

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CẤP THOÁT NƯỚC LONG AN

Labor Motivation for Employees at Long An Water supply and Sewerage Joint Stock Company

Cao Duy Thanh¹ và Võ Đăng Khoa²

¹Học viên cao học Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam

²Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam
cdthanhqt11@hv.dla.edu.vn

Tóm tắt — Bài báo tập trung đánh giá công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Cấp Thoát Nước Long An (LAWACO) trong giai đoạn 2022–2024, với mục tiêu hệ thống hóa cơ sở lý luận, phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự. Kết quả nghiên cứu cho thấy LAW đã hình thành được đội ngũ lao động ổn định, thể hiện qua tỷ lệ nghỉ việc tự nguyện gần như bằng không và mức độ hài lòng cao của nhân viên đối với môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và triển vọng nghề nghiệp. Tuy vậy, hoạt động tạo động lực vẫn tồn tại các hạn chế, đặc biệt là hệ thống đãi ngộ tài chính còn mang tính bình quân, chưa đủ sức cạnh tranh với thị trường, dẫn đến rủi ro thất thoát nguồn nhân lực có trình độ. Bên cạnh đó, công ty chưa có chiến lược rõ ràng nhằm khai thác động lực phục vụ công (PSM), vốn là yếu tố nội tại quan trọng của ngành công ích. Bài báo đề xuất nhóm giải pháp gồm điều chỉnh cơ chế lương thưởng gắn với hiệu suất và thị trường; hoàn thiện lộ trình nghề nghiệp; nâng cao năng lực quản lý; thiết kế lại công việc và lồng ghép sứ mệnh phục vụ cộng đồng vào văn hóa tổ chức, hướng đến xây dựng hệ thống động lực bền vững và hiệu quả.

Từ khóa — Động lực lao động, đãi ngộ tài chính, hiệu suất làm việc, động lực phục vụ công, Công ty cổ phần cấp thoát nước Long An.

Abstract — The article examines the employee motivation practices at Long An Water Supply and Drainage Joint Stock Company (LAW) during the 2022–2024 period, aiming to systematize theoretical foundations, assess current conditions, and propose solutions to enhance human resource management effectiveness. The findings indicate that LAW has established a stable and cohesive workforce, reflected in an almost zero voluntary turnover rate and high employee satisfaction with the working environment, training opportunities, and career prospects. However, the motivation system still shows notable shortcomings, particularly in the financial reward scheme, which remains averaged and insufficiently competitive compared with the labor market, posing risks of losing high-quality personnel. In addition, the company lacks a clear strategy to leverage Public Service Motivation (PSM), an essential intrinsic driver in public-utility organizations. The article proposes a set of solutions, including revising performance- and market-based compensation mechanisms, developing clear career paths, strengthening middle-management capacity, applying job redesign techniques, and integrating the mission of community service into the organizational culture to build a sustainable and effective motivation system.

Keywords — Labor motivation, financial compensation, job performance, public service motivation, Long An Water Supply and Drainage Joint Stock Company.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ngày càng phát triển, nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định đến hiệu quả sản xuất – kinh doanh và là lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức. Để phát huy tối đa tiềm năng của nguồn lực con người, việc tạo động lực làm việc cho nhân viên là một yêu cầu tất yếu và mang tính chiến lược trong quản trị doanh nghiệp hiện đại.

Công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An (viết tắt là LAWACO) là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực công ích, có vai trò cung cấp nước sạch

và xử lý nước thải. Mặc dù đã có những chuyển biến tích cực, thách thức lớn nhất mà LAWACO phải đối mặt là nâng cao hiệu quả làm việc, tăng năng suất lao động và giữ chân người lao động có năng lực trong điều kiện nguồn lực tài chính còn hạn chế. Qua khảo sát sơ bộ cho thấy, mặc dù các chính sách về lương, thưởng và chế độ đãi ngộ đã được áp dụng tương đối đầy đủ, hiệu quả tạo động lực chưa thật sự rõ nét, một bộ phận nhân viên vẫn chưa thể hiện sự chủ động, và mức độ gắn bó với tổ chức còn thấp so với kỳ vọng. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết cần có một nghiên cứu toàn diện

<https://doi.org/10.63783/dla.2026.009>

Ngày nộp bài: 24/11/2025; Ngày nhận bản chỉnh sửa: 02/03/2026; Ngày duyệt đăng: 25/03/2026

để nhận diện đúng các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và đề xuất các giải pháp thiết thực.

2. Cơ sở lý thuyết về tạo động lực lao động

2.1. Khái niệm và vai trò của động lực lao động

Động lực lao động là những nhân tố bên trong thúc đẩy người lao động làm việc chăm chỉ, nhiệt tình và tự nguyện để đạt được mục tiêu cá nhân, đồng thời hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức.

Tạo động lực lao động là quá trình quản lý sử dụng các biện pháp cả về vật chất và tinh thần để tác động lên người lao động, làm cho họ có mong muốn và nỗ lực hơn trong công việc.

Động lực lao động là yếu tố quyết định hiệu suất làm việc, tăng cường sự gắn bó và lòng trung thành, giảm tỷ lệ nghỉ việc, và cuối cùng là nâng cao năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp.

2.2. Các học thuyết nền tảng

Nghiên cứu về động lực lao động dựa trên việc kế thừa các học thuyết kinh điển và hiện đại:

Học thuyết Tháp nhu cầu của Maslow cho rằng nhu cầu con người được phân cấp từ cơ bản (sinh lý, an toàn) đến cao cấp (xã hội, được tôn trọng, tự thể hiện). Trong bối cảnh LAWACO, các nhu cầu cơ bản đã được đáp ứng, nhưng cần tập trung vào các nhu cầu cao hơn như sự công nhận và cơ hội phát triển [1].

Học thuyết Hai yếu tố của Herzberg phân loại yếu tố công việc thành:

- Yếu tố duy trì (Hygiene Factors) gồm lương, điều kiện làm việc, chính sách công ty. Nếu thiếu sẽ gây bất mãn, nhưng nếu đầy đủ chỉ giúp duