locus of causality) mà người lao động có được nên chúng đều được coi là phần động lực ngoại vi.

2.1.1.3 Các phương thức tạo động lực cho người lao động

Làm việc luôn là nhu cầu tự nhiên của con người và việc người lao động thực hiện công việc của mình trở thành một điều gần như hiển nhiên khiến chúng ta từ lâu quên không hỏi mình “Điều gì tạo động lực cho người lao động làm việc?” trong công tác quản lý kinh tế nói chung. Chúng ta dường như quen đặt câu hỏi cho việc tại sao người ta lại đam mê thi nhau trèo lên những đỉnh núi cao hay thực hiện hành vi tự tử hơn là việc đi tìm những nền tảng động lực cho công việc hàng ngày của người lao động [111]. Vậy, để tạo động lực cho người lao động có những phương thức nào, và phải chú ý những gì trong khi thực hiện những phương thức đó là nội dung cần được nghiên cứu tiếp theo.

Trong nhiều lý thuyết và ví dụ thực tiễn được đúc kết, việc tạo động lực cho người lao động liên quan mật thiết tới hiệu quả làm việc của họ. Nghiên cứu cũng

chỉ ra rằng hiệu quả này được quyết định bởi 3 tác nhân chính [66]: Khả năng làm việc; Môi trường làm việc; và Động lực làm việc.

Theo đó, phương thức tạo động lực cho người lao động cũng được xây dựng dựa theo quan điểm đáp ứng các đòi hỏi của các nhân tố nêu trên. Nếu người lao động thiếu đi khả năng làm việc, việc của các nhà quản lý là phải tìm cách tiến hành những khóa đào tạo thích hợp để đem lại những kỹ năng và kiến thức cần thiết giúp người lao động tự tin hơn để thực hiện nhiệm vụ của mình. Hoặc nếu vấn đề nằm ở môi trường lao động, nhà quản lý sẽ phải thực hiện việc cải tổ môi trường làm việc đó theo những hướng mới giúp thúc đẩy hiệu quả làm việc từ đội ngũ nhân viên của mình. Đây là giải pháp ở bậc cao hơn đòi hỏi sự thay đổi khá toàn diện về mặt tổ chức, văn hóa doanh nghiệp và các điều kiện cơ sở vật chất có liên quan. Cuối cùng thì trong 3 nhóm yếu tố trên thì quan trọng nhất vẫn là vấn đề về động lực lao động. Khi đó, nhà quản lý phải đối mặt với những giải pháp phức tạp và mang tính thách thức nhiều hơn, và nguồn thông tin tốt nhất lại là từ chính phía người lao động của tổ chức. Người lao động cần được quan tâm và thăm hỏi ý kiến một cách thường xuyên về những điều thúc đẩy và duy trì động lực làm việc trong họ, như yêu cầu công việc, mức lương thưởng, môi trường làm việc hay sự công nhận và tôn trọng đóng góp của họ đối với tổ chức.

Tuy nhiên, chúng ta cũng cần nhìn nhận rõ thiện chí của tổ chức trong phương thức chung về tạo động lực cho người lao động ở khía cạnh ngược lại khi một tổ chức với điều kiện đã ngộ đã khá tốt cho người lao động so với mặt bằng chung, nhưng người lao động đó lại không nhiệt tình, không cố gắng hết sức mình để cống hiến cho tổ chức đó. Khi đó, chính tổ chức lại đang gặp vấn đề về tạo động lực chứ không phải đang giải quyết và giải quyết được vấn đề đó [70].

2.1.1.4 Tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động

Thuyết về thang bậc nhu cầu của A.Maslow (1943) có thể được coi là một trong những lý thuyết tạo động lực cho con người được chấp nhận rộng rãi nhất một cách tự nhiên trong giới nghiên cứu trong khi có ít bằng chứng nghiên cứu

chứng minh. Đây cũng là nghịch lý lớn nhất mà lý thuyết của A.Maslow tạo ra [79]. Vào năm 1985, Patzig và Zimmerman trong cuốn sách Quản trị tổ chức của mình đã chỉ ra rằng Maslow nhận thấy rằng 85% nhu cầu sinh lý, 70% nhu cầu an toàn, 50% nhu cầu xã hội, 40% nhu cầu được tôn trọng, và 10% nhu cầu hiện thực hóa bản thân được đáp ứng trong xã hội nước Mỹ. Sự phổ biến của lý thuyết này là dễ hiểu bởi sự rõ ràng và dễ áp dụng của 5 thang bậc mà A.Maslow đã đưa ra. Đây cũng là những thang bậc các tiêu chí giúp chúng ta đánh giá về động lực lao động của người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam. Các tiêu chí này được phân thành các nhóm nội dung:

Các yếu tố về sinh lý

Những nhu cầu thuộc tầng thấp nhất của con người liên quan đến các nhân tố thúc đẩy để thỏa mãn các mong muốn căn bản về sinh học của loài, như nhu cầu về không khí, thức ăn, nước uống và chỗ ở. Những nhu cầu này chắc chắn được coi là những nhu cầu cơ bản, trọng yếu nhất mà thiếu sự đáp ứng nó thì con người có thể ốm yếu hoặc thậm chí chết đi.

Doanh nghiệp có thể có nhiều cách để đáp ứng những nhu cầu dạng này của người lao động, nhưng cách đơn giản nhất có thể nhận thấy là việc chi trả lương, thưởng bằng tiền cho người lao động để họ mua đồ ăn, uống và lo chỗ ở cho bản thân mình [73]. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần ý thức rằng có nhiều cách để thỏa mãn những nhu cầu sinh lý đó của người lao động ngoài việc trả lương, thưởng, ví dụ như việc quy định có giờ nghỉ giải lao uống café hay cơ hội nghỉ ngơi để tái tạo sức lao động của họ. Hơn nữa, hiệu quả làm việc của người lao động cũng liên quan rất nhiều đến tình trạng sức khỏe của họ, nên việc nghỉ ngơi không chưa đủ, mà người lao động cần được tạo điều kiện vận động vì đặc thù của những công việc hiện nay vốn liên quan nhiều đến công nghệ và bàn giấy ít đem lại cho người lao động cơ hội rèn luyện sức khỏe của mình. Bằng cách giữ cho đội ngũ người lao động của mình khỏe mạnh, doanh nghiệp có thể hi vọng nhận được kết quả kinh doanh tốt hơn do nhân viên của mình sẽ có điều kiện để làm việc hiệu

quả hơn.

Như vậy, đối với tình hình đặc thù của các TĐKTNN mà chúng ta đang nghiên cứu, yếu tố động lực sinh lý đối với người lao động có thể được tóm gọn lại trong những vấn đề chính cần xem xét sau:

- *Mức lương, thưởng về tài chính*: nhắc tới thu nhập định kỳ của người lao động theo tháng/quý/năm và mức thưởng (thường là cuối năm hoặc cuối mỗi chu kỳ kinh doanh), mức thu nhập bình quân, và tổng thu nhập;

- *Không gian làm việc*: nhắc tới điều kiện vệ sinh sạch sẽ, không khí thoáng đãng, trang trí kích thích tinh thần sáng tạo;

- *Cơ sở vật chất*: nhắc tới trang thiết bị hiện đại, chỗ làm việc tiện nghi, chỗ nghỉ ngơi và ăn uống dễ chịu, chỗ vui chơi và rèn luyện sức khỏe đầy đủ.

Các yếu tố về an toàn

Theo lý thuyết mà A.Maslow đưa ra, khi nhu cầu về sinh lý được đáp ứng ở mức tương đối thỏa mãn, con người sẽ phát sinh nhu cầu mới ở một thang bậc cao hơn, gọi là nhu cầu an toàn. Nhu cầu này gắn liền với sự mong muốn được làm việc trong một môi trường an toàn và ổn định về tâm lý cũng như sinh lý của người lao động, tránh xa các rủi ro và hiểm họa đến với bản thân họ.

Doanh nghiệp có thể đáp ứng nhu cầu này của người lao động theo nhiều cách khác nhau, như việc họ có thể bảo vệ các nhân viên bán hàng của mình khỏi rủi ro của môi trường bằng cách trang bị các trang thiết bị chữa cháy hoặc an ninh cần thiết. An toàn về sinh lý rất quan trọng. Bằng cách đưa ra những chương trình bảo hiểm sức khỏe, tàn tật thì doanh nghiệp giúp gia tăng sự chắc chắn trong việc đảm bảo cho người lao động không bị ảnh hưởng về tài chính khi không may mắc bệnh tật, ốm đau [54]. Hơn nữa, sự ổn định về công việc cũng ảnh hưởng đến tâm lý và nhiệt tình cống hiến của người lao động; theo đó, doanh nghiệp còn có thể nghĩ về chính sách không sa thải mà chỉ điều chuyển công tác của người lao động trong bất cứ hoàn cảnh khó khăn nào.

Yếu tố động lực về an toàn đối với người lao động có thể được tóm gọn lại

trong những vấn đề chính cần xem xét sau:

- *An toàn trong lao động*: nhắc tới các trang thiết bị lao động đủ tiêu chuẩn, các trang thiết bị bảo hộ đúng quy cách;
- *Công việc ổn định*: nhắc tới sự đảm bảo về vị trí làm việc dài hạn với mức thu nhập được duy trì đều đặn có thể dự đoán được;
- *Hoạt động công đoàn*: nhắc tới sự chăm lo đời sống tinh thần cũng như vật chất cho người lao động, bảo vệ người lao động bằng cách đấu tranh để được thực thi những chính sách có lợi cho họ.

Các yếu tố về xã hội

Đôi khi A.Maslow còn gọi nhu cầu về xã hội này là nhu cầu về tình yêu (love needs) do sau khi con người được đáp ứng hai bậc nhu cầu trước đó thì họ bắt đầu có thêm sự mong muốn được yêu thương, chăm sóc và thuộc về một mối quan hệ sở hữu nào đó.

Doanh nghiệp thường tiến hành những việc như tài trợ cho các hoạt động mang tính chất giao lưu xã hội như các bữa tiệc của văn phòng hoặc các buổi dã ngoại của công ty để đáp ứng nhu cầu dạng này của người lao động. Tương tự như vậy, việc tổ chức ra những đội bóng hoặc phong trào chơi thể thao nội bộ của doanh nghiệp cũng cho người lao động những cơ hội để thỏa mãn nhu cầu xã hội của mình khi họ được vận động và tham dự những trò chơi mang tính tập thể với những người đồng nghiệp đã cùng miệt mài công việc bàn giấy với mình trước đó. Nhìn chung, nhu cầu này thể hiện sự mong muốn của các cá nhân người lao động có được cảm giác thuộc về và được chấp nhận bởi tổ chức xã hội mà họ đang lao động, cống hiến dù quy mô của tổ chức đó có ra sao. Theo đó mà doanh nghiệp lớn sẽ có những mô hình và cách tổ chức quy mô hơn các doanh nghiệp nhỏ trong việc đáp ứng nhu cầu dạng này, nhưng dù thế nào việc tạo lập và duy trì những mối quan hệ cảm xúc quan trọng liên quan tới tình bạn, tình đồng nghiệp, sự thân thiết và tính cộng đồng (gia đình) trong doanh nghiệp là vô cùng cần thiết.

Yếu tố động lực về xã hội đối với người lao động có thể được tóm gọn lại trong

những vấn đề chính cần xem xét sau:

- *Quan hệ với đồng nghiệp*: nhắc tới sự tương tác, hợp tác trong công việc giữa nội bộ phòng ban và trong tổ chức, các hoạt động ngoại khóa liên quan đến xây dựng đội ngũ;

- *Quan hệ với cấp trên*: nhắc tới những khái niệm liên quan tới khoảng cách quyền lực trong doanh nghiệp, sự giúp đỡ, chỉ đạo và quan tâm của cấp trên dành cho cấp dưới. Mỗi quan hệ này ảnh hưởng rất nhiều đến hình ảnh tổ chức trong mỗi cá nhân người lao động, góp phần tạo dựng nền văn hóa doanh nghiệp về sau;

- *Quan hệ với cộng đồng*: nhắc tới những phong trào liên quan đến cộng đồng như hoạt động công ích, từ thiện mà người lao động có dịp tham gia.

Các yếu tố về sự được tôn trọng

A.Maslow cho rằng chúng ta không chỉ cần được ai đó yêu thích ở góc độ xã hội mà chúng ta còn cần có được sự kính trọng và chấp nhận của họ. Nói cách khác, người lao động cũng có nhu cầu về sự được tôn trọng, bắt nguồn từ việc họ đạt được những thành tích và được người khác công nhận và trân trọng. Theo ông, những nhu cầu dạng này được chia thành hai nhóm chính [47]. Thứ nhất, đó là sự thèm muốn sức mạnh, thành tích, sự viên mãn, sự tự tin đối mặt với thế giới, sự độc lập và tự do của con người. Thứ hai, đó là sự thèm muốn về danh tiếng, sự ghi nhận, sự chú ý, tầm quan trọng và lòng biết ơn từ người khác.

Những việc như tạo lập khu đỗ xe dành riêng cho cán bộ nhân viên hoặc trao danh hiệu “nhân viên của tháng” đều là những cách thức mà doanh nghiệp có thể áp dụng để thể hiện sự trân trọng đối với người lao động của mình. Biện pháp đãi ngộ bằng khen thưởng cho người lao động đưa ra những lý giải cho việc tự cố gắng hoàn thiện bản thân của người lao động là cách rất hữu hiệu để chính người lao động có thể đạt được nhu cầu được tôn trọng của mình. Đối với quản trị doanh nghiệp hiện đại, tạo lập ra được một định hướng nghề nghiệp cho từng vị trí với những mốc thăng tiến có thể đạt nếu cá nhân đạt được những thành tích cụ thể là một việc làm hữu ích vừa giúp gắn kết người lao động với doanh nghiệp và vừa

giúp thỏa mãn từng nấc thang trong nhu cầu nhận được sự tôn trọng của cá nhân họ.

Yếu tố động lực về sự được tôn trọng đối với người lao động có thể được tóm gọn lại trong những vấn đề chính cần xem xét sau:

- *Vị trí hiện tại*: nhắc tới trách nhiệm và quyền hạn một cá nhân được doanh nghiệp hoặc tập đoàn giao cho, hay đơn thuần cũng chỉ nhắc tới những nguồn lực mà cá nhân đó được giao quyền kiểm soát;

- *Sự ghi nhận của tổ chức*: nhắc tới những giải thưởng, danh hiệu mà doanh nghiệp, tập đoàn trao cho cá nhân người lao động để xác nhận một thành tích đã đạt được, hoặc những sự ưu đãi và đặc ân mà chỉ người lao động đó được làm khi họ có những thành tích trong công việc thuộc dạng đặc biệt;

- *Sự tôn trọng của đồng nghiệp*: nhắc tới sự ủng hộ về tư tưởng, quan điểm đối với người lao động từ các đồng nghiệp trong doanh nghiệp, và việc trân trọng quyền riêng tư cá nhân và chuyên môn của đồng nghiệp dành cho người lao động đó.

Các yếu tố về tự hoàn thiện bản thân

Dù tất cả những nhu cầu trên được hoàn thiện, chúng ta vẫn đôi khi cảm thấy một sự không hài lòng nào đó sẽ xuất hiện trong tương lai nếu cá nhân đó không được làm những gì phù hợp với chính bản thân mình. Điều này giống như việc một nhạc sỹ phải soạn nhạc, hay một họa sỹ phải vẽ, và một nhà thơ phải sáng tác những bài thơ để anh ta có thể được hoàn toàn thỏa mãn và hạnh phúc [47]. Điều này có nghĩa người lao động muốn hiện thực hóa bản thân thì họ quan tâm tới những điều mình có thể làm và muốn làm thì phải làm bằng được. Khi đó, họ sẽ tận dụng được hết sức sáng tạo và năng lực của mình để biến chúng trở thành một tài sản đầy giá trị đối với tổ chức họ đang cống hiến. Đây là yếu tố động lực về sự tự hoàn thiện bản thân, một yêu cầu ở bậc cao theo A.Maslow.

Để thỏa mãn nhu cầu này của người lao động, doanh nghiệp cũng phải suy nghĩ về việc tạo điều kiện cho người lao động thỏa mãn những nhu cầu bậc thấp hơn

trước đó để có tiền đề vươn tới thực hiện nhu cầu cao nhất này. Tuy nhiên, tại thang bậc nhu cầu cao nhất này, doanh nghiệp cũng có thể nghĩ đến việc tạo ra một môi trường làm việc thúc đẩy sự sáng tạo, cải tiến liên tục từ phía người lao động để hướng tới những thành quả mới của sự nỗ lực và sáng tạo của việc biến những gì mình tin là có thể trở thành hiện thực. Yếu tố động lực về tự hoàn thiện bản thân đối với người lao động có thể được tóm gọn lại trong những vấn đề chính cần xem xét sau:

- *Cơ hội học tập*: nhắc tới các chương trình đào tạo nội bộ (khóa học ngắn) về các kỹ năng và chuyên môn công việc, và các khóa học dài hạn được cấp bằng của các cơ sở đào tạo trong/ngoài nước tiến hành mà người lao động được cử đi học để hoàn thiện mình;

- *Cơ hội thăng tiến*: nhắc tới sự minh bạch về các chỉ tiêu và lộ trình phấn đấu về sự nghiệp cho người lao động để họ có thể được thăng cấp lên chức vụ cao hơn khi có đóng góp đạt đủ tiêu chuẩn cho doanh nghiệp;

- *Sự phù hợp chuyên môn*: nhắc tới mối quan hệ nhiệm vụ được tổ chức giao cho với trình độ chuyên môn và bằng cấp của người thực hiện, và người lao động sẽ chủ động, độc lập, hiệu quả và sáng tạo hơn khi được thực hiện những nhiệm vụ đúng chuyên môn của mình.

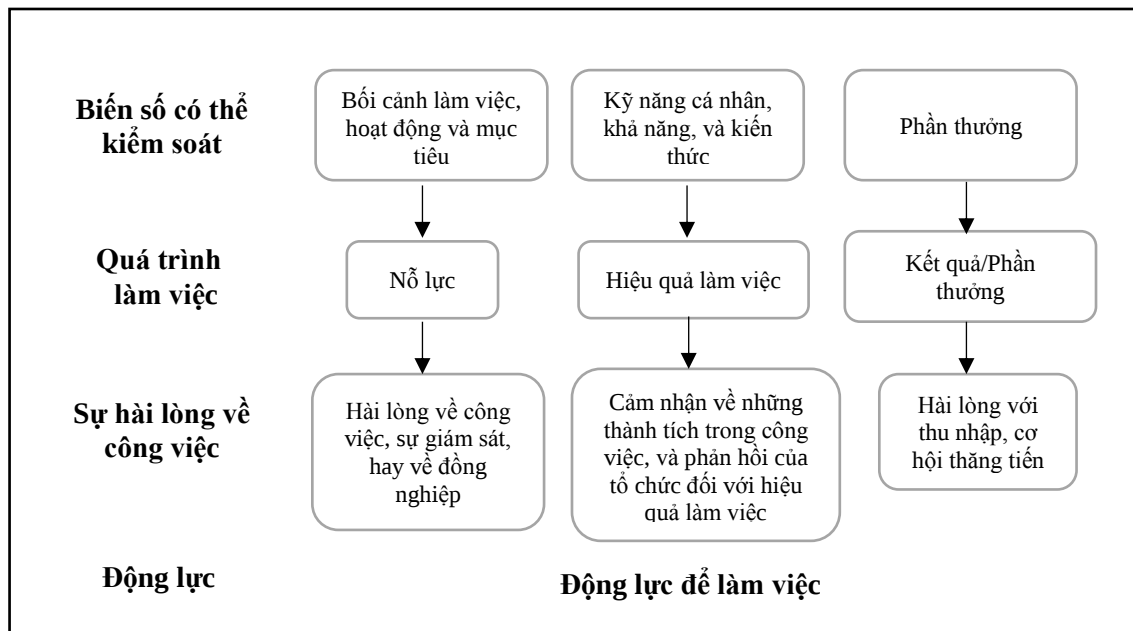
2.1.1.5 Vai trò, ý nghĩa của việc tạo động lực cho người lao động

Đối với người lao động nói chung

Theo những nội dung đã trình bày ở trên về các nhu cầu cơ bản của người lao động và việc đáp ứng những nhu cầu đó, ta có thể nhận thấy khi được tạo động lực một cách đầy đủ thì người lao động sẽ có khả năng lao động hiệu quả hơn, gia tăng thu nhập của mình, đồng thời cải thiện điều kiện sống hiện tại và có cơ hội hoàn thiện bản thân mình và hòa nhập với các hoạt động của cộng đồng, xã hội. Nói chung, việc tạo động lực cho người lao động sẽ đem đến hiệu ứng tích cực đối với tâm lý, sinh lý và định hướng của người lao động trong công việc. Đó là *sự hài lòng với công việc*.

Sự hài lòng với công việc (job satisfaction) là một thuật ngữ gần đây rất được giới quản trị quan tâm khi nhắc đến những hoạt động liên quan tới người lao động trong tổ chức, vì khi người lao động có được sự hài lòng trong công việc mình thực hiện thì họ trước hết sẽ yêu thích công việc mình đang làm, sau đó sẽ biết quý trọng và giữ gìn nó với một cảm giác tích cực; điều này ảnh hưởng tốt đến hiệu quả làm việc của chính họ.

Hình 2.1 Mô hình của Walker về nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực



Nguồn: [112]

Mô hình của James W. Walker về các nhân tố quyết định hiệu quả công việc của cá nhân, sự hài lòng và động lực lao động của người lao động cũng góp phần lý giải vai trò của các phương pháp tạo động lực với động lực làm việc cho người lao động. Theo ông, những biến số liên quan đến hiệu quả làm việc, sự hài lòng với công việc và động lực có thể kiểm soát được ở một chừng mực nào đó bởi công tác quản trị trong tổ chức. Ví dụ điển hình của những biến số đó là bối cảnh làm việc, những hoạt động và nhiệm vụ được giao, nội dung và mục tiêu của công việc. Những biến số này có ảnh hưởng trực tiếp lên nỗ lực bản năng của người lao động và mức độ cố gắng của họ, từ đó họ có thể tìm thấy sự hài lòng trong công việc của mình. Tuy những nỗ lực trong công việc là điều kiện tiên quyết cho hiệu quả làm việc, nhưng chính năng lực của bản thân người lao động cũng đóng vai

trò quan trọng trong việc tạo ra một sự cảm nhận tích cực về những gì mà bản thân mình đạt được trong công việc khi mà người lao động đó thực hiện một nhiệm vụ đòi hỏi trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm riêng có. Hiệu quả làm việc của cá nhân người lao động tạo ra những kết quả thúc đẩy năng suất lao động của tổ chức hoặc tạo ra những phần thưởng xứng đáng mà tổ chức dành cho họ. Theo đó, nhiều người lao động cũng đo lường sự hài lòng trong công việc bằng kết quả của những nỗ lực mà họ bỏ ra.

Đối với người lao động tại các tập đoàn kinh tế

Đối với người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam, việc được tạo động lực trong công tác cũng như cuộc sống thường ngày là một nhu cầu tất yếu. Với số lượng cán bộ, nhân viên đông đảo của hầu hết các TĐKTNN thì việc duy trì động lực lao động cho người lao động là việc mà các tổ chức đều phải quan tâm, nếu không tác động tiêu cực mang tính dây chuyền về sự thiếu nhiệt tình, nỗ lực trong công việc sẽ ảnh hưởng đến năng suất lao động chung của toàn bộ tổ chức. Trong thời kỳ cạnh tranh và hội nhập như hiện tại, việc duy trì mức năng suất lao động và liên tục tìm cách cải thiện nó là yếu tố sống còn với các loại hình doanh nghiệp chứ không chỉ riêng doanh nghiệp nhà nước. Bên cạnh việc duy trì động lực làm việc cho người lao động, các TĐKTNN còn phải đối mặt với việc giữ chân các lao động có tay nghề cao, có kinh nghiệm và trình độ cao khỏi việc “chảy máu chất xám” ra thị trường lao động bên ngoài với nhiều cơ hội hấp dẫn khác. Theo Báo cáo phát triển bền vững năm 2015, Tập đoàn Bảo Việt đưa ra số liệu như sau về tình hình nhân sự:

Bảng 2.3 Cơ cấu lao động của Tập đoàn Bảo Việt

<i>Cơ cấu lao động theo các tiêu chí</i>	<i>Số lượng cán bộ</i>	<i>Tỷ lệ trên tổng số cán bộ Bảo Việt</i>
Quốc tịch:		
- Việt Nam	5.465	99,4%
- Nước ngoài	2	0,6%
Giới tính:		

- Nam:	2.948	53,9%
- Nữ	2.519	46,1%

Nguồn: [2]

Cũng theo báo cáo này, năm 2015 tỷ lệ thôi việc của Tập đoàn Bảo Việt là 5,4%, giảm 0,4% so với năm 2014 (5.8%); trong đó tồn tại sự chênh lệch về tỉ lệ thôi việc của nam giới (7%) và nữ giới (4%). Lao động từ 30 - 50 tuổi có xu hướng ổn định cao nhất nên tỉ lệ thôi việc thấp (mức 4%), trong khi đó, lao động dưới 30 tuổi và trên 50 tuổi chiếm tỉ lệ thôi việc tương đương nhau, ở mức 3%. Tổng cộng số lượng cán bộ nghỉ việc của tập đoàn cũng là một con số báo động với công tác nhân sự cũng như tư duy về tạo động lực trong các cấp quản lý tại đây đối với nhân viên của họ.

Bảng 2.4 Tỷ lệ thôi việc theo độ tuổi và giới tính tại Tập đoàn Bảo Việt

Dữ liệu thống kê		Độ tuổi			Giới tính		Tổng cộng
		< 30	30 – 50	> 50	Nam	Nữ	
Số lượng cán bộ nghỉ việc năm 2015	Số lượng (người)	97	155	44	200	96	296
	Tỷ lệ (%)	8	4	8	7	4	
Số lượng cán bộ nghỉ việc năm 2014	Số lượng (người)	121	173	15	158	151	309
	Tỷ lệ (%)	7	5	3	5	6	

Nguồn: [2]

Như vậy, từ những dữ liệu điển hình, chúng ta có thể nhận thấy vai trò quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay vì để có một lực lượng lao động tốt đã khó, duy trì niềm tin và tình yêu công việc để họ cống hiến cũng khó, mà giữ họ còn khó hơn. Nếu làm được những việc đó, đồng nghĩa các TĐKTNN sẽ duy trì được năng suất lao động, phát huy sức mạnh tập thể từ người lao động có động lực và cạnh tranh tốt trên thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động một cách bền vững.

2.1.2 Một số học thuyết điển hình liên quan tới động lực của người lao động và

tạo động lực cho người lao động

2.1.2.1 Học thuyết về thang bậc nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) là một nhà tâm lý học người Mỹ, được coi là cha đẻ của tâm lý học nhân văn với học thuyết về thang bậc nhu cầu của con người được sử dụng trong nhiều ngành khoa học quản lý sau này. Tháp nhu cầu (hierarchy of needs) được ông đưa ra lần đầu tiên vào năm 1943 trong bài viết “A theory of human motivation” (Một lý thuyết về sự tạo động lực cho con người) trên tạp chí Psychological Review. Theo A.Maslow, những nhu cầu của con người được chia thành 5 bậc chính [47]:

- *Nhu cầu về sinh lý* (sinh học): Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu của cơ thể hoặc nhu cầu sinh lý, bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như: ăn, uống, ngủ, thở, tình dục, và các nhu cầu làm cho con người cảm thấy thoải mái về thể chất khác. Đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh mẽ nhất của con người.

- *Nhu cầu về an toàn* (an ninh): Khi được đáp ứng nhu cầu bậc 1 về sinh lý, con người sẽ tạm thời không bị ảnh hưởng bởi những nhu cầu này nữa mà tiến tới một nhu cầu ở bậc cao hơn về an toàn. Đó là việc đảm bảo được an toàn cho tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng của bản thân cũng như gia đình.

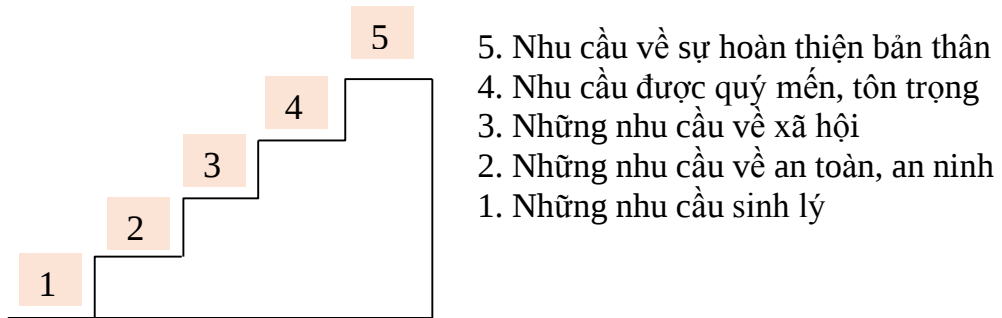
- *Nhu cầu về xã hội* (giao lưu tình cảm/được trực thuộc): Đây là những nhu cầu về tình yêu, và mong muốn được chấp nhận, hoặc được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó, do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận và cần có nhu cầu yêu thương gắn bó.

- *Nhu cầu được quý mến, tôn trọng*: Khi nhu cầu bậc 3 được thỏa mãn, con người bắt đầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội thì họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn tới sự tìm kiếm những thỏa mãn về quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin.

- *Nhu cầu về sự hoàn thiện bản thân*: Bậc nhu cầu cao nhất trong Tháp nhu cầu của A.Maslow đề cập tới cái chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, và mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ của từng con người. Điều này như việc

tự hoàn thiện bản thân theo ý mình muốn vậy.

Hình 2.2 Các tầng trong Tháp nhu cầu của A.Maslow



Nguồn: [6]

Học thuyết của A.Maslow cho rằng con người với tư cách một chủ thể kinh tế - xã hội luôn mong muốn có được cuộc sống hạnh phúc. Chính vì vậy, họ phải lao động để trước hết thoả mãn những nhu cầu đủ để duy trì cuộc sống. Nhưng cuộc sống không chỉ cần và dừng ở những nhu cầu vật chất mà còn tiến xa tới những nhu cầu tinh thần nữa: tự do, yêu thương và được yêu thương, được sáng tạo, được hiểu biết. Khi cuộc sống càng phát triển thì khả năng đáp ứng những nhu cầu ở thang bậc thấp đối với con người trở nên dễ dàng hơn, và khi đó những nhu cầu bậc cao hơn tất yếu sẽ xuất hiện đòi hỏi phải được thoả mãn.

2.1.2.2 Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) là một nhà tâm lý học người Mỹ được coi là một trong những tên tuổi có ảnh hưởng nhất đến khoa học quản trị trong lịch sử với thuyết về hai nhóm nhân tố, duy trì và động viên. Năm 1959, F.Herzberg và các cộng sự của mình đi đến kết luận quan trọng khi vạch ra hai mảng nội dung quan trọng trong việc thúc đẩy, động viên tinh thần làm việc của người lao động sau khi phỏng vấn điều tra chuyên sâu với hơn 200 kỹ sư và kế toán của các ngành kinh tế khác nhau trên toàn nước Mỹ [64]:

- *Nhóm nhân tố động viên* (như, môi trường làm việc thách thức, sự ghi nhận thành tích của cá nhân, trách nhiệm, cơ hội làm điều gì có ý nghĩa, sự tham gia trong quá trình gia quyết định, và cảm giác về tầm quan trọng của bản thân trong tổ chức): Những nhân tố này mang lại cảm giác tích cực tới từ bản thân/nội tại

công việc của người lao động chứ không tới từ đâu khác, và chúng mang lại sự ghi nhận thành quả và sự thúc đẩy cho phát triển cá nhân.

- *Nhóm nhân tố duy trì* (như vị trí làm việc, sự ổn định của nghề nghiệp, lương, thưởng, điều kiện làm việc đảm bảo, bảo hiểm, và đãi ngộ khác): Những nhân tố này thường không mang lại cảm giác tích cực hoặc động lực cao hơn từ người lao động, nhưng chúng lại có thể dẫn đến cảm giác tiêu cực nếu thiếu. Nhóm này không thuộc nội tại, bản chất của công việc mà nằm ngoài công việc, liên quan đến chính sách của doanh nghiệp, các hoạt động giám sát, hay lương/thưởng, đãi ngộ. Chúng đem lại cơ chế thưởng phạt thúc đẩy người lao động phải làm việc.

F.Herzberg cho rằng nhóm nhân tố duy trì với những vấn đề của mình cần được giải quyết thật tốt bởi những cơ chế hợp lý để tránh gây cảm giác tiêu cực trong người lao động bởi duy nhất chúng tạo ra điều đó. Đối với ông, những giải pháp được sắp xếp theo tầm quan trọng từ cao xuống thấp là: chính sách của doanh nghiệp, sự giám sát, quan hệ chủ - tớ trong lao động, điều kiện làm việc, lương và quan hệ với đồng nghiệp. Ngoài ra, ông đưa ra bốn khả năng chính cho sự kết hợp giữa hai nhóm nhân tố này để giúp định hướng cho việc tạo động lực đối với nhân viên trong doanh nghiệp:

Bảng 2.5 Khả năng kết hợp giữa cặp hai nhân tố của mô hình F.Herzberg

Nhân tố	<i>Duy trì mức cao</i>	<i>Duy trì mức thấp</i>
<i>Động viên mức cao</i>	Tạo ra tình huống tạo động lực lý tưởng khi người lao động có ít phàn nàn và cảm thấy có nhiều năng lượng làm việc nhất	Người lao động có nhiệt tình làm việc nhưng có nhiều phàn nàn khi công việc nhiều thử thách và thú vị nhưng điều kiện đãi ngộ không tương xứng
<i>Động viên mức thấp</i>	Người lao động có ít phàn nàn nhưng thiếu động lực phấn đấu làm tốt hơn những gì mình có thể, coi công việc đúng nghĩa “làm công ăn lương”	Đây là tình huống xấu nhất khi người lao động thiếu hẳn động lực và có nhiều phàn nàn về công việc

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.1.2.3 Học thuyết ba nhu cầu của David McClelland

David McClelland (1917 – 1998) là một nhà tâm lý học người Mỹ, được biết đến là một trong những tác giả được trích dẫn nhiều nhất trên thế giới trong lĩnh vực tâm lý học và tạo động lực. Ông nổi bật với lý thuyết về ba nhu cầu cơ bản của con người: *nhu cầu thành tích (achievement need)*; *nhu cầu quyền lực (power need)* và *nhu cầu hòa nhập (affiliation need)* mà ông chính thức đề cập lần đầu trong tác phẩm “Achieving Society” (Xã hội thành tích) được xuất bản năm 1961 bởi nhà xuất bản Macmillan, New York. Theo ông, mỗi con người, không cần tính đến giới tính, văn hóa hay độ tuổi của họ, sẽ đều có nhu cầu trên khác nhau tùy theo những động cơ nội trội thúc đẩy riêng có. Những động cơ đó phần lớn phụ thuộc vào văn hóa và kinh nghiệm trong cuộc sống của chúng ta [118]. Cụ thể:

Bảng 2.6 Đặc điểm cá nhân theo thuyết động lực của McClelland

Động cơ nổi trội	Đặc điểm của cá nhân
Thành tích (nAch)	• Có nhu cầu mạnh mẽ để đặt và đạt những mục tiêu thách thức • Chấp nhận rủi ro để đạt mục tiêu • Mong muốn nhận được phản hồi thường xuyên về sự tiến bộ và thành tích của bản thân • Thường thích làm việc độc lập
Hòa nhập (nAff)	• Muốn thuộc về một nhóm làm việc • Muốn được người khác thích, và thường sẵn lòng làm gì nhóm làm • Ưa thích hợp tác hơn cạnh tranh • Không thích rủi ro hoặc bất ổn
Quyền lực (nPow)	• Muốn kiểm soát và gây ảnh hưởng với người khác • Hiếu thắng trong tranh luận • Thích cạnh tranh và sự chiến thắng • Thích danh hiệu và sự ghi nhận

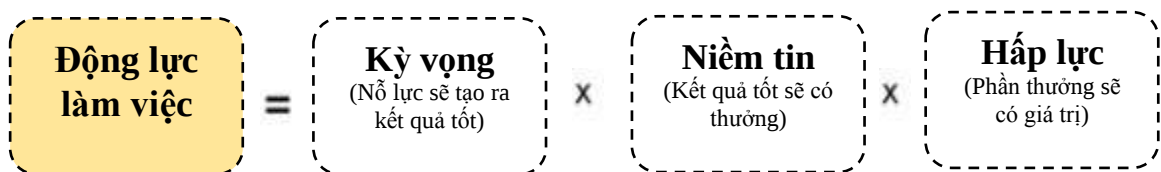
Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.1.2.4 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Victor Vroom (1932 -) là một giáo sư về quản trị kinh doanh tại trường Quản lý Yale thuộc Đại học Yale danh tiếng của Hoa Kỳ, nổi tiếng với những nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động trên khía cạnh quan tâm tới kỳ vọng của

họ với kết quả trong tương lai để từ đó đưa ra quyết định hành động. Học thuyết được đề cập tới lần đầu trong cuốn sách “Work and Motivation” (Công việc và Động lực), được xuất bản năm 1964 bởi nhà xuất bản McGraw Hill. Học thuyết xoay quanh 3 yếu tố chính: Kỳ vọng kết quả công việc (expectancy), Niềm tin về phần thưởng (instrumentality), và Sức hấp dẫn của phần thưởng có giá trị (valance) [94]. Công thức được Vroom xây dựng để nêu bật mối quan hệ giữa các yếu tố đó được trình bày theo mô hình ở sơ đồ bên dưới:

Hình 2.3 Công thức của học thuyết kỳ vọng của V.Vroom



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Trong học thuyết kỳ vọng, những thành phần của phép tính trên được V.Vroom giải thích như sau:

- **Kỳ vọng:** là niềm tin của người lao động rằng những nỗ lực mà họ bỏ ra sẽ tạo ra những kết quả công việc như mong đợi. Sở dĩ có được niềm tin này là do người lao động dựa trên kinh nghiệm quá khứ, sự tự tin (đôi khi có phần thái quá) và những khó khăn có thể nhận thấy về việc đạt kết quả, mục tiêu theo yêu cầu để đặt kỳ vọng cho chính bản thân mình.

- **Niềm tin:** là cảm giác của người lao động rằng nếu họ đạt được những mục tiêu đã đề ra cho công việc thì họ sẽ nhận được phần thưởng nào đó dưới dạng tăng lương, khuyến mãi, hoặc sự công nhận nào đó. Sở dĩ có được cảm giác này là do niềm tin cá nhân đó có với ban lãnh đạo doanh nghiệp, hay sự tự kiểm soát qua giao kèo hợp đồng hay những chính sách chính thống của doanh nghiệp.

- **Hấp lực:** là sức hấp dẫn mà người lao động gán cho giá trị phần thưởng mà họ nhận được. Từ đây, người lao động được thúc đẩy hoạt động nhiệt tình, năng nổ hơn để đạt mục tiêu trong công việc.

2.1.2.5 Học thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham

Richard Hackman (1940 – 2013) và Greg.R.Oldman là hai giáo sư chuyên ngành tâm lý học và quản trị học ở những trường đại học danh tiếng của Hoa Kỳ. Hai ông được biết đến với thuyết về đặc điểm công việc tác động đến việc tạo động lực cho người lao động trong tổ chức, được xuất bản trong cuốn “Work Redesign” (Thiết kế lại công việc) vào năm 1980. Hai ông cho rằng có 5 mảng nội dung đặc điểm công việc chính [98][61] dẫn đến 3 trạng thái tâm lý tích cực khiến người lao động được tạo động lực làm việc và cống hiến tốt. Cụ thể, những đặc điểm chính đó là:

- *Sự đa dạng của kỹ năng*: mức độ mà công việc đòi hỏi liên quan đến nhiều loại hoạt động áp dụng những kỹ năng và trình độ tương ứng. Người lao động sẽ thấy hứng thú hơn nếu làm việc trong một môi trường có sự đa dạng hơn là một công việc thường nhật, đều đều.

- *Sự xác định các nhiệm vụ*: mức độ mà công việc yêu cầu người lao động xác định và hoàn thành những mảng công việc với kết quả có thể nhận biết. Ở đây, người lao động sẽ thấy hứng thú làm việc hơn khi họ được tham gia vào toàn bộ quá trình thực hiện nhiệm vụ nào đó hơn là việc chỉ chịu trách nhiệm cho một phần công việc.

- *Tầm quan trọng của nhiệm vụ*: mức độ mà công việc ảnh hưởng tới cuộc sống của mọi người. Những ảnh hưởng được nhắc đến này có thể từ trực tiếp trong tổ chức hoặc tới môi trường bên ngoài. Và người lao động thường hứng thú làm việc hơn khi công việc của mình giúp người khác tốt lên ở cả mặt tâm lý hoặc sinh lý.

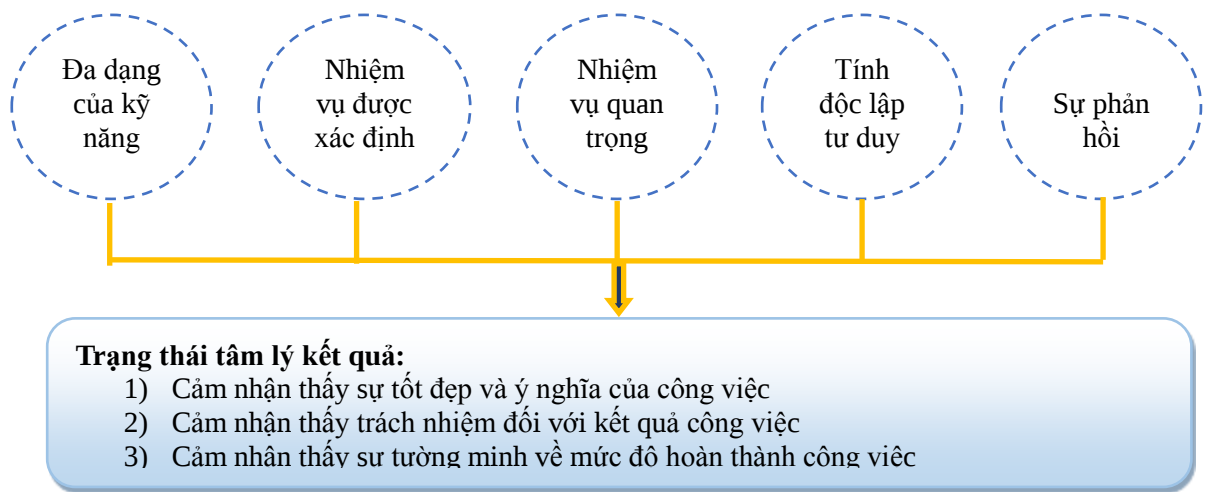
- *Tính độc lập tư duy*: mức độ mà công việc cho phép người lao động có sự tự do, độc lập trong việc đưa ra kế hoạch và thực hiện quy trình mà mình định ra. Trong trường hợp như vậy, cá nhân người lao động sẽ cảm nhận được trách nhiệm cá nhân của mình trong thành công cũng như thất bại một cách sâu sắc hơn.

- *Phản hồi*: mức độ mà người lao động có được thông tin rõ ràng, mạch lạc và có định hướng về kết quả công việc và hướng khắc phục những hạn chế hiện tại

của bản thân.

Theo Hình 2.4, chúng ta có thể nhận thấy khi một công việc được đánh giá cao trên 5 đặc điểm chính đó, công việc đó sẽ tạo ra 3 trạng thái thuận lợi về tâm lý để người lao động có sự hài lòng cao với công việc, động lực từ bên trong để thực thi các nhiệm vụ của mình đạt kết quả cao.

Hình 2.4 Mô hình thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham



Nguồn: Tác giả tổng hợp

Do đó, để hình dung được mức độ định lượng của tác động, trong nghiên cứu của mình, Hackman và Oldham đã đưa ra chỉ số Điểm khả năng tạo động lực (MPS – Motivating Potential Score) như sau:

$$MPS = \frac{\text{Đa dạng kỹ năng} + \text{Nhiệm vụ được xác định} + \text{Nhiệm vụ quan trọng}}{3} \times \text{Độc lập tư duy} \times \text{Sự phản hồi}$$

Ta nhận thấy rằng một công việc có chỉ số MPS cao trước tiên cần có ít nhất một trong ba yếu tố về kỹ năng đa dạng hoặc nhiệm vụ được xác định hoặc nhiệm vụ có tầm quan trọng cao vì chúng là những nhân tố ảnh hưởng đến trạng thái tâm lý đầu tiên về sự cảm nhận ý nghĩa tốt đẹp của công việc. Những chỉ số đó cần kết hợp với tính độc lập về tư duy và sự phản hồi đều cao để có được MPS cao như mong muốn. Ngược lại, nếu chỉ số về sự độc lập hoặc sự phản hồi thấp thì MPS sẽ bị ảnh hưởng rất tiêu cực do chúng quyết định cảm nhận về trách nhiệm và sự tường minh về mức độ hoàn thành công việc của bản thân người lao động (mối quan hệ này được biểu thị bằng quan hệ số nhân).

2.2 Người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước và các chủ thể tham gia tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

2.2.1 Tập đoàn kinh tế nhà nước và phân loại người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

2.2.1.1 Tập đoàn kinh tế nhà nước và đặc điểm sử dụng lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Như đã đề cập ở Chương I, Nghị định số 101/2009/NĐ-CP của Chính phủ vào tháng 11 năm 2009 đã đề ra chủ trương thành lập các TĐKTNN ở Việt Nam trên cơ sở các công ty, tổng công ty nhà nước được thành lập trước đó. Tính tới tháng 10 năm 2012, cả nước có 12 TĐKTNN được thành lập và đi vào hoạt động với mô hình công ty mẹ - công ty con kinh doanh trong những lĩnh vực trọng yếu của nền kinh tế từ công nghiệp nặng đến công nghiệp nhẹ, dịch vụ và tài chính [15]. Sau thời gian đó, Chính phủ đưa ra quyết định duy trì hoạt động của 10 TĐKTNN cho đến nay, với 2 tập đoàn bị dừng thí điểm để quay trở lại hình thức tổng công ty (Tập đoàn Công nghiệp Xây dựng Việt Nam và Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị Việt Nam). 10 tập đoàn đang hoạt động hiện nay là Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam, Tập đoàn Bưu chính - Viễn thông Việt Nam, Tập đoàn Dệt may Việt Nam, Tập đoàn Viễn thông quân đội, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam, Tập đoàn Bảo Việt và Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam.

Đều là những TĐKT trọng điểm, hoạt động đa ngành đa lĩnh vực với quy mô vốn và lao động rất lớn, nên việc sử dụng nguồn lao động ở các TĐKTNN ở nước ta có những đặc điểm nổi bật sau (*Báo cáo thường niên của các tập đoàn*):

- Số lượng người lao động lớn: các TĐKTNN sở hữu lượng lao động ít nhất trên con số 5.000 người (Bảo Việt), thậm chí có những tập đoàn như Vinacomin hay EVN sử dụng đến hơn 100.000 lao động. Do đó, công tác nhân sự của các TĐKTNN là một công việc lớn với nhiều nhiệm vụ kể cả ở công ty mẹ lẫn công ty con. Ở đây, việc chuẩn hóa quy trình nhân sự là một điều luôn cần thiết. Đối

với những tập đoàn có hiện diện kinh doanh ở nước ngoài thì nhiệm vụ quản trị nhân sự lại càng phức tạp vì các khác biệt của luật pháp, văn hóa hay tập quán sinh hoạt, làm việc.

- Trình độ của phần lớn người lao động chưa cao: với tập đoàn như Bảo Việt (có số lượng lao động ít và hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, ngân hàng) thì tỷ lệ lao động qua đào tạo đại học chiếm đến hơn 75% (năm 2016). Tuy nhiên, phần lớn lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam tập trung ở các công ty con với các công việc lao động, sản xuất trực tiếp nên trình độ đào tạo chưa cao. Điều này càng nhấn mạnh vai trò của công tác tuyên truyền và giáo dục về chính sách lao động cho người lao động tại các tập đoàn.

- Nội dung công việc của người lao động đa dạng: các TĐKTNN thường hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực, do đó nội dung công việc của người lao động tại các tập đoàn có thể từ những công việc văn phòng thuần túy đến những việc sản xuất, chế tạo sử dụng lao động chân tay trong may mặc, điện máy, hóa chất hay khai thác khoáng sản. Do đó, quy trình nhân sự tại các tập đoàn đối mặt với sự phức tạp của các hệ thống chuẩn mực riêng cho các loại hình công việc đặc thù.

- Địa điểm và điều kiện làm việc của người lao động rất khác biệt: phần lớn các TĐKTNN đều có trụ sở và công ty mẹ ở Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh; tuy nhiên, các công ty con của các tập đoàn thì được phân bố khắp các miền trên cả nước, thậm chí ở cả một số quốc gia khác. Chẳng hạn, với Vinacomin, người lao động thường xuyên phải làm việc dưới hầm lò với các điều kiện sản xuất nguy hiểm và độc hại. Do đó, việc áp dụng một chính sách chung về nhân sự trong các tập đoàn luôn là một điều khó thực hiện.

2.2.1.2 Phân loại người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Theo Niên giám thống kê năm 2016 của Tổng cục thống kê, người lao động được chia thành nhóm chưa qua đào tạo và đã qua đào tạo trình độ chuyên môn, kỹ thuật ở các cấp bậc khác nhau [63]. Những lao động được coi là đã qua đào tạo phải đã được đào tạo ở một cơ sở đào tạo về chuyên môn, kỹ thuật hoặc nghiệp vụ

thuộc hệ thống giáo dục quốc dân từ 3 tháng trở lên, có chứng chỉ hoặc bằng cấp chứng nhận. Theo đó, các lao động có chuyên môn, kỹ thuật đã qua đào tạo sẽ thuộc các cấp đào tạo: sơ cấp nghề, trung cấp nghề, cao đẳng nghề, trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng chuyên nghiệp, đại học và sau đại học (thạc sĩ, tiến sĩ).

Kết hợp với quan điểm của cuốn Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực của PGS.TS. Trần Xuân Cầu và PGS.TS. Mai Quốc Chánh năm 2008, chúng ta nhận thấy người lao động tại các TĐKTNN có thể được phân loại theo cả vị trí công việc mà họ đảm nhiệm trong tập đoàn [44]. Cách thức phân loại như sau:

- Lao động quản lý: là những lao động được đào tạo ở trình độ đại học trở lên, có vai trò quản lý cấp cao và cấp trung trong doanh nghiệp. Trong đó, lao động quản lý bao gồm cả những nhà quản trị chiến lược và các nhà quản trị chức năng của các phòng ban trong tập đoàn.
- Lao động trực tiếp: là những lao động được đào tạo chuyên môn kỹ thuật hoặc chưa qua đào tạo (lao động phổ thông) không đảm nhiệm vị trí quản lý trong doanh nghiệp nhưng là người tiến hành hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với các lao động trực tiếp đã qua đào tạo, chúng ta có thể phân loại họ thành các lao động có trình độ chuyên môn cao, trung bình và thấp tùy theo năng lực và bằng cấp mà họ đã trải qua và tích lũy.
- Lao động gián tiếp: là những lao động được đào tạo chuyên môn kỹ thuật hoặc chưa qua đào tạo (lao động phổ thông) không đảm nhiệm vị trí quản lý trong doanh nghiệp nhưng chỉ hỗ trợ các lao động trực tiếp trong việc thực thi nhiệm vụ của mình. Đối tượng này ám chỉ các người lao động thuộc khối văn phòng, phòng ban không đảm nhiệm vị trí quản lý.

2.2.2 Vai trò của các chủ thể tham gia tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

2.2.2.1 Nhà nước với vai trò là nhà quản lý trong tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Trong các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động tại các

TĐKTNN đã trình bày, chúng ta nhận thấy Nhà nước đóng vai trò quan trọng trong quá trình quản lý công tác này. Ở góc độ vĩ mô, Nhà nước cung cấp cơ chế chính sách cho hoạt động quản lý các TĐKT và các vấn đề liên quan đến người lao động đang làm việc cho các TĐKTNN. Những văn bản pháp lý được ban hành từ các cơ quan lập pháp và hành pháp của Nhà nước là căn cứ để các TĐKTNN thực hiện công tác đãi ngộ, vệ sinh an toàn lao động và các chế độ liên quan cho người lao động. Theo đó, các cơ quan quản lý của Nhà nước thực hiện quyền giám sát để giữ cho các hoạt động trên đi đúng hướng luật pháp đã quy định. Ở góc độ vi mô, Nhà nước, đặc biệt là Chính phủ, có toàn quyền bổ nhiệm, bổ nhiệm lại các nhân sự quản lý để đại diện cho chủ sở hữu Nhà nước trong việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các tập đoàn và công tác tạo động lực cho người lao động nói riêng.

2.2.2.2 Nhà nước với vai trò chủ sở hữu và nhà đầu tư trong tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Để tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN, các doanh nghiệp cần có nguồn lực nhất định để đầu tư cho các tiêu chí tạo động lực lao động. Điều 36 của Nghị định số 69/2014/NĐ-CP về TĐKTNN cho thấy Nhà nước thực hiện vai trò chủ sở hữu đối với các TĐKT thông qua công ty mẹ trong các tập đoàn này. Hơn nữa, Điều 1 của Nghị định số 99/2012/NĐ-CP về phân công, phân cấp thực hiện các quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của chủ sở hữu nhà nước đối với vốn Nhà nước đầu tư vào doanh nghiệp cũng khẳng định rằng Chính phủ là cơ quan hành chính cao nhất, thống nhất và thực hiện chức năng chủ sở hữu đối với các doanh nghiệp nhà nước. Theo phân cấp, phân quyền thì Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch – Đầu tư, Bộ Nội vụ và Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội sẽ giúp Nhà nước giám sát kế hoạch và nguồn vốn được đầu tư cho các công tác nhân sự của các TĐKTNN nhằm tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp thuộc các tập đoàn này.

2.2.2.3 Vai trò của các nhà quản trị chiến lược trong tạo động lực cho người lao

động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Theo Nghị định số 69/2014/NĐ-CP, các nhà quản trị chiến lược trong các TĐKTNN có thể được xác định là các thành viên trong hội đồng thành viên, kiểm soát viên, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc và kế toán trưởng của tập đoàn. Những nhóm nhà quản trị chiến lược này sẽ thay mặt Nhà nước để thực hiện quyền, trách nhiệm đối với hoạt động sản xuất kinh doanh một cách trực tiếp nhất. Theo đó, chính họ sẽ quyết định chiến lược cũng như kế hoạch sản xuất kinh doanh, đầu tư phát triển của tập đoàn trong thời hạn 5 năm với quy chế quản lý nội bộ của doanh nghiệp liên quan đến lương thưởng, đãi ngộ và điều kiện làm việc của người lao động; đồng thời, những nhà quản trị chiến lược còn thực hiện nhiệm vụ chiến lược về sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp liên quan rất nhiều đến vị trí, việc làm của người lao động trong tổ chức (Điều 14, Nghị định số 99/2012/ND-CP). Như vậy, chúng ta có thể thấy các nhà quản trị chiến lược góp phần vạch ra tầm nhìn dài hạn chung cho tổ chức, thực hiện các đường lối và chủ trương của Nhà nước trong sản xuất, kinh doanh cũng như nhân sự một cách trực tiếp để góp phần tạo động lực lao động cho người lao động bằng những định hướng, chiến lược của mình.

2.2.2.4 Vai trò của các nhà quản trị chức năng trong tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Các nhà quản trị chức năng trong các TĐKTNN là những lao động quản lý còn lại ở các phòng ban chức năng, làm việc với các lao động trực tiếp và gián tiếp để đem lại hiệu quả sản xuất kinh doanh cho tập đoàn. Do đó, đây là đối tượng quản lý trực tiếp nhất góp phần tạo động lực cho người lao động. Các nhà quản trị chức năng chịu trách nhiệm thi hành các đường hướng chỉ đạo, chiến lược sản xuất kinh doanh từ các nhà quản trị cấp cao hơn, vì vậy họ chịu trách nhiệm trực tiếp với năng suất lao động của người lao động trong bộ phận mình phụ trách. Vai trò của các nhà quản trị chức năng là tạo ra môi trường làm việc tích cực ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của người lao động, giúp đỡ người lao động trong công việc và quan tâm tới đời sống của người lao động cấp dưới [48]. Điều đó sẽ tạo nên động

lực làm việc tốt, đem lại khả năng nâng cao năng suất lao động và cuối cùng là hiệu quả sản xuất kinh doanh cho tập đoàn.

2.2.2.5 Vai trò của các tổ chức chính trị - xã hội, các tổ chức đoàn thể tại các tập đoàn kinh tế nhà nước trong tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn

Điều 6 Nghị định số 69/2014/NĐ-CP đã nhấn mạnh sự tồn tại của tổ chức Đảng và các tổ chức chính trị - xã hội trong các TĐKTNN. Đây có thể coi là đặc thù của các TĐKTNN ở Việt Nam. Bên cạnh tổ chức Đảng với tính định hướng cho toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của tập đoàn, tổ chức Công đoàn cơ sở là đại diện tiêu biểu nhất cho tổ chức chính trị - xã hội hoạt động trong các TĐKT. Theo Luật Công đoàn số 12/2012/QH13, tổ chức Công đoàn là một tổ chức đại diện cho người lao động, đứng ra để chăm lo và bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động, đồng thời đứng ra giám sát, thanh tra, kiểm tra quá trình tuyển mộ, sử dụng lao động của các TĐKTNN và tuyên truyền, vận động người lao động hoàn thiện bản thân, chấp hành đúng nội quy làm việc và các quy định khác của pháp luật (Điều 1). Do vậy, chúng ta có thể nhận thấy vai trò to lớn của tổ chức Đảng và Công đoàn cơ sở trong việc tạo động lực cho người lao động và giám sát quá trình tạo động lực đó trong các TĐKTNN để đảm bảo tính khách quan và công bằng trong tạo động lực cho người lao động.

2.3 Quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

2.3.1 Khái niệm và đặc điểm quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Như nghiên cứu đã đề cập, quá trình tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam là một vấn đề mới, ít có nghiên cứu chuyên sâu. Do vậy, việc hình thành khái niệm cho quá trình này là một cố gắng của luận án nhằm cụ thể hóa những nội dung chi tiết mà quá trình quản lý nhà nước ở đặc thù của Việt Nam cần phải thực hiện để tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN. Theo đó, *quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực tại các TĐKTNN cần*

được hiểu là việc các cơ quan quản lý Nhà nước sử dụng các công cụ như các văn bản luật, dưới luật hoặc sử dụng con người trong quản lý nhằm tạo được môi trường làm việc khuyến khích sự sáng tạo, năng động và cống hiến của người lao động để có được hiệu quả sản xuất, kinh doanh tốt hơn tại các tập đoàn.

Trong môi trường chính trị, xã hội, văn hóa của Việt Nam, quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động ở các TĐKTNN có những đặc điểm sau:

- Thứ nhất, công cụ chính sách được áp dụng nhưng chưa thực sự hình thành một chỉnh thể để tiếp cận bài bản với tiến trình tạo động lực cho người lao động một cách chuyên nghiệp. Điều này có thể được nhận biết khi nghiên cứu các nội dung của luật pháp liên quan đến tạo động lực cho người lao động. Các nội dung này tuy được lồng ghép vào văn bản pháp luật nhưng phân tán và chưa thành một chỉnh thể thống nhất. Tức, các cơ quan quản lý chưa tạo được cơ chế chuẩn mực cho việc tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN.

- Thứ hai, đại diện chủ sở hữu ở các TĐKTNN thường thiếu trải nghiệm được đào tạo chuyên môn về quản trị nhân sự để tiếp cận với vấn đề tạo động lực cho người lao động ở tổ chức của mình một cách chuyên nghiệp. Hơn nữa, đội ngũ cố vấn, tham mưu về chiến lược nguồn nhân lực cũng thiếu do bối cảnh chung khi Việt Nam thiếu các chuyên gia trong lĩnh vực này.

- Cuối cùng, dù TĐKTNN là một hình thức tổ chức đặc biệt của các doanh nghiệp nhà nước với ưu đãi lớn về nguồn lực, quan hệ sản xuất kinh doanh phức tạp và số lượng người lao động rất lớn, nhưng quá trình hoạch định chiến lược nhân sự, tạo động lực cho người lao động ở các tập đoàn vẫn phải tuân thủ các quy định chung đối với tất cả các loại hình doanh nghiệp khác. Do đó, nhiều khi điều này trở thành hạn chế cho công tác tạo động lực cho người lao động đối với các điều kiện riêng có về nguồn lực như ở các TĐKTNN.

2.3.2 Mục tiêu, nội dung và phương thức quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Để có được hệ thống nội dung hoàn chỉnh cho quá trình tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam, chúng ta có thể nhận thấy các thang bậc nhu cầu của mô hình A.Maslow đưa ra năm 1943 là một gợi ý tốt cho việc tiếp cận này. Theo đó, các nội dung mà quản lý nhà nước cần hướng đến là lương, thưởng cho người lao động; không gian và cơ sở vật chất trong lao động; sự an toàn, vệ sinh trong quá trình lao động; sự ổn định của công việc; tính thực chất của hoạt động công đoàn cơ sở; duy trì mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, cấp trên và cộng đồng; sự ghi nhận của tổ chức đối với đóng góp của người lao động, lộ trình thăng tiến và sự tôn trọng của đồng nghiệp; cơ hội học tập nâng cao trình độ, kỹ năng và khả năng được sử dụng đúng các chuyên môn được đào tạo trong công việc. Khi tất cả những nội dung này được đáp ứng, mục tiêu chính của quản lý nhà nước sẽ đạt được là thúc đẩy tinh thần làm việc tích cực của người lao động, tăng cường tính gắn kết dài hạn và nâng cao năng suất lao động ngành.

Về phương thức, chúng ta có thể thống nhất hai cách tiếp cận chính đối với quá trình quản lý nhà nước về tạo động lực cho người lao động ở các TĐKTNN. Một là, Nhà nước sử dụng hệ thống chính sách, pháp luật liên quan tới lao động để tạo cơ chế chung cho công tác quản lý nhà nước đối với người lao động. Tuy nhiên, các cơ quan quản lý cần lưu ý việc đề ra những chính sách riêng, thích nghi với các điều kiện về lao động và việc làm tại các TĐKTNN ở Việt Nam để có thể đạt được hiệu quả tối đa về chính sách. Hai là, Nhà nước sử dụng người đại diện vốn chủ sở hữu tham gia quá trình quản lý các TĐKTNN để đảm bảo tính định hướng và quan điểm cốt lõi trong vấn đề điều hành các tập đoàn không chỉ vì ý nghĩa sản xuất kinh doanh cho nền kinh tế mà còn vì các ý nghĩa chính trị - xã hội kèm theo. Tuy nhiên, các cơ quan quản lý và sử dụng cán bộ đại diện cũng cần lưu ý đến quá trình đào tạo chuyên môn về công tác quản trị nhân sự hiện đại cho những người đại diện chủ sở hữu này.

2.3.3 Các tiêu chí và chỉ tiêu đánh giá hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Hiệu lực và hiệu quả của quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN được đánh giá dựa trên 5 nhóm tiêu chí đã được trình bày trong phần 2.1.1.4 dựa theo mô hình lý thuyết của A.Maslow. Tuy nhiên, chúng ta cũng cần lưu ý rằng các chỉ tiêu đánh giá sẽ phải gắn chặt với các nội dung của quá trình tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN đã nêu ra ở phần 2.3.2 để có thể có được góc nhìn chính xác nhất về hiện trạng của quá trình quản lý nhà nước trong lĩnh vực này. Thêm vào đó, các tiêu chí và chỉ tiêu sẽ cần phải được rà soát đánh giá trên cả góc độ chính sách nhà nước về vấn đề lao động nói chung và tạo động lực cho người lao động nói riêng với góc độ về cảm nhận của đối tượng được tạo động lực lao động, là người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam. Trong quá trình đánh giá, chúng ta chỉ có thể có được kết quả xác thực và khách quan nhất khi có được dữ liệu từ đánh giá chính sách và đánh giá cảm nhận của người lao động kết hợp với cơ sở lý luận của vấn đề tạo động lực cho người lao động mà các phần nội dung trước đã phân nào làm rõ.

Nghiên cứu quốc tế với 3 quốc gia sau sẽ cho thấy kinh nghiệm của các nước trong việc quản lý nhà nước về chính sách cho người lao động khi mỗi Nhà nước có lựa chọn riêng trong hoạch định chính sách lao động, nhất là thiết lập nên một khuôn khổ tạo động lực cho người lao động của mình phát huy tốt nhất khả năng trong công việc mà họ đảm nhiệm.

2.4 Kinh nghiệm một số nước trên thế giới về quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế và bài học cho Việt Nam

2.4.1 Kinh nghiệm của một số nước trên thế giới về quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế

Nhắc tới khung thể chế cho thị trường lao động, các học giả trên thế giới thường tiếp cận theo hai trường phái chính: thị trường tự do và thị trường bảo hộ [109]. Ở góc nhìn tự do, các thể chế về thị trường lao động được thiết lập dựa trên cơ chế thị trường. Tính linh hoạt có thể được biểu hiện ở việc tuyển dụng (rào cản thấp

đối với việc tuyển dụng và sa thải người lao động, cũng như gắn kết không chặt chẽ với công việc của chính người lao động đó), ở lương thưởng (liên hệ chặt chẽ giữa sự thay đổi về năng suất cận biên của lao động và lương thưởng thực tế), ở tính cơ động vật lý của lao động, và ở tính linh hoạt của vốn con người (khả năng thích ứng với các nhu cầu sản xuất mới). Ở góc nhìn bảo hộ, tính cứng nhắc lại thường được biểu hiện ở một nền kinh tế với tỷ lệ thất nghiệp cao với ngân sách hào phóng dành cho bảo hiểm thất nghiệp và chính sách bảo hộ việc làm thể hiện ở chi phí đền bù mất việc cao, lương tối thiểu cao hay các cơ chế xác định thù lao thiếu tính cạnh tranh [99].

2.4.1.1 Kinh nghiệm từ CHLB Đức

Theo điều tra tổng quát về nền kinh tế Đức của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) năm 2016, hai trở ngại lớn được vạch ra liên quan đến vấn đề nguồn nhân lực [89] trên bình diện quốc gia. *Một là*, tỷ lệ thất nghiệp thấp (khoảng 3,9% năm 2016, thuộc mức thấp nhất trong các quốc gia OECD) nhưng tăng trưởng năng suất lao động lại yếu đi và đặc biệt năng suất lao động thấp trong các lĩnh vực dịch vụ. *Hai là*, dân số già hóa nhanh và dòng người tị nạn lớn tạo nên những thách thức mới cho thị trường lao động như ngân sách hạn hẹp, hòa nhập cộng đồng và kỹ năng lao động. Đây cũng là những vấn đề ảnh hưởng đến các TĐKT nói chung và TĐKTNN ở quốc gia này. Tuy nhiên, CHLB Đức là một trong những nước đi đầu ở Châu Âu trong việc cổ phần hóa các doanh nghiệp công (public enterprises) với 100% sở hữu nhà nước nên số lượng doanh nghiệp này còn tồn tại ở tầm liên bang không nhiều [46], mà chủ yếu ở các địa phương và vùng. Đó là tập đoàn Deutsche Bahn AG (Đường sắt quốc gia), Bundesdruckerei GmbH (In ấn của Chính phủ), Deutsche Flugsicherung GmbH (Kiểm soát không lưu), và Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (Hợp tác quốc tế về phát triển bền vững).

Một trong những đặc trưng của chính sách lao động của Đức là việc đưa ra “những ràng buộc pháp lý về lao động” trong việc đãi ngộ người lao động mà

người sử dụng lao động phải đáp ứng. Đó là việc sử dụng người lao động với một mức lương và điều kiện làm việc theo thỏa ước lao động tập thể ngành, một gói phúc lợi xã hội ở mức cao và những ràng buộc chặt chẽ ảnh hưởng lớn đến lợi ích của người sử dụng lao động khi muốn sa thải nhân viên [105]. Không như các quốc gia khác trong Liên minh Châu Âu (EU), CHLB Đức từng không có mức lương tối thiểu mà thường chỉ dựa vào các thỏa ước lao động tập thể của ngành hoặc vùng để đưa ra mức lương đó. Tuy nhiên, điều này lại dẫn đến sự lo ngại về suy giảm mức thù lao được chi trả trong những ngành vốn có thu nhập thấp. Do đó, năm 2015 Đức mới trở thành quốc gia thứ 26 trong OECD đưa ra mức lương tối thiểu theo luật định cho toàn quốc ở mức 8,50 EUR cho 1 giờ lao động, gần sát với giá trị trung bình của các quốc gia trong tổ chức [88]. Đây là một chính sách ra đời với mục đích tốt là làm giảm tỷ lệ đói nghèo trong cộng đồng lao động phổ thông, nhưng cũng chính nó cũng có thể tạo ra khó khăn nhất định cho người lao động trong những khu vực vốn có thu nhập thấp, những người trẻ tuổi ít kinh nghiệm nghề nghiệp và những người lao động phổ thông chưa có kỹ năng qua đào tạo được tiếp cận với cơ hội nghề nghiệp. Bên cạnh đó, mức thuế thu nhập cao thứ 2 trong 35 quốc gia thành viên của OECD cho thấy một người lao động sẽ phải chịu mức thuế thu nhập trung bình là 39,7% trong năm 2016 [90].

Năng suất lao động chậm tăng trong thời gian gần đây ở Đức được giải thích là do sự giảm sút trong đầu tư và thiếu đổi mới trong công nghệ để tạo ra những ý tưởng đột phá mang lại cái mới cho nền kinh tế. Tuy nhiên, năng suất tăng trưởng chậm cũng một phần do dân số già hóa, lượng người trẻ chưa qua đào tạo tăng cùng với quá trình di cư lao động thiếu kỹ năng từ các quốc gia kém phát triển khác. Nếu cơ cấu dân số hiện tại được duy trì, tỷ lệ người Đức từ 65 tuổi trở lên sẽ tăng từ 20,6% (2011) lên 32,3% (2050) khi số dân trong độ tuổi lao động giảm xuống còn khoảng 14,8 triệu người (chiếm 28% dân số, năm 2050) [87]. Điều này dẫn đến áp lực cho ngân sách phúc lợi xã hội cho người về hưu và tạo ra khoảng trống về lao động tại mọi ngành nghề, khu vực. Chính vì vậy, nước Đức đã đưa ra

chính sách tăng cường hoạt động đào tạo và đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) với khoản chi ngân sách rất lớn (10% GDP, khoảng hơn 300 tỷ USD một năm). Hoạt động đào tạo tập trung vào nâng cao chất lượng cho từ cấp mẫu giáo đến đại học, tăng số lượng cử nhân đại học và lao động có kỹ năng. Nguồn nhân lực sau quá trình đào tạo đó sẽ là đội ngũ tiếp cận tốt với công nghệ mới và những đổi mới, sáng tạo có từ quá trình R&D [57]. Với những chính sách tuy mang những tác động nhiều chiều đó, nhưng CHLB Đức cũng đã thành công trong việc tạo lập môi trường sống, làm việc và phát triển tốt cho người lao động trên các mặt: giáo dục đào tạo, quan hệ xã hội, môi trường sống, an ninh cá nhân, thu nhập, nghề nghiệp, nhà cửa, cân bằng cuộc sống – công việc và tình trạng sức khỏe [89]. Những chỉ số này khi được đo lường đều cao hơn mức trung bình của OECD.

2.4.1.2 Kinh nghiệm từ Nam Phi

Sau cuộc bầu cử dân chủ đầu tiên năm 1994, Nam Phi đối mặt với yêu cầu thay đổi về thể chế chính trị, xã hội và kinh tế toàn diện. Những vấn đề chính đối với các chính sách lao động của Nam Phi được đặt ra trong thời gian này là: *bảo vệ người lao động ở tầng giữa và cuối của thang kỹ năng nghề nghiệp và đem lại cơ hội phát triển bình đẳng cho các nhóm yếu thế (da màu, phụ nữ và người tàn tật); nâng cao điều kiện lao động* với mức độ bao phủ rộng, tới cả những nhóm người lao động trước đó chưa được bảo vệ [103]. Những vấn đề này ảnh hưởng mật thiết đến môi trường làm việc của người lao động trong 21 tập đoàn, doanh nghiệp nhà nước của quốc gia này (dựa trên liệt kê của Luật Quản lý tài chính công năm 1999) vì đây là những tập đoàn hàng đầu của Nam Phi, với lượng nhân lực sử dụng rất lớn và có ảnh hưởng quan trọng tới các dịch vụ công cho phát triển kinh tế đất nước. Những doanh nghiệp nhà nước nổi bật của Nam Phi phải kể đến là Eskom (điện lực), Transnet (vận tải hàng hóa), Telkom (viễn thông), SAA (hàng không quốc gia) và SABC (truyền thông quốc gia) với tổng số người lao động vào khoảng 476.560 người năm 2010 [45].

Luật số 66 về quan hệ lao động (1995) của Nam Phi đã đưa ra khuôn mẫu chung cho việc xác định mức lương cho người lao động, đưa ra trình tự thương lượng tập thể với sự tham gia của người lao động [62]. Trong đó, Luật này khuyến khích việc sử dụng biện pháp thương lượng tập thể để giải quyết các xung đột về lợi ích giữa người sử dụng lao động và người lao động, đồng thời công nhận hình thức đình công là một phần không thể thiếu của quá trình thương lượng tập thể khi các vấn đề về lợi ích chưa được giải quyết. Những việc này cho thấy chính quyền Nam Phi đã thiết lập được một thể chế chính sách đổi mới về tư duy, tạo môi trường bình đẳng về cơ hội lao động cho người lao động ở các lĩnh vực, khu vực khác nhau trong nền kinh tế. Tiếp theo, Luật số 55 về bình đẳng trong tuyển dụng lao động (1998) đã đưa Nam Phi trở thành một trong những thị trường lao động được quản lý chặt chẽ nhất trên thế giới [62]. Vấn đề phân biệt đối xử giữa các người lao động thuộc màu da, giới tính hoặc tình trạng thể chất, sức khỏe bị nghiêm cấm theo Luật này.

Kết quả đạt được từ những chính sách trên của Nam Phi đã tạo tiền đề cho kinh tế của quốc gia này phát triển trong hai thập kỷ dân chủ để đạt mức quốc gia có mức thu nhập trung bình cao trên thế giới với GDP đầu người là 5.916 USD (2015) với dân số khoảng 53 triệu người [68]. Tình trạng phân biệt đối xử giữa những nhóm người lao động thuộc chủng tộc và giới tính khác nhau vẫn diễn ra trên thực tế khi trong 66% người lao động có hợp đồng dài hạn thì người gốc Phi chỉ có 57% còn người gốc Á, Âu, Mỹ thì trên 80% số lượng người thuộc độ tuổi lao động có hợp đồng dài hạn [107], hay tỷ lệ nữ giới được tuyển dụng chỉ là 34,4% khi nam giới là 47,7% năm 2010 và nam giới cũng tiếp cận với các vị trí quản lý cao hơn nhiều hơn [72].

2.4.1.3 Kinh nghiệm từ Trung Quốc

Sau gần 40 năm cải cách, Trung Quốc đã trở thành một thế lực hùng mạnh về kinh tế trên thế giới bên cạnh Mỹ, Châu Âu và Nhật Bản với GDP đạt hơn 11 nghìn tỷ USD năm 2016 (chiếm khoảng 18,06% giá trị của nền kinh tế thế giới),

đứng thứ 2 thế giới sau Mỹ [126]. Những vấn đề của thị trường lao động đặt ra với quốc gia này như sau:

Thứ nhất, cơ hội việc làm và chất lượng công việc cần phải giải quyết triệt để cho thị trường lao động hơn 800 triệu người vốn đang được phân bổ thừa thãi cho các khu vực nông thôn cũng như các doanh nghiệp nhà nước. Dù tỷ lệ thất nghiệp trong nền kinh tế ở Trung Quốc trong những năm gần đây chỉ vào khoảng 4%, nhưng với một quốc gia đông dân nhất thế giới có chính sách phát triển kinh tế tập trung ở các khu vực thành phố lớn và các đặc khu kinh tế ven biển thì áp lực tạo việc làm cho khoảng 200 triệu người lao động di cư từ khu vực khác tới trong khoảng 1 thập kỷ vừa qua là rất nặng nề với các nhà hoạch định chính sách [95]. Hơn nữa, trong khoảng từ 1999 đến 2005, với chính sách thu hẹp khu vực kinh tế công, khoảng 21 triệu người lao động đã mất việc ở các doanh nghiệp quốc doanh ở Trung Quốc. Những người mất việc này hầu hết nằm trong các ngành nghề sử dụng lao động phổ thông như khai thác than, dệt may hay công nghiệp nên khi mất việc họ rất khó tiếp cận công việc mới trong một nền kinh tế thị trường cạnh tranh ở những ngành nghề khác. Bên cạnh đó, Trung Quốc vẫn được đánh giá là thị trường lao động với mức lương và các tiêu chuẩn, quy định về lao động tương đối thấp [102].

Trước tình hình đó, những năm 1990, chỉ tiêu tuyển dụng theo kế hoạch đối với các doanh nghiệp nhà nước được loại bỏ và doanh nghiệp được phép chủ động tuyển chọn người lao động cho mình; những “công ty dịch vụ việc làm” được lập ra để tạo lập ra các doanh nghiệp mới nhằm giải quyết các vấn đề về dư thừa lao động của những doanh nghiệp đang tồn tại; cơ chế quản lý doanh nghiệp cũng thay đổi khi có sự thuê quản lý chuyên nghiệp từ bên ngoài và sự tham gia của các cổ đông vào quá trình điều hành doanh nghiệp [74]. Một số doanh nghiệp được chỉ định phải tổ chức lại, sử dụng lại và đào tạo lại lao động của mình một cách hiệu quả hơn. Những giải pháp chính sách này làm giảm tâm lý “bát cơm sắt” (iron rice bowl) vốn đã ăn sâu vào tiềm thức người lao động của Trung Quốc trong thời

gian trước để tiến tới một thị trường lao động năng động và cạnh tranh hơn. Về thời gian lao động, Luật Lao động của Trung Quốc (1995) quy định thời gian làm việc không quá 40 tiếng trong tuần, với thời gian vượt giờ không quá 36 giờ một tháng [60]; khi không nắm vững các hạn mức này, người lao động thường không được đối xử và chi trả xứng đáng trên thực tế.

Thứ hai, cải cách đối với hệ thống nhân sự trong nhóm các đơn vị trực thuộc Nhà nước như doanh nghiệp nhà nước, các tổ chức công và các cơ quan chính phủ vốn sử dụng một lượng lao động rất lớn, tiêu tốn một lượng ngân sách trả lương không lồ với nhiều ưu đãi nhưng hoạt động không thực sự hiệu quả [60]. Trong nhiều thập kỷ qua, Trung Quốc duy trì việc sử dụng cùng một hệ thống chính sách cho việc quản lý nhân sự từ những năm đầu lập quốc (1/10/1949) để quản lý toàn bộ các công chức, viên chức Nhà nước ở từ các doanh nghiệp quốc doanh đến các cơ quan chính phủ. Hệ thống này đề cao thâm niên công tác hơn là khả năng làm việc thực tế của người lao động, và như vậy những người thể hiện kém trong công việc có khi lại được dung thứ, cất nhắc để thăng tiến. Hơn nữa, trong hệ thống quản lý cũ, mức lương được tính theo thang bậc với sự khác biệt ở trình độ học vấn hoặc nghề nghiệp; việc tăng lương được tính theo thâm niên công tác chứ không phải dựa vào năng suất lao động. Như vậy, người lao động có rất ít động lực để hoàn thiện kỹ năng và dành nhiều nỗ lực để cống hiến thêm cho công việc.

Một cơ chế tự quyết nhiều hơn được trao cho các nhà quản trị doanh nghiệp nhà nước khi mức lương bắt đầu khác biệt giữa các doanh nghiệp này theo tình hình lợi nhuận thực tế với các mức “thưởng” mới bắt đầu được áp dụng trong đãi ngộ với người lao động [74]. Theo đó, mức lương được tính cho người lao động phải có sự khác biệt dựa theo trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm của người lao động đó trên nhiều ngành và lĩnh vực kinh tế công. Trên thực tế, nhiều học giả cũng đã nghiên cứu các nhân tố quyết định mức lương của người lao động Trung Quốc trong chính sách mới và đưa ra kết luận rằng yếu tố giáo dục tác động lớn nhất đến sự bất bình đẳng trong thu nhập ở nước này [115]. Những nhân tố như nghề

nghiệp, giới tính, hay là Đảng viên Đảng Cộng sản Trung Quốc cũng tác động đến mức lương cuối cùng của người lao động nhận được.

2.4.2 Một số bài học cho Việt Nam từ kinh nghiệm nước ngoài

Từ điển hình CHLB Đức

- Tính kỷ luật và quy trình được thể hiện trong việc ra những chính sách về lao động ở nước Đức. Những quy định chặt chẽ về tuyển dụng và sa thải người lao động giúp bảo đảm sự ổn định của công việc cho họ và giúp nền kinh tế duy trì một tỉ lệ thất nghiệp thấp, an sinh xã hội cao vì mức thuế thu nhập cao. Tuy nhiên, khi lật lại vấn đề thì chính hệ thống chặt chẽ đó khiến doanh nghiệp nhiều khi ngần ngại hơn trong tuyển dụng những người lao động trẻ ít kinh nghiệm và người lao động yếu thế mà luôn hướng tới những lựa chọn chắc chắn hơn với các lao động nam giới, có trình độ, kinh nghiệm để phục vụ cho lợi ích lâu dài của doanh nghiệp mình. Điều này gây ra sự mất cân bằng trong tuyển dụng cũng như cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp của người lao động.

- Khi đến một giai đoạn phát triển về kinh tế, các quốc gia thường phải đối mặt với cơ cấu dân số già hóa. Điều này đặt nhiều gánh nặng lên chính sách quản lý nhà nước về lao động tại mỗi quốc gia đó. Việc gia tăng đầu tư, hỗ trợ cho các hoạt động đào tạo nhằm phát triển kỹ năng và năng lực của lực lượng lao động kế cận một mặt tạo động lực cho họ phát triển, nhưng mặt khác cũng đặt ra nhu cầu về nguồn cung tài chính để thực hiện những kế hoạch dài hạn đó. Khi ấy, lựa chọn bổ sung nguồn lao động có sẵn kinh nghiệm, kỹ năng, hay thậm chí chỉ có đủ sức khỏe lao động từ bên ngoài quốc gia cũng là một giải pháp mà các nhà quản lý nhà nước có thể cân nhắc.

Từ điển hình Nam Phi

- Sự bất bình đẳng trong tuyển dụng lao động dựa vào màu da, giới tính, tín ngưỡng tôn giáo hay tình trạng thể chất là điều không thể được chấp nhận trong một thị trường lao động hiện đại, văn minh. Người lao động lương thiện dù ở công việc gì hay hoàn cảnh nào cũng đều cần được hệ thống chính sách về lao động bảo

vệ trước tình trạng đối xử phân biệt, vì điều đó ảnh hưởng nặng nề tới tâm lý lao động và ý chí vươn lên của người lao động, nhất là những người thuộc nhóm yếu thế trong xã hội.

- Hơn nữa, các nhà lập pháp cần thường xuyên rà soát và đánh giá tác động của các chính sách mình đưa ra trong lĩnh vực lao động để nhận biết được các nhóm đối tượng người lao động còn chưa được hưởng lợi từ chính sách. Việc này giúp điều chỉnh, bổ sung hành lang pháp lý về quản lý lao động, đồng thời cũng tăng cường hiệu quả quản lý của nhà nước để tạo động lực cho nhiều nhóm người lao động hơn.

Từ điển hình Trung Quốc

- Việc thu hẹp hoạt động của các doanh nghiệp quốc doanh là một điều tất yếu trong xu thế phát triển của các quốc gia trên thế giới. Điều này đồng nghĩa với một lực lượng lớn người lao động sẽ mất việc làm, và tình trạng này càng trở nên nghiêm trọng đối với các lao động chuyên môn hóa cao, hoặc có ít bằng cấp chuyên môn và ít được trải qua đào tạo. Chính vì vậy, các nhà hoạch định chính sách cũng cần chuẩn bị cho người lao động trong việc chuyển đổi công việc nhanh chóng, thuận tiện trong tương lai, tránh kéo dài mà ảnh hưởng đến sinh kế của họ.

- Hệ thống chính sách và quy hoạch về lao động tập trung, tập quyền là cản trở lớn đối với sự phát triển của thị trường lao động và hiệu quả của sự phân bổ lao động vào các lĩnh vực, ngành nghề của nền kinh tế. Vì vậy, sự chuyển đổi từ cơ chế độc quyền sang một hệ thống phi tập trung, nơi mà doanh nghiệp và người lao động có năng lực có thể tự tìm đến với nhau, là một lựa chọn chính sách hợp lý để làm cho thị trường lao động năng động hơn, góp phần vào xây dựng nền kinh tế thị trường đúng nghĩa. Đồng thời, đây cũng là hồi chuông cảnh tỉnh cho sự thoái trào của tâm lý “bát cơm sắt” trong một số người lao động, đặc biệt ở khu vực quốc doanh, khiến họ luôn biết cố gắng, nỗ lực hơn để giữ lại vị trí của mình.

- Sự cải cách trong chính sách về lao động chỉ có thể được thực hiện thực sự nếu cơ chế thăng tiến theo thâm niên công tác được thay thế bằng cơ chế đánh giá

hiệu quả và năng lực làm việc của người lao động một cách khách quan. Trong đó, biên chế đối với người lao động nên được loại bỏ, hệ thống thông tin về đãi ngộ, thăng tiến phải được yêu cầu làm minh bạch hóa cho tất cả người lao động trong tổ chức được biết và có cơ chế đảm bảo sự công bằng trong đánh giá, cất nhắc người lao động lên các vị trí cao hơn trong sự nghiệp.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM

3.1 Khái quát thực trạng lao động và tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

3.1.1 Khái quát thực trạng các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

3.1.1.1 Sản xuất

*Trong lĩnh vực công nghiệp nặng, EVN có ngành nghề kinh doanh chính là sản xuất, truyền tải, phân phối, kinh doanh mua bán và xuất nhập khẩu điện năng, nhưng đây cũng là tập đoàn có nhiều hoạt động ngoài ngành không hiệu quả trong thời gian qua. Tổng công suất của hệ thống điện Việt Nam do EVN quản lý và vận hành đến cuối năm 2014 là 34.058 Mega Watt (MW). Trong đó, EVN sở hữu 59,5% (tương đương 20.265 MW), đơn vị ngoài EVN sở hữu 39,76% (13.543 MW) và nhập khẩu 0,74% (250 MW) [7]. Tỷ lệ đóng góp cho công suất điện năng đó từ cao xuống thấp là thủy điện, nhiệt điện (than), tuabin khí, thủy điện nhỏ và diesel, nhiệt điện (dầu), điện nhập khẩu và năng lượng tái tạo. **Petrolimex** thì có ngành kinh doanh chính là xuất nhập khẩu và kinh doanh dầu, lọc-hóa dầu, nhưng tập đoàn cũng hoạt động trên các lĩnh vực vận tải biển, vận tải đường bộ, xây lắp, thiết kế, bảo hiểm, và ngân hàng. Sản lượng xăng dầu xuất bán của Petrolimex trong năm 2014 và 2015 lần lượt là 9.833.571 m³ và 10.661.923 m³ [19]. Tập đoàn **PVN** có ngành kinh doanh chính là nghiên cứu, thăm dò, khai thác, vận chuyển, chế biến, tàng trữ, kinh doanh và phân phối sản phẩm dầu, khí, nguyên liệu hóa phẩm dầu khí, sản phẩm lọc hóa dầu. Tuy nhiên, PVN còn tham gia sản xuất phân bón (Urê, NPK), điện, xơ sợi, nhiên liệu sinh học và các thành phẩm khác. Trong kế hoạch 5 năm (2016-2020), PVN đưa ra mục tiêu khai thác được 115-135 triệu tấn*

quy dầu với khoảng 65-80 triệu tấn dầu thô và 50-55 tỷ m³ khí, phát hiện gia tăng trữ lượng khoảng 20-40 triệu tấn quy dầu [22]. **Vinachem** được thành lập nhằm sản xuất, kinh doanh hóa chất cơ bản, hóa chất tiêu dùng, hóa dược và hóa dầu. Theo đó, Vinachem tập trung vào sản xuất các nhóm sản phẩm như phân bón, thuốc bảo vệ thực vật, cao su, điện hóa, tẩy rửa, hóa chất cơ bản, và sản phẩm apatit các loại. **Vinacomin** được Chính phủ giao nhiệm vụ chính là kinh doanh công nghiệp than, khoáng sản – luyện kim, điện, vật liệu nổ công nghiệp và công nghiệp điện, và tập đoàn là một trong những TĐKTNN ở Việt Nam ít có hoạt động kinh doanh ngoài ngành nhất [34]. Trước những khó khăn trong sản xuất, đặc biệt là trong công tác tiêu thụ than và tình trạng tồn kho cao hiện nay, tập đoàn đã chủ động có các giải pháp điều hành, cân đối giữa sản xuất và tiêu thụ; giảm sản lượng so với kế hoạch. **VRG** có hoạt động chính là trồng, chế biến và kinh doanh cao su, chế biến gỗ và công nghiệp cao su. Ngoài ra, VRG còn tham gia vào mảng đầu tư xây dựng phát triển khu công nghiệp với tổng diện tích cho thuê là 286 ha (năm 2016) và tỷ lệ lấp đầy mới đạt khoảng 60% diện tích [43].

Trong lĩnh vực dịch vụ - thông tin – tài chính, tập đoàn **Bảo Việt** có ngành kinh doanh chính là dịch vụ tài chính. Theo đó, tập đoàn rất tập trung vào hoàn thành tốt nhiệm vụ chính này với các mảng kinh doanh chính là bảo hiểm (Bảo Việt và Nhân thọ), quản lý quỹ, chứng khoán, và đầu tư. **Viettel** hoạt động với ngành kinh doanh chính là nghiên cứu, sản xuất, kinh doanh thiết bị, sản phẩm viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông trong bối cảnh thị trường viễn thông trong nước cạnh tranh mạnh mẽ, các doanh nghiệp viễn thông đều đang chú trọng vào phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới để phát triển. Tuy nhiên, trong năm 2015, Viettel đã thành công trong tăng thêm 6,8 triệu thuê bao trong nước, lũy kế toàn mạng 56,4 triệu thuê bao; và tăng thêm 4,5 triệu thuê bao ở nước ngoài, lũy kế toàn mạng 17,1 triệu thuê bao. Tổng số thuê bao lũy kế toàn mạng của Viettel đã đạt 73,5 triệu, số trạm BTS lũy kế toàn mạng là 102.610 trạm, và mạng cáp quang lũy kế toàn mạng là 353.909 km [128]. Trong khi đó, **VNPT** là tập đoàn hoạt động chính

yếu trong lĩnh vực dịch vụ và sản phẩm viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông [40]. Trong giai đoạn 2013-2015, VNPT có những bước chuyển lớn trong hoạt động sản xuất kinh doanh khi bàn giao lại Công ty Thông tin di động (Mobifone), Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam (VNPost), Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và Bưu điện Trung ương lại cho Bộ Thông tin và Truyền thông. Do đó, hoạt động của VNPT hiện tập trung chính vào ba mảng là phát triển thuê bao di động, thuê bao Internet băng rộng cố định và thuê bao truyền hình trực tuyến IPTV.

Trong lĩnh vực công nghiệp nhẹ, Vinatex có nhiệm vụ chính là sản xuất, kinh doanh, và xuất nhập khẩu sản phẩm dệt may thời trang. Theo đó, ba mảng kinh doanh chính được chú trọng trong Vinatex là sản xuất, kinh doanh sợi (với tổng năng lực khoảng 852.800 cộc sợi/năm), sản xuất, kinh doanh vải (với tổng năng lực sản xuất vải dệt kim khoảng 11.300 tấn/năm, và vải dệt thoi là khoảng 124 triệu mét/năm), và sản xuất, kinh doanh hàng may mặc (với tổng năng lực sản xuất khoảng 239,35 triệu sản phẩm/năm) [37].

3.1.1.2 Thị trường

Theo định hướng của Đảng và Nhà nước, những TĐKTNN đóng vai trò đầu tàu dẫn dắt các thành phần kinh tế khác hoạt động có trật tự và quy củ trong ngành nghề kinh doanh cụ thể của TĐKTNN đó. Điều này cũng dễ hiểu với quy mô về vốn và các nguồn lực khác cùng nhiều lợi thế sẵn có mà các TĐKTNN sở hữu so với các doanh nghiệp thuộc nhiều thành phần kinh tế khác. Do đó, ở thị trường Việt Nam, chúng ta có thể đưa ra nhận định về vị thế dẫn đầu trong hầu hết các ngành nghề kinh doanh chính mà các TĐKTNN đang hoạt động. Tuy nhiên, theo xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa, các TĐKTNN này đã có sự hiện diện kinh doanh ở các thị trường quốc tế như **(PVN)**: Algeria, Liên Bang Nga, Mông Cổ, Uzbekistan, Cuba, Venezuela, Peru, Congo, Madagascar, Lào, Campuchia, Malaysia, Indonesia, và Myanmar; **(Viettel)**: Haiti, Peru, Cameroon, Burundi, Tanzania, Mozambique, Lào, Campuchia và Timor. Hiện, Viettel đang chủ trương

đầu tư thêm vào Indonesia và Nigeria; **(VNPT)**: Hoa Kỳ, Hồng Kông, Singapore, Malaysia, Lào, Campuchia, và Cộng hòa Séc; **(Petrolimex)**: Singapore, Lào, và Campuchia; **(Vinacomin)**: Lào và Campuchia; **(VRG)**: Lào và Campuchia; **(Vinachem)**: Lào; **(Vinatex, EVN và Bảo Việt)**: chưa có hiện diện kinh doanh với thương hiệu của tập đoàn ở nước ngoài.

Như vậy, các TĐKTNN như PVN, Viettel, hay VNPT là những tập đoàn có hoạt động thị trường rộng lớn, có tính chất quốc tế hóa cao với sự hiện diện kinh doanh ở trên 7 quốc gia, lãnh thổ quốc tế ở khắp các châu lục trên thế giới. Các tập đoàn như Petrolimex, Vinacomin, VRG, và Vinachem có hoạt động kinh doanh mở tại thị trường các quốc gia Đông Nam Á, và chủ yếu là hai đối tác truyền thống, láng giềng là Lào và Campuchia. Các tập đoàn Vinatex, EVN và Bảo Việt tuy hoạt động trong những lĩnh vực có nhiều tiềm năng phát triển ở thị trường quốc tế nhưng công tác tìm kiếm thị trường và làm thị trường mới vẫn chưa được quan tâm đúng mức.

3.1.1.3 Tài chính

(1) *Tập đoàn Bảo Việt*: Nằm trong nhóm các TĐKTNN có mức tổng doanh thu thấp nhất (cùng với Vinatex, VRG), nhưng tập đoàn Bảo Việt vẫn luôn duy trì được mức tăng trưởng doanh thu đều đặn qua các năm trong giai đoạn 2014 – 2016 ở mức khoảng 3.000 tỷ VNĐ mỗi năm. Tuy nhiên, lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp của tập đoàn lại giảm trong 2 năm (2015 và 2016) so với năm 2014. Con số lợi nhuận thu được sau khi nộp thuế thu nhập hàng năm duy trì ở mức trên 1.100 tỷ VNĐ [3].

(2) *Tập đoàn Điện lực Việt Nam*: EVN là một trong 3 tập đoàn có tổng doanh thu hàng năm cao nhất trong 10 TĐKTNN ở Việt Nam (mức trên 200.000 tỷ VNĐ). Giai đoạn 3 năm gần đây, EVN duy trì được mức tăng trưởng về doanh thu tuy không nhiều, nhưng lợi nhuận có chiều hướng sụt giảm. Năm 2015, tổng doanh thu bán hàng và cung ứng dịch vụ của EVN tăng khoảng 15% so với năm 2014 nhưng lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp lại giảm đúng khoảng 15%. Tình

hình này được cải thiện vào năm 2016 khi tổng doanh thu tập đoàn tăng khoảng 18% so với năm 2015 và lợi nhuận chỉ giảm khoảng 3% so với cùng kỳ năm trước [8].

(3) *Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam*: Năm 2015, Petrolimex có tình hình sản xuất và kinh doanh khả quan khi cả tổng doanh thu thì giảm so với cùng kỳ năm 2014, nhưng lợi nhuận thì lại cao hơn vì hiệu quả kinh doanh trong quản lý chi phí tốt hơn. Xu thế này tiếp tục diễn ra ở Petrolimex khi năm 2016 tổng doanh thu cũng giảm so với năm 2015 nhưng lợi nhuận đã tăng khoảng 2.000 tỷ VNĐ. Theo đó, số liệu tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của tập đoàn là 123.127 tỷ VNĐ (2016), 146.579 tỷ VNĐ (2015) và 206.813 tỷ VNĐ (2014). Tổng lợi nhuận kế toán sau thuế thu nhập doanh nghiệp của ba năm lần lượt là 5.147 tỷ VNĐ, 3.138 tỷ VNĐ và âm 9 tỷ VNĐ [19]. Điều này cho thấy về mặt tài chính hoạt động của tập đoàn ngày càng đạt hiệu quả sử dụng vốn cao.

(4) *Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam*: Trong giai đoạn 2014 – 2016, PVN chứng kiến sự sụt giảm về doanh thu lẫn lợi nhuận sau thuế. Sự giảm sút này rất đáng ngại cho tình hình tài chính của tập đoàn này khi tổng doanh thu năm 2016 giảm khoảng gần 150.000 tỷ VNĐ và lợi nhuận thì chỉ ở mức dưới 1/2 so với số liệu tương ứng của năm 2014. Tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của tập đoàn là 234.000 tỷ VNĐ (2016), 293.440 tỷ VNĐ (2015) và 373.345 tỷ VNĐ (2014). Tổng lợi nhuận kế toán sau thuế thu nhập doanh nghiệp tương ứng của ba năm đó là 18.000 tỷ VNĐ, 30.695 tỷ VNĐ và 42.914 tỷ VNĐ [23].

(5) *Tập đoàn Viễn thông Quân đội*: Viettel là một tập đoàn đặc biệt trong quy định công bố thông tin tài chính đến công chúng do phải thực hiện các nhiệm vụ an ninh, quốc phòng đặc biệt. Tuy vậy, số liệu có được cho thấy tập đoàn này đang có mức tăng trưởng về tổng doanh thu và duy trì được mức lợi nhuận hơn 40.000 tỷ VNĐ trước thuế thu nhập doanh nghiệp qua giai đoạn 2014 - 2016. Tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của tập đoàn là 226.558 tỷ VNĐ (2016), 222.700 tỷ VNĐ (2015) và 197.000 tỷ VNĐ (2014) [128]. Trong bối cảnh thị trường viễn

thông trong nước cạnh tranh mạnh mẽ, các doanh nghiệp viễn thông chú trọng vào phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới để phát triển và thị trường viễn thông nước ngoài có nhiều bất ổn do sự không ổn định về chính trị, trật tự và an toàn xã hội, hầu hết các TĐKTNN gặp khó khăn trong tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận thì việc Viettel duy trì được đà tăng trưởng đó cũng là điều đáng lưu ý.

(6) *Tập đoàn Hóa chất Việt Nam*: Giai đoạn 2014 – 2016 cho thấy sự đi xuống của tình hình kinh doanh của Vinachem. Đây là tập đoàn duy nhất trong 10 TĐKTNN ở Việt Nam có lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp âm (-335 tỷ VNĐ) trong năm 2016. Tổng doanh thu của Vinachem trong giai đoạn này được duy trì ở mức trên 40.000 tỷ VNĐ [32], không tăng cũng như không giảm sút nhiều qua các năm. Điều này cho thấy năm tài chính 2016, Vinachem phải đối mặt với một mảng kinh doanh thực sự không hiệu quả khiến cả tập đoàn phải dành nguồn lực của mình để bù đắp.

(7) *Tập đoàn Công nghiệp Than-Khoáng sản Việt Nam*: Tình hình kinh doanh trong 3 năm gần đây của Vinacomin được duy trì ở mức ổn định, chứng kiến ít sự suy giảm trong doanh thu, thậm chí còn có mức tăng doanh thu lớn vào năm 2016 (khoảng gần 40.000 tỷ VNĐ). Theo đó, tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của tập đoàn là 101.180 tỷ VNĐ (2016), 76.409 tỷ VNĐ (2015) và 78.105 tỷ VNĐ (2014) [36]. Tuy nhiên, lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp của tập đoàn lại không biến thiên theo tỷ lệ của doanh thu mà cho thấy sự suy giảm rất đáng chú ý về lợi nhuận trong năm 2015 và 2016 so với năm 2014.

(8) *Tập đoàn Dệt may Việt Nam*: Xét về lợi nhuận thu được, Vinatex là một trong những tập đoàn có tỷ suất lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp trên doanh thu không cao trong giai đoạn 2014 – 2016. Mức lợi nhuận cụ thể là 579 tỷ VNĐ (2016), 532 tỷ VNĐ (2015) và 464 tỷ VNĐ (2014) trên mức doanh thu được duy trì trong khoảng 13.000 – 15.500 tỷ VNĐ [38]. Điều này cho thấy tuy tình hình tài chính của tập đoàn Vinatex ổn định qua các năm nhưng giá trị gia tăng mà các ngành sản xuất kinh doanh chính của tập đoàn tạo ra không nhiều.

(9) *Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*: Tổng doanh thu của VNPT trong giai đoạn 2014 – 2016 được duy trì ở mức trên 50.000 tỷ VNĐ và mức lợi nhuận tăng trưởng ổn định. Tổng doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của tập đoàn là 53.139 tỷ VNĐ (2016), 50.586 tỷ VNĐ (2015) và 51.151 tỷ VNĐ (2014). Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế tương ứng của các năm đó là 4.140 tỷ VNĐ, 3.453 tỷ VNĐ và 2.627 tỷ VNĐ [42]. Tình hình này cho thấy VNPT đang giữ được hiệu quả tài chính tương đối tốt trong thời gian gần đây.

(10) *Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam*: Năm 2015, tình hình sản xuất và kinh doanh của VRG giảm sút so với cùng kỳ năm 2014. Điều này kéo theo lợi nhuận của tập đoàn đi xuống. Tuy nhiên, năm 2016 chứng kiến sự tăng trưởng tuy không nhiều ở cả doanh thu và lợi nhuận thu được. Trong giai đoạn này, doanh thu cao nhất vẫn là số liệu của năm 2014 với 17.252 tỷ VNĐ, mức doanh thu và lợi nhuận thấp nhất rơi vào năm 2015 [43]. So với các tập đoàn khác ở mức doanh thu tương ứng thì số liệu về lợi nhuận của VRG là khá khả quan qua các năm.

Bảng 3.1 Tổng hợp tình hình tài chính của các TĐKTNN, 2014-2016

Đơn vị: Tỷ VNĐ

		2014		2015		2016	
		Doanh thu	Lợi nhuận	Doanh thu	Lợi nhuận	Doanh thu	Lợi nhuận
1	Bảo Việt	13.909	1.331	16.206	1.175	19.878	1.165
2	EVN	202.649	*5.351	233.710	*4.595	278.031	*4.500
3	Petrolimex	206.813	-9	146.579	3.138	123.127	5.147
4	PVN	373.345	42.914	293.440	30.695	234.000	18.000
5	Viettel	197.000	*42.200	222.700	*45.800	226.558	*43.200
6	Vinachem	41.217	1.957	41.185	1.467	40.227	-335
7	Vinacomin	78.105	2.118	76.409	473	101.180	800
8	Vinatex	13.488	464	15.181	532	15.486	579
9	VNPT	51.151	*2.627	50.586	*3.453	53.139	*4.140
10	VRG	17.252	2.297	15.116	1.935	15.724	2.808

*Lưu ý: * Trước thuế thu nhập doanh nghiệp; Số liệu còn lại là tính sau thuế thu nhập doanh nghiệp.*

Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo của các TĐKTNN (2017)

Bảng 3.1 cho chúng ta đánh giá chung nhất về tình hình tài chính của các tập đoàn đã nghiên cứu. *Thứ nhất*, Viettel và PVN nổi lên là hai tập đoàn có tình hình tài chính khả quan nhất trong các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay với doanh thu

cao và tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu cũng khá khả quan qua các năm. *Thứ hai*, Petrolimex, EVN và Vinacomin là những tập đoàn có doanh thu tương đối cao trong các tập đoàn nhưng tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu lại thấp, dường như chưa tương xứng với tiềm năng của mình. Cụ thể, Petrolimex trong năm 2014 còn chứng kiến mức lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp âm (-9 tỷ VNĐ). *Thứ ba*, các tập đoàn còn lại như VNPT, Vinachem, VRG, Vinatex và Bảo Việt với quy mô nhỏ xét về doanh thu và lợi nhuận so với các tập đoàn đã kể tên. *Thứ tư*, với tình hình kinh doanh như vậy, chúng ta có thể nhận thấy hiện tại các TĐKTNN ở Việt Nam thực sự chưa hoạt động hiệu quả về mặt tài chính. Thực tế này cho thấy các TĐKTNN đang mới chỉ dừng lại ở các chức năng ổn định xã hội, và tạo các cơ sở quan trọng ở những lĩnh vực trọng yếu cho nền kinh tế có đà để phát triển chứ chưa thể hiện được vai trò đầu tàu về kinh tế được mong đợi của mình.

3.1.2 Thực trạng lao động và sử dụng lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

Với tập đoàn PVN, những điểm đáng chú ý nhất trong công tác nhân sự là sự chú trọng vào hoạt động đào tạo, công tác an toàn – sức khỏe – môi trường trong lao động sản xuất. Tập đoàn còn có cho mình một Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2009 – 2015, định hướng tới 2025. Trong đó, mục tiêu chính của PVN là có một đội ngũ lãnh đạo, quản lý, chuyên gia khoa học – công nghệ và công nhân kỹ thuật có trình độ ngang tầm quốc tế. PVN có hơn 60.000 người lao động trong toàn tập đoàn nhưng năm 2011 có hơn 70.435 lượt người, 2012 có 83.680 lượt người, và 2013 có tới 99.273 lượt người được tham gia các khóa đào tạo thường niên [124]. Đây là những con số khá lớn vì vậy tổng chi phí đào tạo mà PVN chi thường niên cũng chiếm một tỉ trọng lớn trong ngân sách của tập đoàn. Năm 2012, PVN chi 305,3 tỷ VNĐ; năm 2013, số tiền đào tạo lên tới 370,9 tỷ VNĐ với khoảng 5.070 khóa học (hơn 90% ở trong nước và khoảng 8-9% ở nước ngoài) [21]. Ngoài công tác đào tạo, PVN cũng chú trọng nâng cao thu nhập của người lao động, với mức thu nhập bình quân thuộc dạng cao trong các

TĐKTNN ở Việt Nam (Bảng 3.2).

Đối với *Petrolimex*, công tác nhân sự xoay quanh việc phát huy yếu tố con người, đặt con người vào vị trí trung tâm của phát triển doanh nghiệp. Với khoảng 26.638 người lao động (năm 2015) và 26.366 người (năm 2016), *Petrolimex* luôn chú ý củng cố, đổi mới văn hóa doanh nghiệp, và điều kiện làm việc của người lao động trong tập đoàn khi môi trường làm việc liên quan đến xăng dầu và các yếu tố độc hại khác. Thu nhập bình quân hàng tháng của người lao động *Petrolimex* vào khoảng 8.900.000 VNĐ (2015) và 8.389.000 VNĐ (2016) [20]. Trong khi đó tập đoàn *Vinacomin* có tổng số lao động tính tới cuối năm 2016 là 110.631 người và 109.900 đến hết Quý I năm 2017 [35]. Do đặc thù ngành than và khoáng sản nên đa số người lao động của *Vinacomin* phải làm việc ở những môi trường chứa đựng những yếu tố nguy hiểm và độc hại cao. Do đó, công tác đảm bảo an toàn và sức khỏe cho người lao động được chú trọng. Đồng thời, tập đoàn luôn cố gắng nâng cao thu nhập của người lao động để họ cố gắng và yên tâm công tác. Thu nhập bình quân của người lao động ở *Vinacomin* hàng tháng là 8,4 triệu VNĐ (2014), 9 triệu VNĐ (2015) và hơn 10 triệu VNĐ (2016) [35]. Ngoài ra, tập đoàn còn là một trong những TĐKTNN quan tâm đến việc nâng cao trình độ của người lao động thông qua hệ thống các trường Quản trị kinh doanh và các trường đào tạo nghiệp vụ khai thác mỏ ở một số địa phương.

Với trường hợp *Viettel*, tập đoàn hoạt động trên khoảng 12 thị trường lớn nhỏ khác nhau cả trong nước lẫn quốc tế. Do đó, tập đoàn tuyển dụng khoảng 25.835 người lao động Việt Nam và 10.000 người lao động nước ngoài ở Việt Nam và ở các thị trường quốc tế trong năm 2016 với những đặc trưng văn hóa, tâm lý và nhu cầu khác nhau [127]. Cách thức *Viettel* chọn để giải quyết vấn đề nhân sự và tạo động lực cho số lượng người lao động tương đối ổn định trong những năm qua là xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Với một văn hóa làm "nền tảng tư tưởng", bao gồm slogan, logo, tầm nhìn thương hiệu, triết lý, và các giá trị cốt lõi mà người *Viettel* luôn mang theo bất kỳ đâu trên thế giới, *Viettel* đã tạo ra được "sức mạnh

mềm” cho sự phát triển bền vững của mình. Chính điều đó lý giải cho việc trong khoảng 3 năm vừa qua doanh thu tập đoàn tăng bình quân khoảng gần 20% nhưng số lượng người lao động không tăng hoặc tăng rất ít. Người lao động Viettel cũng được biết đến với năng suất lao động cao, đạt khoảng 3-4 tỷ VNĐ/người/năm. Thu nhập bình quân hàng tháng của người lao động tại tập đoàn đạt 23,7 triệu VNĐ năm 2014 [128], 30,5 triệu VNĐ (2015) và 30 triệu VNĐ (2016) [31]. Cũng hoạt động trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ, tập đoàn VNPT có số lượng người lao động năm 2015 là 39.578 người; nhưng tới năm 2016, tập đoàn giảm số lượng này xuống còn khoảng 39.198 người, với mức thu nhập bình quân hàng tháng tương ứng là 17,65 triệu VNĐ (2015) và 18,34 (2016) [41]. VNPT quan niệm rằng chính sách tiền lương, tiền thưởng đối với người lao động là nhằm thu hút, duy trì và khuyến khích những lao động giỏi, có trình độ cao và có nhiều đóng góp. Đối với các cấp quản lý, chính sách này nhắc đến tiền lương, tiền thưởng, thù lao tương ứng với hiệu quả sản xuất, kinh doanh, và kết quả quản lý, điều hành doanh nghiệp.

Trong các tập đoàn còn lại, VRG sử dụng một số lượng lớn với hơn 90.000 người lao động (năm 2016), bao gồm cả 26.292 người lao động dân tộc thiểu số (chiếm 28,6%) vì đặc thù sản xuất riêng của ngành công nghiệp cao su. Tuy nhiên, thu nhập bình quân hàng tháng của người lao động của tập đoàn này được duy trì ở mức thấp trong số các tập đoàn, với khoảng 4,5 triệu VNĐ (2014) [130] và 5,3 triệu VNĐ vào năm 2016 [125]. *Thứ hai*, Vinatex cũng là tập đoàn với số lượng lao động lớn, với 83.873 người (2014), 85.588 người (2015) [37], và 85.979 người (2016) [38]. Do đặc thù của ngành kinh doanh công nghiệp nhẹ dệt may, người lao động của Vinatex chỉ nhận mức lương trung bình thấp ở khoảng 5,9 triệu VNĐ (2014), 6,3 triệu VNĐ (2015) và 6,69 triệu VNĐ (2016). *Thứ ba*, EVN nổi lên với quy mô của một TĐKTNN quy mô lớn với nhân sự các năm 2014, 2015 và 2016 lần lượt là 106.315, 104.616 và hơn 106.000 người lao động [8] [59]. Tuy tổng số người lao động ở EVN có xu hướng giảm, nhưng tổng quỹ lương lại có xu hướng tăng, và thu nhập bình quân của người lao động của tập đoàn cũng tăng theo, ở

các mức tương ứng là 12,3 triệu VNĐ (2014) và 13,7 triệu VNĐ (2015) [121]. *Thứ tư*, Vinachem cũng sử dụng số lượng lao động khá lớn ở mức 23.909 người lao động năm 2016, với mức thu nhập bình quân đầu người hàng tháng là 8 triệu VNĐ [33]. So với tập đoàn VRG với quy mô xấp xỉ khi nói về nhân sự, mức lương bình quân của Vinachem cao hơn khá nhiều. *Cuối cùng*, tập đoàn Bảo Việt sử dụng số lao động khiêm tốn trong các TĐKTNN, chỉ khoảng 5.360 người lao động năm 2014 và 5.467 người năm 2015 với bình quân thu nhập hàng tháng của người lao động vào khoảng 19,1 triệu VNĐ (2014) và 19,4 triệu VNĐ (2015) [2]. Năm 2016, tập đoàn Bảo Việt cố số lao động tăng thêm khoảng 3% với tổng số là 5.618 người (tổng số đại lý, tư vấn viên bảo hiểm, môi giới chứng khoán/chứng chỉ quỹ trên 120.000 người). Tập đoàn rất tập trung vào phát triển năng lực của người lao động với 140.187 giờ đào tạo (97.551 giờ đào tạo chuyên môn) và thúc đẩy 14,3% cán bộ nhân viên tham gia vào các hoạt động cộng đồng để phục vụ mục đích tăng trưởng bền vững [4]. Bảng 3.2 sẽ cho thấy sự chênh lệch về góc độ thu nhập trung bình mà người lao động nhận được trong các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay:

Bảng 3.2 Thu nhập bình quân hàng tháng của người lao động trong các TĐKTNN, 2014-2016

Đơn vị: Triệu VNĐ

		2014	2015	2016
1	PVN	31,88	27,80	26,39
2	Petrolimex	7,15	8,90	8,38
3	Vinacomin	8,40	9,00	10,43
4	Viettel	23,70	30,5	30,00
5	VNPT		17,65	18,34
6	VRG	4,50		5,30
7	Vinatex	5,90	6,30	6,69
8	EVN	12,30	13,70	
9	Bảo Việt	19,10	19,40	
10	Vinachem			8,00

Lưu ý: Những năm không có dữ liệu không được hiển thị.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Như vậy, dù lĩnh vực sản xuất kinh doanh và các nhiệm vụ chính trị - xã hội phải hoàn thành là khác nhau, các TĐKTNN vẫn có những điểm chung trong việc sử dụng lao động và tạo động lực cho lao động của mình. Chúng ta có thể nhận

thấy số lượng lao động của các tập đoàn đều rất lớn, từ 20.000 người trở lên tới hơn 100.000 người (riêng trường hợp của Bảo Việt là khoảng 5.500 người). Với số lượng lớn người lao động ở nhiều phòng ban, đơn vị chức năng khác nhau, các TĐKTNN phải xử lý một khối lượng lớn các công việc liên quan đến chế độ, chính sách dành cho người lao động. Vì vậy, việc tạo động lực cho người lao động cũng trở nên đa dạng. Tuy nhiên, chúng ta có thể thấy rằng các TĐKTNN đều chú trọng vấn đề thu nhập của người lao động và chủ trương tăng thu nhập đó lên để người lao động có được cuộc sống ổn định và an tâm cống hiến cho doanh nghiệp hơn. Ngoại trừ VRG và Vinatex, trung bình người lao động ở các tập đoàn còn lại đều nhận được mức lương trên 8 triệu VNĐ/tháng trong năm gần đây. Mức thu nhập này so với thu nhập trung bình của người lao động trên thị trường là một mức thù lao tương đối tốt. Ngoài ra, hoạt động đào tạo cho lao động để phát triển năng lực cá nhân cũng được các tập đoàn quan tâm đầu tư; đặc biệt, PVN còn có chiến lược riêng để thực hiện quá trình đào tạo người lao động. Cuối cùng, vấn đề xây dựng văn hóa doanh nghiệp để tạo động lực cho người lao động cũng là một điểm nhấn mà một số các tập đoàn đã bắt đầu thực sự quan tâm nghiên cứu áp dụng.

3.1.3 Thực trạng các phương thức và mô hình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

Theo nghiên cứu của tác giả luận án, các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay chưa có được một cách tiếp cận chuyên nghiệp với vấn đề tạo động lực cho người lao động của mình. Những tập đoàn đang quan tâm đến nội dung này có thể nhắc đến như Bảo Việt, Viettel, PVN hay EVN với sự áp dụng các quan điểm quản lý hiện đại. Tuy nhiên các phương thức được thực hiện để tạo động lực cho người lao động thì chủ yếu mang tính tự phát, thiếu đi kế hoạch hành động chi tiết và thậm chí chiến lược dài hạn cho vấn đề này. Do đó, chúng ta có thể nhận thấy hiện chưa tồn tại mô hình tạo động lực cho người lao động ở các TĐKTNN mà ta nghiên cứu. Một mô hình đúng nghĩa phải quy định rõ các nội dung chính cần thực hiện để có kết quả động lực làm việc tốt nhất từ phía người lao động và cần đi kèm với

các chiến lược, kế hoạch hành động chi tiết, cụ thể với từng mảng nội dung công việc, người chịu trách nhiệm, thời hạn hoàn thành và thậm chí các biện pháp chế tài nếu không đạt chỉ tiêu. Như vậy, các phương thức tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN mới đang dừng ở chỗ áp dụng đúng và đủ các quy định liên quan đến lao động của pháp luật, quan điểm tự phát của các cấp lãnh đạo (cao cấp, trung cấp) và cộng đồng người lao động được phát triển tự nhiên thiếu định hướng trước đó của doanh nghiệp.

3.1.4 Thực trạng vai trò của các nhóm chủ thể tham gia tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

Nội dung của các phần đánh giá kết quả và phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động (3.1.5 và 3.2) đã phần nào cho chúng ta thấy rõ hơn vai trò hiện tại của các chủ thể tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam:

- Nhà nước: chủ yếu đang thực hiện vai trò hoạch định chính sách cho thị trường lao động nói chung để tạo ra khung khổ pháp lý cần thiết cho các hoạt động tạo động lực của các doanh nghiệp đối với người lao động về tất cả các nội dung liên quan đến lương thưởng, an toàn vệ sinh lao động, hoạt động công đoàn, quy chế dân chủ, khen thưởng và đào tạo bồi dưỡng người lao động. Tuy nhiên, vai trò định hướng về công tác quản lý lao động cho đặc thù riêng của TĐKTNN thì chưa được phát huy.

- Các nhà quản trị chiến lược: chủ yếu đang thực hiện vai trò chỉ đạo các bộ phận phía dưới tuân theo các quan điểm, định mức theo luật định về vấn đề đãi ngộ người lao động của tổ chức. Tuy nhiên, điều quan trọng là hệ thống hóa công tác tạo động lực cho người lao động, áp dụng linh hoạt các nguồn lực sẵn có một cách hợp pháp để ưu tiên cho phát triển nguồn nhân lực thông qua tạo động lực cho người lao động thì chưa được thể hiện ở hầu hết các TĐKTNN ở Việt Nam.

- Các nhà quản trị chức năng: chủ yếu đang thực hiện vai trò thừa hành các chỉ đạo từ cấp trên đối với việc tạo động lực cho người lao động, chứ chưa thực

sự ý thức vai trò là cầu nối giữa người lao động với các bộ phận quản lý cao hơn của doanh nghiệp. Với thuận lợi là được tiếp xúc trực tiếp hàng ngày với người lao động, khi ý thức được điều đó, các nhà quản trị chức năng sẽ thực hiện vai trò kết nối thông tin về nhu cầu, nguyện vọng của người lao động với các nhà quản trị cấp cao hơn và thậm chí còn có thể đấu tranh thêm cho đời sống của người lao động.

- Các tổ chức chính trị - xã hội: chủ yếu đang thực hiện vai trò giám sát mang tính hình thức đối với hoạt động tạo động lực cho người lao động của doanh nghiệp. Sở dĩ vậy vì tổ chức Công đoàn cơ sở là tổ chức chính trị - xã hội gắn chặt nhất, nổi bật nhất khi nhắc đến quá trình tạo động lực cho người lao động, nhưng phần lớn các thành viên công đoàn và ban chấp hành của Công đoàn cơ sở đều đang thực hiện một công việc kiêm nhiệm. Đó là việc chính những tổ chức về mặt tôn chỉ là phải giám sát và đấu tranh cho quyền lợi của người lao động thì lại đang có một mối quan hệ phụ thuộc về tài chính hoặc các nguồn lực khác từ tổ chức doanh nghiệp trong TĐKTNN đó. Như vậy, vai trò tối cao nhất của tổ chức chính trị - xã hội này chưa được phát huy một cách khách quan.

3.1.5 Đánh giá kết quả tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

3.1.5.1 Về nhu cầu sinh lý

Số liệu thu được (xem 3.1.2) cho thấy về mức lương thưởng và thu nhập định kỳ trong năm (Bảng 3.3) có tạo sự yên tâm trong cuộc sống của người lao động hay không (SL1-3) có sự khác biệt tương đối giữa các TĐKTNN khi mức thấp nhất xuất hiện ở tập đoàn Petrolimex với trung bình 2,06 trên 5 (thang đo Likert), và mức cao nhất xuất hiện ở tập đoàn EVN với trung bình 4,88/5. Nếu đặt mức 3,0 là điểm giữa cho thang đánh giá sự hài lòng về thu nhập của người lao động thì chúng ta có thể nhận thấy một nửa trong số các TĐKTNN hiện nay có lượng người lao động tỏ ra chưa hài lòng với mức tổng thu nhập hàng năm mà họ nhận được là: Vinatex (2,14), VRG (2,75), Bảo Việt (2,97); bên cạnh đó, các TĐKTNN

còn lại như Vinachem (3,00), Vinacomin (3,01), VNPT (3,57), PVN (4,29) và Viettel (4,37) ghi nhận sự hài lòng tương đối về mức tổng thu nhập hàng năm đối với cuộc sống của người lao động.

Bảng 3.3 Trích ANOVA một chiều giữa 3 biến quan sát

SL1-3 (Tổng thu nhập tạo sự yên tâm)	Số lượng	Trung bình	SL2-3 (Không gian làm việc sáng tạo)	Số lượng	Trung bình	SL3-3 (Chỗ vui chơi, rèn luyện sức khỏe)	Số lượng	Trung bình
Bảo Việt	60	2,97	Bảo Việt	60	4,60	Bảo Việt	60	2,90
EVN	106	4,88	EVN	106	3,26	EVN	106	4,00
Petrolimex	99	2,06	Petrolimex	99	1,00	Petrolimex	99	2,02
PVN	77	4,29	PVN	77	3,35	PVN	77	3,35
Viettel	155	4,37	Viettel	155	3,80	Viettel	155	2,83
Vinachem	44	3,00	Vinachem	44	3,00	Vinachem	44	5,00
Vinacomin	159	3,01	Vinacomin	159	1,11	Vinacomin	159	2,48
Vinatex	104	2,14	Vinatex	104	2,93	Vinatex	104	2,08
VNPT	84	3,57	VNPT	84	2,88	VNPT	84	2,90
VRG	8	2,75	VRG	8	3,00	VRG	8	3,25
Tổng số	896	3,42	Tổng số	896	2,73	Tổng số	896	2,90

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Không gian làm việc có thể kích thích được sự sáng tạo và góp phần tăng năng suất lao động cho người lao động cũng đóng vai trò một yếu tố tạo động lực đặc biệt khi nghiên cứu nhu cầu sinh lý của họ. Số liệu của biến quan sát SL2-3 cho thấy một nửa các TĐKTNN đã thực sự đã quan tâm tạo ra không gian sáng tạo trong lao động để kích thích người lao động làm việc và đổi mới tư duy để tìm tòi ra cái mới, cách làm mới hiệu quả hơn. Trong đó, dẫn đầu về không gian làm việc sáng tạo là tập đoàn Bảo Việt với mức trung bình đánh giá là 4,60/5; đứng cuối danh sách là tập đoàn Petrolimex với mức trung bình 1,00/5. Cũng với lập luận cho phần SL1-3, các tập đoàn tỏ ra có nhiều quan tâm với việc bài trí một môi trường làm việc kích thích sự sáng tạo của người lao động lần lượt là Viettel (3,80), PVN (3,35), EVN (3,26), Vinachem (3,00) và VRG (3,00). Những tập đoàn còn lại như Vinatex (2,93), VNPT (2,88) và Vinacomin (1,11) đang rơi vào nhóm các tập đoàn chưa thực sự tạo lập được một môi trường làm việc sáng tạo cho người lao động, đặc biệt là Vinacomin và Petrolimex. Hơn nữa, điểm đánh giá trung bình

của tiêu chí này của cả 10 TĐKTNN ở mức thấp nhất trong 3 tiêu chí (chỉ đạt 2,73/5). Điều này cho thấy không gian làm việc của người lao động đang phần nào thiếu đi tính sáng tạo.

Bên cạnh đó, không gian vui chơi và rèn luyện sức khỏe cũng quan trọng không kém khi liên quan đến việc tái tạo sức lao động sau những áp lực thường xuyên của công việc. Bảng 3.3 cũng cho thấy tình hình chung về sự thiếu đáp ứng nhu cầu này của người lao động tại hầu hết các TĐKTNN ở Việt Nam, khi chỉ có chưa được một nửa số các tập đoàn vượt qua ngưỡng đánh giá trung bình trong điều tra (Vinachem: 5/5; EVN:4/5; PVN: 3,35/5 và VRG: 3,25/5). Điểm số trung bình của 10 TĐKTNN ở biến quan sát SL3-3 này cũng chỉ đạt dưới mức 3,0. Trong đó, Vinatex (2,08) và Petrolimex (2,02) là hai tập đoàn thiếu đi chỗ vui chơi và rèn luyện thể lực nhất trong khối các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay.

3.1.5.2 Về nhu cầu an toàn

Số liệu điều tra cho thấy các nhu cầu về an toàn của người lao động tại các TĐKTNN được đáp ứng khá tốt khi nhìn vào mức đánh giá trung bình cho các biến quan sát từ AT1 đến AT3, với giá trị trung bình đều trên 3,0. Đặc biệt, chúng ta có thể nhận thấy giá trị mode ở biến quan sát AT3-1 tức là sự lựa chọn xuất hiện với tần suất lớn nhất là 5,0. Điều này cho thấy, hoạt động công đoàn cơ sở được đánh giá là đã rất chú trọng đến đời sống và gia đình của người lao động khi chu đáo thăm hỏi với các hoạt động hiếu hỉ hoặc khi người lao động, người thân của họ ốm đau. Cũng dựa vào giá trị mode, các nhóm tiêu chí còn lại của nhu cầu an toàn đều được đánh giá nhiều nhất ở mức 3,0. Điều này cho thấy sự an toàn của quá trình lao động, trang thiết bị bảo hộ, sự đảm bảo của vị trí làm việc, hoạt động tham quan nghỉ mát thường niên và hoạt động bảo vệ người lao động của tổ chức công đoàn đều được đánh giá tương đối tốt trong cảm nhận của người lao động ở các TĐKTNN ở Việt Nam.

Bảng 3.4 Tổng hợp miêu tả các biến quan sát của nhu cầu an toàn

Biến quan sát	AT1-1 (quá trình lao động an toàn)	AT1-2 (trang thiết bị bảo hộ đầy đủ)	AT2 (vị trí làm việc được đảm bảo)	AT3-1 (thăm nom hiếu hi, ốm đau)	AT3-2 (tham quan, nghỉ mát)	AT3-3 (đấu tranh cho người lao động)
Số lượng hợp lệ	896	896	896	896	896	896
Mode	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0	3,0
Trung bình	3,95	3,70	3,59	4,22	3,65	3,77
Độ lệch chuẩn	0,866	0,939	0,990	0,925	0,918	0,838
Khoảng	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Tối thiểu	1,0	0,0 ^a	1,0	1,0	1,0	1,0
Tối đa	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0

a. Giá trị của câu hỏi không có trả lời.

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Tuy nhiên, chúng ta có thể nhận thấy trong các biến quan sát trên biến AT2 về sự ổn định của công việc được người lao động đánh giá tương đối tốt đối với khối các TĐKTNN ở Việt Nam, tức vị trí làm việc hiện tại của họ được đảm bảo khá chắc chắn, với trung bình 3,59/5. Điều này có ý nghĩa với người lao động vì khi vị trí làm việc được đảm bảo lâu dài thì họ sẽ yên tâm cống hiến và làm việc theo logic lập luận thông thường. Nhưng theo góc nhìn của nhà quản trị thì nếu người lao động dựa vào sự đảm bảo vị trí làm việc đó mà không cống hiến hết mình vì biết khả năng mình bị đào thải là rất nhỏ, thậm chí là không thể trong môi trường các doanh nghiệp nhà nước thì chính điều đó lại trở thành sức ỳ đối với sự phát triển của doanh nghiệp và bào mòn động lực lao động của chính người lao động đó. Trên thực tế, khu vực ngoài nhà nước chiếm 86.3% tổng việc làm là khu vực có năng suất lao động rất thấp bằng 56% năng suất lao động chung (chỉ đạt 38,4 triệu/lao động vào năm 2013); trong khi đó khu vực nhà nước chiếm 10.2% việc làm của nền kinh tế có năng suất lao động 2013 đạt 216.5 triệu đồng/người/năm, bằng 3,1 lần năng suất lao động chung. Khu vực có năng suất lao động cao nhất là khu vực đầu tư nước ngoài đạt 392,4 triệu đồng/người/năm, bằng 5,7 lần năng suất lao động chung nhưng lao động khu vực này chỉ bao phủ 3.4% lao động có việc làm cả nước [13]. Do đó, cần đánh giá tiêu chí tạo động lực qua sự ổn định của công việc theo hướng gắn với năng lực lao động của người lao động với những

trường hợp cụ thể thì sẽ chính xác hơn.

Bảng 3.5 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố độ tuổi cho biến quan sát AT2

Nhóm tuổi	Số lượng	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn	95% khoảng tin cậy cho giá trị trung bình		Tối thiểu	Tối đa
					Giới hạn dưới	Giới hạn trên		
18-22 tuổi	106	3,04	0,955	0,093	2,85	3,22	1	5
23-30 tuổi	507	3,53	0,950	0,042	3,45	3,61	1	5
31-40 tuổi	283	3,89	0,969	0,058	3,78	4,01	1	5
Tổng số	896	3,59	0,990	0,033	3,52	3,65	1	5

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Hơn nữa, lập luận trên về sự đảm bảo của vị trí làm việc được củng cố khi nhìn theo lứa tuổi trả lời điều tra, chúng ta nhận thấy đối tượng trẻ có tuổi đời từ 18-30 tuổi có đánh giá thấp nhất về sự ổn định của công việc hiện tại. Đó phải chăng là một động lực thúc đẩy họ cố gắng hơn để đạt những tiêu chuẩn nhân sự khiến tổ chức sẽ phải giữ họ lâu hơn. Ngược lại, chiều hướng nhận thấy công việc có tính ổn định tăng dần theo độ tuổi, từ 23-30 tuổi (3,53) và 31-40 tuổi (3,89) khi họ đã trải qua thời gian gắn bó lâu dài với tập đoàn và doanh nghiệp của tập đoàn nên cũng dễ nhận thấy công việc có tính ổn định cao hơn. Điều này, một số nhà nghiên cứu lại cho rằng làm giảm động lực của những người lao động đã cao tuổi, khi họ biết rằng tổ chức sẽ khó đào thải mình và chỉ đóng góp hạn chế chờ đến tuổi nhận chế độ theo luật định.

Bảng 3.6 Phân tích ANOVA cho biến quan sát AT2 với nhân tố độ tuổi

	Tổng bình phương	df	Bình phương trung bình	F	Mức ý nghĩa (sig.)
Giữa các nhóm	60,379	2	30,189	32,997	0,000
Trong các nhóm	817,004	893	0,915		
Tổng số	877,383	895			

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Phân tích định lượng một lần nữa lại cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa về giá trị trung bình của các nhóm tuổi trong nhận định về công việc có tính ổn định hay không trong các TĐKTNN ở Việt Nam. Theo kết quả của kiểm định ANOVA trong

Bảng 3.6, mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05 nên ta bác bỏ giả thuyết H_0 tức có thể kết luận rằng có sự khác biệt có ý nghĩa về giá trị trung bình của đánh giá về mức độ an toàn của vị trí làm việc hiện tại giữa các nhóm tuổi khác nhau của người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam.

3.1.5.3 Về nhu cầu xã hội

Số liệu Bảng 3.7 cho thấy phân theo giới tính thì nữ giới có xu hướng đánh giá các hoạt động xây dựng đội ngũ và các hoạt động công ích, từ thiện của các TĐKTNN có hiệu quả hơn nam giới đánh giá. Ở biến quan sát XH1, nữ giới nhận định cao hơn mức 3,0 về hiệu quả của hoạt động xây dựng đội nhóm ở mức 3,5/5; nam giới đánh giá hiệu quả đó dưới mức 3,0 trên thang đo 5 ở mức chỉ 2,96. Điều này có thể được lý giải ở mức độ tham gia các hoạt động này của các giới tính là khác nhau, và chính sự không tham gia đồng đều tạo ra quan điểm đánh giá hiệu quả của hoạt động là khác nhau do họ đều được tổ chức tạo điều kiện tham gia những hoạt động chung đó.

Bảng 3.7 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố giới tính cho biến quan sát XH1 và XH3

		Số lượng	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn	95% khoảng tin cậy cho giá trị trung bình		Tối thiểu	Tối đa
						Giới hạn dưới	Giới hạn trên		
XH1 (hoạt động teambuilding)	Nữ	237	3,50	0,642	0,042	3,42	3,58	1	5
	Nam	659	2,96	0,944	0,037	2,89	3,03	1	5
	Tổng	896	3,10	0,906	0,030	3,04	3,16	1	5
XH3 (hoạt động công ích, từ thiện)	Nữ	237	3,60	0,627	0,041	3,52	3,68	2	5
	Nam	659	3,54	1,220	0,048	3,44	3,63	2	5
	Tổng	896	3,55	1,095	0,037	3,48	3,63	2	5

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Bên cạnh đó, với biến quan sát XH3, chúng ta có thể nhận thấy sự ít khác biệt về giới tính trong nhận xét về ý nghĩa của các hoạt động công ích, từ thiện mà tổ chức đã tạo ra cho người lao động nhằm xây dựng mối quan hệ với cộng đồng (Nữ giới: 3,60; Nam giới: 3,54). Điều này góp phần làm rõ tính công bằng về hệ thống

chính sách của doanh nghiệp trong việc tạo ra một hệ thống các hoạt động nhằm gắn kết người lao động với cộng đồng.

Bảng 3.8 So sánh biến quan sát XH2-1, XH2-2 theo đơn vị công tác

Đơn vị công tác		XH2-1 (Đóng góp ý kiến cho cấp trên)	XH2-2 (Cấp trên giúp đỡ công việc, cuộc sống)
Bảo Việt	Trung bình	3,77	2,93
	Độ lệch chuẩn	0,621	0,252
EVN	Trung bình	2,01	4,96
	Độ lệch chuẩn	0,097	0,191
Petrolimex	Trung bình	1,67	4,92
	Độ lệch chuẩn	0,515	0,369
PVN	Trung bình	2,81	3,95
	Độ lệch chuẩn	0,514	0,394
Viettel	Trung bình	2,70	3,88
	Độ lệch chuẩn	0,618	0,574
Vinachem	Trung bình	3,00	2,93
	Độ lệch chuẩn	0,000	0,255
Vinacomin	Trung bình	2,01	4,32
	Độ lệch chuẩn	0,079	0,507
Vinatex	Trung bình	1,40	3,79
	Độ lệch chuẩn	0,512	0,569
VNPT	Trung bình	2,95	3,61
	Độ lệch chuẩn	0,513	0,836
VRG	Trung bình	4,25	4,50
	Độ lệch chuẩn	0,886	0,535
Tổng số	Trung bình	2,36	4,07
	Độ lệch chuẩn	0,810	0,788

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Đối với biến quan sát XH2-1 và XH2-2 về đánh giá của người lao động đối với mối quan hệ với cấp trên, số liệu so sánh được thể hiện trong Bảng 3.8 theo nhân tố tập đoàn để hiểu được sự khác biệt trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới trong hệ thống quản trị của những tập đoàn khác nhau. Trong lý thuyết văn hóa đa chiều của Geert Hofstede được đưa ra vào khoảng giữa những năm 1970, khái niệm về Chỉ số khoảng cách quyền lực (PDI – Power Distance Index) được nhắc đến như là mức độ mà những thành viên ít quyền lực của một tổ chức hoặc thể chế chấp nhận và kỳ vọng rằng quyền lực được phân bổ không công bằng [71]. Mức độ này càng cao thì sự chấp nhận đó của thành viên được nhắc đến là càng cao, và ngược lại. Trong khía cạnh này, sự bất công bằng và tập trung quyền lực tập trung được những người ít quyền lực hơn nhận thức một cách hiển nhiên. Biến quan sát

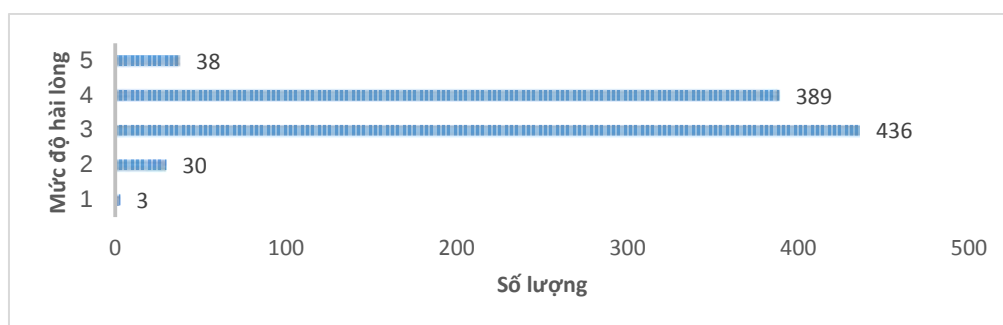
XH2-1 nhắc đến điều này khi nó đi đo lường việc ý kiến đóng góp của người lao động có được cấp lãnh đạo coi trọng hay không trong quyết định quản trị của mình trong các TĐKTNN ở Việt Nam. Trong tập đoàn mà PDI càng cao thì ý kiến của người lao động đề đạt lên cấp trên càng không được coi trọng, và ngược lại ở các tập đoàn với PDI thấp. Điều đó ảnh hưởng nghịch chiều khi nhắc tới đánh giá của người lao động về tiêu chí XH2-1 ở Bảng 3.8. Chúng ta có thể nhận thấy sự trùng hợp ngẫu nhiên trong việc VRG được đánh giá ở mức gần như cao nhất đối với hai tiêu chí. Điểm trung bình đánh giá cho VRG bởi người lao động của tập đoàn cho XH2-1 là 4,25/5 và XH2-2 là 4,50/5. Điều này cho thấy ở VRG khoảng cách quyền lực giữa các cấp quản trị là thấp và lãnh đạo rất quan tâm chăm sóc và giúp đỡ người lao động dưới quyền trong công việc cũng như cuộc sống để tạo động lực tốt nhất cho người lao động đó tích cực tham gia hoạt động xây dựng tập đoàn và hoàn thành công việc của mình hiệu quả. Ngược lại với trường hợp của Vinatex và Petrolimex, hai tập đoàn này cần rà soát lại hệ thống phân quyền trong quản trị và hoạt động gắn kết các cấp bậc người lao động khác nhau trong nội bộ tập đoàn nhằm tạo nên sức mạnh tổng thể tốt hơn vì mức đánh giá về sự coi trọng ý kiến đóng góp của người lao động đều ở mức rất thấp, lần lượt là 1,40/5 và 1,67/5.

3.1.5.4 Về nhu cầu được tôn trọng

Theo Hình 3.3, người lao động phần lớn tỏ ra hài lòng với vị trí làm việc hiện tại của mình tại các TĐKTNN ở Việt Nam, với 96,4% số người được hỏi cho rằng họ khá hài lòng hoặc thậm chí rất hài lòng với vị trí của mình (từ mức đánh giá 3/5 trở lên), chỉ còn 3,6% là chưa thực sự hài lòng. Điều này cho thấy bước đầu của nhu cầu được tôn trọng đã được các TĐKTNN ở Việt Nam đáp ứng khi biết đặt người lao động vào vị trí làm việc mà họ chấp nhận và cảm thấy thoải mái với chức danh đó để tiếp tục cống hiến. Bên cạnh đó, các biến quan sát TT2-1 và TT2-2 làm rõ việc đáp ứng nhu cầu được tôn trọng của người lao động từ tổ chức doanh nghiệp khi đo lường sự ghi nhận của tổ chức đối với người lao động dưới góc nhìn nhóm thu nhập.

Bảng 3.9 lại cho thấy đánh giá về sự ghi nhận của tập đoàn đối với thành tích cá nhân của người lao động ở mức tốt (trên 3,0) cho biến quan sát TT2-1, và cho cả biến quan sát TT2-2 (trên 2,0) về các đặc quyền hay ưu đãi được nhận khi cá nhân có thành tích cao. Xét theo mức thu nhập, người lao động ở mức thấp nhất là từ 3-7 triệu VNĐ/tháng là những người đánh giá khả quan nhất về sự ghi nhận của tổ chức đối với đóng góp của họ với mức đánh giá 4,25/5.

Hình 3.1 Mức độ hài lòng của người lao động với vị trí công việc hiện tại



Nguồn: Phân tích Excel cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Bảng 3.9 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố thu nhập cho biến quan sát TT2-1, TT2-2

		Số lượng	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TT2-1 (ghi nhận của tổ chức)	3-7 triệu VNĐ	240	4,25	0,713
	7-11 triệu VNĐ	353	3,75	0,735
	11-15 triệu VNĐ	303	4,02	0,824
	Tổng số	896	3,98	0,786
TT2-2* (ưu đãi hay đặc quyền được trao)	3-7 triệu VNĐ	240	2,04	0,555
	7-11 triệu VNĐ	353	2,16	1,085
	11-15 triệu VNĐ	303	3,35	0,730
	Tổng số	896	2,53	1,034

* Đo lường trên thang đo 4 bậc.

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Nhìn chung, sự ghi nhận đối với đóng góp của người lao động với các thành tích của tổ chức đều đang được người lao động đánh giá tốt dù thu nhập của họ ở mức nào. Tuy nhiên, đối với TT2-2, chúng ta có thể nhận thấy rõ một thực tế rằng những người lao động có mức lương cao hơn thường đánh giá tốt hơn về các ưu đãi hay đặc quyền mà họ được trao khi có đóng góp tốt đối với thành tích của

doanh nghiệp. Hơn nữa, từ Bảng 3.10 chúng ta có thể nhận thấy môi trường làm việc giữa đồng nghiệp với nhau ở các TĐKTNN ở Việt Nam được đánh giá khá tốt ở các giới tính khi tư tưởng và quan điểm cá nhân đem chia sẻ với đồng nghiệp của người lao động được tôn trọng (Nữ: 3,14; Nam: 3,86).

Bảng 3.10 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố giới tính cho biến quan sát TT3-1, TT3-2

		Số lượng	Trung bình	Độ lệch chuẩn
TT3-1 (tôn trọng ý kiến đồng nghiệp)	Nữ giới	237	3,14	0,814
	Nam giới	659	3,86	0,760
	Tổng số	896	3,67	0,837
TT3-2 (tôn trọng quyền riêng tư của cá nhân)	Nữ giới	237	3,22	0,784
	Nam giới	659	3,59	0,946
	Tổng số	896	3,50	0,920

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Con số đánh giá tương ứng cũng được thể hiện ở TT3-2 khi quyền riêng tư của cá nhân cũng rất được tôn trọng đối với phái nam và phái nữ tại các tập đoàn. Tuy nhiên, chúng ta cũng cần nhận định rõ rằng với số lượng người lao động tham gia trả lời điều tra nhiều hơn so với nữ giới khoảng gần 3 lần, mức đánh giá đều cao hơn của nam giới ở tiêu chí TT3-1 và TT3-2 đã thể hiện sự lạc quan hơn của nam giới đối với các vấn đề liên quan đến quyền riêng tư và ý kiến cá nhân tại môi trường làm việc.

3.1.5.5 Về nhu cầu tự thể hiện bản thân

Đây là nhu cầu ở bậc cao nhất của người lao động trong các tập đoàn, nên việc người lao động muốn gắn bó lâu dài với tổ chức hay không là một phần lớn nhờ vào những gì được đáp ứng ở lớp nhu cầu này. Số liệu nghiên cứu cho thấy (Bảng 3.11) đào tạo ngắn hạn và đào tạo nội bộ được quan tâm phát triển ở các tập đoàn như PVN (4,42), Viettel (4,41), Bảo Việt (4,17) và Vinachem (4,0) ở biến quan sát BT1-1 khi người lao động đánh giá rất tốt cho tiêu chí điều tra này. Nhóm các tập đoàn Petrolimex, Vinatex và Vinacomin được người lao động đánh giá ở mức thấp trong thang đo mức độ hài lòng với các cơ hội đào tạo ngắn hạn mà họ nhận được (dưới mức 3,0). Điều này cho thấy công tác đào tạo nội bộ và khóa ngắn đang

chưa thực sự được quan tâm đáp ứng ở những tập đoàn này trong khi những khóa học như vậy sẽ giúp chuyển giao kiến thức, kinh nghiệm tốt từ nhân viên cũ đến nhân viên mới và đảm bảo tính liên tục của quy trình làm việc một cách rất hiệu quả.

Bảng 3.11 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố đơn vị công tác cho biến quan sát BT1-1, BT1-2

		Số lượng	Trung bình		Trung bình
BT1-1 (cơ hội học ngắn hạn)	Bảo Việt	60	4,17	BT1-2 (cơ hội học dài hạn)	3,73
	EVN	106	3,01		2,18
	Petrolimex	99	2,34		1,13
	PVN	77	4,42		3,66
	Viettel	155	4,41		3,71
	Vinachem	44	4,00		2,02
	Vinacomin	159	2,69		1,34
	Vinatex	104	2,25		1,19
	VNPT	84	3,38		3,10
	VRG	8	3,50		3,25
	Tổng số	896	3,32		2,38

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Đối với các khóa học dài hạn trong nước hoặc nước ngoài nhằm nâng cao trình độ ở biến quan sát BT1-2, người lao động từ một nửa số các tập đoàn kinh tế cho thấy môi trường hiện tại của doanh nghiệp của họ thiếu đi động lực cần thiết cho những khóa học dài hạn nâng cao hẳn trình độ và bằng cấp khi chỉ số đánh giá về sự tạo điều kiện của tổ chức dưới mức 3/5. Đó là EVN (2,18), Vinachem (2,02), Vinacomin (1,34), Vinatex (1,19) và Petrolimex (1,13). Thực tiễn cũng cho thấy việc tạo điều kiện cho người lao động tham dự những khóa học dài hạn ở trong nước hoặc nước ngoài đối với các TĐKTNN là một bài toán khó về nhân sự khi những rủi ro họ có thể phải gánh chịu là không nhỏ khi người lao động vẫn nhận lương tối thiểu theo luật định nhưng có nhiều khả năng không quay trở lại tiếp tục cống hiến cho tập đoàn sau khóa học. Tuy nhiên, chúng ta cũng không thể phủ nhận được rằng những khóa học dài hạn mới giúp đội ngũ lao động thay đổi về chất, tăng năng suất lao động và có những bước tiến mới trong sự nghiệp để gắn bó hơn với tổ chức ở khía cạnh khác. Do vậy, 5 tập đoàn này cần xem xét lại về công tác nhân sự của mình trong tầm nhìn dài hạn hơn.

Bảng 3.12 cũng cho chúng ta thấy sự minh bạch trong hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc của người lao động được đánh giá tốt trong môi trường của hầu hết các tập đoàn (7/10 được đánh giá ở mức trên 3,0). Khi thiếu đi sự minh bạch trong các chỉ tiêu đánh giá để xét thăng tiến cho người lao động, các tập đoàn còn lại (Bảo Việt: 2,93; EVN: 2,56 và Petrolimex: 2,00) đã phần nào đánh mất đi động lực cố gắng hoàn thành công việc trong người lao động vì đối với họ việc nỗ lực sẽ khó có thể được đánh giá đúng mức vì thiếu đi sự rõ ràng trong yêu cầu công việc.

Bảng 3.12 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố đơn vị công tác cho biến quan sát BT2-1, BT2-2

		Số lượng	Trung bình		Trung bình
BT2-1 (sự minh bạch của tiêu chí đánh giá)	Bảo Việt	60	2,93	BT2-2 (lộ trình phấn đấu về sự nghiệp)	1,93
	EVN	106	2,56		1,04
	Petrolimex	99	2,00		1,04
	PVN	77	3,66		2,00
	Viettel	155	3,87		1,96
	Vinachem	44	3,00		2,00
	Vinacomin	159	3,99		1,01
	Vinatex	104	4,12		1,13
	VNPT	84	3,50		1,83
	VRG	8	4,00		2,25
	Tổng số	896	3,40		1,48

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Bên cạnh đó, trên thang điểm 3, biến quan sát BT2-2 nhắc đến công tác nhân sự trong các tập đoàn khi người lao động cần biết tới lộ trình sự nghiệp của mình để nuôi dưỡng hi vọng về thành quả của sự phấn đấu của bản thân mình trong tương lai. Các tập đoàn nổi trội trong công tác này là VRG, Vinachem và PVN với mức đánh giá cao hơn 2,0/3. Trong khi đó, tập đoàn tỏ ra thiếu quan tâm nhất tới lộ trình sự nghiệp của người lao động là Vinacomin với mức đánh giá chỉ ở 1,01/3. Mức đánh giá trung bình chung cho 10 TĐKTNN là 1,48/3, thể hiện rằng lộ trình sự nghiệp của người lao động dù được quan tâm ở khoảng một nửa số các tập đoàn nhưng thật sự vẫn còn rất manh mún, chưa đồng bộ trong triển khai.

Ngoài ra, Bảng 3.13 cho ta thấy thêm về đánh giá của người lao động về công tác sắp xếp, bố trí lao động phù hợp với chuyên môn được đào tạo và bằng cấp tại

các TĐKTNN. Hiện, số liệu cho thấy các tập đoàn đều bố trí hiệu quả nguồn nhân lực của mình vào những vị trí công việc đúng với chuyên môn và bằng cấp của họ. Tuy nhiên, đối với biến quan sát BT3-1, Bảo Việt (2,97) và Petrolimex (2,37) là hai tập đoàn còn chưa được đánh giá cao trong việc bố trí người lao động làm việc đúng chuyên môn của họ. Điều này không những ảnh hưởng đến hiệu quả công việc mà còn tác động không tốt đến động lực làm việc xét từ góc độ niềm yêu thích và tình yêu đối với công việc của người lao động.

Bảng 3.13 Thống kê miêu tả ANOVA một chiều với nhân tố đơn vị công tác cho biến quan sát BT3-1, BT3-2

		Số lượng	Trung bình		Trung bình
BT3-1 (công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo)	Bảo Việt	60	2,97	BT3-2 (công việc phù hợp với bằng cấp)	3,55
	EVN	106	4,74		4,96
	Petrolimex	99	2,37		3,02
	PVN	77	4,00		3,91
	Viettel	155	3,91		4,05
	Vinachem	44	3,00		4,50
	Vinacomin	159	3,01		4,27
	Vinatex	104	4,48		3,99
	VNPT	84	3,77		3,50
	VRG	8	4,50		4,50
	Tổng số	896	3,64		4,01

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

3.2 Phân tích thực trạng quản lý nhà nước đối với quá trình tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

3.2.1 Phân tích chính sách quản lý nhà nước về tạo động lực cho lao động ở Việt Nam

3.2.1.1 Chính sách quản lý nhà nước về chế độ lương, cơ sở vật chất

Điều 90 của Bộ Luật lao động số 10/2012/QH13 đã chỉ rõ “Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận”. Thỏa thuận này được hiện thực hóa trên cơ sở hợp đồng lao động với những ràng buộc cơ bản là tiền lương phải bao gồm mức lương theo công việc, chức danh, phụ cấp lương và các khoản bổ sung khác, tiền lương phải căn cứ vào năng suất lao động, chất lượng công việc và không thấp hơn mức lương tối thiểu quy định, và tiền lương được chi trả bình đẳng với những người lao động

thực hiện những công việc có giá trị như nhau. Tuy nhiên, khi nhắc tới tiền lương với tư cách là một nhân tố tạo động lực cho người lao động thì chúng ta cần phân biệt rõ tiền lương danh nghĩa với tiền lương thực tế. Trong đó, tiền lương danh nghĩa là số lượng tiền tệ mà người lao động nhận được do kết quả lao động của mình, còn tiền lương thực tế lại được biểu hiện bằng số lượng hàng hóa, dịch vụ mà người lao động trao đổi được thông qua việc sử dụng tiền lương danh nghĩa của họ [5]. Như vậy, khi xét trên tác động của tiền lương đối với tinh thần làm việc của người lao động thì tiền lương danh nghĩa mới chỉ đề cập tới con số tuyệt đối cụ thể chứ chưa làm rõ được góc nhìn về sự thỏa mãn của người lao động với những hàng hóa, dịch vụ họ thực sự có thể mua sắm để đảm bảo cuộc sống của họ và gia đình họ.

Cơ chế giúp người lao động đảm bảo tiền lương của mình chính là một sự thỏa thuận ba bên về mức lương tối thiểu vùng trong các quyết định chính sách của Chính phủ dựa vào các khuyến nghị của Hội đồng tiền lương quốc gia (được thành lập theo Quyết định số 1055/QĐ-TTg năm 2013). Nhân sự của Hội đồng tiền lương quốc gia bao gồm cả những đại diện của giới chủ sử dụng lao động và người lao động bên cạnh đại diện quản lý nhà nước. Đây là một cơ chế tiến bộ so với trước đây khi mức lương tối thiểu vùng được xác lập không dựa vào ý kiến chủ quan của một cơ quan quản lý nhà nước duy nhất mà có thêm những góc nhìn khách quan phản ánh sự cân bằng về lợi ích giữa các bên liên quan [10]. Hơn nữa, dữ liệu tính tới đầu năm 2017 cho thấy 27.049 bản thỏa ước lao động tập thể được ký sau 22.054 cuộc đối thoại định kỳ và 2.566 cuộc đối thoại đột xuất giữa chủ lao động và người lao động trong doanh nghiệp [123]. Điều 70 của Bộ luật lao động cho thấy các nội dung của thương lượng tập thể chủ yếu xoay quanh tiền lương, thưởng, trợ cấp; thời gian làm việc; bảo đảm việc làm; bảo đảm an toàn lao động cho người lao động. Tuy nhiên, số lượng thỏa ước đạt loại A và B (26,68%) vẫn còn ít hơn nhiều số lượng thỏa ước lao động đạt loại C, D và không phân loại được hoặc bất lợi cho người lao động (hơn 73%) [120]. Thực tế này đặt ra vấn đề

về các cơ chế đảm bảo như lương hay thỏa ước lao động được nhắc tới ở đây về mặt nội dung và tính thực chất của cơ chế đó.

Bảng 3.14 cho thấy gần như hàng năm kể từ năm 2009 cho tới nay mức lương tối thiểu vùng đều được điều chỉnh cho phù hợp với sự thay đổi về bối cảnh kinh tế, xã hội của Việt Nam. Tốc độ tăng lương tối thiểu giai đoạn 2009 – 2016 đang đạt trên khoảng 13% ở cả 4 vùng địa lý của nền kinh tế. Hiện tại, mức lương tối thiểu vùng dao động trong khoảng 2.580.000 – 3.750.000 VNĐ. Tốc độ tăng lương tối thiểu vùng này được đánh giá nhanh hơn so với tốc độ tăng của chỉ số giá tiêu dùng (CPI), tốc độ tăng GDP hàng năm và tốc độ tăng năng suất lao động thực tế trong nền kinh tế.

Bảng 3.14 Mức lương tối thiểu vùng trong giai đoạn 2009 – 2017 ở Việt Nam

Đơn vị: nghìn VNĐ

Nghị định	Ngày ban hành	Ngày có hiệu lực	Vùng I	Thay đổi (%)	Vùng II	Vùng III	Vùng IV
110/2008/NĐ-CP	10/10/2008	01/01/2009	800	-	740	690	650
97/2009/NĐ-CP	30/10/2009	01/01/2010	980	+23	880	810	730
108/2010/NĐ-CP	29/10/2010	01/01/2011	1.350	+38	1.200	1.050	830
70/2011/NĐ-CP	22/08/2011	01/10/2011	2.000	+48	1.780	1.550	1.400
103/2012/NĐ-CP	04/12/2012	01/01/2013	2.350	+18	2.100	1.800	1.650
182/2013/NĐ-CP	14/11/2013	31/12/2013	2.700	+15	2.400	2.100	1.900
103/2014/NĐ-CP	11/11/2014	01/01/2015	3.100	+15	2.750	2.400	2.150
122/2015/NĐ-CP	14/11/2015	01/01/2016	3.500	+13	3.100	2.700	2.400
153/2016/NĐ-CP	14/11/2016	01/01/2017	3.750	+7	3.320	2.900	2.580

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Tuy nhiên, mức lương tối thiểu vùng vẫn tồn tại những hạn chế như chưa đáp ứng đủ nhu cầu tối thiểu trong cuộc sống của người lao động khi năm 2010-2011 chỉ đạt mức đáp ứng 47%, còn 2015 đạt 80% [30]. Ngoài ra, do hệ thống thang bậc lương cứng (theo Nghị định số 49/2013/NĐ-CP về tiền lương) thiếu đi việc áp dụng hình thức thương lượng tập thể trên thực tế nên lương cho các lao động có tay nghề và qua đào tạo cũng tự động tăng theo mức lương tối thiểu vùng [10]. Việc này đặt người lao động có kỹ năng ở những mức đãi ngộ chưa thật tương xứng với những gì thực tế bản thân họ đóng góp nên nhiều khi sẽ có tác động tiêu

cực đến động lực phấn đấu của người lao động đó trong công việc. Trên thực tế, việc tính lương cho người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam đang được tiến hành theo Nghị định số 51/2016/NĐ-CP năm 2016. Trong đó, Khoản 9 Điều 3 khuyến khích việc sử dụng tiết kiệm lao động để nhằm tăng năng suất chung, từ đó tăng tiền lương cho người lao động, nhưng thực tế cho thấy việc cắt giảm lao động là điều khó thực hiện tại các tập đoàn.

Về cơ sở vật chất phục vụ công việc của người lao động, chính sách quản lý không đi vào hướng dẫn cụ thể chi tiết mà chỉ mang tính chất định hướng cho các TĐKTNN ở Việt Nam chủ động thực hiện theo điều kiện hiện có của mình. Điều này cho thấy sự khác biệt giữa các đơn vị sự nghiệp công lập của Nhà nước với các doanh nghiệp nhà nước khi với các đơn vị sự nghiệp, Thủ tướng Chính phủ có hẩn Quyết định số 58/2015/QĐ-TTg về tiêu chuẩn, định mức, chế độ quản lý sử dụng máy móc thiết bị chi tiết cho từng vị trí cán bộ, công chức, viên chức. Điều này có thể được lý giải bởi mục tiêu hoạt động của các đơn vị sự nghiệp và các doanh nghiệp Nhà nước khi đơn vị sự nghiệp thường ít nguồn thu, hoạt động theo ngân sách chi thường xuyên của Nhà nước và chủ yếu vì mục tiêu chính trị - xã hội, còn doanh nghiệp như các TĐKTNN thì ngoài việc hoạt động vì các mục tiêu chính trị - xã hội còn phải đảm bảo lợi nhuận và tăng trưởng về kinh tế để một phần hỗ trợ cho các nguồn chi từ ngân sách nhà nước. Theo Điều 89 của Luật Doanh nghiệp 2014 và các quy định trong Nghị định số 69/2014/NĐ-CP, các TĐKTNN có thể lựa chọn được quản lý bởi Hội đồng thành viên hay Chủ tịch công ty. Khi đó, Hội đồng thành viên hay Chủ tịch công ty sẽ là những người ra quyết định cuối cùng về việc xây dựng, mua sắm cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ công việc của người lao động. Điều này cũng phù hợp với tinh thần của các Nghị định quy định điều lệ hoạt động của PVN và Viettel mà Chính phủ đã đưa ra ở lần lượt Nghị định số 149/2013/NĐ-CP và Nghị định 101/2014/NĐ-CP. Việc sử dụng nguồn vốn của Nhà nước để xây dựng, mua sắm cơ sở vật chất sẽ được các đại diện hợp pháp của các tập đoàn quyết định trên nguyên tắc “*tự chủ về tài chính*,

tự cân đối các khoản thu chi; kinh doanh có hiệu quả, bảo đảm chỉ tiêu được giao về tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu; đăng ký, kê khai và nộp đủ thuế; thực hiện nghĩa vụ đối với chủ sở hữu nhà nước và các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật” (Khoản 1 Điều 18, Nghị định số 101/2014/NĐ-CP). Tuy nhiên, quyết định mua sắm đó của các nhà quản lý TĐKTNN cũng bị giới hạn và kiểm soát bởi những điều quy định trong Luật thực hành tiết kiệm, chống lãng phí số 44/2013/QH13 của Quốc hội Việt Nam do đây là việc sử dụng nguồn vốn và tài sản của Nhà nước.

Về không gian làm việc của người lao động, sự sắp xếp, bài trí sáng tạo kích thích trí tưởng tượng, năng lực làm việc, tái tạo sức lao động và sản xuất của người lao động chưa được đặt làm mối quan tâm của chính sách. Thay vào đó, vấn đề về vệ sinh lao động tại nơi làm việc chỉ chủ yếu được quy định trong Luật số 84/2015/QH13 về an toàn, vệ sinh lao động, nhấn mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục ý thức giữ gìn vệ sinh lao động, các quy chuẩn về cơ sở, trang thiết bị về vệ sinh lao động mà người sử dụng lao động phải đáp ứng và việc thành lập các Hội đồng quốc gia và Hội đồng cấp tỉnh về an toàn, vệ sinh lao động để thực hiện điều tra, tư vấn và giám sát môi trường làm việc của người lao động.

3.2.1.2 Chính sách quản lý nhà nước về sự ổn định của công việc, an toàn lao động, bảo hiểm

Điều 125 của Bộ Luật lao động 2012 nêu rõ 4 hình thức xử lý kỷ luật đối với người lao động là khiển trách, kéo dài thời hạn nâng lương (*không quá 6 tháng*) hoặc cách chức và sa thải. Đây là những yếu tố chính sách ảnh hưởng trực tiếp đến sự ổn định công việc của người lao động dù hình thức kỷ luật là nhẹ hay nặng vì nếu người lao động bị xử lý kỷ luật kéo dài thời hạn nâng lương hoặc cách chức mà tái phạm trong thời gian chưa xóa kỷ luật thì hình thức kỷ luật tiếp theo được sử dụng sẽ là sa thải (Khoản 2, Điều 126 Bộ Luật lao động 2012). Tuy nhiên, các hình thức kỷ luật trên theo Bộ Luật đều chỉ có tính hướng dẫn, còn chúng phải được thể hiện cụ thể hóa trong bản nội quy lao động của doanh nghiệp, tổ chức đó

để khi áp dụng các hình thức kỷ luật còn căn cứ vào các quy định của tổ chức bên cạnh tính chất và mức độ vi phạm của người lao động [27]. Bộ Luật còn quy định những doanh nghiệp sử dụng từ 10 người lao động trở lên phải có bản nội quy được công bố và đăng ký với cơ quan quản lý Nhà nước, liên quan đến thời gian làm việc, nghỉ ngơi; trật tự tại nơi làm việc; an toàn và vệ sinh lao động; bảo vệ tài sản và bí mật kinh doanh, sở hữu trí tuệ của người sử dụng lao động; các hành vi vi phạm kỷ luật và các hình thức xử lý cũng như trách nhiệm vật chất của người vi phạm (Điều 119 và 120). Vì vậy, với quy mô sử dụng lao động rất lớn của mình thì bất kỳ TĐKTNN ở Việt Nam nào cũng phải có bản nội quy lao động được đăng ký.

Hơn nữa, sự ổn định của công việc được thể hiện trong quan điểm bảo vệ người lao động của Bộ luật lao động 2012 khi kể cả thời gian thử việc và ký kết các hợp đồng lao động xác định thời hạn thì tối đa người lao động sẽ mất 6 năm 2 tháng để có thể được ký kết hợp đồng lao động không xác định thời hạn. Mặc dù vậy, đây chỉ là thời gian tối đa trên lý thuyết khi người sử dụng lao động yêu cầu người lao động thử việc 2 tháng với công việc cần trình độ chuyên môn, kỹ thuật từ cao đẳng trở lên (Khoản 1, Điều 27), và ký 2 lần hợp đồng lao động xác định thời hạn trong 36 tháng (Điều 22). Thực tế, người lao động thường không phải trải qua hai lần hợp đồng lao động xác định thời hạn với thời hạn tối đa là 3 năm như vậy mà có thể chỉ là 1 hoặc 2 năm trước khi giao kết hợp đồng không xác định thời hạn với người sử dụng lao động. Như vậy, tính ổn định công việc của người lao động được nâng cao hơn nữa khi hợp đồng lao động không thời hạn được ký kết mà người lao động tránh để không vi phạm hình thức kỷ luật nào như đã đề cập ở trên. Với trường hợp các TĐKTNN ở Việt Nam, nếu chúng ta giả định người lao động bắt đầu đóng bảo hiểm xã hội từ khi làm việc cho tập đoàn và đều hướng tới quá trình làm việc đủ để nhận mức lương hưu 75% mức bình quân tiền lương tháng đóng bảo hiểm thì sau khi được ký kết hợp đồng lao động không xác định thời hạn, lao động nam phải đóng thêm khoảng 24 năm, lao động nữ khoảng 19 năm (nghỉ

hưu trước 1/1/2018) hoặc lao động nam đóng khoảng 29 năm và lao động nữ đóng khoảng 24 năm (nghỉ hưu sau 1/1/2018) dựa trên lộ trình của Điều 56 Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13. Khi đó, người lao động nam có thể sẽ có kỳ vọng về khoảng 24-29 năm (người lao động nữ khoảng 19-24 năm) về sự ổn định của công việc với hợp đồng lao động không thời hạn mà người sử dụng lao động rất bị ràng buộc với nhiều điều khoản pháp luật để không thể tự ý đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động đó được.

Về an toàn lao động, Điều 134 của Bộ Luật lao động 2012 cũng đã chỉ rõ chính sách của Nhà nước ta dành nhiều nguồn lực đầu tư cho nghiên cứu khoa học, hỗ trợ sản xuất dụng cụ và trang thiết bị an toàn lao động, đồng thời khuyến khích phát triển các dịch vụ về an toàn lao động. Với quan điểm coi trọng nội dung về an toàn lao động, trong những năm gần đây Thủ tướng Chính phủ đều đưa ra các quyết định thực hiện các Chương trình quốc gia về an toàn lao động và vệ sinh lao động cho giai đoạn thường là 5 năm, chẳng hạn Quyết định số 2281/QĐ-TTg cho Chương trình trong giai đoạn 2011-2015 và Quyết định số 05/QĐ-TTg cho 2016-2020. Các mục tiêu cụ thể mà Chương trình hiện nay đang hướng tới cho đến năm 2020 có thể kể tới như: giảm 5% tần suất tai nạn lao động có người chết hàng năm, bước đầu xây dựng văn hóa an toàn trong lao động, trên 90% nhà quản lý được huấn luyện nâng cao năng lực an toàn và vệ sinh lao động, trên 80% người lao động làm các nghề có yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn lao động được huấn luyện hay trên 80% số người thuộc lực lượng sơ cứu, cấp cứu được huấn luyện cập nhật những thông tin, kiến thức mới nhất cho công việc. Bên cạnh đó, những vấn đề về an toàn lao động được luật hóa cụ thể hơn trong Luật An toàn, vệ sinh lao động số 84/2015/QH13. Luật này quy định rõ quyền và nghĩa vụ của người lao động dù có làm việc theo hợp đồng lao động hay không. Luật này còn đưa ra những cơ chế giám sát khách quan về vấn đề an toàn lao động bằng cách quy định quyền và trách nhiệm của những tổ chức chính trị - xã hội có liên quan như Mặt trận Tổ quốc Việt Nam (Điều 8), của tổ chức công đoàn các cấp (Điều 9, 10) hay của Hội

nông dân Việt Nam (Điều 11). Chính cơ chế giám sát như vậy giúp người lao động củng cố thêm sự an tâm về công tác an toàn, vệ sinh lao động tại nơi làm việc của mình.

Điều 8 của Thông tư số 07/2016/TT-BLĐTBXH của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội năm 2016 cũng đã chỉ ra 11 nhóm ngành, nghề có nguy cơ cao về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Trong 11 nhóm đó, những ngành như khai khoáng, sản xuất than cốc, sản phẩm dầu mỏ tinh chế, sản xuất hóa chất, sản xuất sản phẩm từ cao su và nhựa, sản xuất kim loại và các sản phẩm từ kim loại, thi công công trình xây dựng, sản xuất truyền tải và phân phối điện, sản xuất sản phẩm dệt – may – da – giày (6/11 nhóm) là những nội dung hoạt động kinh doanh chủ yếu của phần lớn các TĐKTNN ở Việt Nam. Chính vì vậy, chính sách an toàn lao động càng trở nên quan trọng đối với người lao động trong các TĐKTNN này. Các quy trình, thủ tục triển khai chính sách từ Luật An toàn, vệ sinh lao động 2015 còn được cụ thể hóa bằng các Nghị định số 39/2016/NĐ-CP và 44/2016/NĐ-CP số của Chính phủ lần lượt về các quy định chi tiết thi hành Luật An toàn vệ sinh lao động và các quy định chi tiết về hoạt động kiểm định kỹ thuật an toàn lao động, huấn luyện an toàn, vệ sinh lao động và quan trắc môi trường lao động. Nhìn chung, người lao động trong các TĐKTNN có thể yên tâm lao động khi các quy định về thể chế liên quan đến an toàn, vệ sinh lao động đã tương đối đáp ứng đầy đủ các nội dung sản xuất, kinh doanh trên thực tế.

Về công tác bảo hiểm cho người lao động, Luật Bảo hiểm xã hội số 58/2014/QH13 năm 2014 đã định nghĩa *bảo hiểm xã hội* là sự bảo đảm thay thế hoặc bù đắp một phần thu nhập của người lao động khi họ bị giảm hoặc mất thu nhập do ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, hết tuổi lao động hoặc chết, trên cơ sở đóng vào quỹ bảo hiểm xã hội. Do đó, phần lớn người lao động trong các trường hợp được quy định phải đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc phải đóng 8% mức tiền lương tháng vào quỹ hưu trí, tử tuất, còn người sử dụng lao động phải đóng 18% quỹ tiền lương dành cho quỹ ốm đau, thai sản (3%), quỹ tai

nạn lao động, bệnh nghề nghiệp (1%) và quỹ hưu trí, tử tuất (14%) (Điều 2, 85, 86). Bảng 3.15 cho thấy tỷ lệ đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc đối với người sử dụng lao động luôn ở mức cao hơn người lao động và tổng mức đóng vào quỹ bảo hiểm xã hội luôn cao hơn 20% thu nhập cơ bản của người lao động trong hơn 10 năm qua.

Bảng 3.15 Tỷ lệ đóng bảo hiểm xã hội giai đoạn 2007 - 2017

Năm	Người sử dụng lao động (%)	Người lao động (%)	
			Tổng cộng (%)
	BHXXH	BHXXH	
01/2007	15	5	20
01/2009	15	5	20
Từ 01/2010 đến 12/2011	16	6	22
Từ 01/2012 đến 12/2013	17	8	25
Từ 01/2014 đến 04/2017	18	8	26

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Luật BHXH qua các năm

Bên cạnh bảo hiểm xã hội, các hình thức bảo hiểm dành cho người lao động còn có quỹ bảo hiểm y tế và quỹ bảo hiểm thất nghiệp. Hai hình thức chính sách bảo hiểm này đều mang tính bắt buộc đối với người lao động tham gia làm việc theo hợp đồng lao động với người sử dụng lao động. *Đối với bảo hiểm y tế*, nguyên tắc quan trọng luôn được thực hiện xuyên suốt là chi phí khám bệnh, chữa bệnh theo bảo hiểm y tế được chi trả đồng thời và chia sẻ bởi cả người tham gia bảo hiểm và quỹ bảo hiểm y tế (Khoản 4 Điều 3 Luật số 46/2014/QH13 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật bảo hiểm y tế). Mức đóng bảo hiểm y tế tối đa theo Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật bảo hiểm y tế năm 2014 đặt ra là 6% tiền lương tháng của người lao động, với 2/3 phần đóng góp từ người sử dụng lao động và 1/3 từ người lao động. Tuy nhiên, trên thực tế mức đóng bảo hiểm y tế được quy định bởi Nghị định số 105/2014/NĐ-CP chỉ ở mức 4,5% tiền lương tháng của người lao động với tỷ lệ đóng góp giữa người sử dụng lao động và người lao động vẫn là 2:1. Điều dễ nhận thấy ở đây là mức đóng góp bảo hiểm y tế vẫn

chưa sử dụng hết khung của luật cho phép, khi đó quỹ bảo hiểm y tế sẽ gia tăng cùng với điều kiện hỗ trợ công tác chăm sóc y tế cho người lao động tốt hơn. Nhưng nếu giả định đóng bảo hiểm y tế với mức 6%, người lao động chỉ phải đóng thêm 0,5% tiền lương tháng để đạt mức đóng góp 2% còn người sử dụng lao động phải đóng thêm 1% tiền lương tháng cho mỗi lao động mình sử dụng để đạt mức đóng góp 4%. Như vậy, đây vẫn là một phép tính chứa đựng nhiều mâu thuẫn về khía cạnh lợi ích khi các nhà hoạch định chính sách cân nhắc mức đóng kịch trần cho bảo hiểm y tế. *Đối với bảo hiểm thất nghiệp*, nguyên tắc được thực hiện xuyên suốt, xen kẽ là mức đóng bảo hiểm được tính trên cơ sở tiền lương của người lao động và mức hưởng sẽ dựa trên mức đóng và thời gian đóng (Khoản 2 và 3 Điều 41 Luật Việc làm số 38/2013/QH13). Mức đóng với bảo hiểm thất nghiệp thấp hơn bảo hiểm y tế nhưng lại chia đều trách nhiệm đóng cho người lao động và người sử dụng lao động ở mức 1% tiền lương tháng của người lao động đối với mỗi đối tượng đóng. Ngoài ra, Nhà nước sẽ hỗ trợ tối đa 1% quỹ lương tháng đóng bảo hiểm của người lao động bằng ngân sách trung ương nên đây là một điều đảm bảo với người lao động khi tham gia đóng góp đầy đủ bảo hiểm thất nghiệp và đủ điều kiện hưởng trợ cấp thất nghiệp.

3.2.1.3 Chính sách quản lý nhà nước về quan hệ với đồng nghiệp, với cấp trên và với cộng đồng

Trên thực tế, các chính sách lao động thường không đề cập trực tiếp đến các vấn đề như quan hệ giữa đồng nghiệp trong nội bộ doanh nghiệp, quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động hay quan hệ giữa người lao động với cộng đồng xung quanh. Tuy vậy, chúng ta nhận thấy rằng những nội dung chính sách cũng đã đề cập đến việc thiết lập mối quan hệ giữa những người lao động một cách tốt đẹp hơn qua tổ chức công đoàn mà người lao động tham gia. Đồng thời, đối với mối quan hệ giữa giới chủ và người lao động được chính sách hóa qua những nội dung liên quan đến các quy chế về dân chủ cơ sở thương lượng tập thể và thỏa ước lao động nhằm giải quyết xung đột lợi ích trong lao động. Về quan

hệ với cộng đồng, hệ thống chính sách nhắc đến trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp và các quy định về việc sử dụng nguồn vốn, tài sản của Nhà nước dành cho các nhiệm vụ chính trị - xã hội liên quan đến cộng đồng.

Luật Công đoàn số 12/2012/QH13 có nhấn mạnh việc các đoàn viên công đoàn cần phải đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau để nâng cao trình độ, kỹ năng lao động nhằm tạo ra kết quả công việc tốt hơn nhằm bảo vệ các quyền, lợi ích hợp pháp và chính đáng của mình cũng như tổ chức công đoàn (Khoản 3 Điều 19). Đây có thể coi là quy định hiếm hoi nhắc đến mối quan hệ giữa người lao động trong thể chế quản lý của chúng ta. Việc đoàn kết được nhấn mạnh đối với mối quan hệ giữa những người lao động để họ có thể tiến tới hỗ trợ, giúp đỡ nhau hoàn thiện bản thân mình về trình độ và kỹ năng công việc để tạo ra môi trường làm việc tốt, thuận lợi cho phát triển. Trong giai đoạn 2013 - 2016, cả nước có 9.200.785 công đoàn viên và 123.326 công đoàn cơ sở tại các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp [24]. Một số lượng lớn các công đoàn viên được quy tụ trong tổ chức công đoàn như vậy là tín hiệu khả quan cho việc kết nối người lao động với nhau.

Về quy chế dân chủ cơ sở, Khoản 3 Điều 63 của Bộ luật lao động 2012 đã quy định người sử dụng lao động và người lao động phải thực hiện nghiêm chỉnh quy chế dân chủ cơ sở tại nơi làm việc. Trong đó, Điều 6 cho thấy 8 mảng nội dung chính mà người sử dụng lao động bắt buộc phải công khai đối với người lao động. Những nội dung này liên quan đến: kế hoạch sản xuất, kinh doanh và tình hình thực hiện; nội quy, quy chế và các quy định của doanh nghiệp; tình hình thực hiện các chế độ về lao động; thỏa ước lao động tập thể; việc trích lập và sử dụng các quỹ; việc trích nộp kinh phí công đoàn và đóng các hình thức bảo hiểm; công khai tài chính hàng năm về các nội dung liên quan đến người lao động; điều lệ hoạt động của doanh nghiệp và các nội dung khác. Kế hoạch của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam đề ra năm 2016 cho đến 2020 là các doanh nghiệp nhà nước sẽ có 97% ban hành quy chế dân chủ với 95% tổ chức Hội nghị người lao động và hơn 70% có đối thoại tại nơi làm việc [24]. Tại đây, chúng ta có thể thấy người lao

động được luật pháp cho phép tham gia ý kiến đóng góp với hầu hết các nội dung của hoạt động sản xuất, kinh doanh trong doanh nghiệp và người sử dụng lao động cũng được yêu cầu phải tạo ra cơ chế phù hợp để người lao động đóng góp ý kiến. Việc tham gia ý kiến đó còn phải được công khai qua hội nghị người lao động hàng năm đối với các doanh nghiệp có hơn 10 người lao động để người lao động có thể thực hiện quyền dân chủ của mình (Điều 14).

Trong quan hệ với cộng đồng, các quy định về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tuy được nhắc đến nhưng chưa tồn tại một văn bản pháp luật riêng biệt dành cho vấn đề này. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp được định nghĩa là sự cam kết liên tục của doanh nghiệp thông qua cách cư xử có đạo đức và những đóng góp vào sự phát triển kinh tế mà vẫn giúp cải thiện chất lượng cuộc sống của lực lượng lao động, gia đình họ và cộng đồng địa phương cũng như toàn xã hội nói chung trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình [18]. Như vậy, việc thực hiện các trách nhiệm xã hội của các TĐKTNN ở Việt Nam cũng gắn với mối quan hệ của người lao động trong các tập đoàn đối với cộng đồng.

3.2.1.4 Chính sách quản lý nhà nước về khen thưởng và lộ trình sự nghiệp

Để nâng cao phong trào thi đua lao động trên cả nước, chúng ta đã có Luật thi đua, khen thưởng số 15/2003/QH11 năm 2003 (sửa đổi bổ sung năm 2013) quy định chung nhất cho các hình thức khen thưởng cho các cá nhân, tổ chức có thành tích tốt trong quá trình làm việc của mình. Một trong những nguyên tắc chính của công tác khen thưởng trong luật này là việc kết hợp chặt chẽ giữa động viên tinh thần với khuyến khích bằng lợi ích vật chất để đảm bảo sự kịp thời, chính xác, công khai và công bằng (Khoản 2 Điều 6). Như vậy, chúng ta có thể nhận thấy quan điểm chính sách của việc khen thưởng là sớm ghi nhận và động viên người lao động trong doanh nghiệp đối với các thành tích mà họ nhận được bằng cả vật chất lẫn tinh thần để tạo động lực kịp thời cho họ trong công việc. Theo Nghị định số 91/2017/NĐ-CP về quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật thi đua, khen thưởng, việc khen thưởng phải căn cứ vào các điều kiện, tiêu chuẩn và thành tích

đạt được chứ không nhất thiết phải có mức thấp mới được mức cao hơn và trọng tâm phải đặt vào tập thể nhỏ hoặc cá nhân trực tiếp lao động, sản xuất (Khoản 2 Điều 3). Đây là những văn bản pháp luật mà các TĐKTNN phải dựa vào trong việc thực hiện công tác khen thưởng, khích lệ người lao động của mình.

Vì vậy, chúng ta thấy chính sách đã có định hướng đúng khi đặt trọng tâm vào những người lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ cốt lõi của các tập đoàn. *Về mặt tinh thần*, những danh hiệu thi đua mà người lao động có thể đạt được trong quá trình làm việc của mình theo cấp từ thấp đến cao là lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua cơ sở, chiến sĩ thi đua cấp Bộ - ngành và chiến sĩ thi đua toàn quốc (Khoản 1 Điều 20 Luật thi đua, khen thưởng 2003). Những danh hiệu thi đua này tuy có đi kèm với những phần thưởng về vật chất nhưng mức thưởng không nhiều mà chỉ mang tính chất động viên nên chúng ta có thể ghi nhận đây là mặt khen thưởng bằng biện pháp lợi ích tinh thần đối với người lao động. *Về mặt vật chất*, tiền thưởng là biểu hiện trực tiếp nhất đối với người lao động trong các tập đoàn. Bộ luật lao động 2012 đã quy định tiền thưởng là khoản tiền mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm và mức độ hoàn thành công việc của người lao động (Khoản 1 Điều 103). Do đó, tiền thưởng được xác định không dựa trên nguyên tắc “cào bằng” chung cho các vị trí lao động mà phải dựa trên thành tích công việc của từng cá nhân người lao động. Đây là một chủ trương đúng đắn để thúc đẩy sự nỗ lực của cá nhân họ. Quỹ dành cho việc khen thưởng này được doanh nghiệp nhà nước trích lập sau khi hoàn thành nghĩa vụ bù lỗ năm trước, trích Quỹ phát triển khoa học và công nghệ, nộp thuế thu nhập doanh nghiệp và chia lãi cho các bên góp vốn liên kết (Điều 31 Nghị định số 91/2015/NĐ-CP về đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp và quản lý, sử dụng vốn, tài sản tại doanh nghiệp). Theo đó, các tập đoàn được xếp loại A được trích 3 tháng lương thực hiện cho hai quỹ khen thưởng và phúc lợi, loại B được trích 1,5 tháng lương thực hiện, loại C thì 1 tháng lương thực hiện và doanh nghiệp không được xếp loại thì không được trích thưởng và phúc lợi. Những phân

loại này được tuân theo Điều 30 của Nghị định số 87/2015/NĐ-CP năm 2015 về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp. Giai đoạn 2013 – 2016, Liên đoàn Lao động Việt Nam đã tổng hợp được 1,4 triệu sáng kiến, làm lợi cho tổ chức, doanh nghiệp hơn 9.404 tỷ VNĐ; số tiền thưởng cho những sáng kiến này lên tới hơn 150 tỷ VNĐ [24].

Nhắc tới lộ trình sự nghiệp của người lao động sau khi được tuyển dụng, chúng ta nhận thấy chính sách chưa thực sự đề ra những quy định cụ thể về việc doanh nghiệp phải xây dựng cho từng vị trí việc làm những lộ trình sự nghiệp minh bạch và chi tiết để họ phấn đấu đạt được. Bộ luật lao động 2012 mới chỉ ra rằng người sử dụng lao động phải thỏa thuận với tổ chức đại diện của tập thể lao động tại cơ sở về phương án sử dụng lao động bao gồm số lượng người được sử dụng, được đưa đi đào tạo, số lượng nghỉ hưu, số lượng lao động bán thời gian và số lượng lao động thôi việc cùng phương án tài chính (Điều 46). Những nội dung đó chưa thực sự cụ thể và gắn kết với lộ trình phấn đấu trong công việc của người lao động ở từng vị trí công tác.

3.2.1.5 Chính sách quản lý nhà nước về cơ hội học tập nâng cao trình độ và sử dụng nhân lực đúng chuyên môn, bằng cấp

Trong Quyết định số 707/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án “Cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2016 – 2020” năm 2017, chính sách quản lý nhà nước về lao động của chúng ta được thể hiện rõ trong hệ thống giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn nhà nước ở từng tập đoàn kinh tế hay tổng công ty nhà nước. Nhiệm vụ trước mắt trong giai đoạn 2016 – 2020 được đặt ra liên quan đến phương án sử dụng người lao động trong các tập đoàn này là phải sắp xếp lại, nâng cao chất lượng lao động trong doanh nghiệp với trọng tâm là đội ngũ lao động kỹ thuật được bố trí hợp lý theo hướng chuyên môn hóa cao (Khoản 3 Điều 1). Điều này cho thấy quan điểm của chính sách trong cả việc trao thêm cơ hội học tập nâng cao trình độ cho người lao động và cả việc quan tâm bố trí công việc cho phù hợp

với chuyên môn, bằng cấp được đào tạo của họ. Tuy nhiên, những chính sách cụ thể nhắc tới việc sử dụng và bố trí người lao động phù hợp với bằng cấp, chuyên môn như thế nào thì chưa được chúng ta quan tâm hoạch định. Bên cạnh đó, những chính sách nhắc đến việc đào tạo cho người lao động thì tuy rời rạc nhưng cũng xuất hiện nhiều hơn ở các văn bản pháp lý liên quan đến lao động ở Việt Nam.

Về cơ hội học tập và hoàn thiện bản thân mình, người lao động trong các tập đoàn kinh tế có thể nhận thấy trong Nghị định số 69/2014/NĐ-CP các TĐKTNN phải báo cáo định kỳ và đột xuất khi có yêu cầu với cơ quan đại diện chủ sở hữu về quy hoạch và phương án đào tạo lao động của doanh nghiệp (Điều 39). Việc này cho thấy nội dung về đào tạo lao động là một trong những điều thường trực trong kế hoạch hoạt động, sản xuất và kinh doanh của các tập đoàn được nghiên cứu. Theo chương trình về “Nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp của đoàn viên và người lao động” số 1464/CTr-TLĐ của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam đưa ra năm 2013, số lượng công đoàn viên được học tập, nâng cao kỹ năng và trình độ học vấn và tăng cường hiểu biết về chính trị, pháp luật đã đạt tới 5,3 triệu trong giai đoạn 2013-2016 [24]. Hơn nữa, người lao động còn được hưởng lợi từ Bộ luật lao động năm 2012 với Chương IV về học nghề, đào tạo và bồi dưỡng, nâng cao trình độ tay nghề khi họ được cung cấp quyền và những cơ chế thuận lợi nhất để học tập nâng cao kỹ năng nghề nghiệp. Những ưu đãi đi cùng với các nội dung đào tạo nghề cho người lao động được làm rõ hơn trong Luật giáo dục nghề nghiệp số 74/2014/QH13. Nhưng, những nội dung chính sách đề cập tới các khóa học ngắn hạn, dài hạn cũng như trong nước, ngoài nước và cơ hội tiếp cận với người lao động còn rất hạn chế.

3.2.2 Phân tích đánh giá của người lao động đối với quá trình tạo động lực trong các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

3.2.2.1 Mô tả mẫu điều tra trên thực tế

Nghiên cứu thực trạng tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam xoay quanh điều tra trực tuyến với 896 người lao động hiện đang làm

việc cho 1 trong 10 tập đoàn trên của Việt Nam (xem *Phụ lục 1*). Dữ liệu thu thập được từ bảng hỏi được thiết kế theo mô hình của Tháp nhu cầu được dùng làm trọng tâm phân tích kèm theo việc nghiên cứu thêm các tư liệu thứ cấp có liên quan. Trước tiên, chúng ta cần nhận rõ đối tượng của nghiên cứu qua bảng hỏi để nắm rõ đặc điểm của họ trước khi có những phân tích và nhận định tiếp theo.

Bảng 3.16 Đơn vị công tác của đối tượng điều tra bằng bảng hỏi

TĐKTNN		Tần số (người)	Phần trăm (%)	Phần trăm hợp lệ (%)	Phần trăm tích lũy (%)
Hợp lệ:	Bảo Việt	60	6,7	6,7	6,7
	EVN	106	11,8	11,8	18,5
	Petrolimex	99	11,0	11,0	29,6
	PVN	77	8,6	8,6	38,2
	Viettel	155	17,3	17,3	55,5
	Vinachem	44	4,9	4,9	60,4
	Vinacomin	159	17,7	17,7	78,1
	Vinatex	104	11,6	11,6	89,7
	VNPT	84	9,4	9,4	99,1
	VRG	8	0,9	0,9	100
	Tổng số	896	100	100	

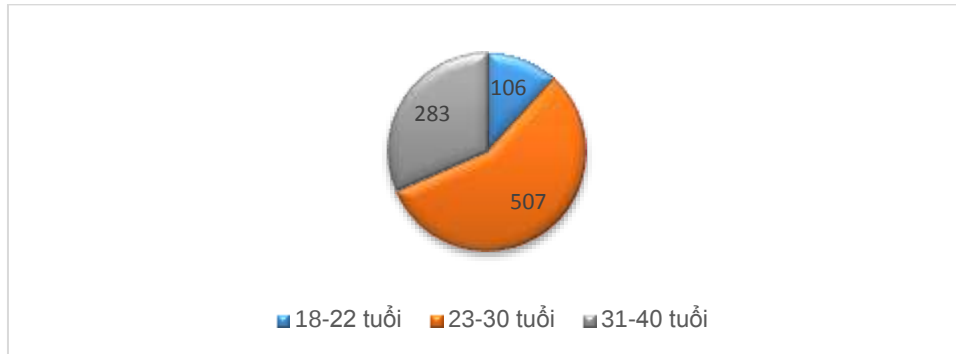
Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Ta có thể nhận thấy rằng số lượng người lao động hoàn thành bảng điều tra hợp lệ tại 4 tập đoàn: Vinacomin (17,7%), Viettel (17,3%), EVN (11,8%) và Vinatex (11,3%) là đông đảo nhất so với các TĐKTNN còn lại trong danh sách. Điều này cho thấy sự số liệu có độ bao quát tương đối đồng đều đối với các TĐKTNN ở các lĩnh vực như công nghiệp nặng, công nghiệp nhẹ và công nghệ thông tin – tài chính – ngân hàng. Trường hợp VRG là đặc biệt với chỉ 0,9% số người lao động trả lời cho nghiên cứu vì hạn chế của tập đoàn ở vị trí địa lý rất xa với người nghiên cứu.

Tuy nhiên, số liệu sẽ được tổng hợp và phân tích theo nhóm ngành nghề kinh doanh của các TĐKTNN nên cũng sẽ có được tính đại diện tốt hơn với phân tích riêng lẻ từng tập đoàn kinh tế. Về độ tuổi, nhóm người lao động từ 23 – 30 tuổi chiếm tỷ lệ lớn nhất (56,6%) với 507/896 người lao động tham gia điều tra. Nhóm 31 – 40 tuổi (31,6%) và nhóm 18 – 22 tuổi (11,8%) lần lượt theo sau. Thông tin về độ tuổi người lao động khi được kết hợp với thông tin về mức thu nhập của họ

sẽ giúp chúng ta hiểu chi tiết hơn về họ.

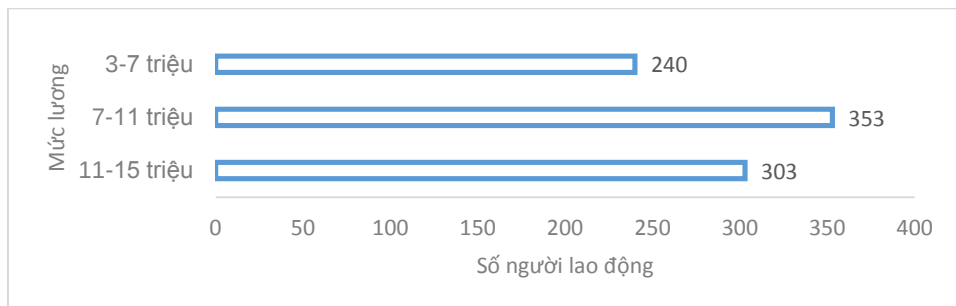
Hình 3.2 Thành phần độ tuổi của đối tượng tham gia điều tra



Nguồn: Phân tích Excel cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Hình 3.2 cho chúng ta thấy mức lương hàng tháng của người lao động được phân bổ tương đối đều cho các nhóm mức lương với mức 3-7 triệu VNĐ/tháng (26,8%), 7-11 triệu VNĐ/tháng (39,4%) và 11-15 triệu VNĐ/tháng (33,8%). Điều này cho thấy người lao động chủ yếu là đối tượng trẻ (dưới 30 tuổi) và có mức thu nhập chủ yếu dưới 11 triệu VNĐ/tháng. Trên thực tế, đây là đối tượng lao động với các vị trí thấp ở các doanh nghiệp, bắt đầu khởi đầu sự nghiệp với những khó khăn trở ngại của chặng đường dài phía trước. Chính vì vậy, họ là đối tượng phù hợp đối với những nội dung của công tác tạo động lực cho người lao động để cống hiến và đóng góp nhiều hơn vào thành công cho các TĐKTNN ở Việt Nam.

Hình 3.3 Mức lương của người lao động tham gia điều tra



Nguồn: Phân tích Excel cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

3.2.2.2 Phân tích hồi quy tương quan đối với động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam

Mục tiêu của phần này là tiến hành phân tích dựa trên dữ liệu có được từ nhóm

người lao động của từng tập đoàn, sử dụng quan điểm về hồi quy bội để đưa ra những kết quả liên quan đến biến phụ thuộc Động lực Lao động (DLLD) của người lao động. Chúng ta cũng cần lưu ý rằng biến quan sát DLLD được tạo ra khách quan bằng cách tính trung bình cộng các dữ liệu mà người lao động đã trả lời nhằm miêu tả động lực lao động của người lao động tham gia trả lời bảng hỏi. Việc tính toán này đã giúp tránh sự chủ quan trong việc hỏi ý kiến người tham gia điều tra nhằm lựa chọn một đáp án của bản thân người lao động cho động lực lao động họ có được sau tất cả những nội dung tạo động lực mà các tập đoàn đã tiến hành đối với họ.

Để thực hiện kỹ thuật hồi quy tuyến tính bội đối với DLLD và các biến độc lập trong nghiên cứu, chúng ta cần thực hiện việc đo độ tin cậy của thang đo bằng cách sử dụng hệ số α của Cronbach (Cronbach's Alpha), với thực chất là việc kiểm định thống kê về mức độ chặt chẽ mà các mục hỏi trong thang đo tương quan với nhau; sau đó, chúng ta cần phân tích nhân tố khám phá EFA để loại bỏ các mục hỏi không phù hợp nhằm đảm bảo các thang đo đạt được độ giá trị hội tụ và độ giá trị phân biệt và còn đảm bảo việc các thang đo lường là đơn hướng. Từ đó mới chọn ra các biến độc lập để đưa vào mô hình phân tích hồi quy tuyến tính bội mà ta cần tới.

Theo lý thuyết, hệ số α phải lớn hơn hoặc bằng 0,7 là chấp nhận được [83]. Ngoài điều kiện về hệ số Cronbach's Alpha, chúng ta còn phải xét về điều kiện tương quan biến tổng (Corrected Item – Total Correlation). Giá trị này tối thiểu phải là 0,3. Nếu tương quan biến tổng của mục hỏi nào nhỏ hơn 0,3 thì ta loại bỏ mục hỏi đó và chạy lại phân tích Cronbach's Alpha. Tiến hành phân tích riêng rẽ theo các nhóm biến độc lập cho 30 biến của bảng hỏi (xem Phụ lục 4), chúng ta thấy các giá trị của hệ số α và điều kiện tương quan biến tổng của các nhóm biến đều phù hợp qua các bước lọc, loại bỏ biến hỏi không đủ điều kiện. Theo đó, 21 biến hỏi tin cậy được giữ lại là: 06 biến của nhóm sinh lý với $\alpha=0,804$ (SL1-1, SL1-3, SL2-2, SL2-3, SL3-1 và SL3-3); 04 biến của nhóm an toàn với $\alpha=0,799$

(AT1-1, AT1-2, AT3-2 và AT3-3); 03 biến của nhóm xã hội với $\alpha=0,802$ (XH1, XH2-1 và XH3); 05 biến của nhóm tôn trọng với $\alpha=0,822$ (TT1, TT2-1, TT2-2, TT3-1 và TT3-2); 03 biến của nhóm hiện thực hóa bản thân với $\alpha=0,834$ (BT1-1, BT1-2 và BT2-2).

Tiếp theo, phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) sử dụng phương pháp trích nhân tố Principal Component Analysis kết hợp với phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các nhân tố có Eigenvalues ≥ 1 được sử dụng [77]. Các yêu cầu cụ thể của phương pháp này để ma trận xoay nhân tố có ý nghĩa là: **(1):** Tổng phương sai trích $\geq 50\%$; **(2):** $01 > KMO \geq 0,5$; và **(3):** Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($Sig < 0,05$).

Bảng 3.17 Kiểm định KMO và Bartlett's với các biến quan sát

Đo lường KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) tính đủ của mẫu.							0,876		
Kiểm định Bartlett's về tính tương quan của biến quan sát	Chi-bình phương xấp xỉ						18679,799		
	Bậc tự do (df)						210		
	Mức ý nghĩa (Sig.)						0,000		
Nhân tố	Giá trị Eigenvalues ban đầu			Tổng phương sai trích			Tổng phương sai xoay		
	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy	Tổng	% phương sai	% tích lũy
1	10,693	50,920	50,920	10,693	50,920	50,920	5,159	24,568	24,568
2	2,249	10,711	61,631	2,249	10,711	61,631	4,636	22,078	46,646
3	1,685	8,026	69,657	1,685	8,026	69,657	4,197	19,986	66,632
4	1,161	5,530	75,187	1,161	5,530	75,187	1,797	8,555	75,187
5	0,893	4,254	79,441						
6	0,747	3,559	83,000						
7	0,590	2,811	85,811						
8	0,470	2,239	88,049						
9	0,366	1,741	89,791						
10	0,326	1,554	91,345						
11	0,288	1,373	92,718						
12	0,280	1,332	94,050						
13	0,212	1,009	95,059						
14	0,197	0,937	95,995						

15	0,180	0,857	96,853						
16	0,177	0,845	97,697						
17	0,145	0,693	98,390						
18	0,116	0,553	98,943						
19	0,096	0,456	99,398						
20	0,067	0,320	99,719						
21	0,059	0,281	100,000						
Phương pháp trích nhân tố: Principal Component Analysis.									

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Như vậy, hệ số KMO (0,876) > 0,5 và thống kê Chi-bình phương của kiểm định Bartlett's đạt giá trị mức ý nghĩa là Sig. = 0,000 < 0,05. Do vậy các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể. Thêm vào đó, tổng phương sai trích (75,187%) > 50%, thể hiện rằng 4 nhân tố rút ra giải thích được 75,187% biến thiên của dữ liệu, nên các thang đo rút ra được chấp nhận. Điểm dừng khi rút trích nhân tố thứ 4 với giá trị Eigenvalues = 1,161 đạt yêu cầu khi lớn hơn 1. Từ nguyên tắc loại bỏ biến (xem Phụ lục 5), ta xem xét ma trận Rotated Component Matrix đạt được ban đầu và tiến hành dần việc loại bỏ lần lượt 12 biến quan sát để đạt được ma trận kết quả của phân tích EFA có dạng như sau:

Bảng 3.18 Ma trận xoay nhân tố (phân tích EFA)

Rotated Component Matrix ^a		
	Nhân tố	
	1	2
SL3-1	0,847	
AT1-2	0,801	
SL2-3	0,770	
XH2-1	0,746	
SL3-3	0,533	
TT3-2		0,859
AT3-2		0,828
AT3-3		0,783
TT3-1		0,778
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.		
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.		

a. Xoay hội tụ sau 03 lần điều chỉnh.

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Như vậy, chúng ta nhận thấy những biến quan sát của nhu cầu tự hiện thực hóa bản thân (ký hiệu BT) đã không còn tin cậy để sử dụng cho mục đích của phép hồi quy bội cho biến phụ thuộc DLLD nữa. Bảng 3.18 là một gợi ý tốt cho việc tính toán và đưa ra phân tích hồi quy cho mỗi quan hệ của DLLD và 9 biến quan sát còn lại sau phân tích loại bỏ biến. Mô hình hồi quy đa biến sau được sử dụng để phân tích động lực lao động của người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam:

$$\text{DLLD} = \beta_0 + \beta_1.\text{SL3-1} + \beta_2.\text{AT1-2} + \beta_3.\text{SL2-3} + \beta_4.\text{XH2-1} + \beta_5.\text{SL3-3} + \beta_6.\text{TT3-2} + \beta_7.\text{AT3-2} + \beta_8.\text{AT3-3} + \beta_9.\text{TT3-1} + \varepsilon_i$$

Trong đó, $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8, \beta_9$ là các hệ số hồi quy riêng phần; và ε_i là phần dư (biến độc lập ngẫu nhiên có phân phối chuẩn với trung bình là 0 và phương sai không đổi là σ^2).

Với 896 phiếu trả lời hợp lệ từ người lao động của các tập đoàn, chúng ta tiến hành phân tích tương quan vì đây là điều kiện đối với biến phụ độc lập khi phải tương quan với biến phụ thuộc. Phân tích tương quan Pearson được thực hiện để kiểm chứng sự tương quan đó nhằm cung cấp cơ sở vững chắc cho việc sử dụng phân tích hồi quy tuyến tính bội. Giá trị tuyệt đối của Pearson càng gần đến 1 thì hai biến này có mối tương quan tuyến tính càng chặt chẽ (giá trị này nằm trong khoảng từ -1 đến 1). Kết quả cho thấy tất cả các biến độc lập SL3-1, AT1-2, SL2-3, XH2-1, SL3-3, TT3-2, AT3-2, AT3-3 và TT3-1 đều có mối quan hệ tương quan với biến phụ thuộc DLLD (xem Phụ lục 6) và quan hệ đó đều có ý nghĩa thống kê. Ta tiến hành chạy hồi quy tuyến tính và được kết quả như sau:

Bảng 3.19 Kết quả hồi quy tuyến tính bội cho các TĐKTNN ở Việt Nam

Tóm tắt mô hình				
Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	0,965 ^a	0,932	0,931	0,13723
a. Biến dự báo: (Hằng số), TT3-1, XH2-1, SL3-3, SL2-3, AT3-3, AT1-2, SL3-1, AT3-2, TT3-2				
ANOVA ^a				

Mô hình		Tổng bình phương		Bậc tự do (df)	Bình phương trung bình		F	Sig.
1	Hồi quy	228,515		9	25,391		1348,291	0,000
	Phần dư	16,685		886	0,019			
	Tổng	245,200		895				
a. Biến phụ thuộc: DLLD								
Hệ số ^a								
Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
1	(Hằng số)	0,716	0,030		23,510	0,000		
	SL3-1	0,137	0,008	0,239	17,421	0,000	0,407	2,455
	AT1-2	0,031	0,007	0,056	4,469	0,000	0,496	2,018
	SL2-3	0,092	0,005	0,230	18,819	0,000	0,516	1,938
	XH2-1	-0,016	0,008	-0,025	-2,061	0,040	0,521	1,918
	SL3-3	0,100	0,006	0,180	17,555	0,000	0,732	1,366
	TT3-2	0,118	0,009	0,208	12,471	0,000	0,277	3,607
	AT3-2	0,080	0,009	0,140	9,076	0,000	0,324	3,087
	AT3-3	0,116	0,008	0,185	13,614	0,000	0,415	2,408
	TT3-1	0,111	0,007	0,177	14,785	0,000	0,538	1,860

Nguồn: Phân tích SPSS cho dữ liệu tự điều tra (2016, 2017)

Do $R^2 = 0,932$, các biến độc lập có thể giải thích 93,2% sự biến thiên giá trị của biến phụ thuộc DLLD trong trường hợp này. Đây là mức R^2 rất tốt, chứng tỏ mô hình hồi quy này phù hợp. Thêm vào đó, giá trị mức ý nghĩa Sig. = 0,000 < 0,05 nên bác bỏ giả thuyết $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = \beta_9 = 0$, tức tồn tại mối liên hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Các hệ số phóng đại phương sai VIF đều nhỏ hơn 10 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Như vậy, ta có phương trình hồi quy sau:

$$\begin{aligned} \text{DLLD} = & 0,239 \cdot \text{SL3-1} + 0,056 \cdot \text{AT1-2} + 0,230 \cdot \text{SL2-3} - 0,025 \cdot \text{XH2-1} + \\ & 0,18 \cdot \text{SL3-3} + 0,208 \cdot \text{TT3-2} + 0,14 \cdot \text{AT3-2} + 0,185 \cdot \text{AT3-3} + 0,177 \cdot \text{TT3-1} \end{aligned}$$

Từ phương trình hồi quy trên, chúng ta có thể nhận thấy 8/9 biến độc lập có mối quan hệ thuận chiều với động lực lao động của người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam, còn biến số XH2-1 lại có quan hệ nghịch chiều. XH2-1 đề cập đến việc ý kiến đóng góp của người lao động có được cấp trên lưu ý trong mọi

hoạch định và quyết sách của doanh nghiệp hay không. Như vậy, đây là một kết luận đi ngược lại với kỳ vọng trước khi tiến hành nghiên cứu của bản luận án này và cũng đặt ra vấn đề thực tiễn để chúng ta phải suy xét thêm tuy ảnh hưởng của biến này đến biến kết quả không thực sự lớn khi trọng số chỉ là 0,025. Hơn nữa, chúng ta có thể kết luận rằng động lực lao động của người lao động ở đây được quyết định bởi 3 nhóm tác nhân chính có tác động lớn (SL3-1, SL2-3 và TT3-2), có tác động vừa (SL3-3, AT3-2, AT3-3 và TT3-1) và có tác động nhỏ (AT1-2 và XH2-1). Đây chính là mô hình cho động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam để chúng ta có thể xem xét và phân tích cùng với việc tham chiếu các nội dung từ góc độ lý thuyết về tạo động lực lao động ở phần 2.1, 2.2 và góc độ chính sách lao động của Nhà nước mà các tập đoàn phải tuân thủ ở phần 3.2 để đưa ra các đánh giá chung theo phương pháp kiểm chứng chéo đặc tam giác (triangulation).

3.3 Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động và quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

3.3.1 Những thành quả đã đạt được

3.3.1.1 Môi trường làm việc đảm bảo về an toàn lao động

Về mặt chính sách, các quy định của Nhà nước đã có sức bao hàm nhiều lĩnh vực nội dung trong vấn đề đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động tại các cơ sở sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp thuộc các TĐKTNN ở Việt Nam do thuộc nhóm 11 ngành, nghề có nguy cơ cao về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Điều tra thực tế cho thấy người lao động cũng đánh giá tốt với thực tiễn của công tác đảm bảo an toàn lao động ở các TĐKTNN với điểm đánh giá đều trên mức trung bình (3/5). Như vậy, khi các chính sách và doanh nghiệp dành quan tâm thích đáng tới vấn đề trang thiết bị an toàn lao động tại các tập đoàn thì động lực lao động cũng phần nào tăng lên trong người lao động nơi đây (theo phương trình hồi quy với biến AT1-2).

3.3.1.2 Công việc của người lao động ổn định

Chúng ta có thể nhận thấy chính sách lao động của Việt Nam vẫn đang coi trọng yếu tố thâm niên công tác hơn đóng góp thực tế của người lao động đối với sự phát triển của tổ chức. Chính điều đó lý giải việc người lao động càng lớn tuổi, càng trải qua nhiều năm làm việc ở tổ chức doanh nghiệp thì lại có mức đánh giá về tiêu chí ổn định công việc cao hơn. Chắc hẳn kỳ vọng về khoảng thời gian tiếp tục lao động trong 24-29 năm (với nam giới) và 19-24 năm (với nữ giới) sau khi được ký hợp đồng lao động không thời hạn đã khiến người lao động có tâm lý này. Xét về chính sách, việc bảo đảm sự ổn định công việc cho người lao động là tốt nhưng vấn đề đưa ra các chế tài cụ thể, chi tiết cho những trường hợp cắt giảm nhân sự cần thiết trong doanh nghiệp nhà nước vẫn là những điều còn thiếu và chưa được triển khai nghiêm túc.

3.3.1.3 Hoạt động của tổ chức Công đoàn cơ sở được đánh giá tốt

Tổ chức đại diện cho người lao động tại các doanh nghiệp để nói lên tiếng nói của họ về các vấn đề về lợi ích là tổ chức công đoàn. Tuy nhiên, chúng ta cũng không thể phủ nhận được việc có khó khăn cho các tổ chức công đoàn thực hiện đúng chức năng của mình trong việc bảo vệ mọi quyền lợi chính đáng của người lao động khi chúng đi ngược lại với lợi ích của nhà quản trị doanh nghiệp. Sở dĩ vậy là do những công đoàn viên này có sự lệ thuộc nào đó về mặt tài chính với người sử dụng lao động do cơ chế công đoàn viên kiêm nhiệm mà nhiều nơi vẫn áp dụng. Chính vì vậy, hoạt động của tổ chức công đoàn cần có một cơ chế chính sách quyết liệt nhằm gỡ rối cho vấn đề này để các tổ chức công đoàn hướng tới tính thực chất trong mọi hoạt động của họ chứ không chỉ chăm lo cho người lao động theo cơ chế, định mức đã được ban hành và doanh nghiệp phải thực thi.

3.3.1.4 Quan điểm riêng, quyền riêng tư của đồng nghiệp được đề cao

Thực tế điều tra cho thấy việc đồng nghiệp coi trọng quan điểm của nhau và giữ gìn không gian riêng tư về công việc cũng như cuộc sống cho nhau lại là những nội dung quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động hơn cả

những nội dung khác trong nhóm yếu tố nhu cầu được tôn trọng như vị trí công việc, ghi nhận của tổ chức hay các ưu đãi đặc biệt họ nhận được. Về lý thuyết, chưa có nghiên cứu liên quan đến nội dung này trong các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam để tham khảo, nhưng chúng ta cũng dễ nhận thấy từ kết quả nghiên cứu rằng đối với nữ giới thì việc e ngại quyền riêng tư có thể bị xâm phạm hoặc/và ý kiến cá nhân không được đồng nghiệp tôn trọng hơn so với nam giới là có tồn tại. Những lập luận này đều cho thấy tính quan trọng của việc tôn trọng lẫn nhau trong nội bộ tổ chức doanh nghiệp, nhưng đồng thời cũng cho thấy những khó khăn cho những doanh nghiệp sử dụng nhiều lao động nữ trong việc đảm bảo các yếu tố tạo động lực liên quan. Mặt khác, thể chế chính sách thì chưa thực sự quan tâm giải quyết nội dung này.

3.3.2 Những hạn chế, yếu kém và nguyên nhân

3.3.2.1 Cảm nhận thiếu an tâm về thu nhập của người lao động

Nguyên nhân chính của việc này là do chúng ta vẫn đang áp dụng bảng lương tối thiểu vùng và tăng lương theo thang bậc chứ không tăng theo năng lực đóng góp cụ thể của từng trường hợp người lao động. Điều này khiến cho lương và thu nhập nói chung bị cào bằng giữa những lao động có năng lực và những lao động thiếu khả năng cạnh tranh trong các tổ chức doanh nghiệp. Hơn nữa, lương được đánh giá thiếu đáp ứng cuộc sống đối với người lao động ở một nửa số các tập đoàn được điều tra. Việc này trùng hợp với đánh giá chính sách khi mức lương tối thiểu mới chỉ đáp ứng được khoảng 80% nhu cầu sống của người lao động. Chúng ta cũng nhận thấy rằng mức thu nhập ở dạng con số tuyệt đối không hoàn toàn ảnh hưởng đến kết quả cảm nhận về mức thu nhập của người lao động khi có tập đoàn lương bình quân cao hơn mà người lao động vẫn chưa thấy thực sự hạnh phúc với mức thu nhập đó.

3.3.2.2 Sự thiếu hụt không gian lao động sáng tạo và tái tạo sức lao động

Nguyên nhân chính là ở việc chính sách lao động của Việt Nam chưa thực sự quan tâm tới những vấn đề này khi chỉ mới đề cập nhiều ở mảng vệ sinh lao động

chứ chưa thực sự ý thức được tầm quan trọng của việc thiết lập các không gian lao động sáng tạo và cơ sở vật chất giúp tái tạo sức lao động của người lao động. Điều này cũng trùng hợp với đánh giá từ phía người lao động của các tập đoàn khi chỉ có 4/10 tập đoàn vượt qua ngưỡng đánh giá trung bình. Trong khi đó, những yếu tố liên quan đến nhu cầu sinh lý như sự sắp đặt, bố trí không gian làm việc, tính hiện đại của trang thiết bị lao động và không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe của người lao động là những yếu tố quan trọng trong phương trình hồi quy bội về tạo động lực cho người lao động ở các tập đoàn nghiên cứu.

3.3.2.3 Thiếu quyết đoán trong hoạch định chiến lược kinh doanh có tính tạo động lực cho người lao động

Áp dụng quan điểm về đặc trưng văn hóa của Geert Hofstede [71], chúng ta có sinh lý giải tác dụng ngược chiều này từ phía người lao động của các tập đoàn. Lý thuyết tập trung chính vào chỉ số khoảng cách quyền lực (PDI) của các nền văn hóa. Ở Việt Nam, 8/10 tập đoàn được điều tra có mức đánh giá của người lao động ở dưới mức 3/5 cho tiêu chí XH2-1. Do đó, nguyên nhân chính của việc đánh giá thấp tính quyết đoán trong hoạch định chiến lược ở các tập đoàn là việc vẫn tồn tại một PDI cao và người lao động luôn kỳ vọng vào một “nhóm thủ lĩnh” có tính tự quyết dẫn dắt doanh nghiệp đi tới thành công nhiều hơn việc phải thỏa hiệp ý kiến với chính họ. Như vậy, thực tế này chỉ ra rằng tuýp lãnh đạo mà người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam kỳ vọng là người có đủ trí lực để đưa ra quyết định thông minh và quyết đoán để đi theo con đường đó.

3.3.2.4 Người lao động chưa quan tâm nhiều tới lớp nhu cầu cao nhất

Kết quả của mô hình hồi quy cho thấy động lực của người lao động trực tiếp lao động, sản xuất (phần lớn là trẻ tuổi) ở các doanh nghiệp được nghiên cứu chưa được tác động nhiều bởi các chính sách từ nhà nước liên quan đến vấn đề này hoặc việc thực thi của các tập đoàn mà họ đang công tác. Về chính sách, nhà nước đã quan tâm chỉ đạo việc các tập đoàn kinh tế phải có kế hoạch bố trí, sắp xếp nhân sự theo hướng chuyên môn hóa cao cho tới năm 2020. Chính sách này đi cùng với

những quan tâm thiết thực cho nội dung đào tạo nghề cho đội ngũ lao động sản xuất trực tiếp ở doanh nghiệp, nhưng chưa đi cùng các quy định về các khóa học dài hạn trong và ngoài nước mà người lao động có thể được tham gia để phát triển cho cá nhân họ về kiến thức, kỹ năng, trình độ và thúc đẩy tính cạnh tranh cho các tập đoàn trong kỷ nguyên của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Tuy nhiên, chúng ta có thể nhận thấy nguyên nhân chính của việc những chính sách này chưa thực sự phát huy hiệu quả còn nằm ở phía người lao động khi họ cũng chưa thực sự nhìn nhận đúng mức về nhu cầu phát triển bản thân, vươn tới hoàn thiện các nhóm nhu cầu cao hơn trong cuộc sống.

3.3.3 Những vấn đề đặt ra cần tiếp tục giải quyết trong thời gian tới

Trong thời gian tới năm 2025, chúng ta nhận thấy Nhà nước và các TĐKTNN cần lưu ý những vấn đề sau để giải quyết thật triệt để:

- Thu nhập của các nhóm TĐKTNN như VRG, Vinatex, Petrolimex, Vinachem và Vinacomin cần được nâng cao để đảm bảo các nhu cầu tối thiểu của cuộc sống của người lao động vì mức lương hiện tại đang thuộc mức rất thấp so với các TĐKTNN.
- Tìm ra một mô hình tạo động lực cho người lao động để chuyên nghiệp hóa việc tạo động lực cho người lao động ở cả góc độ quản lý vĩ mô lẫn quản lý vi mô về kinh tế. Mô hình này sẽ định hướng tốt cho các chủ thể tạo động lực.
- Nhà nước cần có những cơ chế đặc thù và có tầm nhìn cho vấn đề lao động ở các TĐKTNN (văn hóa doanh nghiệp, quy hoạch nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực với khóa học ngắn và dài hạn). Đây đều là những nội dung còn thiếu và yếu trong hoạch định chính sách cho thị trường lao động ở nước ta.
- Các nhà quản trị chiến lược và chức năng: duy trì những nội dung về thành quả đã đạt được; khắc phục điểm yếu về: thu nhập thiếu an tâm; thiếu hụt không gian lao động, sáng tạo; quyết đoán trong hoạch định chiến lược; đưa ra được lộ trình sự nghiệp để thúc đẩy nguyện vọng phát triển bản thân của cá nhân người lao động.

- Tổ chức công đoàn: cần có sự cải tổ hoạt động để khách quan hơn trong thực hiện vai trò mang tính sứ mệnh của tổ chức là đại diện cho người lao động trong doanh nghiệp, đấu tranh vì quyền và lợi ích của người lao động trước giới chủ sử dụng lao động một cách hiệu quả.

CHƯƠNG 4

PHƯƠNG HƯỚNG, GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG VÀ ĐỔI MỚI QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ NHÀ NƯỚC Ở VIỆT NAM THỜI KỲ TỚI

4.1 Bối cảnh và những thuận lợi, khó khăn đối với tạo động lực và đổi mới quản lý nhà nước về tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới năm 2030

4.1.1 Bối cảnh và triển vọng phát triển của các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới năm 2030

Các TĐKTNN ở Việt Nam đang được đặt trong bối cảnh của quá trình đổi mới mô hình tăng trưởng kinh tế, sắp xếp lại và cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước để thay đổi hình thái, cơ cấu sở hữu nhằm hướng tới hoạt động hiệu quả hơn. Về đổi mới mô hình tăng trưởng kinh tế, Việt Nam sẽ bớt dựa vào quy mô của lực lượng lao động với giá nhân công rẻ mà định hướng tới sự tăng năng suất lao động, tăng năng suất yếu tố tổng hợp để phát triển kinh tế đất nước. Trong đó, các nội dung về tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp và TĐKTNN là một trọng tâm để giúp Nhà nước thực hiện thành công quá trình đổi mới mô hình tăng trưởng này. Thêm vào đó, việc cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước để hoạt động kinh doanh hiệu quả hơn và tiết kiệm, sử dụng đúng hơn nguồn lực của nhà nước trong đầu tư, phát triển kinh tế đã và đang được thực hiện sâu rộng trong hệ thống quản lý kinh tế công của Việt Nam. Những văn bản quan trọng như Nghị định số 184/2004/NĐ-CP (2004), Quyết định số 929/QĐ-TTg (2012), Nghị quyết số 15/NQ-CP (2014) và Quyết định số 37/2014/QĐ-TTg (2014) đã tạo những tiền đề quan trọng về chủ trương và pháp lý để các doanh nghiệp nhà nước, trong đó có TĐKTNN, được tiến hành cổ phần hóa, đổi mới cơ cấu chủ sở hữu, đổi mới

cách thức quản lý và hướng tới hoạt động vì hiệu quả thị trường bên cạnh các nhiệm vụ chính trị - xã hội đã được giao.

Ngoài ra, trong khoảng hơn 10 năm nữa, chúng ta không thể bỏ qua những tác động có thể có của CMCN 4.0 lên hoạt động sản xuất kinh doanh của thành phần kinh tế chủ đạo này trong thời gian sắp tới. Lường trước được các cơ hội cũng như khó khăn thách thức của bối cảnh quốc tế chung, các doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước sẽ chủ động hơn trong việc thay đổi để thích nghi, đảm bảo thực hiện tốt các nhiệm vụ về kinh tế - chính trị - xã hội. Điều này càng được khẳng định trong nội dung Nghị quyết số 11-NQ/TW ngày 3/6/2017 của Hội nghị lần thứ năm Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII, nhấn mạnh lại vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước trong phát triển kinh tế đất nước. Các doanh nghiệp nhà nước đã, đang và sẽ vẫn được trao những nhiệm vụ then chốt của nền kinh tế và là lực lượng vật chất quan trọng để phát triển kinh tế nước nhà.

Cuộc CMCN 1.0 sử dụng năng lượng của hơi nước để chạy các động cơ nhằm cơ khí hóa nền sản xuất của loài người. Cuộc CMCN 2.0 lại sử dụng động cơ đốt trong và máy móc chạy điện để phục vụ nhu cầu sản xuất hàng loạt của nền kinh tế. CMCN 3.0 chuyển hướng từ sản xuất hàng loạt sang sự cá biệt hóa sản phẩm một cách linh hoạt để đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng thông qua ứng dụng các hệ thống công nghệ thông tin tự động hóa [96]. Về cơ bản, cuộc CMCN 4.0 được xây dựng dựa trên các thành tựu của CMCN 3.0 cộng với một cuộc cách mạng số hóa, với sự kết hợp của thành tựu trong nhiều lĩnh vực công nghệ, xóa nhòa biên giới giữa thế giới vật chất, thế giới số và thế giới sinh học [122].

Như vậy, cuộc CMCN 4.0 sẽ đem đến những tác động và yêu cầu mới đối với người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam. *Thứ nhất*, cạnh tranh với máy móc, đặc biệt là robot, trong sản xuất là điều không thể tránh khỏi, nên người lao động sẽ cần phải tìm cách để tích lũy cho mình những cách thức làm việc mới nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả làm việc. *Thứ hai*, việc áp dụng máy móc, công nghệ sâu rộng trong quá trình sản xuất kinh doanh (dữ liệu lớn, vạn vật

kết nối, in 3D hay công nghệ thực tại tăng cường) đòi hỏi người lao động phải nâng cao trình độ của bản thân để có hiểu biết về ngoại ngữ, tin học và nắm được cách làm việc với các công cụ lao động hiện đại, có năng suất cao nhằm chinh phục chúng. *Thứ ba*, môi trường lao động có mức độ cạnh tranh khốc liệt khiến cho cơ hội việc làm tốt ít đi, nên người lao động cần phải gần nhau hơn để đoàn kết nhằm hợp tác với hệ thống máy móc hiện đại, trung thành với tổ chức hơn bằng việc dành hết tâm huyết cống hiến cho doanh nghiệp để duy trì tính ổn định của công việc. Ngoài ra, CMCN 4.0 còn mang lại ảnh hưởng đối với các doanh nghiệp và chính quyền nhà nước trong nhiều vấn đề, lĩnh vực:

Đối với các doanh nghiệp

Thứ nhất, đổi mới mô hình kinh doanh là điều đầu tiên doanh nghiệp phải nghĩ đến khi chuỗi giá trị cũ đã thay đổi ở nhiều cung đoạn như kết nối thông tin, sản xuất, cung ứng sản phẩm. Bên cạnh việc phải thiết lập quan hệ đối tác với các doanh nghiệp mới, thậm chí với cả những doanh nghiệp từng là đối thủ trên thị trường, doanh nghiệp còn phải đầu tư một khoản ngân sách lớn vào việc trang bị hệ thống máy móc, phần mềm mới phục vụ cho sản xuất kinh doanh và đào tạo thêm cho người lao động.

Thứ hai, doanh nghiệp phải thích nghi bằng cách tập trung giải quyết các vấn đề cụ thể liên quan đến quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh như giảm thiểu nguyên vật liệu đầu vào, tăng cường hiệu quả đầu ra của sản xuất, tối ưu hóa việc sử dụng tài sản, thực hiện khâu bán hàng và phân phối tốt nhằm giảm lượng hàng hóa tồn kho, nâng cao chất lượng sản phẩm, thực hiện tốt khâu dự báo thị trường và đẩy nhanh quá trình đáp ứng nhu cầu thị trường với sản phẩm mới.

Đối với chính quyền nhà nước

Thứ nhất, các nhà nước phải tích lũy cho mình các quyền năng mới về công nghệ để kiểm soát tốt các hoạt động xã hội, kinh tế và chính trị trong bối cảnh thế giới sinh học, vật lý và thế giới số hội tụ trong mỗi công dân khiến họ có đủ năng lực truyền thông, tạo mạng lưới liên kết và thậm chí ngăn cản sự giám sát của các

nhà chức trách. Chính việc này đặc các nhà lập pháp và hành pháp trong sự thận trọng khi đưa ra các quyết sách quản lý ở các cấp chính quyền khác nhau nhằm tạo ra sự ổn định cần thiết cho sự phát triển kinh tế, xã hội của quốc gia mình.

Thứ hai, hệ thống quản lý nhà nước bên cạnh việc thích nghi với sự thay đổi cần được duy trì trong sạch và hiệu quả. Điều này đòi hỏi các quốc gia phải cải tổ lại bộ máy hoạt động theo hướng gọn nhẹ hơn, nhưng có năng lực làm việc tốt và minh bạch với các quyết định chính sách của mình.

Thứ ba, quá trình hoạch định chính sách theo trình tự ra quyết định vốn phù hợp với các cuộc cách mạng công nghiệp trước kia đã trở nên chậm chạp so với bước tiến và sự thay đổi của thế giới công nghệ. Chính vì vậy, các chính quyền nhà nước cần phải đưa ra các quy định luật pháp nhằm thúc đẩy việc lập và thực thi chính sách, đặc biệt có những cơ chế chính sách đặc thù cho những trường hợp phát sinh không thuộc sự điều chỉnh của hệ thống pháp luật trước đó.

Ngoài ra, để tiếp tục phát triển và thực hiện thành công các nội dung công việc trên với tầm nhìn 2030, các TĐKTNN cần ý thức được những trở ngại nội sinh lẫn ngoại sinh đối với quá trình sản xuất, kinh doanh của mình mà họ cần nỗ lực vượt qua nếu không muốn tụt hậu. Cụ thể, đó là:

Khung khổ pháp lý của Nhà nước chưa hoàn thiện

Các văn bản quy phạm pháp luật được kể tên tuy đã đề cập tới các mảng nội dung liên quan tới hoạt động chung của các TĐKTNN nhưng vẫn thiếu sót. Luật pháp cũng chưa quy định các chế tài hiệu quả cho việc các TĐKT không tuân thủ quy trình, chế độ báo cáo tài chính, sự minh bạch, cập nhật trong công bố tình hình tài chính, sản xuất kinh doanh và chất lượng của những thông báo đó.

Đầu tư ngoài ngành còn dãn trải, chưa hiệu quả

Thực tế cho thấy ngoài những ngành kinh doanh chính theo nhiệm vụ được Nhà nước giao, các TĐKTNN còn đầu tư vào những lĩnh vực kinh doanh bên ngoài như tài chính, ngân hàng, chứng khoán, bất động sản. Đây là kết quả của sự phát triển nóng của những mảng thị trường này trong những năm 2005 – 2008 khi

lợi nhuận thu được hứa hẹn rất cao. Việc này cùng với khả năng quản lý tập đoàn quy mô lớn còn yếu kém đã thu hút nguồn lực về tài chính không hề nhỏ của các TĐKTNN cho đến khi Chính phủ ban hành Nghị định số 09/2009/NĐ-CP tháng 2 năm 2009 để nhằm hạn chế tình trạng này. Các TĐKTNN giờ đây chỉ được đầu tư không quá 30% tổng nguồn vốn của mình cho các lĩnh vực ngoài ngành này, và chủ trương phải thoái vốn với các danh mục đã đầu tư vượt mức. Nhưng việc thoái vốn không hề dễ dàng khi thị trường tài chính gặp khủng hoảng chung với khủng hoảng tài chính của thế giới, thị trường ngân hàng gặp nhiều cạnh tranh từ bên ngoài, thị trường chứng khoán đã dần đi vào ổn định không có chỗ cho lướt sóng thu lợi nhiều như trước, và đặc biệt thị trường bất động sản đóng băng.

Trình độ công nghệ còn thấp so với thế giới

Tuy nguồn nhân lực của các TĐKTNN đã có những bước chuyển biến tích cực xét về trình độ chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp phục vụ cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của các tập đoàn, nhưng trình độ công nghệ và các ứng dụng công nghệ trong sản xuất kinh doanh so với các quốc gia khác trong khu vực và trên thế giới thì vẫn còn thua kém nhiều. Theo Báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu của Diễn đàn kinh tế thế giới năm 2015-2016, mức độ sẵn sàng đáp ứng về công nghệ cho phát triển của Việt Nam chỉ đứng ở hạng 92 trong số 140 quốc gia được xếp hạng; trong đó, khả năng tiếp nhận công nghệ mới chỉ đứng thứ 112/140 và khả năng sử dụng công nghệ thông tin là 85/140. So với các quốc gia trong ASEAN, trình độ công nghệ của chúng ta bị đánh giá thấp hơn 5 quốc gia là Indonesia (hạng 85), Philippines (68), Thái Lan (58), Malaysia (47), và Singapore (5). Hơn thế, phân loại trình độ công nghệ theo tiêu chuẩn của Tổ chức Phát triển công nghiệp Liên hiệp quốc (UNIDO) cũng cho thấy rằng các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chủ yếu thuộc nhóm công nghệ thấp.

4.1.2 Dự báo nhu cầu sử dụng lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới năm 2030

Quyết định số 579/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Chiến lược

phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 cho chúng ta thấy mục tiêu tổng quan nhất là đưa trình độ của người lao động của Việt Nam lên tầm tương đương với các quốc gia tiên tiến trong khu vực và thậm chí bắt kịp trình độ của các quốc gia phát triển trên thế giới ở một số lĩnh vực của nền kinh tế (Điều 1). Kết hợp quan điểm đó với Chiến lược hội nhập quốc tế về lao động và xã hội đến năm 2020 (tầm nhìn 2030) của Quyết định số 145/QĐ-TTg năm 2016 của Thủ tướng Chính phủ, ta nhận thấy việc đào tạo nguồn nhân lực theo tiêu chuẩn khu vực và quốc tế là một nhiệm vụ cấp bách để có thể đáp ứng được nhu cầu mới của sản xuất, kinh doanh trong nền công nghiệp 4.0. Do đó, với xu hướng đòi hỏi nhiều hơn, cao hơn về trình độ của người lao động, chúng ta có thể nhận thấy việc các TĐKTNN sẽ dần sử dụng ít lao động đi là điều tất yếu.

Theo tính toán ở Bảng 4.1, nếu giả định tỷ lệ giảm hàng năm về số lượng lao động là 1,6% (theo tỷ lệ giảm của năm 2016 với 2015) thì các phương án về số lượng lao động của các TĐKTNN được tính cho các năm 2020, 2025 và 2030. Tuy nhiên, chất lượng đội ngũ nguồn nhân lực này sẽ không ngừng tăng lên do các chính sách và chủ trương đào tạo nguồn lực chất lượng cao của Nhà nước, vì vậy việc thực hiện chính sách đãi ngộ và tạo động lực cho họ trở nên khó khăn và phức tạp hơn chứ không đơn giản đi khi số lượng giảm xuống.

Bảng 4.1 Dự báo số lượng lao động các tập đoàn kinh tế nhà nước tới 2030

Đơn vị: Người

STT	Tập đoàn	2015	2016	2020	2025	2030
1	PVN	59.122	60.000	56.251	51.893	47.872
2	Petrolimex	26.638	26.366	24.719	22.803	21.037
3	Vinacomin	117.000	110.631	103.719	95.683	88.269
4	Viettel	25.000	25.835	24.221	22.344	20.613
5	VNPT	39.578	39.198	36.749	33.902	31.275
6	VRG	92.552	90.000	84.377	77.839	71.808
7	Vinatex	85.588	85.979	80.607	74.362	68.600
8	EVN	104.616	106.000	99.377	91.677	84.574
9	Bảo Việt	5.467	5.618	5.267	4.859	4.482
10	Vinachem	27.000	23.909	22.415	20.678	19.076
Tổng số		582.561	573.536	537.701	496.040	457.606

Lưu ý: Số liệu được tính theo tỷ lệ giữa tổng số của năm 2015 và 2016 (với giả định giảm đều hàng năm 1,6%).

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Theo ước tính này, tổng số lượng người lao động trong 10 TĐKTNN sẽ là 457.606 người. Những lao động này cũng sẽ mang nhiều đặc điểm của thời kỳ mới, nhưng sẽ hội tụ hai nét chính: trình độ kỹ thuật, tay nghề cao hơn trước (thậm chí đạt đẳng cấp khu vực và quốc tế), và có sự đòi hỏi về một quy trình tạo động lực cho người lao động chuyên nghiệp hơn từ phía các chủ thể liên quan.

4.1.3 Những thuận lợi và khó khăn đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới

4.1.3.1 Thuận lợi

Về đáp ứng nhu cầu sinh lý

Thực trạng thu nhập bình quân hàng tháng của người lao động ở các TĐKTNN đã cho thấy mức thu nhập thấp nhất thuộc về các tập đoàn Vinatex, Petrolimex và Vinacomin. Tuy nhiên, đây là mức thu nhập bình quân thấp nhất trong các tập đoàn được nghiên cứu chứ cũng đã thuộc mức cao hơn khá nhiều so với thu nhập bình quân của người dân Việt Nam. Nhóm thấp nhất này nằm trong khoảng 6 triệu VNĐ/tháng đến 12 triệu VNĐ/tháng, trong khi GDP đầu người tính theo Đô-la Mỹ của Việt Nam năm 2016 là khoảng 180 Đô-la (tương ứng 4,1 triệu VNĐ/tháng) [131]. Như vậy, mức thu nhập về lương thưởng ở các TĐKTNN ở Việt Nam có thể được đánh giá là “niềm mơ ước” của nhiều người lao động hiện nay. Theo khoảng cách với mức thu nhập trung bình của người Việt Nam như vậy thì việc đáp ứng một cuộc sống với thu nhập tốt, ổn định cho người lao động là việc làm các tập đoàn có thể đảm bảo trong thời gian tới. Ngoài ra, nhắc tới điều kiện về không gian làm việc và cơ sở vật chất, chúng ta có thể nhận thấy bằng nghiên cứu, quan sát thực nghiệm rằng các TĐKTNN có nhiều ưu đãi trong việc tiếp cận và sở hữu các không gian làm việc đủ diện tích, vị trí thuận lợi, khang trang và được đầu tư xây dựng tương đối hiện đại đảm bảo môi trường làm việc tương đối thuận lợi cho việc tập trung sáng tạo, sản xuất.

Về đáp ứng nhu cầu an toàn

Số lượng nhân sự thay đổi qua các năm của các TĐKTNN là không lớn. Điều

này cho thấy sự ổn định của vị trí việc làm tại các tập đoàn với người lao động. Ở một số tập đoàn, quan niệm về sự bao cấp về nhân sự của Nhà nước vẫn là một tâm lý chung củng cố niềm tin của người lao động để họ gắn bó làm việc lâu dài. Theo số liệu điều tra của tác giả thì trên 896 người được hỏi thì có tới 83,5% cho rằng việc làm của họ được đảm bảo đến rất đảm bảo. Bên cạnh đó, các TĐKTNN còn phải đảm nhiệm rất nhiều trách nhiệm chính trị xã hội trong hoạt động của mình; và việc quan tâm, chăm lo đời sống của người lao động cũng là một trong những nhiệm vụ đó. Nhìn chung, hoạt động công đoàn, đoàn thể dành cho người lao động ở các tập đoàn được diễn ra quy củ và đủ mạnh để người lao động thấy yên tâm công tác.

Về đáp ứng nhu cầu xã hội

Một trong những lý do Nhà nước ta thành lập các TĐKTNN là để thực hiện những trách nhiệm của kinh tế nhà nước đối với xã hội bên cạnh mục tiêu lợi nhuận trong kinh doanh. Do đó, ta có thể nhận thấy trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp này là rất lớn. Trong đó, mối quan hệ giữa người lao động với xã hội luôn được các TĐKTNN quan tâm nhiều và tiến hành triển khai các hoạt động thúc đẩy mối quan hệ này một cách thường xuyên. Như vậy, làm việc trong các TĐKTNN cũng là một trải nghiệm với các phong trào xã hội quý báu đối với người lao động trực thuộc các Công đoàn cơ sở. Chính những hoạt động này sẽ tạo ra niềm tự hào được công tác trong một môi trường kinh doanh có trách nhiệm với cộng đồng của người lao động.

Hơn nữa, mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau và giữa nhân viên với các cấp lãnh đạo đang dần được xây dựng với những phong trào và chủ trương thực hiện đúng đắn của các TĐKTNN mà chúng ta có thể quan sát thấy. Viettel có Người Viettel, là tạp chí lưu hành nội bộ nói về hoạt động của người lao động của tập đoàn ở khắp các vùng miền, lãnh thổ mà Viettel có mặt. Qua những bài viết trao đổi và chia sẻ những khoảnh khắc rất đời thường trong công tác như vậy, người lao động của tập đoàn sẽ thấu hiểu nhau hơn, và trân trọng mối liên hệ với

nhau hơn rất nhiều. PVN cũng có chuyên mục Người Dầu khí trên website của tập đoàn, giúp đăng tải những bài viết tâm sự về nghề, về cuộc sống của người lao động trong ngành tại tất cả các đơn vị chức năng khác nhau của tập đoàn. Ngoài ra, những hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding) luôn được các tập đoàn chú trọng trong công tác đào tạo nội bộ hoặc các hoạt động đoàn thể của mình. Đây là những thuận lợi cho việc tạo lập môi trường làm việc hài hòa các mối quan hệ có tính xã hội mà người lao động cần và bị ảnh hưởng để có thể gắn kết nhiều hơn với tổ chức.

Về đáp ứng nhu cầu được tôn trọng

Với vị thế và uy tín xã hội của mình, các TĐKTNN ở Việt Nam cũng tạo ra một môi trường mà nhiều người lao động muốn công tác và cống hiến lâu dài. Theo nghiên cứu điều tra của Anphabe và Nielsen tiến hành năm 2016 với 26.128 người lao động và nhà quản lý thì có tới 3/10 TĐKTNN và các công ty con nằm trong danh sách 100 nơi làm việc mong muốn nhất của người lao động. Đó là Viettel (thứ hạng 7), Bảo hiểm Bảo Việt (34), và Bảo hiểm Dầu khí (43) [119]. Điều này cho thấy một vị trí làm việc trong các TĐKTNN cũng là một niềm tự hào của người lao động được tuyển dụng.

Ngoài ra, các tập đoàn với quỹ khen thưởng hàng năm lớn xấp xỉ khoản phải trả về lương cho người lao động đã cho thấy sự ghi nhận của tổ chức dành cho nhân sự của mình khi họ đạt được những chuẩn mực đã đề ra trong công việc và những thành tích nhất định. Như vậy, sự ghi nhận của tổ chức đối với thành quả công tác của người lao động đã được quan tâm chu đáo ở các TĐKTNN là tiền đề tốt, thuận lợi cho việc thúc đẩy tinh thần sáng tạo, dám nghĩ, dám làm và luôn nỗ lực phấn đấu của nhân viên trong các tập đoàn trong hiện tại cũng như tương lai.

Về đáp ứng nhu cầu hiện thực hóa bản thân

Các TĐKTNN ở Việt Nam dành quan tâm lớn đến công tác đào tạo nhân sự thường niên với khoản chi thường xuyên cho hoạt động này khá lớn trong các khoản chi nhân sự. Thậm chí, có nhiều TĐKTNN còn có những Viện Nghiên cứu,

Trung tâm Đào tạo cho riêng cán bộ ngành mình để góp phần giúp người lao động hoàn thiện về kiến thức, kỹ năng nghề và tự tin gắn bó, phấn đấu cho sự nghiệp của bản thân trong các tập đoàn. Ví dụ như, Vinacomin có Trường Quản trị Kinh doanh, Trường Cao đẳng nghề Than – Khoáng sản, và Viện Khoa học Công nghệ Mỏ để cung cấp môi trường đào tạo nghiên cứu không chỉ cho công nhân lao động mà cho cả các cấp quản lý của tập đoàn; hay EVN có các trường Cao đẳng nghề Điện, Cao đẳng Điện lực Thành phố Hồ Chí Minh và Miền Trung để đào tạo các thợ lành nghề cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của tập đoàn [58]. Như vậy, bên cạnh chủ trương đầu tư không nhỏ cho công tác đào tạo trong nội bộ các TĐKTNN, các đơn vị thành viên và cơ sở vật chất được xây dựng cũng là những thuận lợi cho việc đem đến cơ hội học tập, hoàn thiện bản thân của người lao động trong tương lai.

4.1.3.2 Khó khăn

Về đáp ứng nhu cầu sinh lý

Nhu cầu của người lao động ngày càng tăng lên theo sự phát triển chung của xã hội, nên những điều kiện về cơ sở vật chất và không gian làm việc cũng cần phải dần được hiện đại hóa và hoàn thiện hơn. Đặc biệt, việc tạo lập không gian làm việc thông minh có sự tự động hóa với ứng dụng các tiến bộ của khoa học công nghệ trong quản lý, điều hành, và thực thi các công tác liên quan tới vấn đề nhân sự vẫn luôn là thách thức lớn đối với các TĐKTNN ở Việt Nam. Để làm được điều này, các TĐKTNN cần đầu tư nhân lực, vật lực cho hoạt động nghiên cứu, học hỏi và ứng dụng công nghệ mới. Đây cũng là một hoạt động tiêu tốn thời gian và tiền bạc của doanh nghiệp mà không phải bất kỳ ban lãnh đạo nào cũng sẵn sàng tiến hành. Tuy nhiên, chúng ta cũng nhận thấy có một số tập đoàn đang tiên phong xây dựng một môi trường như vậy như Viettel với Viettel 2.0 [129]; đây được kỳ vọng là môi trường có ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý, có riêng giám đốc công nghệ thông tin (CIO) phụ trách chuyên môn, và các trung tâm dịch vụ dùng chung được thành lập để tối ưu và chuyên môn hoá lao động.

Nhưng nhìn chung, các TĐKTNN của chúng ta vẫn cần một sự nỗ lực bền bỉ mới tiến thành công tới những môi trường lý tưởng như vậy.

Về đáp ứng nhu cầu an toàn

An toàn lao động và việc trang bị các trang thiết bị an toàn đạt tiêu chuẩn quốc tế cho người lao động luôn là đòi hỏi mật thiết với 9/10 tập đoàn có liên quan đến công tác sản xuất, và lao động tại công trường/hiện trường như Vinacomin, EVN, PVN, VRG, Viettel, Petrolimex, VNPT, Vinatex và Vinachem. Việc duy trì một môi trường lao động “sạch”, không có tai nạn lao động và các chấn thương liên quan cho người lao động, đòi hỏi một quá trình quản lý chuyên nghiệp, sát sao, và mức đầu tư cũng không hề nhỏ. Ví dụ như, để đầu tư xây dựng hệ thống băng tải than hiện đại dài hơn 7km từ khu vực hầm lò ra kho trung chuyển than, Công ty Than Nam Mấu (Vinacomin) đã phải đầu tư gần 300 tỷ VNĐ năm 2012; dây chuyền này giúp giảm thiểu tối đa phát sinh bụi trong quá trình bốc xúc, vận chuyển than, đảm bảo an toàn vệ sinh lao động khi không phải vận chuyển than theo phương thức thủ công.

Về đáp ứng nhu cầu xã hội

Quan hệ lao động giữa người sử dụng lao động và người lao động luôn là một vấn đề cần được giải quyết hài hòa ở các TĐKTNN ở Việt Nam. Sở dĩ vậy là do môi trường làm việc ở một số tập đoàn còn nặng tính quản lý hành chính, mệnh lệnh, áp đặt theo phong cách công ty nhà nước cũ. Thêm vào đó, khoảng cách quyền lực trong các tổ chức doanh nghiệp của Việt Nam là tương đối cao. Điều đó làm cho lãnh đạo xa rời hơn với tập thể người lao động cấp thấp của các tập đoàn. Ở đây, chúng ta cần lưu ý rằng lãnh đạo quyết đoán và trí tuệ khác với sự xa rời cấp dưới. Sự xa rời này kéo theo rất nhiều hệ lụy mà các TĐKTNN phải giải quyết như kế hoạch kinh doanh thiếu thực tế của lãnh đạo, cống hiến không hết mình của nhân viên.

Về đáp ứng nhu cầu được tôn trọng

Các TĐKTNN nói riêng và các tổ chức doanh nghiệp Việt Nam nói chung vẫn

còn rụt rè trong việc đưa ra các quy chế, chế tài phù hợp để ngăn ngừa việc xâm phạm quyền riêng tư của người lao động trong tổ chức vì hệ thống thể chế chính sách cũng chưa thực sự quan tâm tới vấn đề này. Điều này dẫn tới thực trạng ngấm trong các môi trường làm việc khi người lao động xâm phạm quyền riêng tư của người khác mà không nhận ra và cũng không bị xử lý. Chính những hành động như vậy làm giảm động lực làm việc, và đôi khi giảm cả những mong muốn khẳng định, chứng tỏ năng lực bản thân của những người lao động trẻ, có khả năng, hoài bão và mong muốn cống hiến. Như vậy, sự tôn trọng của đồng nghiệp mà các TĐKTNN cần xây dựng không phải là một cơ chế từ bên ngoài, và ở bề ngoài. Để có sự tôn trọng lẫn nhau từ bên trong đó, các tập đoàn cần đổi mới và vượt qua những thách thức về đổi mới cơ chế quản lý và đặt ra các chế tài phù hợp với nguồn nhân lực của mình.

Về đáp ứng nhu cầu hiện thực hóa bản thân

Điểm yếu trong việc đáp ứng nhu cầu hiện thực hóa bản thân của người lao động trong các TĐKTNN hiện nay vẫn là minh bạch hóa thông tin về lộ trình nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến trong doanh nghiệp. Sự thiếu minh bạch về thông tin sẽ dẫn tới tiền đề tốt cho sự trù úm, đè nén thiếu công bằng trong quản lý, và là bình phong bao che cho sự bỏ nhiệm không đúng quy trình, vội vàng, không đúng người có năng lực thực hiện công việc. Trong dài hạn, điều này sẽ tác động rất tiêu cực đến động lực phấn đấu trong công tác của người lao động.

4.1.4 Những thuận lợi và khó khăn đối với đổi mới quản lý nhà nước về tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới

4.1.4.1 Thuận lợi

- Khung khổ pháp lý về lao động và thị trường lao động đã được hình thành rõ nét với nhiều nội dung liên quan đến tạo động lực cho người lao động nói chung và người lao động của các TĐKTNN nói riêng. Những văn bản nổi bật như Bộ luật Lao động (2012), Luật Công đoàn (2012), Luật Việc làm (2013), Luật Bảo

hiểm xã hội (2014), Luật Bảo hiểm y tế sửa đổi (2014), Luật An toàn vệ sinh lao động (2015) và các Nghị định, Quyết định quan trọng khác đề cập trực tiếp và tương đối đầy đủ đến các vấn đề liên quan đến quá trình làm việc và đời sống của người lao động trong các TĐKTNN.

- Các TĐKTNN có những ưu đãi đặc biệt về nguồn lực và sử dụng nguồn lực như đất đai, tài chính và con người để thực hiện một quá trình tạo động lực cho người lao động tốt hơn các chủ thể khác của nền kinh tế.

4.1.4.2 Khó khăn

- Các nội dung về khung khổ pháp lý về lao động, đặc biệt về quá trình tạo động lực cho người lao động, chưa được hoàn thiện mà đều đang trong quá trình chỉnh sửa, bổ sung liên tục theo các nhu cầu của thực tiễn kinh doanh. Hơn nữa, các Nghị định, Quyết định liên quan đến các TĐKTNN ở Việt Nam cũng chỉ mới nhắc đến vấn đề nguồn nhân lực chứ chưa tiếp cận ở góc độ tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam. Như đã phân tích, đây là một mô hình kinh tế thuộc sở hữu Nhà nước đặc thù, nên rất cần có những quy định mang tính đặc thù liên quan đến lao động.

- Các tiêu chuẩn, chuẩn mực về quản lý nguồn nhân lực nói chung và tạo động lực cho người lao động nói riêng chưa theo chuẩn quốc tế và có hệ thống. Nhiều tiêu chuẩn theo hệ thống tiêu chuẩn của Việt Nam, vốn thấp hơn các quốc gia tiên tiến trong khu vực chứ chưa cần nhắc tới các nước phát triển trên thế giới. Hơn nữa, quan điểm chính sách về tạo động lực cho người lao động còn phân tán ở những văn bản khác nhau, chưa thành chỉnh thể thống nhất, có tính hệ thống và chuyên nghiệp.

- Bối cảnh cuộc CMCN 4.0 và tình hình kinh tế xã hội ngày càng trở nên sâu sắc và phức tạp. Điều này dẫn đến những nhu cầu trong cuộc sống và các tiêu chuẩn trong lao động của người lao động tại các TĐKTNN cao lên và có nhiều sự phát sinh chưa có tiền lệ. Điều này sẽ làm khó cho công tác quản lý nhà nước liên quan đến hoạch định và thực thi chính sách lao động.

- Chưa tồn tại tiền lệ về một mô hình quản lý nguồn nhân lực chuyên nghiệp tại các TĐKTNN với nội dung trọng tâm là tạo động lực cho người lao động. Việc tiếp cận vấn đề tạo động lực một cách bài bản sẽ rất tốn công sức và thời gian.

4.2 Phương hướng và giải pháp tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới

4.2.1 Quan điểm và phương hướng tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới năm 2030

Hiện nay, ban lãnh đạo của các TĐKTNN ở Việt Nam đều là những đại diện cho sở hữu công ở doanh nghiệp. Do đó, họ cũng góp phần vào quá trình quản lý kinh tế công ở tầm vi mô. Những vấn đề quản lý cũng được đặt ra đối với đối tượng này theo một góc độ khác so với ở quy mô nền kinh tế. Cụ thể là:

- Cần ý thức rằng chính sự hoạt động hiệu quả, sáng tạo của tập đoàn sẽ đem lại nguồn lợi lớn cho ngân sách và tạo cơ sở giúp doanh nghiệp tăng thu nhập cho người lao động, sáng tạo với không gian làm việc, cung cấp không gian vui chơi và sinh hoạt tập thể giúp người lao động tái tạo sức lao động của mình một cách hiệu quả. Từ đó, cán bộ lãnh đạo phải thực sự quyết tâm và mưu trí để giúp hoạt động sản xuất, kinh doanh của tập đoàn phát triển.

- Cần nghiên cứu, học hỏi các mô hình quản lý thông minh, theo xu hướng hiện đại của thế giới với ứng dụng công nghệ thông tin. Theo đó, những lãnh đạo này không những chỉ cần biết mà còn phải thấu hiểu những lợi ích của hình thức tổ chức, quản lý như vậy để có thể tuyên truyền và thay đổi nhận thức của các cấp quản lý bên dưới. Điều đó tạo nên sự lan tỏa trong áp dụng mô hình, và thúc đẩy sự thành công trong áp dụng hơn.

- Cần nghiên cứu tìm tòi nguồn cung ứng, sản xuất các trang thiết bị liên quan đến an toàn vệ sinh lao động theo tiêu chuẩn trung bình của quốc tế ở mức chi phí hợp lý nhằm mua sắm, trang bị cho người lao động. Hơn nữa, cần cân nhắc đưa ra các phương pháp nhằm nâng cao ý thức an toàn vệ sinh lao động của người lao động trong tổ chức bên cạnh việc tạo ra các cuộc thi và danh hiệu.

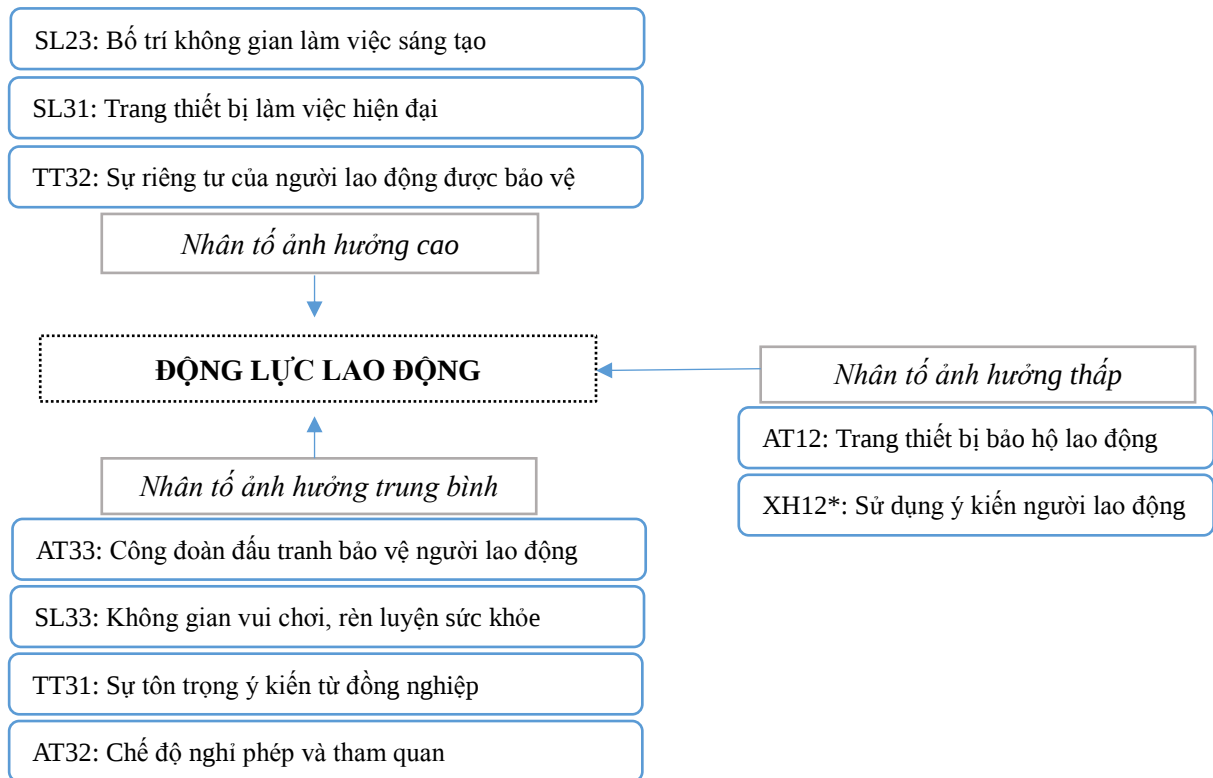
- Cần bàn bạc với các quản lý đồng nghiệp để định hướng xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc trưng, tiến bộ nhằm thúc đẩy quan hệ giữa lãnh đạo và người lao động các cấp. Trong đó, các quy định liên quan đến tôn trọng quyền riêng tư của người khác cũng cần được xem xét đưa vào hợp lý với các chế tài kèm theo.

- Cần chỉ đạo xây dựng quy trình quản lý và công bố thông tin nhân sự minh bạch trong nội bộ tập đoàn. Việc này nếu được kết hợp với cơ chế giám sát chặt chẽ từ tổ chức công đoàn cơ sở các cấp thì sẽ được triển khai thực chất hơn. Vì sự phát triển chung, vì động lực lao động tốt hơn từ phía người lao động, lãnh đạo doanh nghiệp cần ủng hộ cơ chế công đoàn viên chuyên trách, không hưởng lương, thưởng từ doanh nghiệp vào hoạt động tại doanh nghiệp và tôn trọng ý kiến của họ.

4.2.2 Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam giai đoạn tới năm 2025

Theo phân tích định lượng qua phần mềm SPSS về mối liên hệ giữa động lực lao động (DLLD) của người lao động tại các TĐKTNN và các nhóm nhân tố tác động, ta có thể xây dựng một mô hình mới cho công tác tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay với các nhóm nhân tố được rút gọn lại so với mô hình đề xuất của A.Maslow ban đầu. Mô hình này có thể được biểu thị như trong Hình 4.1.

Từ mô hình đề xuất, chúng ta cũng có thể đưa ra những giải pháp cụ thể với tầm nhìn 2025 cho các TĐKTNN ở Việt Nam trong nhu cầu đổi mới hoạt động tạo động lực cho người lao động của mình theo hướng cụ thể hóa và rút gọn hơn, không còn lan man, dàn trải như trước khi các nhân tố không thực sự có vai trò to lớn trong tạo động lực cho người lao động đã bị loại bỏ. Điều này cho thấy các TĐKTNN cần quan tâm thực hiện các nhóm nhân tố quan trọng hơn trước và các nhóm nhân tố ít quan trọng hơn.

Hình 4.1 Mô hình tạo động lực lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam

*. Có quan hệ nghịch chiều

Nguồn: Tác giả đề xuất (2018)

4.2.2.1 Nhóm giải pháp đối với nhu cầu sinh lý

Thứ nhất, các nhà quản lý kinh tế ở mọi cấp độ, khi hoạch định những chính sách của mình, cần quan tâm tới những quy định liên quan tới môi trường làm việc, không gian làm việc sao cho có tác động tốt nhất tới sức khỏe, khả năng tái tạo sức lao động và kích thích được sự sáng tạo trong người lao động. Điều này đã được các nhà hoạch định chính sách của các quốc gia phát triển, như Anh hoặc Mỹ, quan tâm.

Các nhà nghiên cứu ở Anh cho rằng bố trí sắp xếp và xây dựng môi trường làm việc với điều kiện vệ sinh tốt, không gian làm việc thoáng đãng, sáng tạo, trang thiết bị hiện đại và có không gian ăn uống và nghỉ ngơi là quan trọng trong việc giải quyết mối liên hệ phức tạp có tính tương tác của các nhân tố của môi trường làm việc [92]. Những nhân tố này, sắp từ nhỏ đến lớn, là trang thiết bị vật chất, cách bố trí sắp xếp sử dụng, hành vi cá nhân người lao động, hành vi của đội/nhóm

làm việc, hành vi quản lý của tổ chức, các quy tắc luật lệ, và các áp lực xã hội và văn hóa liên quan. Chính sự tương tác giữa chúng sẽ gây ra tác động khác nhau lên những cá nhân khác nhau trong tổ chức, và cuối cùng là ảnh hưởng tới động lực làm việc và hiệu quả làm việc. Nên nếu không được chú ý và đưa vào quy chuẩn trong hệ thống chính sách về môi trường làm việc nói chung và trong các doanh nghiệp nhà nước nói riêng thì hiệu quả sẽ không rõ rệt.

Các nhà nghiên cứu và hoạch định chính sách của Mỹ còn định nghĩa một môi trường làm việc sáng tạo là môi trường giúp thúc đẩy sự thay đổi của tổ chức, kết hợp tốt giữa các cách tiếp cận tích hợp và bền vững, đồng thời nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động và hiệu quả kinh doanh, giảm thiểu các chi phí vận hành/hoạt động trong dài hạn [101]. Một môi trường như vậy sẽ khiến người lao động có động lực làm việc, muốn đến cơ quan làm việc và tăng khả năng giữ chân người lao động; đồng thời, nó cũng giúp tiết kiệm tiêu hao năng lượng, diện tích bằng các cách bài trí thông minh để giữ dôi ra được một khoản ngân sách quan trọng cho các công việc khác liên quan đến động viên, khích lệ người lao động trong tổ chức. Môi trường làm việc sáng tạo sẽ mang đặc điểm: có không gian nhân văn đảm bảo nguồn sáng tự nhiên, sự riêng tư, tầm nhìn ra ngoài và tính mỹ học; đảm bảo sức khỏe của người lao động với sự tiếp cận dễ dàng với nguồn không khí sạch, ánh sáng, nước và không bị ô nhiễm cũng như ồn ào quá mức; tính linh hoạt trong đáp ứng các nhu cầu của công việc; mang lại sự tiện nghi, thoải mái cho người sử dụng; hỗ trợ sự kết nối và chia sẻ thông tin cũng như giao tiếp giữa các bộ phận liên quan; đáng tin cậy trong an toàn, an ninh, và sự duy trì hệ thống hiện đại; mang lại cảm xúc riêng có về nơi làm việc mà có thể đó là niềm tự hào.

Đối với các TĐKTNN, nhu cầu tìm kiếm thêm nguồn tài chính để tài trợ cho những đầu tư cơ bản trong việc vui chơi, rèn luyện sức khỏe của người lao động khi chưa có cơ sở vật chất phục vụ nhu cầu này tại cơ quan tập đoàn là một giải pháp có thể thực hiện trong ngắn hạn. Tuy nhiên, trong định hướng dài hạn, cần

quyết tâm dành nguồn lực xây dựng một không gian làm việc trong lành, thoáng đãng, tạo sức sáng tạo qua bài trí, sắp xếp từng vị trí làm việc của người lao động cho khoa học, sử dụng các phương tiện công nghệ thông tin hỗ trợ hiện đại, số hóa và tự động hóa; thêm vào đó là cả không gian nghỉ ngơi, vui chơi và rèn luyện thể thao cần thiết nhất cho người lao động sau thời gian làm việc. Khi đã có những cơ ngơi như vậy, tập đoàn hoàn toàn có thể suy nghĩ đến việc kinh doanh các cơ sở vật chất đó của mình để tìm kiếm thêm nguồn vốn tài trợ thường xuyên cho các hoạt động có ý nghĩa trên của người lao động.

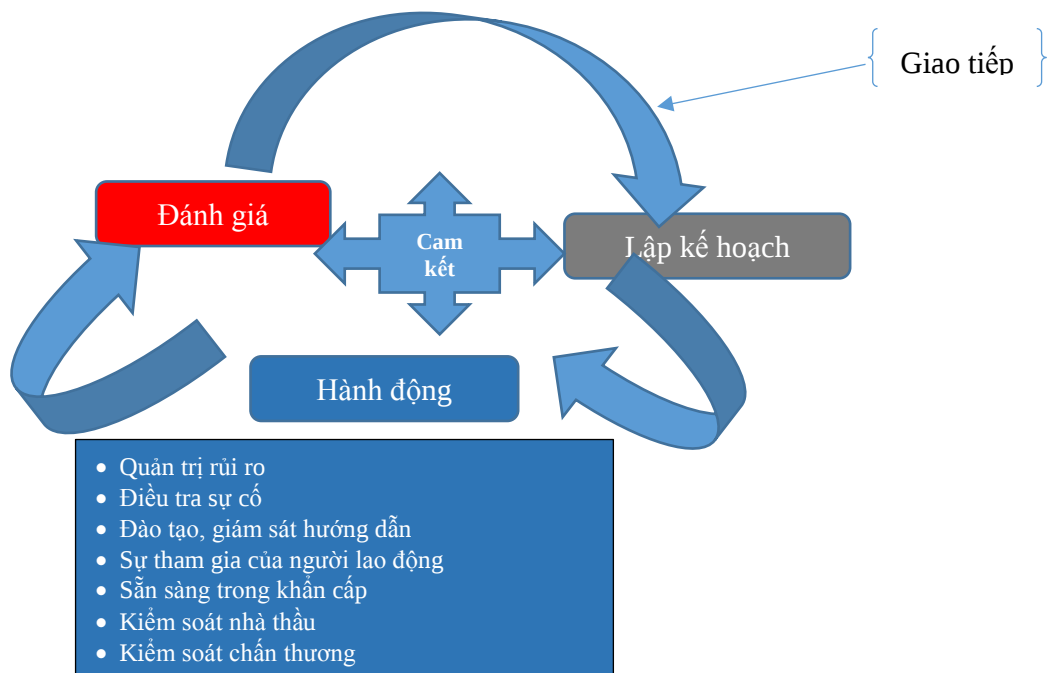
Thứ hai, các cơ quan hoạch định chính sách lương, thưởng, đãi ngộ cho người lao động nói chung và khối các TĐKTNN nói riêng cần lưu ý tác động không mong muốn của tăng lương cơ bản cho người lao động vì nó sẽ kéo theo những hệ lụy của chính sách trên nền kinh tế như lạm phát và tỷ lệ thất nghiệp tăng lên, đầu tư từ bên ngoài vào nền kinh tế giảm sút, hay hàng hóa giá cao khó cạnh tranh trên trường quốc tế. Do đó, ta không thể dựa vào giải pháp đơn thuần là tìm cách tăng lương, thưởng, đãi ngộ để tăng thu nhập cho người lao động một cách cơ học, đơn thuần được. Thay vào đó, các nhà quản lý vĩ mô cần đưa ra các cơ chế linh hoạt cho phép các TĐKTNN tìm kiếm các nguồn tài chính từ thành tích tăng trưởng của tập đoàn để khuyến khích, động viên người lao động bằng các khoản thu nhập thêm trong tháng, và mức thưởng cao trong năm. Đối với các nhà quản lý tầm vi mô tại các tập đoàn, việc cào bằng và thưởng theo cấp độ quản lý hàng năm là việc nên tránh vì điều đó làm thui chột ý chí phấn đấu của các cá nhân trong tổ chức kể cả cấp thấp và cấp cao. Chỉ có một cơ chế quản lý dựa vào thành quả thực tế để trao thưởng mới có thể thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động trong tổ chức, đồng thời thiết lập được môi trường đãi ngộ bình đẳng, tạo cơ hội cho mọi cá nhân phấn đấu, vươn lên.

4.2.2.2 Nhóm giải pháp đối với nhu cầu an toàn

Thứ nhất, nhu cầu an toàn trong lao động của người lao động cần được đảm bảo từ tầm hoạch định chính sách vĩ mô về các quy định liên quan tới an toàn lao

động. Về việc này, chúng ta cũng đã có Luật an toàn, vệ sinh lao động số 84/2015/QH13 được Quốc hội khóa XIII thông qua và ban hành. Tuy nhiên, về phía quản lý ở các TĐKTNN, chúng ta cần lưu ý thay đổi tư duy quản lý liên quan đến vấn đề an toàn lao động so với tư duy cũ chưa được hệ thống hóa bài bản. Quá trình quản lý về an toàn lao động giờ đây cần tập trung vào 3 bước chính là đánh giá, lập kế hoạch, và hành động theo chu kỳ trong Hình 4.2. Trong đó, đánh giá là bước quan trọng cần tiến hành để xem xét hiệu quả phòng tránh các chấn thương trong lao động của tổ chức, đồng thời cung cấp những thông tin cơ bản phục vụ cho quá trình lập kế hoạch an toàn lao động của tổ chức đó. Tiếp theo đó là bước lập kế hoạch để tạo ra chuyển biến trong mục tiêu nâng cao an toàn lao động với các nguồn lực cần thiết như thời gian, tiền bạc, con người, kỹ năng và kiến thức cần chuẩn bị. Hành động là bước cuối trong một vòng của chu kỳ khi tiến hành nhiệm vụ phát triển, thực thi và kiểm soát các mảng nội dung liên quan đến an toàn lao động, nhưng lại là bước đầu để tiến sang một chu kỳ mới với bước đánh giá tiếp theo.

Hình 4.2 Chu kỳ nâng cao an toàn lao động



Nguồn: [106]

Tư duy làm an toàn lao động theo chu kỳ đó đòi hỏi các nhà quản lý duy trì cơ chế đối thoại, giao tiếp trao đổi thông tin liên tục và một cam kết hướng tới sự an toàn tuyệt đối của người lao động trong tập đoàn.

Thứ hai, hoạt động công đoàn muốn mạnh và vững trong chăm lo đời sống, bảo vệ quyền và lợi ích chính đáng của người lao động thì phải có đội ngũ hoạt động công đoàn chuyên trách và không chịu ảnh hưởng bởi ý muốn của các chủ sử dụng lao động trong các TĐKTNN. Điều này một phần là vì hoạt động công đoàn liên quan đến thăm nom ốm đau, hiếu hỉ, lo chế độ đãi ngộ hàng năm cho người lao động và gia đình người lao động (nếu có), đồng thời bảo vệ người lao động trước những hành xử không đúng quy định và luật pháp của người sử dụng lao động. Tuy nhiên, đôi lúc những thành viên trong các Ban chấp hành công đoàn thường phải dành thời gian và sức lực cho công việc chuyên môn khác nên hiệu quả của hoạt động công đoàn chưa cao và chưa sâu, và những thành viên đó phần lớn đều được thay thế trong các nhiệm kỳ nên tồn tại tâm lý ngắn hạn mà thiếu đi hoạt động bồi dưỡng, tham gia đào tạo về công tác chuyên môn của hoạt động công đoàn. Bên cạnh đó, vốn dĩ theo Luật Công đoàn thì các Ban chấp hành công đoàn có quyền giám sát việc thực thi trách nhiệm của người sử dụng lao động đối với người lao động, nhưng phần lớn họ cũng là người làm công dưới quyền quản lý của ban lãnh đạo các tập đoàn. Nên đây lại là một hạn chế cố hữu nữa để công tác công đoàn được giải phóng và hoạt động hiệu quả vì mục tiêu tạo động lực cho người lao động tốt nhất.

4.2.2.3 Nhóm giải pháp đối với nhu cầu xã hội

Các TĐKTNN ở Việt Nam cần thực thi các biện pháp Marketing nội bộ trong tập đoàn của mình nhằm xây dựng văn hóa doanh nghiệp thật chắc chắn, tạo cơ sở cho niềm tin và lòng tự hào của người lao động với tổ chức mình đang công tác và cống hiến. Văn hóa là niềm tin, giá trị và cách hành xử được chia sẻ trong cùng một cộng đồng. Do đó, khi nhà quản lý biết tạo lập một môi trường có chung nhiều thứ như vậy, người lao động sẽ nhận thấy sức mạnh để hành động vì những mục

tiêu chung của cả một tổ chức trong dài hạn. Đó cũng là biểu hiện của hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding) mà các tập đoàn cần nghiên cứu. Thêm vào đó là sự kết hợp của các biện pháp đào tạo, tuyên truyền trong tổ chức về chính sách thu nhập, căn cứ thị trường của phương pháp tính thu nhập dựa trên công việc và đóng góp của người lao động nhằm tạo ra sự an tâm cho người lao động rằng mình đã được nhận đúng những gì mình xứng đáng nhận để có thể tiếp tục cống hiến cho một tổ chức mà chính họ yêu quý, muốn gắn bó lâu dài.

4.2.2.4 Nhóm giải pháp đối với nhu cầu được tôn trọng

Thứ nhất, cần có cơ chế sử dụng lao động hợp lý phù hợp pháp luật lao động nhưng kích thích cả những đối tượng đã có thâm niên công tác và hợp đồng dài hạn làm việc bằng cách đặt ra cơ chế thưởng phạt dứt khoát và công bằng, thậm chí đưa ra áp lực giảm biên chế, hoặc nghỉ hưu sớm đối với đội ngũ lao động thiếu đi sức đóng góp cho nhiệm vụ chung của tổ chức trong vòng 1-3 năm ngay trước thời điểm đánh giá. Thêm vào đó là những ưu đãi, thậm chí là sự đặc cách cho những đối tượng trẻ nhưng có năng lực và tâm huyết muốn gắn bó lâu dài với tổ chức để thúc đẩy họ phấn đấu đạt chuẩn để có thêm vị trí làm việc chính thức hơn, tốt hơn. Tuy nhiên, tập đoàn cũng không nên đảm bảo ưu đãi đó là mãi mãi.

Thứ hai, thực hiện cơ chế giao việc, giao quyền và chịu trách nhiệm đến cá nhân cụ thể rõ ràng để khiến mọi đối tượng trong tổ chức muốn hoàn thành nhiệm vụ của mình đều cần có sự hợp tác, phối hợp và tôn trọng lẫn nhau. Thêm vào đó, phương pháp đánh giá thành tích trong quản trị nhân sự hiện đại là đánh giá 360 độ cũng cần được sử dụng để không chỉ nhân viên thừa hành mà các vị trí lãnh đạo quản lý cũng được nhận các phản hồi từ đồng nghiệp trong tổ chức, giúp gạt bỏ đi các khoảng cách quyền lực mà vô hình chung được tạo ra từ sự thiếu hiểu biết lẫn nhau.

4.2.2.5 Nhóm giải pháp đối với nhu cầu hiện thực hóa bản thân

Thứ nhất, cần quan tâm hơn nữa đến việc xây dựng lộ trình sự nghiệp cho người lao động ở mọi vị trí khác nhau, trong đó có tính đến đào tạo ở các khóa

học dài hạn ở trong nước hoặc nước ngoài khi người lao động đạt đến một trình độ công hiến nhất định. Các cấp lãnh đạo cần chỉ đạo các phòng ban chuyên môn về nhân sự xem xét quy trình thủ tục sao cho chặt chẽ nhất để luôn tạo điều kiện cho người lao động đủ chuẩn có thể tham dự các khóa học nâng cao trình độ và đảm bảo tỷ lệ quay trở về công hiến sau khóa học ở mức cao trên 90%. Việc gắn các khóa học mà người lao động có thể tham gia sau những khoảng thời gian công hiến nhất định trong một bản lộ trình sự nghiệp được thiết lập một phần đem lại sự minh bạch cho quá trình phân đầu của cá nhân người lao động, phần khác lại là một giải pháp tích hợp được nhiều nội dung tạo động lực cho người lao động trong tập đoàn.

Thứ hai, để thực hiện nhu cầu minh bạch hóa trong quá trình đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động tại tập đoàn, các nhà hoạch định chính sách và quản lý kinh tế cần lưu tâm tới việc đưa ra yêu cầu về thông cáo thông tin định kỳ đối với các vấn đề về nhân sự trong các TĐKTNN, đi kèm một hệ thống chế tài đủ mạnh đối với lãnh đạo tập đoàn nếu không tuân thủ. Chỉ khi những người đứng đầu trong bộ máy quản lý của các TĐKTNN quyết tâm thực hiện thì việc công khai, minh bạch về thông tin nhân sự mới được tiến hành thấu đáo. Ngoài ra, sự minh bạch cũng không thể đến từ đánh giá cảm tính, mà phải cần có một hệ thống chỉ tiêu công việc trong đánh giá. Hình thức chỉ tiêu phổ biến nhất trong quản lý kinh tế hiện đại là xây dựng và sử dụng hệ thống KPI cho điều kiện công việc và chỉ tiêu chuyên môn hóa theo lĩnh vực của từng tập đoàn.

Cuối cùng, các tập đoàn cần kiên quyết với nguyên tắc không giao việc sai chuyên môn, sai bằng cấp đào tạo khi hoàn toàn có nguồn lực đúng chuyên môn và đúng bằng cấp đang chờ được giao việc. Đồng thời, với những trường hợp đang phải đảm nhiệm công việc trái chuyên môn và trình độ do điều kiện khách quan đem lại thì tổ chức phải luôn giúp đỡ để người lao động có điều kiện học thêm, bổ sung kiến thức, trình độ mình đang còn thiếu để chuyển thành đối tượng đảm nhận công việc đúng chuyên môn, đúng bằng cấp. Khi người lao động được xếp vào

đúng chỗ, đúng việc theo chuyên môn và nguyện vọng của mình thì họ sẽ dễ dàng tiếp cận với các nhiệm vụ mới và làm việc với đầy đủ nhiệt huyết, hiểu biết và kinh nghiệm mà mình đã tích lũy.

4.3 Phương hướng và giải pháp đổi mới quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam thời kỳ tới

4.3.1 Quan điểm và mục tiêu đổi mới quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam

Theo Quyết định số 707/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Đề án “Cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2016-2020”, chúng ta có thể nhận thấy một số quan điểm và mục tiêu tổng quát cho công tác nhân sự tại các TĐKTNN trong thời gian tới. *Trước hết*, việc hoàn thiện mô hình quản lý và giám sát đối với các tập đoàn là một trong những mục tiêu chính để có thể tiếp cận việc quản lý doanh nghiệp, bao gồm cả quản lý nguồn nhân lực, một cách chuyên nghiệp (Khoản 1d, Điều 1). Trong mô hình quản lý đó, mô hình quản lý nhân lực có thể coi là một cấu phần và công tác tạo động lực là một hạt nhân cốt lõi của cấu phần này. *Thứ hai*, việc hoàn thiện thể chế, khung khổ pháp lý về tổ chức và quản lý cho hoạt động của các TĐKTNN là điều đáng quan tâm đối với các cơ quan quản lý khi vị trí, vai trò của những tập đoàn này trong nền kinh tế là rất quan trọng và to lớn (Khoản 2a, Điều 1). Khung khổ pháp lý này bao trùm cả những nội dung liên quan đến người lao động của các TĐKTNN và việc tạo động lực cho họ để có thể thu hút nhiều nhân sự tài năng cho quá trình tái cơ cấu đồng thời giữ chân được những người lao động giàu kinh nghiệm, có năng lực và đã có thời gian gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Đó là những điều kiện cần để có thể đổi mới tổ chức và công tác quản lý nguồn nhân lực sau này của các TĐKTNN. *Thứ ba*, việc đổi mới cơ chế lương, thưởng với sự giao quyền chủ động cho các doanh nghiệp chi trả theo năng suất lao động, hiệu quả sản xuất và kinh doanh là định hướng bước đầu để tạo ra cơ

chế thị trường trong thị trường lao động đối với các doanh nghiệp nhà nước như các TĐKTNN (Khoản 3b, Điều 1). Với quan điểm định hướng này, chắc chắn những người lao động không cạnh tranh, không tự nỗ lực và tự cố gắng hoàn thiện mình sẽ bị hệ thống đào thải để tạo cơ hội cho những người có khả năng và muốn cống hiến hơn. *Thứ tư*, song song với việc tách chức năng đại diện chủ sở hữu vốn của Nhà nước với chức năng quản lý nhà nước của các Bộ, ngành là sự đổi mới của hệ thống quản trị doanh nghiệp với tập thể lãnh đạo có trình độ và năng lực cao hơn. Đây là những đại diện chính cho các TĐKTNN trong việc sử dụng hiệu quả nguồn lực về tài sản và nguồn vốn để tạo động lực cho người lao động trong các tập đoàn. *Cuối cùng*, sự tăng cường tính minh bạch trong quá trình quản lý, bao gồm sự minh bạch trong công tác cán bộ, sẽ là nền tảng cho mọi hoạt động tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN (Khoản 3d, Điều 1). Trong sự minh bạch về thông tin quản lý, người lao động nhìn thấy tương lai, lộ trình phấn đấu, sự công bằng, sự an tâm và niềm tin tưởng đối với mọi bước đi của TĐKTNN ở Việt Nam.

4.3.2 Phương hướng đổi mới quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam tới năm 2030

Tính tới năm 2030, những vấn đề sau được đặt ra trên quy mô nền kinh tế nói chung:

- Cần sửa đổi những chính sách liên quan đến đãi ngộ và thù lao cho lao động nhằm thoát khỏi ảnh hưởng của chế độ tính thu nhập theo thâm niên. Điều này chỉ có thể thực hiện khi chính sách đưa ra các quy định, quy chuẩn chi tiết về đo lường hiệu quả làm việc và chuyển hình thức trả thu nhập theo thâm niên sang trả thu nhập cho người lao động thông qua hiệu quả làm việc với các tiêu chí đánh giá được công bố minh bạch trước người lao động trong doanh nghiệp.
- Cần sớm có cơ chế đặc thù yêu cầu các TĐKTNN đổi mới hoạt động sản xuất kinh doanh theo hướng hiện đại hóa và số hóa tạo ra môi trường làm việc năng động, sáng tạo cho người lao động. Việc này nếu thực thi thành công thì sẽ đem

lại sự hào hứng, phấn khởi làm việc của người lao động và sự tiện lợi trong công tác quản lý của doanh nghiệp. Điều này là rất cấp bách do xu thế công nghệ của thế giới chứng minh đây là hướng đi tất yếu cho tăng hiệu quả cạnh tranh, và cũng có rất nhiều điển hình các tập đoàn lớn trên thế giới đã đi tiên phong.

- Cần xây dựng thêm các quy chuẩn an toàn vệ sinh lao động và các chế tài đủ mạnh để yêu cầu các TĐKTNN đi đầu trong công tác xây dựng môi trường làm việc an toàn, không dẫn đến chấn thương hoặc tai nạn nghề nghiệp cho người lao động. Những quy chuẩn này cần theo thông lệ quốc tế, tiến gần đến các yêu cầu ở mức trung bình của thế giới chứ không dừng lại ở góc độ tiêu chuẩn Việt Nam hoặc các quốc gia ASEAN.

- Cần có các quy định, tiêu chuẩn về quy trình công bố thông tin nhân sự, nhất là cơ hội thăng tiến trong các TĐKTNN. Đặc biệt, chính những cơ chế thông tin giám sát minh bạch như vậy là căn cứ để xử lý các trường hợp thiếu năng lực, ngồi nhầm vị trí để giải quyết vấn đề tâm lý ỷ lại cho sự ổn định công việc mà thiếu nỗ lực, cố gắng để đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển chung.

- Cần duy trì các quy định về hoạt động công đoàn cần được kết hợp với việc thiết lập cơ chế công đoàn viên chuyên trách không phụ thuộc tài chính như lương thưởng vào người sử dụng lao động để các hoạt động công đoàn đi vào thực chất hơn.

- Cần lưu ý trong công tác quy hoạch cán bộ, nhất là cán bộ lãnh đạo cho các TĐKTNN đang gặp vấn đề về sản xuất, kinh doanh. Những lãnh đạo này cần được chọn lọc kỹ lưỡng về trình độ, phẩm chất và lịch sử công tác. Tuy nhiên, chính sách quy hoạch cần lưu ý đến những đội ngũ lãnh đạo có tố chất thông minh và quyết đoán trong mọi công việc để đáp ứng được nhu cầu và mong mỏi của người lao động tại các tập đoàn.

- Cần đưa ra các quy định liên quan chặt chẽ đến bảo vệ quyền riêng tư của người lao động tại nơi làm việc, đồng thời có những chính sách liên quan đến xây dựng môi trường hợp tác, cộng tác giữa đồng nghiệp trong các tổ chức doanh

nghiệp có vốn nhà nước.

4.3.3 Giải pháp đổi mới, hoàn thiện quản lý nhà nước đối với tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam tới năm 2025

Đổi mới và hoàn thiện công tác quản lý nhà nước đối với việc tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN cần được phân thành 2 giai đoạn chính khi hướng tới đích đến (năm 2025) do việc đổi mới toàn diện và rút ngắn giai đoạn là một điều bất khả thi ở góc độ nguồn lực và khả năng đáp ứng chính sách. Giai đoạn đầu tiên 2018 – 2020 sẽ là thời gian đổi mới quản lý nhà nước đối với các nhóm yếu tố tạo động lực cao trong mô hình mới đề xuất (Hình 4.1), còn giai đoạn 2021 – 2025 sẽ được dành cho việc đáp ứng các nhóm nhân tố ảnh hưởng trung bình và ảnh hưởng thấp đối với người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam. Cụ thể:

- *Giai đoạn 2018 – 2020*: đổi mới hệ thống chính sách lao động liên quan đến không gian làm việc sáng tạo, thiết bị làm việc hiện đại và quyền riêng tư của người lao động. Đây là những nội dung chính sách mới trước đây ít được quan tâm và nhắc đến trong các hệ thống văn bản pháp luật về lao động, nhưng trên thực tế chúng lại là những nhân tố thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn ở mức độ cao về tầm ảnh hưởng. Việc ứng dụng công nghệ mới vào môi trường lao động, tạo ra môi trường làm việc 4.0, còn là xu thế chung của thế giới với cuộc CMCN 4.0 đang diễn ra. Vì vậy, các cơ quan lập pháp và hành pháp cần cân nhắc đưa ra những nội dung liên quan đến tiêu chí và chuẩn mực cho không gian làm việc, thiết bị làm việc theo chuẩn quốc tế đối với các TĐKTNN ở Việt Nam. Ngoài ra, để chính sách có thể bảo vệ quyền riêng tư của người lao động tốt hơn, các chế tài đối với hành động xâm phạm quyền cá nhân này của người lao động cần được quan tâm siết chặt. Hướng tới môi trường làm việc có tính công nghệ cao, bảo vệ tốt quyền cá nhân của người lao động là việc làm cho thị trường lao động của Việt Nam và môi trường làm việc trong các TĐKTNN của chúng ta gần hơn với chuẩn mực quốc tế trong hội nhập và cũng giúp nâng cao năng suất lao động như mục tiêu đã đề ra của đổi mới mô hình tăng trưởng. Đây là tiền đề tốt cho việc thực

hiện những nội dung tiếp theo của giai đoạn 2021 – 2025.

- *Giai đoạn 2021 – 2025*: đổi mới hệ thống chính sách lao động, tập trung vào các nội dung hoạt động của công đoàn, không gian vui chơi và rèn luyện sức khỏe, môi trường làm việc với mối quan hệ đồng nghiệp, chế độ đãi ngộ định kỳ như tham quan nghỉ mát, trang thiết bị bảo hộ lao động và bố trí các lãnh đạo quản lý có kinh nghiệm và quyết đoán. Để công đoàn hoạt động thực chất, đấu tranh vì quyền và lợi ích của người lao động mạnh mẽ hơn, chính sách về công đoàn viên chuyên trách và tài chính độc lập của công đoàn nên được ban hành. Với không gian vui chơi, rèn luyện, chế độ đãi ngộ định kỳ cùng trang thiết bị bảo hộ tốt, các nhà hoạch định chính sách cần tìm nguồn lực tài chính và cơ chế chi phù hợp cho các TĐKTNN. Về mối quan hệ trong nội bộ tổ chức, chính sách về xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một điểm mấu chốt khiến sự tôn trọng ý kiến đóng góp của đồng nghiệp có thể được nâng cao. Cuối cùng, sự thật về việc người lao động ở các TĐKTNN có động lực làm việc cao hơn khi những lãnh đạo có tính quyết đoán hơn dẫn tới quan điểm đổi mới chính sách liên quan đến công tác quy hoạch và bổ nhiệm lãnh đạo cho những tập đoàn này cần cân nhắc đặc tính lãnh đạo và thành tích lãnh đạo sản xuất kinh doanh trong quá khứ với các đặc tính đó.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Luận án “*Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam*” đã đi sâu nghiên cứu về góc độ tạo động lực cho những người lao động tại các tập đoàn kinh tế của nước ta. Theo đó, luận án đã đạt được những kết quả sau:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về động lực lao động và tạo động lực trong lao động. Việc này có ý nghĩa quan trọng trong xác định nền tảng đổi mới và phát triển cho các mô hình kinh tế nhà nước đang hoạt khi công tác quản lý nguồn nhân lực chưa được chuyên môn hóa và vẫn đang được tiến hành theo lối mòn kinh nghiệm. Các mô hình lý thuyết mà luận án nghiên cứu là những mô hình về động lực điển hình trên thế giới, trải dài theo bề dày lịch sử của khoa học quản lý. Mỗi mô hình đều có thể áp dụng cho nghiên cứu thực nghiệm các TĐKTNN ở Việt Nam theo một khía cạnh và cách thức khác nhau. Nghiên cứu này đã trung thành với mô hình Thang bậc nhu cầu của A.Maslow (1943) vì mô hình này vẫn đang giữ nguyên giá trị đối với con người theo thời gian.

Thứ hai, luận án đã đi sâu nghiên cứu được những bài học thực chứng từ thể chế lao động của 3 quốc gia điển hình cho các Châu lục nghiên cứu là: CHLB Đức, Trung Quốc, Nam Phi. Các quốc gia này đều có lĩnh vực hoạt động kinh tế và các tập đoàn tương đối tương đồng với các TĐKTNN ở Việt Nam, như: điện lực, viễn thông, khai khoáng, xăng dầu. Mỗi bài học rút ra được là gợi ý tốt cho tác giả luận án trong việc tìm kiếm nguyên nhân cho thực trạng và hệ thống các giải pháp cho vấn đề tạo động lực cho người lao động ở TĐKTNN tại Việt Nam.

Thứ ba, luận án đã tiến hành nghiên cứu thực trạng của một vấn đề mới là tạo động lực cho người lao động trong 10 TĐKTNN ở Việt Nam hiện nay. Nghiên cứu đó được tiến hành với hai phương pháp nổi bật là sử dụng dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo, tài liệu nghiên cứu về các tập đoàn, và sử dụng số liệu sơ cấp trong điều tra bảng hỏi với 896 người lao động đang làm việc cho các TĐKTNN để phân tích qua các thuật toán của kinh tế lượng dưới sự hỗ trợ của SPSS phiên bản 22.

Theo đó, phương pháp tìm giải pháp cho thực trạng tạo động lực cho người lao động ở các TĐKTNN ở cả góc độ vĩ mô và vi mô được tiến hành theo cách thức mới, hiện đại. Đó là phương pháp kiểm tra chéo đặc tam giác khi sử dụng cơ sở lý luận làm nền tảng đối chiếu với nghiên cứu thực nghiệm định tính (tài liệu thứ cấp) và định lượng (số liệu điều tra sơ cấp) để đưa ra góc nhìn thực chứng về tình trạng tạo động lực cho người lao động tại các TĐKTNN ở Việt Nam.

Thứ tư, luận án đã làm rõ thực trạng về sản xuất kinh doanh và triển vọng phát triển của các TĐKTNN ở Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0. Tình trạng tài chính, sản xuất, nhân sự và thị trường kinh doanh của các tập đoàn cho ta thấy tầm vóc và ý nghĩa chính trị - xã hội của mô hình kinh tế nhà nước này ở Việt Nam. Đồng thời, qua nghiên cứu đó, luận án cũng cho thấy sự tồn tại lâu dài của hình thức tập đoàn kinh tế là một yêu cầu tất yếu đối với nền kinh tế Việt Nam.

Thứ năm, luận án đã đúc rút được mô hình khung nhằm đổi mới hoạt động tạo động lực cho người lao động trong các TĐKTNN ở Việt Nam theo hướng tập trung các nguồn lực vào 3 nhóm các nhân tố tác động chủ yếu đến động lực làm việc của người lao động tại đây (cao, trung bình và thấp). Từ đó, luận án đưa ra được những giải pháp cụ thể như:

- Phải quan tâm hơn nữa đến việc xác định các đặc điểm, tiêu chí của môi trường làm việc với không gian lao động thoáng đạt, sáng tạo trong quá trình lập, thi hành và quản lý các chính sách liên quan đến kinh tế nhà nước.
- Muốn tăng lương, thưởng và tổng thu nhập cho người lao động, nhà quản lý không nên chờ đợi sự thay đổi của chính sách mà phải chủ động tìm kiếm cơ hội và các nguồn tài chính để đảm bảo nhu cầu này.
- Cần thay đổi tư duy về cách làm và chu trình liên tục đổi mới, phát triển liên quan đến vấn đề an toàn lao động.
- Tổ chức lại hình thức hoạt động và các cá nhân tham gia ban chấp hành Công đoàn các cấp để có thể chăm lo cho người lao động chuyên tâm và chuyên nghiệp hơn.

- Đặt nhu cầu xây dựng văn hóa doanh nghiệp qua các hoạt động truyền thông và Marketing nội bộ làm một nhiệm vụ cấp thiết của các tập đoàn hiện nay.
- Sử dụng lao động với niềm tin bằng cách giao quyền, trao ưu đãi nhưng cũng đòi hỏi lao động cống hiến xứng đáng những gì được nhận. Sử dụng đúng người, đúng việc, đúng bằng cấp và chuyên môn.
- Tạo ra cơ chế minh bạch hóa thông tin trong quản lý kinh tế, nhất là các thông tin về lộ trình sự nghiệp của người lao động gắn với khả năng được thăng tiến, cơ hội được học tập hoàn thiện bản thân.

Về định hướng nghiên cứu trong thời gian tới, tác giả luận án nhận thấy còn tồn tại những thiếu sót do hạn chế về nguồn lực nghiên cứu, trình độ và kinh nghiệm nghiên cứu mà chưa kiểm chứng, đánh giá ở một diện rộng hơn đối với các TĐKTNN. Do đó, những nghiên cứu tiếp theo được kiến nghị tiếp cận các tập đoàn và người lao động ở một quy mô mẫu lớn hơn để có được góc nhìn chính xác hơn nữa về tình hình tạo động lực cho người lao động tại đây. Đồng thời, các nghiên cứu trong tương lai còn có thể đề cập đến quá trình tạo động lực cho các vị trí quản lý cấp trung và cấp cao của các TĐKTNN vì đây vừa là những chủ thể quản lý và cũng vừa là những người lao động, đại diện cho sở hữu nhà nước tại doanh nghiệp. Họ là những người có thể tạo ra những tác động lan tỏa trên một diện rộng với những người lao động bên dưới nếu các cơ quan quản lý sắp xếp đúng người đủ năng lực và phù hợp cho các vị trí này.

Với thời gian nghiên cứu có hạn nên không thể tránh khỏi những sai sót, nghiên cứu sinh rất mong nhận được nhiều đóng góp quý báu khách quan của các đối tượng độc giả để có điều kiện phân tích sâu hơn về các mô hình tạo động lực mới cho người lao động tại các tập đoàn khiến cho nghiên cứu có tính ứng dụng trong thực tiễn và đạt hiệu quả cao hơn nữa./.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Phan Minh Đức (2014), “*Khoa học quản trị nhân sự và việc tạo động lực, khuyến khích người lao động trong các tổ chức, doanh nghiệp*”, Tạp chí Lý luận chính trị và truyền thông (ISSN: 1859 – 1485), số tháng 3-2014, tr.37-39.
2. Phan Minh Đức (2016), “*Tạo động lực cho người lao động ở Tập đoàn Alexkor và Eskom, Nam Phi*”, Tạp chí nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông (ISSN: 1859 – 0519), số 10 (134), tr.55-60.
3. Dương Ngọc Anh, Phan Minh Đức (2017), “*Bảo hiểm xã hội từ góc độ tạo động lực cho người lao động: Kinh nghiệm của CHLB Đức và gợi mở chính sách cho Việt Nam*”, Tạp chí Lao động và Xã hội (ISSN: 0866 – 7643), số 553, tr.29-31.
4. Phan Minh Đức (2017), “*Chính sách quản lý nhà nước hướng tới tạo động lực cho người lao động tại Trung Quốc, Hàn Quốc và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương (ISSN: 0868-3808), số 500, tr.44-46.
5. Phan Minh Đức (2017), “*Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế của Đức, Trung Quốc và Malaysia – những bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*”, Tạp chí Phát triển Nhân lực (ISSN: 1859 – 2732), số 1(52)2017, tr.53-60.
6. Phan Minh Đức (2017), “*Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam và những vấn đề cần giải quyết*”, Tạp chí Kinh tế và Quản trị Kinh doanh (ISSN: 2525 – 2569), số 03 tháng 9/2017, tr.58-65.
7. Phan Minh Đức (2017), “*Chính sách cho thị trường lao động tại Đức, Nam Phi và Malaysia: Bài học cho Việt Nam*”, Tạp chí Nhân lực Khoa học xã hội (ISSN: 0866 – 756X), số 10(53) tháng 10/2017, tr.107-116.
8. Phan Minh Đức, Dương Ngọc Anh (2017), “*Sản xuất kinh doanh của các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0*”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học cấp quốc gia – Trường Đại học Quy Nhơn (ISBN: 978-604-922-593-2), Kế toán – kiểm toán và Kinh tế Việt Nam với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, tháng 11/2017, tr.126-134.

9. Phan Minh Duc, Duong Ngoc Anh (2018), “*Constructing Vietnamese State-owned Corporations’ Employee Motivation Model in the Era of Industry 4.0*”, International Review of Management and Business Research (ISSN: 2307 – 5953), Volume 7, Issue 1, pp.94-101.
10. Phan Minh Đức (2018), “*Lao động dưới chuẩn tại các doanh nghiệp trong nền kinh tế chia sẻ: Trường hợp của Việt Nam*”, Tạp chí Tài chính – Quản trị kinh doanh (ISSN: 2525 – 2305), số 9 (3-2018), tr.52-59.
11. Phan Minh Đức (2018), “*Thực trạng công tác an toàn, vệ sinh lao động trong các tập đoàn kinh tế nhà nước và một số hàm ý chính sách*”, Tạp chí Lao động và Xã hội (ISSN: 0866 – 7643), số 572, tr.52-54.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Anphabe và Nielsen Việt Nam (2016), Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam – 2016, Hà Nội: Công ty Anphabe.
2. Bảo Việt (2016), Báo cáo phát triển bền vững năm 2015, Hà Nội: Tập đoàn Bảo Việt.
3. Bảo Việt (2016), Báo cáo tích hợp: 2015 đầu tư chiều sâu kiến tạo giá trị bền vững, Hà Nội: Tập đoàn Bảo Việt.
4. Bảo Việt (2017), Em yêu biển: Báo cáo phát triển bền vững 2016, Hà Nội: Tập đoàn Bảo Việt.
5. CIEM (2012), Vai trò của lương và thu nhập như là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững, số 8/2012, Hà Nội: Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung Ương, Trung tâm Thông tin - Tư liệu và Viện Friedrich Ebert Stiftung.
6. Đào Phú Quý (2010), Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc động viên người lao động. Tạp chí Khoa học DDHQQHN, Kinh tế và Kinh doanh, Tập 26, trg. 78-85.
7. EVN (2016), Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2015, Hà Nội: Tập đoàn Điện lực Việt Nam.
8. EVN (2016), Báo cáo thường niên 2015, Hà Nội: Tập đoàn Điện lực Việt Nam.
9. Hồng Lộc và Quốc Nghi (2014), Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam. Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ, Tập 32, trg. 97-105.
10. ILO (2014), Chính sách tiền lương tại Việt Nam trong bối cảnh kinh tế thị trường và hội nhập - Báo cáo tóm lược tháng 11/2014, Hà Nội: Tổ chức Lao động Quốc tế.

11. Lê Ngọc Nương, Chu Thị Vân Anh, Cao Thị Thanh Phượng (2017), Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các công ty xây dựng công trình giao thông - trường hợp nghiên cứu tại Công ty cổ phần Quản lý và xây dựng giao thông Thái Nguyên. Tạp chí Kinh tế và Quản trị kinh doanh, 4(1), trg. 68-71.
12. MOLISA (2017), Bản tin cập nhật thị trường lao động Việt Nam, số 13 Quý 1, Hà Nội: Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Tổng cục Thống kê.
13. Nguyễn Bá Ngọc (2014), Năng suất lao động ở Việt Nam- nhìn từ góc độ cơ cấu lao động và kỹ năng. Hà Nội, CIEM.
14. Nguyễn Khương (2012), Tập đoàn kinh tế: Mô hình quản lý và chiến lược phát triển. Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, Tập 28, trg. 16-22.
15. Nguyễn Thái Bình (2016), Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam: đặc điểm, vai trò và xu hướng phát triển. Lý luận Chính trị, Tập 4, trg. 86-91.
16. Nguyễn Thanh Tuyên (2015), Mối quan hệ hữu cơ giữa thể chế, cơ chế, chính sách, cơ chế điều hành và hành vi ứng xử. Tạp chí phát triển và hội nhập, 22(32), trg. 3-9.
17. Nguyễn Thế Bính (2014), Tái cơ cấu để phát triển các tập đoàn kinh tế nhà nước tại Việt Nam. Tạp chí Phát triển và Hội nhập, 18(28), trg. 21-26.
18. Nguyễn Văn Thắng (2013), Trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp Việt Nam theo khung tham chiếu của Hiệp ước Toàn cầu (Global Compact). Tạp chí Kinh tế & Phát triển, Tập 195, trg. 3-9.
19. Petrolimex (2016), Báo cáo thường niên năm 2015, Hà Nội: Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam.
20. Petrolimex (2017), Báo cáo thường niên năm 2016, Hà Nội: Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam.
21. PVN (2016), Báo cáo tài chính hợp nhất 2015, Hà Nội: Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam.

- 22.PVN (2016), Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển 05 năm 2016 - 2020 , Hà Nội: Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.
- 23.PVN (2017), Báo cáo tài chính hợp nhất đã được kiểm toán – Cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2016, Hà Nội: Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.
- 24.TLĐLĐ VN (2016), Báo cáo tình hình thực hiện các nhiệm vụ chủ yếu Nghị quyết Đại hội Công đoàn Việt Nam lần thứ XI (Giai đoạn 2013 - 2016), Hà Nội: Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam.
- 25.Trần Đình Thiên và cộng sự (2014), Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước: Các điểm nghẽn và giải pháp thúc đẩy - Kỷ yếu Diễn đàn Kinh tế Mùa thu 2014, Hà Nội: Ủy Ban Kinh tế, Quốc Hội nước CHXHCN Việt Nam.
- 26.Trần Kim Hào và cộng sự (2015), Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về xây dựng tập đoàn kinh tế Việt Nam, Hà Nội: Chương trình KH&CN trọng điểm cấp nhà nước KX.04/11-15, Bộ Khoa học và Công nghệ.
- 27.Trần Thúy Lâm (2005), Sự khác nhau cơ bản giữa kỷ luật lao động và kỷ luật công chức. Tạp chí luật học, Tập 3, trg. 28-32.
- 28.Trương Minh Đức (2011), Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam. Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh, 27(1), pp. 240-247.
- 29.TW Đảng CSVN (2011), Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ XI. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia.
- 30.VEPR (2017), Tiền lương tối thiểu ở Việt Nam: Một số quan sát và nhận xét ban đầu - Bài thảo luận chính sách CS-13, Hà Nội: Viện nghiên cứu kinh tế và chính sách, Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- 31.Viettel (2017), Báo cáo công bố thông tin năm 2016 của Tập đoàn Viễn thông Quân đội số 3234/VTQĐ-KH, Hà Nội: Tập đoàn Viễn thông Quân đội.

32. Vinachem (2017), Báo cáo tài chính hợp nhất cho năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2016 (đã được kiểm toán), Hà Nội: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.
33. Vinachem (2017), Báo cáo trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp năm 2016 số 1092/HCVN-VP, Hà Nội: Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.
34. Vinacomin (2015), Báo cáo tài chính hợp nhất tập đoàn 6 tháng đầu năm 2015, Hà Nội: Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam.
35. Vinacomin (2017), Báo cáo chế độ tiền lương, tiền thưởng của doanh nghiệp - kèm Công văn số 1359/TKV-TCNS, Hà Nội: Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam.
36. Vinacomin (2017), Báo cáo tài chính hợp nhất năm 2016, Hà Nội: Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam.
37. Vinatex (2016), Báo cáo thường niên năm 2015, Hà Nội: Tập đoàn Dệt may Việt Nam.
38. Vinatex (2017), Báo cáo thường niên năm 2016, Hà Nội: Tập đoàn Dệt may Việt Nam.
39. Vingroup (2017), Mãi mãi tinh thần khởi nghiệp - Báo cáo thường niên 2016, Hà Nội: Công ty cổ phần Tập đoàn Vingroup.
40. VNPT (2016), Báo cáo chế độ, tiền lương, tiền thưởng của doanh nghiệp, Hà Nội: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.
41. VNPT (2017), Báo cáo chế độ tiền lương, tiền thưởng của tập đoàn VNPT số 1539/VNPT-NL, Hà Nội: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.
42. VNPT (2017), Công văn số 2691/VNPT-KTTC V/v Công khai thông tin tài chính năm 2016 của VNPT, Hà Nội: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.
43. VRG (2016), Công văn v/v báo cáo đánh giá về kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2016 và kết quả thực hiện 03 năm 2013 - 2015 của Tập đoàn

CNCSVN, Thành phố Hồ Chí Minh: Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam.

44. Xuân Cầu và Quốc Chánh (2008), Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Tiếng Anh

45. Adele Thomas (2012), Governance at South African state - owned enterprises: what do annual reports and the print media tell us?. Social Responsibility Journal, 8(4), pp. 448-470.
46. Christina Schaefer, Stephanie Warm (2015), Major Public Enterprises in Germany - Working paper CIRIEC N° 2015/10, Milan: CIRIEC International Scientific Commission on Public Services/Public Enterprises.
47. Maslow (1943), A theory of human motivation. Psychological Review, Vol. 50, pp. 370-396.
48. Ahsan A.Khan, Sadia Ajmal (2015), Role of Management in Motivating Labor to Improve Labor Productivity. Journal of Advanced Management Science, 3(3), pp. 179-185.
49. Bandura, A. (1982), Self-efficacy mechanism in human agency. American Psychologist, Vol. 37, pp. 122-147.
50. Broussard, Garrison (2004), The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children. Family and Consumer Sciences Research Journal, Vol. 33, pp. 106-120.
51. Carol Sansone, Judith M. Harackiewicz (2000), Intrinsic and Extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance. 1 Edition, New Jersey: Academic Press.

52. Carsten A. Holz (2003), *China's Industrial State-owned Enterprises: between profitability and bankruptcy*. 1st Edition, Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd..
53. Deci et.al. (1999), A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, pp. 627-668.
54. Dennis O'Connor et. al. (2007), Maslow revisited: constructing a road map of human nature. *Journal of Management Education, Organizational Behavior Teaching Society*, 31(6), pp. 738-756.
55. Eccles, J.S., Wigfield, A. (2002), Motivational beliefs, values and goals. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, p. 109–132.
56. Edward L. Deci et.al. (1975), Cognitive Evaluation Theory and Some Comments on the Calder and Staw Critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(1), pp. 81-85.
57. EU (2017), *Country Report Germany 2017*, Brussels: Commission staff working document.
58. EVN (2016), *Vietnam Electricity Annual Report 2015*, Hanoi: Electricity of Vietnam .
59. EVN (2017), *Vietnam Electricity Annual Report 2016*, Hanoi: Electricity of Vietnam.
60. Fang Lee Cooke (2005), *HRM, Work and Employment in China*. 1st Edition, Abingdon & New York: Routledge.
61. Faturochman (1997), The Job Characteristics Theory: A Review. *Buletin Psikologi*, Vol. 2, pp. 1-13.
62. Ferreira (2005), Developments in labour relations in South Africa: Ten years of democracy (1994-2004). *Politeia*, 24(2), pp. 197-214.
63. General Statistics Office (2017), *Statistical yearbook of Viet Nam 2016*. 1st Edition, Hanoi: Statistical Publishing House.

64. George Kofi Amoako (2011), Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), pp. 1-8.
65. Giuseppe Bertola (2017), EMU and labour market policy: tensions and solutions - DISCUSSION PAPER 054, Luxembourg: European Union Publications Office.
66. Griffin, R.W. (1990), *Management*. 3rd Edition, Dallas, Texas: Houghton Mifflin Company.
67. Guay F. et. al. (2010), Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), p. 711–735.
68. Haroon Bhorat et.al. (2015), *Demographic, employment, and wage trends in South Africa*. Cape Town: University of Cape Town.
69. Hersey, P., Blanchard, K. (1969), *Management of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc..
70. Herzberg (1976), *The Managerial Choice: To be efficient and to be human*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
71. Hofstede, G. (2011), *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 3-25.
72. ILO (2012), *Decent work country profile: South Africa*, Geneva: International Labour Organization.
73. Jerald Greenberg (2005), *Managing Behavior in Organizations*. 4th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc..
74. John Knight, Lina Song (2005), *Towards a Labour Market in China*. 1st Edition, New York: Oxford University Press.

- 75.Kohn, Melvin L (1987), Cross-National Research as an Analytic Strategy: American Sociological Association, 1987 Presidential Address. American Sociological Review, 52(6), pp. 713-731.
- 76.Kovach, K.A. (1995), Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. Employment Relations Today, 22(2), pp. 93-107.
- 77.Lawrence S. Meyers et. al. (2013), Performing Data Analysis Using IBM SPSS. 1st Edition, New York: Wiley Publishing.
- 78.Lycourgos H. (2012), Examining employee motivation in large scale organizations in Cyprus. Journal of Business Administration Online, European University Cyprus, 11(2).
- 79.Mahmoud A.Wahba et. al. (1976), Maslow Reconsidered: A review of research on the Need Hierarchy Theory. Organizational behavior and human performance, Vol. 15, p. 212 – 240.
- 80.Mahoney T. et.al. (1986), Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management. Journal of Management, 12(2), pp. 223-241.
- 81.Mark Saunders et. al. (2012), Research Methods for Business Students. 6th Edition, Essex, England: Pearson Publishing.
- 82.Marylene Gagne, Edward L.Deci (2005), Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior, Vol. 26, pp. 331-362.
- 83.Nunnally, J. C., Bernstein, I.H. (1994), Psychometric Theory. 3rd Edition, New York: McGraw-Hill.
- 84.OECD (2003), Labour market and social policies in the Baltic countries, Paris: OECD Publishing.
- 85.OECD (2003), Privatising State-Owned Enterprises: An overview of policies and practices in OECD countries, Paris: OECD Publications.

- 86.OECD (2005), Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A survey of OECD countries, Paris: OECD Publishing.
- 87.OECD (2014), Germany - Keeping the edge: Competitiveness for inclusive growth, Paris: OECD.
- 88.OECD (2015), How does Germany compare? Employment Outlook 2015, Paris: OECD.
- 89.OECD (2016), OECD Economic Surveys - Germany, Paris: OECD.
- 90.OECD (2017), Taxing Wages 2017, Paris: Centre for Tax Policy Administration.
- 91.Ovidiu-Iliuta Dobre (2013), Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio-Economic Research, 5(1), pp. 53-60.
- 92.Peter Buckle (2015), Workplace infrastructure – Future of aging: Evidence review, Foresight , London: Government Office for Science, UK Government.
- 93.Pia DiPaola Clark (2010), Employee Motivation Factors: A Reexamination of Kovach's Study 10 Years Later.. New York: St. John Fisher College, School of Business.
- 94.Pranav Parijat, Shilpi Bagga (2014), Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. International Research Journal of Business and Management, 7(9).
- 95.Qingwen Xu et.al. (2010), China Public Policy , Boston: Global Policy Brief No.8, Sloan Center on Aging and Work, Boston College.
- 96.Raphael Kaplinsky, Charles Cooper (2005), Technology and Development in the Third Industrial Revolution. 1st Edition, London: Frank Cass and Company Limited, pp.9.

97. Raymond N. Cheser (1998), The effect of Japanese Kaizen on Employee motivation in U.S. Manufacturing. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), pp. 197-217.
98. Richard Hackman, Greg. R. Oldham (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250 – 279.
99. Richard J. Butler (1999), *The economics of social insurance and employee benefits*. 1st Edition, New York: Springer Science+Business Media LLC.
100. Richard M. Ryan, Edward L. Deci (2000), Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54-67.
101. Robert Obenreder et. al. (2006), *Innovative Workplaces: Benefits and Best Practices*, Washington D.C.: General Services Administration Office of Governmentwide Policy, US Government.
102. Ronald C. Brown (2010), *Understanding Labor and Employment Law in China*. 1st Edition, New York: Cambridge University Press.
103. Rulof Burger et.al. (2005), *The state of the labour market in South Africa after the first decade of democracy (WP No.133)*, Cape Town: CSSR - South Africa Labour and Development Research Unit.
104. Sandra G., Bernard W. (1996), Chapter 4. Theories and principles of motivation. Trong: D. C. Berliner, Edition, *Handbook of Educational Psychology*. New York: Routledge Publishing, pp. 63-84.
105. Sigurt Vitols (1997), *German Industrial Policy: An Overview*. *Industry and Innovation*, 4(1), pp. 15-36.
106. Standards Australia/New Zealand (2001), *Occupational health and safety management systems - Specification with guidance for use*, Sydney: Standards Australia International Ltd. and Standards New Zealand.

- 107.Stats SA. (2016), Labour market dynamics in South Africa, 2015, Cape Town: Statistics South Africa.
- 108.Sun Joo Yoo et.al. (2012), The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case from South Korea. *Computers in Human Behavior*, Vol. 28, pp. 942-950.
- 109.Trevor Donnellan et.al. (2012), Defining an Institutional Framework for the Labour Market. *Factor Markets Working Papers*, Issue 24.
- 110.Vinay Chaitanya Ganta (2014), Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), pp. 221-230.
- 111.Vroom V.H. (1964), *Work and Motivation*. New York: Wiley Publishing.
- 112.Walker, James W. (1980), *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill Book Co..
- 113.Werner Eichhorst, Regina Konle-Seidl (2016), *Evaluating Labour Market Policy - Discussion Paper No. 9966*, Bonn: The Institute for the Study of Labor (IZA).
- 114.William G. Roy (1997), *Socialising Capital: The rise of the large industrial corporation in America*. 1st Edition, New Jersey: Princeton University Press.
- 115.Xiaoqing Yu et.al. (2007), *China's modernizing labor market: Trends and Emerging challenges*, Beijing: Human Development Unit, East Asia and Pacific Region, World Bank.
- 116.Xiaoyun Wang et. al. (2007), Western high-performance HR practices in China: a comparison among public-owned, private and foreign-invested enterprises. *International Journal on HRM*, 18(4), pp. 684-701.
- 117.Yves Tiberghien (2007), *Entrepreneurial States: reforming corporate governance in France, Japan, and Korea*. 1 Edition, New York: Cornell University Press.

- 118.Zulkiflee D., Shahrom T. (2013), The Relationship between Employees' Need and the Formation of Trade Union: The Malaysian Manufacturing Company's Experience. International Journal of Business and Social Science, 4(13), pp. 125-134.

Trang web

- 119.Anphabe (2016), Vietnam best places to work. [Trực tuyến] Tại: <https://www.anphabe.com/vietnam-best-places-to-work> [Đã truy cập 29/08/2017].
- 120.CIRD (2018), Trung tâm hỗ trợ phát triển quan hệ lao động - Cục Quan hệ lao động và Tiền lương: Số lượng thỏa ước lao động tập thể. [Trực tuyến] Tại: <http://quanhelaodong.gov.vn/so-luong-thoa-uoc-lao-dong-tap-the> [Đã truy cập 7/5/2018].
- 121.Hà Sơn (2016), EVN: Lợi nhuận giảm 50%, quỹ lương tăng trên 25% trong ba năm. [Trực tuyến] Tại: <http://s.cafef.vn/evn-195145/evn-loi-nhuan-giam-50-quy-luong-tang-tren-25-trong-ba-nam.chn> [Đã truy cập 7/1/2018].
- 122.Klaus Schwab (2016), World Economic Forum: The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. [Trực tuyến] Tại: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> [Đã truy cập 12 9 2017].
- 123.Nguyễn Xuân Thái (2017), Thỏa ước lao động tập thể - Một số vấn đề cần quan tâm. [Trực tuyến] Tại: <http://www.moit.gov.vn/tin-chi-tiet/-/chi-tiet/thoa-uoc-lao-dong-tap-the-mot-so-van-de-can-quan-tam-1605-14.html> [Đã truy cập 7/5/2018].
- 124.Nguyễn Xuân Thắng (2016), Tập đoàn Dầu khí Việt Nam quyết tâm hoàn thành kế hoạch 5 năm. [Trực tuyến] Tại:

http://www.pvn.vn/?portal=news&page=detail&category_id=95&id=7555

[Đã truy cập 3/4/2017].

125.Quỳnh Mai, Phan Thắng (2017), Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam triển khai kế hoạch năm 2017. [Trực tuyến] Tại:

<http://doanhnghieptrunguoc.vn/don-vi-truc-thuoc/linh-vuc-nong-lam-nghiep/201701/tap-doan-cong-nghiep-cao-su-viet-nam-trien-khai-ke-hoach-nam-2017-5516328/>

[Đã truy cập 7/1/2018].

126.Trading Economics (2017), China GDP 1960 - 2017. [Trực tuyến] Tại:

<https://tradingeconomics.com/china/gdp> [Đã truy cập 17/7/2017].

127.V.Thu (2017), Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel: Luôn đảm bảo tốt nhất chế độ chính sách BHXH cho NLĐ. [Trực tuyến] Tại:

<http://baobaohiemxahoi.vn/vi/tin-chi-tiet-tap-doan-vien-thong-quan-doi-viettel-luon-dam-bao-tot-nhat-che-do-chinh-sach-bhxh-cho-nld-ec9948f1.aspx>

[Đã truy cập 7/1/2018].

128.Viettel (2016), Công bố thông tin năm 2015. [Trực tuyến] Tại:

<http://viettel.com.vn/vi/c%C3%B4ng-b%E1%BB%91-th%C3%B4ng-tin>

[Đã truy cập 14/9/2017].

129.Viettel (2016), Thư Tổng Giám đốc gửi CBNV nhân ngày thành lập Tập đoàn. [Trực tuyến] Tại: <http://viettel.com.vn/vi/thu-tong-giam-doc>

[Đã truy cập 06/10/2017].

130.VRG (2014), Hội nghị Người Lao động VRG. [Trực tuyến] Tại:

<https://www.vnrubbergroup.com/tin-tuc/2953> [Đã truy cập 7/1/2018].

131.World Bank (2016), GDP per capita (current US\$). [Trực tuyến] Tại:

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> [Đã truy cập

29/10/2017].

PHỤ LỤC 1

Bảng hỏi điều tra

Động lực lao động tại các Tập đoàn Kinh tế Nhà nước ở Việt Nam

Kính thưa các Anh/Chị. Đây là một điều tra mang tính Khoa học thuần túy về công tác tạo động lực cho người lao động tại các Tập đoàn Kinh tế Nhà nước ở Việt Nam (VRG, VinaChem, Viettel, VNPT, Vinacomin, PVN, EVN, Vinatex, Bảo Việt, Petrolimex) trong thời gian hiện nay. Kết quả sẽ được bảo mật và chỉ dùng cho khuôn khổ Nghiên cứu này, không có một mục đích nào khác!

Để có được kết luận tốt và chính xác cho thực trạng hiện tại về động lực lao động tại các Tập đoàn này, kính mong Anh/Chị hoàn thành giúp Bản điều tra (nếu Anh/chị là người lao động trong các công ty con hoặc trong 10 Tập đoàn trên) hoặc gửi giúp Bản điều tra này cho người thân, quen trong các Tập đoàn để hoàn thiện giúp.

Bản Điều tra gồm có 34 Câu hỏi ngắn gọn. **Anh/Chị vui lòng chọn câu trả lời đúng nhất với bản thân mình.**

Việc hoàn thiện Nghiên cứu điều tra này sẽ tốn khoảng 10 phút của Anh/Chị.

Sự đóng góp của các Anh/Chị sẽ là một động lực lớn giúp người nghiên cứu hoàn thiện thêm những kiến nghị có ý nghĩa. Cảm ơn Anh/Chị rất nhiều!

* Bắt buộc

1. Giới tính của Anh/Chị?

- ☐ Nam
- ☐ Nữ
- ☐ LGBT

2. Độ tuổi của Anh/Chị?*

- ☐ Từ 18 đến 22 tuổi
- ☐ Từ 23 đến 30 tuổi
- ☐ Từ 31 đến 40 tuổi
- ☐ Từ 41 đến 50 tuổi

- ☐ Trên 50 tuổi

3. Anh/Chị hiện công tác tại Tập đoàn hoặc Công ty con của Tập đoàn nào sau đây? *

- ☐ Tập đoàn Hóa chất Việt Nam - Vinachem
- ☐ Tập đoàn Bảo Việt
- ☐ Tập đoàn Điện lực Việt Nam - EVN
- ☐ Tập đoàn Dầu khí Việt Nam - PVN
- ☐ Tập đoàn Viễn thông Quân đội - Viettel
- ☐ Tập đoàn Dệt may Việt Nam - Vinatex
- ☐ Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam - Vinacomin
- ☐ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam - VNPT
- ☐ Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam - VRG
- ☐ Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam - Petrolimex

4. Thu nhập qua lương hàng tháng của Anh/Chị?*

- ☐ Dưới 3 triệu VNĐ
- ☐ Từ 3 triệu VNĐ đến dưới 7 triệu VNĐ
- ☐ Từ 7 triệu VNĐ đến dưới 11 triệu VNĐ
- ☐ Từ 11 triệu VNĐ đến dưới 15 triệu VNĐ
- ☐ Từ 15 triệu VNĐ trở lên

5. Thu nhập định kỳ hàng tháng có đủ các nhu cầu thiết yếu của bản thân và gia đình Anh/Chị? *

1 2 3 4 5

Rất không đủ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất đủ

6. Anh/Chị có hài lòng về mức thưởng hàng năm của mình? *

1 2 3 4 5

Rất không hài lòng ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất hài lòng

7. Tổng thu nhập hàng năm từ công việc tại Tập đoàn có tạo sự yên tâm trong cuộc sống của Anh/Chị không? *

1 2 3 4 5

Rất không yên tâm ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất yên tâm

8. Điều kiện vệ sinh nơi làm việc của anh chị có được đảm bảo không? *

1 2 3 4 5

Rất tệ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất ổn

9. Không gian làm việc thường ngày của Anh/Chị có thoáng đãng không? *

1 2 3 4 5

Rất chật hẹp, tù túng ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất thoáng đãng, rộng rãi

10. Sự sắp đặt, bố trí không gian tại công sở có kích thích tính sáng tạo trong công việc của Anh/Chị không? *

1 2 3 4 5

Rất bí bách, làm giảm cảm hứng làm việc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất thông minh, kích thích sự sáng tạo

11. Trang thiết bị làm việc của Anh/Chị có hiện đại không? *

1 2 3 4 5

Rất lạc hậu, thiếu thốn ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất hiện đại, đầy đủ

12. Chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ có được bố trí sẵn sàng cho Anh/Chị không? *

1 2 3 4 5

Rất thiếu thốn ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất đầy đủ

13. Anh/Chị có không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe ở cơ quan công tác không? *

1 2 3 4 5

Rất thiếu thốn ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất đầy đủ

14. Anh/Chị hãy đánh giá về sự an toàn của quá trình lao động của mình: *

1 2 3 4 5

Rất không an toàn ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất an toàn

15. Nếu Anh/Chị làm việc tại hiện trường (công trường), các trang thiết bị bảo hộ có đủ và đáp ứng tiêu chuẩn an toàn không?

1 2 3 4 5

Rất không đủ và thiếu an toàn ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất đầy đủ và an toàn

16. Vị trí làm việc hiện tại của Anh/Chị có được đảm bảo lâu dài không? *

1 2 3 4 5

Rất không đảm bảo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất đảm bảo

17. Anh/Chị đánh giá như thế nào về hoạt động thăm hỏi hiếu, hỉ, ốm đau từ Công đoàn cơ quan? *

1 2 3 4 5

Rất không chu đáo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất chu đáo

18. Hoạt động tham quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động có được tổ chức hàng năm hay không? *

1 2 3 4 5

Rất không đều đặn ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất đều đặn

19. Anh/Chị đánh giá thế nào về hoạt động của Công đoàn của Tập đoàn mình? *

1 2 3 4 5

Rất không hiệu quả (thiếu quan tâm đến nhu cầu người lao động) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất hiệu quả (biết đấu tranh cho người lao động)

20. Hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding) như tổ chức tiệc, trò chơi, cuộc thi tập thể có đáp ứng được kỳ vọng của Anh/Chị không? *

1 2 3 4 5

Rất không hiệu quả ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất hiệu quả

21. Ý kiến của Anh/Chị đóng góp cho cấp trên có được coi trọng trong hoạch định chính sách, chiến lược chung của Tập đoàn không? *

1 2 3 4 5

Rất không coi trọng ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất coi trọng

22. Cán bộ cấp trên có quan tâm, giúp đỡ công việc và đời sống của cấp thừa hành tại Tập đoàn của Anh/Chị không? *

1 2 3 4 5

Rất thờ ơ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất quan tâm

23. Anh/Chị đánh giá thế nào về việc thực hiện các hoạt động công ích hoặc từ thiện tại Tập đoàn hiện nay? *

1 2 3 4 5

Rất thiếu ý nghĩa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất thiết thực

24. Anh/Chị có hài lòng với vị trí công tác hiện tại không? *

1 2 3 4 5

Rất không hài lòng ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất hài lòng

25. Anh/Chị đánh giá như thế nào về sự ghi nhận của tổ chức đến thành tích của người lao động như trao thưởng, tuyên dương, trao tặng danh hiệu: *

1 2 3 4 5

Rất không hợp lý ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất hợp lý

26. Tập đoàn có dành cho người đạt thành tích cao trong công việc ưu đãi đặc biệt hay đặc quyền riêng nào đó không?

- ☐ Không bao giờ
- ☐ Thỉnh thoảng
- ☐ Thường xuyên (tần suất hơn thỉnh thoảng nhưng ít hơn luôn luôn)
- ☐ Luôn luôn

27. Tư tưởng, quan điểm của cá nhân người lao động có được các đồng nghiệp tôn trọng không? *

1 2 3 4 5

Rất không coi trọng ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất coi trọng

28. Quyền riêng tư của cá nhân người lao động có được tôn trọng không? *

1 2 3 4 5

Rất không được coi trọng ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất được coi trọng

29. Hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm) có làm Anh/Chị thỏa mãn không? *

1 2 3 4 5

Rất không thỏa mãn ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất thỏa mãn

30. Anh/Chị có được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài không? *

1 2 3 4 5

Rất không được tạo điều kiện ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất được tạo điều kiện

31. Anh/Chị đánh giá như thế nào về sự minh bạch của các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công việc để xét thăng tiến cho người lao động trong Tập đoàn? *

1 2 3 4 5

Rất thiếu minh bạch ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất minh bạch

32. Tập đoàn có xây dựng được lộ trình phân đầu về sự nghiệp trọn đời (career path) cho người lao động không? *

- ☐ Có và đầy đủ
- ☐ Không
- ☐ Có nhưng manh mún, không thành chính thể

33. Công việc và nhiệm vụ Anh/Chị được giao có phù hợp với chuyên môn được đào tạo? *

1 2 3 4 5

Rất không phù hợp ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất phù hợp

34. Công việc và nhiệm vụ Anh/Chị được giao có phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ Anh/Chị có không? *

1 2 3 4 5

Rất không phù hợp ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rất phù hợp

PHỤ LỤC 2

Bảng mã hóa các nhân tố điều tra

Những nhân tố cần được điều tra theo mô hình lý thuyết đã chọn được nghiên cứu mã hóa để tiện nghiên cứu và tra cứu dữ liệu khi cần thiết. Bảng sau gồm các nhóm biến, các biến được mã hóa và các câu hỏi có chứa từ khóa liên quan tới các biến đó.

Biến	Mã	Câu hỏi
Nhu cầu sinh lý	SL1-1	Thu nhập định kỳ hàng tháng có đủ các nhu cầu thiết yếu
	SL1-2	Hài lòng về mức thưởng hàng năm
	SL1-3	Tổng thu nhập hàng năm có tạo sự yên tâm trong cuộc sống
	SL2-1	Điều kiện vệ sinh nơi làm việc có được đảm bảo
	SL2-2	Không gian làm việc thường ngày có thoáng đãng
	SL2-3	Sự sắp đặt, bố trí không gian tại công sở có kích thích tính sáng tạo
	SL3-1	Trang thiết bị làm việc có hiện đại
	SL3-2	Chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ có được bố trí sẵn sàng
	SL3-3	Không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe ở cơ quan
Nhu cầu an toàn	AT1-1	Sự an toàn của quá trình lao động
	AT1-2	Các trang thiết bị bảo hộ có đủ và đáp ứng tiêu chuẩn an toàn
	AT2	Vị trí làm việc hiện tại có được đảm bảo lâu dài
	AT3-1	Hoạt động thăm hỏi hiếu, hỉ, ốm đau từ Công đoàn cơ quan
	AT3-2	Hoạt động tham quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động
	AT3-3	Hoạt động bảo vệ quyền lợi người lao động của Công đoàn
Nhu cầu xã hội	XH1	Hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding) như tổ chức tiệc, trò chơi, cuộc thi tập thể có đáp ứng được kỳ vọng
	XH2-1	Ý kiến đóng góp cho cấp trên có được coi trọng trong hoạch định chính sách, chiến lược chung
	XH2-2	Cán bộ cấp trên có quan tâm, giúp đỡ công việc và đời sống của cấp thừa hành
	XH3	Việc thực hiện các hoạt động công ích hoặc từ thiện tại Tập đoàn

Nhu cầu được tôn trọng	TT1-1	Hài lòng với vị trí công tác hiện tại
	TT2-1	Sự ghi nhận của tổ chức đến thành tích của người lao động như trao thưởng, tuyên dương, trao tặng danh hiệu
	TT2-2	Tập đoàn có dành cho người đạt thành tích cao trong công việc ưu đãi đặc biệt hay đặc quyền riêng
	TT3-1	Tư tưởng, quan điểm của cá nhân người lao động có được các đồng nghiệp tôn trọng
	TT3-2	Quyền riêng tư của cá nhân người lao động có được tôn trọng
Nhu cầu hiện thực hóa bản thân	BT1-1	Hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm) có thỏa mãn
	BT1-2	Có được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài
	BT2-1	Sự minh bạch của các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả công việc để xét thăng tiến cho người lao động trong Tập đoàn
	BT2-2	Tập đoàn có xây dựng được lộ trình phân đầu về sự nghiệp trọn đời (career path) cho người lao động
	BT3-1	Công việc và nhiệm vụ được giao có phù hợp với chuyên môn được đào tạo
	BT3-2	Công việc và nhiệm vụ được giao có phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ

PHỤ LỤC 3

Các đơn vị thuộc TĐKTNN ở Việt Nam được tiến hành điều tra

Tập đoàn	Tên đơn vị trực thuộc	Địa chỉ
Bảo Việt	Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Việt	Số 35 Hai Bà Trưng, Hà Nội
	Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ	Số 1 Đào Duy Anh, Hà Nội
	Công ty TNHH Quản lý Quỹ Bảo Việt	Số 8 Lê Thái Tổ, Hà Nội
	Ngân hàng Bảo Việt	Số 16 Phan Chu Trinh, Hà Nội
EVN	Tổng Công ty Truyền tải điện Quốc gia	Số 18 Trần Nguyên Hãn, Hà Nội
	Tổng Công ty Điện lực Miền Bắc	Số 20 Trần Nguyễn Hãn, Hà Nội
	Trung tâm Điều độ hệ thống điện Quốc gia	Số 11 Cửa Bắc, Hà Nội
	Tổng Công ty Điện lực TP.Hà Nội	Số 69 Đinh Tiên Hoàng, Hà Nội
	Công ty Điện lực Yên Bái	Số 1061 Yên Ninh, thành Phố Yên Bái, tỉnh Yên Bái
	Công ty Điện lực Bắc Ninh	Số 3 Lê Văn Thịnh, thành Phố Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh
	Công ty Điện lực Quảng Ninh	Đường Nguyễn Văn Cừ, thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh
Petrolimex	Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam	Số 1 Khâm Thiên, Hà Nội
	Cửa hàng xăng dầu Petrolimex số 11	Số 280 Đội Cấn, Hà Nội
	Cửa hàng xăng dầu Petrolimex số 60	Số 171 Xuân Thủy, Hà Nội
	Cửa hàng xăng dầu Petrolimex số 62	Số 389 Hoàng Quốc Việt, Hà Nội
	Cửa hàng xăng dầu Petrolimex số 155	Thị trấn Phố Mới, Quế Võ, Bắc Ninh
	Cửa hàng xăng dầu Petrolimex số 52	Cao Thắng, TP.Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh
	Cửa hàng xăng dầu Petrolimex số 61	Trần Nhân Tông, TP.Ưông Bí, tỉnh Quảng Ninh
	Cửa hàng xăng dầu Quang Trung	Quang Trung, An Lão, Hải Phòng
PVN	Tổng Công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam	Số 167 Trung Kính, Hà Nội
	PV Oil Hà Nội	Số 194 Thái Thịnh, Hà Nội
	Cửa hàng xăng dầu Nghĩa Tân	Số 148 Hoàng Quốc Việt, Hà Nội

	Cửa hàng xăng dầu Thái Thịnh	Số 194 Thái Thịnh, Hà Nội
	Chi nhánh PTSC tại Hà Nội	Số 142 Nguyễn Khuyến, Hà Nội
Viettel	Tổng Công ty CP Bưu chính Viettel	Số 1 Giang Văn Minh, Hà Nội
	Viettel Store số HNI76	Số 231 Nguyễn Trãi, Hà Nội
	Viettel Store số HN10	Số 514 Nguyễn Trãi, Hà Nội
	Viettel Store số HNI78	Số 277 Hồ Tùng Mậu, Hà Nội
	Viettel Store số HNI68	Số 207 Lạc Long Quân, Hà Nội
	Công ty BĐS Viettel	Lô D26, Khu ĐTM Cầu Giấy, Hà Nội
	Cửa hàng giao dịch Viettel	184 Hoàng Quốc Việt, Hà Nội
Vinachem	Công ty Cổ phần Xà phòng Hà Nội	233B Nguyễn Trãi, Hà Nội
	Công ty Cổ phần DAP – Vinachem	Lô GI-7, Khu Kinh tế Đình Vũ, Hải An, thành phố Hải Phòng
Vinacomin	Công ty mẹ Tập đoàn Vinacomin	Số 226 Lê Duẩn, Hà Nội
	Công ty than Mạo Khê	Khu Dân Chủ, Mạo Khê, Đông Triều, tỉnh Quảng Ninh
	Công ty than Uông Bí	Khu 3, Trung Vương, thành phố Uông Bí, tỉnh Quảng Ninh
	Công ty than Nam Mẫu	Trần Phú, Quang Trung, thành phố Uông Bí, tỉnh Quảng Ninh
	Công ty than Hồng Thái	Phương Đông, thành phố Uông Bí, tỉnh Quảng Ninh
	Công ty than Quang Hanh	Số 302 Trần Phú, thành phố Cẩm Phả, tỉnh Quảng Ninh
	Trường Cao đẳng Than - Khoáng Sản Việt Nam	Số 8 Chu Văn An, Hồng Hải, thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh
Vinatex	Công ty TNHH MTV Dệt 8-3 (Emtexco)	Số 460 Minh Khai, Hà Nội
	Tổng Công ty CP Dệt may Hà Nội (Hanosimex)	Khu ĐTM Vĩnh Hoàng, Hoàng Mai, Hà Nội
	Công ty CP May Đông Mỹ - Hanosimex	Đông Mỹ, Thanh Trì, Hà Nội
	Công ty CP thời trang Hanosimex	Mộ Lao, Hà Đông, Hà Nội
	Công ty TNHH MTV Dệt kim Đông Xuân (Dosimex)	Số 524 Minh Khai, Hà Nội
VNP _T	Công ty mẹ tập đoàn VNPT	Số 57 Huỳnh Thúc Kháng, Hà Nội

	Tổng Công ty truyền thông VNPT-Media	Số 57 Huỳnh Thúc Kháng, Hà Nội
	VNPT Hà Nội	Số 75 Đinh Tiên Hoàng, Hà Nội
	Công ty Điện toán và Truyền số liệu VDC	Lô 2A, Làng quốc tế Thăng Long, Hà Nội
VRG	Công ty mẹ tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam	236 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

PHỤ LỤC 4

Thống kê độ tin cậy của thang đo trong điều tra

1. Nhóm SL

Thống kê độ tin cậy

Hệ số α của	
Cronbach	Số biến
0,767	9

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hỏi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hỏi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hỏi bị loại
SL1-1	26,90	21,682	0,479	0,740
SL1-2	26,40	23,963	0,271	0,768
SL1-3	26,79	19,174	0,680	0,704
SL2-1	27,09	23,498	0,238	0,776
SL2-2	27,19	23,386	0,431	0,749
SL2-3	27,48	17,508	0,699	0,696
SL3-1	26,50	20,670	0,644	0,716
SL3-2	25,99	25,029	0,111	0,790
SL3-3	27,31	21,577	0,499	0,737

Loại biến hỏi SL1-2, SL2-1 và SL3-2 vì hệ số tương quan biến – tổng $< 0,3$ để chạy lại phân tích, có:

Thống kê độ tin cậy

Hệ số α của	
Cronbach	Số biến
0,804	6

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hỏi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hỏi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hỏi bị loại
SL1-1	15,76	13,842	0,495	0,787
SL1-3	15,66	12,144	0,650	0,751
SL2-2	16,06	15,485	0,407	0,804
SL2-3	16,34	10,790	0,672	0,749
SL3-1	15,37	13,176	0,641	0,757
SL3-3	16,18	13,643	0,534	0,779

2. Nhóm AT

Thống kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,680	6

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hồi bị loại
AT1-1	18,92	7,523	0,696	0,542
AT1-2	19,17	8,866	0,327	0,667
AT2	19,29	10,157	0,070	0,754
AT3-1	18,66	8,609	0,389	0,646
AT3-2	19,23	8,075	0,510	0,604
AT3-3	19,10	8,103	0,582	0,585

Loại biến hồi AT2 vì hệ số tương quan biến – tổng $< 0,3$ để chạy lại phân tích, có:

Thống kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,754	5

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hồi bị loại
AT1-1	15,33	6,315	0,711	0,640
AT1-2	15,59	7,313	0,386	0,759
AT3-1	15,07	7,929	0,263	0,799
AT3-2	15,64	6,328	0,646	0,661
AT3-3	15,52	6,619	0,658	0,662

Loại biến hồi AT3-1 vì hệ số tương quan biến – tổng $< 0,3$ để chạy lại phân tích, có:

Thống kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,799	4

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hồi bị loại
AT1-1	11,12	4,491	0,732	0,689
AT1-2	11,37	5,246	0,418	0,844
AT3-2	11,43	4,490	0,667	0,720
AT3-3	11,30	4,808	0,658	0,728

3. Nhóm XH**Thống kê độ tin cậy**

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,573	4

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hồi bị loại
XH1	9,98	2,867	0,682	0,205
XH2-1	10,72	3,953	0,363	0,498
XH2-2	9,02	5,748	-0,156	0,802
XH3	9,53	2,285	0,693	0,123

Loại biến hồi XH2-2 vì hệ số tương quan biến – tổng $< 0,3$ để chạy lại phân tích, có:

Thống kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,802	3

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hồi bị loại
XH1	5,92	2,678	0,759	0,614
XH2-1	6,66	3,509	0,522	0,848
XH3	5,47	2,238	0,705	0,680

4. Nhóm TT

Thông kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,822	5

Thông kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hỏi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hỏi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hỏi bị loại
TT1	13,67	8,043	0,599	0,797
TT2-1	13,18	8,511	0,336	0,857
TT2-2	14,62	5,905	0,735	0,749
TT3-1	13,48	6,972	0,679	0,768
TT3-2	13,66	6,237	0,780	0,733

5. Nhóm BT

Thông kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,723	6

Thông kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hỏi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hỏi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hỏi bị loại
BT1-1	14,91	8,133	0,627	0,625
BT1-2	15,84	7,285	0,620	0,629
BT2-1	14,82	10,399	0,368	0,709
BT2-2	16,75	10,609	0,630	0,670
BT3-1	14,59	10,231	0,367	0,710
BT3-2	14,22	11,038	0,261	0,734

Loại biến hỏi BT3-2 vì hệ số tương quan biến – tổng $< 0,3$ để chạy lại phân tích, có:

Thông kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,734	5

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hồi bị loại
BT1-1	10,90	6,267	0,674	0,610
BT1-2	11,83	5,401	0,687	0,604
BT2-1	10,82	8,679	0,330	0,744
BT2-2	12,74	8,545	0,696	0,669
BT3-1	10,58	8,775	0,278	0,762

Loại biến hồi BT3-1 vì hệ số tương quan biến – tổng $< 0,3$ để chạy lại phân tích, có:

Thống kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,762	4

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hồi bị loại
BT1-1	7,26	4,339	0,735	0,599
BT1-2	8,20	3,695	0,716	0,624
BT2-1	7,18	6,857	0,272	0,834
BT2-2	9,10	6,418	0,754	0,690

Loại biến hồi BT2-1 vì hệ số tương quan biến – tổng $< 0,3$ để chạy lại phân tích, có:

Thống kê độ tin cậy

Hệ số α của Cronbach	Số biến
0,834	3

Thống kê Biến – Tổng

Tên biến	Trung bình của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Phương sai của thang đo nếu Biến hồi bị loại	Tương quan biến - tổng	Hệ số α của Cronbach khi Biến hồi bị loại
BT1-1	3,86	2,877	0,777	0,685
BT1-2	4,80	2,251	0,792	0,717
BT2-2	5,70	4,772	0,759	0,847

PHỤ LỤC 5

Quá trình loại bỏ biến trong ma trận kết quả EFA

Các điều kiện cần đảm bảo của các biến quan sát:

- (1) |Hệ số tải| lớn nhất của mỗi biến $\geq 0,4$
- (2) Tại mỗi mục, chênh lệch |Hệ số tải| lớn nhất và |Hệ số tải| bất kỳ phải $\geq 0,3$

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
SL3-1	0,815			
SL2-3	0,781			
AT1-2	0,708			
XH2-1	0,680	0,488		
XH1	0,676		0,455	
XH3	0,625		0,506	
BT1-2	0,618	0,572		
AT3-3		0,851		
SL1-1		0,761		
BT1-1	0,427	0,673		
TT3-2		0,633	0,540	
AT1-1	0,443	0,605		
BT2-2	0,529	0,583		
TT3-1			0,853	
TT2-2	0,468		0,744	
SL1-3			0,623	
AT3-2		0,559	0,601	
TT1	0,449		0,591	
SL2-2	0,490	-0,442	0,570	
TT2-1				-0,876
SL3-3				0,710
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.				
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.				
a. Xoay hội tụ sau 9 lần điều chỉnh.				

Các biến quan sát: XH2-1, XH1, XH3, BT1-2, BT1-1, TT3-2, AT1-1, BT2-2, TT2-2, AT3-2, TT1 và SL2-2 không thỏa mãn điều kiện (2). Do đó, ta chọn bỏ

biến BT1-1 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,427). Tiếp tục, ta có:

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
SL3-1	0,814			
SL2-3	0,793			
AT1-2	0,719			
XH2-1	0,715		0,443	
XH1	0,694	0,470		
BT1-2	0,654		0,510	
XH3	0,637	0,519		
BT2-2	0,573		0,521	
TT3-1		0,865		
TT2-2	0,483	0,760		
SL1-3		0,636		0,412
AT3-2		0,632	0,514	
TT1	0,460	0,605		
SL2-2	0,458	0,544	-0,508	
AT3-3			0,828	
SL1-1			0,748	
TT3-2		0,577	0,591	
AT1-1	0,478		0,553	
TT2-1				-0,864
SL3-3				0,718
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.				
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.				
a. Xoay hội tụ sau 8 lần điều chỉnh.				

Tương tự lập luận trên, ta chọn bỏ biến SL1-3 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,412). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
SL3-1	0,864			
SL2-3	0,747			
AT1-2	0,745			
XH3	0,656		0,461	

XH1	0,642		0,462	
XH2-1	0,622	0,517		
BT1-2	0,600	0,598		
AT3-3		0,850		
SL1-1		0,792		
TT3-2		0,658	0,511	
BT2-2	0,428	0,639		
AT3-2		0,597	0,579	
AT1-1	0,490	0,594		
TT3-1			0,852	
TT2-2	0,436		0,749	
SL2-2	0,441		0,625	
TT1	0,486		0,552	
TT2-1				-0,869
SL3-3				0,714
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.				
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.				
a. Xoay hội tụ sau 10 lần điều chỉnh.				

Cũng vậy, ta chọn bỏ biến BT2-2 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,428).

Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
SL3-1	0,866			
SL2-3	0,762			
AT1-2	0,755			
XH3	0,669	0,472		
XH2-1	0,664		0,430	
XH1	0,661	0,482		
BT1-2	0,640		0,534	
TT3-1		0,860		
TT2-2	0,449	0,768		
SL2-2	0,408	0,623	-0,452	
AT3-2		0,600	0,562	
TT1	0,491	0,562		
AT3-3			0,848	

SL1-1			0,775	
TT3-2		0,536	0,629	
AT1-1	0,521		0,575	
TT2-1				-0,862
SL3-3				0,729
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.				
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.				
a. Xoay hội tụ sau 09 lần điều chỉnh.				

Ta chọn bỏ biến SL2-2 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,408). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
SL3-1	0,864			
SL2-3	0,768			
AT1-2	0,764			
XH3	0,686	0,460		
XH1	0,671	0,451		
BT1-2	0,611		0,570	
XH2-1	0,597		0,553	
TT3-1		0,886		
TT2-2	0,485	0,762		
AT3-2		0,630	0,534	
TT1	0,515	0,558		
AT3-3			0,829	
SL1-1			0,807	
TT3-2		0,579	0,604	
AT1-1	0,491		0,594	
TT2-1				-0,856
SL3-3				0,737
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.				
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.				
a. Xoay hội tụ sau 07 lần điều chỉnh.				

Ta chọn bỏ biến XH1 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,451). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
SL3-1	0,876			
AT1-2	0,787			
SL2-3	0,733			
XH3	0,671		0,466	
XH2-1	0,593	0,555		
AT3-3		0,828		
SL1-1		0,813		
TT3-2		0,616	0,575	
AT1-1	0,479	0,605		
BT1-2	0,587	0,595		
TT3-1			0,894	
TT2-2	0,464		0,764	
AT3-2		0,551	0,625	
TT1	0,497		0,560	
TT2-1				-0,859
SL3-3				0,745
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.				
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.				
a. Xoay hội tụ sau 06 lần điều chỉnh.				

Ta chọn bỏ biến TT2-2 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,464). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
SL3-1	0,828		
XH2-1	0,783		
AT1-2	0,749		
SL2-3	0,739		
BT1-2	0,738	0,481	
XH3	0,655	0,483	
AT1-1	0,611	0,569	
SL1-1	0,531	0,455	
TT3-1		0,836	

TT3-2	0,411	0,801	
AT3-2		0,783	
AT3-3		0,699	
TT1	0,449	0,591	
SL3-3			0,798
TT2-1		0,478	-0,760
Phương pháp trích: Principal Component Analysis. Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.			
a. Xoay hội tụ sau 05 lần điều chỉnh.			

Ta chọn bỏ biến TT1 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,449). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
SL3-1	0,858		
AT1-2	0,771		
XH2-1	0,750		
SL2-3	0,749		
BT1-2	0,717	0,507	
XH3	0,675	0,454	
AT1-1	0,597	0,564	
TT3-2		0,814	
TT3-1		0,799	
AT3-2		0,793	
AT3-3		0,759	
SL1-1	0,463	0,532	
SL3-3			0,804
TT2-1		0,475	-0,784
Phương pháp trích: Principal Component Analysis. Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.			
a. Xoay hội tụ sau 05 lần điều chỉnh.			

Ta chọn bỏ biến XH3 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,454). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
SL3-1	0,848		
AT1-2	0,777		
XH2-1	0,759		
SL2-3	0,737		
BT1-2	0,708	0,518	
AT1-1	0,590	0,574	
TT3-2		0,820	
AT3-2		0,796	
TT3-1		0,790	
AT3-3		0,771	
SL1-1	0,463	0,547	
SL3-3			0,809
TT2-1		0,478	-0,783
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.			
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.			
a. Xoay hội tụ sau 05 lần điều chỉnh.			

Ta chọn bỏ biến SL1-1 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,463). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
SL3-1	0,836		
XH2-1	0,783		
AT1-2	0,755		
SL2-3	0,742		
BT1-2	0,738	0,478	
AT1-1	0,624	0,543	
TT3-1		0,841	
TT3-2	0,415	0,807	
AT3-2		0,781	
AT3-3		0,723	
SL3-3			0,834
TT2-1		0,518	-0,731

Phương pháp trích: Principal Component Analysis.
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.
a. Xoay hội tụ sau 05 lần điều chỉnh.

Ta chọn bỏ biến BT1-2 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,478). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
SL3-1	0,847		
XH2-1	0,774		
AT1-2	0,774		
SL2-3	0,728		
AT1-1	0,608	0,558	
TT3-1		0,837	
TT3-2		0,817	
AT3-2		0,789	
AT3-3		0,736	
SL3-3			0,837
TT2-1		0,524	-0,729
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.			
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.			
a. Xoay hội tụ sau 05 lần điều chỉnh.			

Ta chọn bỏ biến TT2-1 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,524). Tiếp tục phân tích, ta có:

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
SL3-1	0,846	
AT1-2	0,793	
SL2-3	0,764	
XH2-1	0,741	
SL3-3	0,529	
TT3-2		0,868

AT3-2		0,829
AT3-3		0,795
TT3-1		0,747
AT1-1	0,548	0,624
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.		
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.		
a. Xoay hội tụ sau 03 lần điều chỉnh.		

Ta chọn bỏ biến AT1-1 với giá trị tuyệt đối trọng số nhỏ nhất (0,548). Tiếp tục phân tích, ta có bảng cuối cùng thỏa mãn cả hai điều kiện (1) và (2):

Rotated Component Matrix^a		
	Component	
	1	2
SL3-1	0,847	
AT1-2	0,801	
SL2-3	0,770	
XH2-1	0,746	
SL3-3	0,533	
TT3-2		0,859
AT3-2		0,828
AT3-3		0,783
TT3-1		0,778
Phương pháp trích: Principal Component Analysis.		
Phương pháp xoay: Varimax với Kaiser Normalization.		
a. Xoay hội tụ sau 03 lần điều chỉnh.		

PHỤ LỤC 6

Kết quả phân tích tương quan Pearson cho TĐKTNN ở Việt Nam

		DLLD	SL3-1	AT1-2	SL2-3	XH2-1	SL3-3	TT3-2	AT3-2	AT3-3	TT3-1
DLLD	Tương quan	1	0,677**	0,603**	0,705**	0,542**	0,510**	0,776**	0,778**	0,676**	0,574**
	Pearson										
	Sig.		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Số lượng		896	896	896	896	896	896	896	896	896
SL3-1	Tương quan	0,677**	1	0,641**	0,623**	0,556**	0,345**	0,392**	0,440**	0,272**	0,100**
	Pearson										
	Sig.	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003
	Số lượng	896		896	896	896	896	896	896	896	896
AT1-2	Tương quan	0,603**	0,641**	1	0,561**	0,525**	0,350**	0,369**	0,331**	0,311**	0,199**
	Pearson										
	Sig.	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Số lượng	896	896		896	896	896	896	896	896	896
SL2-3	Tương quan	0,705**	0,623**	0,561**	1	0,495**	0,361**	0,416**	0,443**	0,315**	0,205**
	Pearson										
	Sig.	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	Số lượng	896	896	896		896	896	896	896	896	896
XH2-1	Tương quan	0,542**	0,556**	0,525**	0,495**	1	0,332**	0,418**	0,369**	0,441**	0,066*
	Pearson										
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,050
	Số lượng	896	896	896	896		896	896	896	896	896
SL3-3	Tương quan	0,510**	0,345**	0,350**	0,361**	0,332**	1	0,165**	0,247**	0,193**	0,280**
	Pearson										
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	Số lượng	896	896	896	896	896		896	896	896	896
TT3-2	Tương quan	0,776**	0,392**	0,369**	0,416**	0,418**	0,165**	1	0,770**	0,723**	0,553**
	Pearson										
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	Số lượng	896	896	896	896	896	896		896	896	896

AT3-2	Tương quan Pearson	0,778**	0,440**	0,331**	0,443**	0,369**	0,247**	0,770**	1	0,651**	0,550**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	Số lượng	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896
AT3-3	Tương quan Pearson	0,676**	0,272**	0,311**	0,315**	0,441**	0,193**	0,723**	0,651**	1	0,404**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	Số lượng	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896
TT3-1	Tương quan Pearson	0,574**	0,100**	0,199**	0,205**	0,066*	0,280**	0,553**	0,550**	0,404**	1
	Sig.	0,000	0,003	0,000	0,000	0,050	0,000	0,000	0,000	0,000	
	Số lượng	896	896	896	896	896	896	896	896	896	896

** . Tương quan có ý nghĩa tại 0,01 (kiểm định 2 phía).

* . Tương quan có ý nghĩa tại 0,05 (kiểm định 2 phía).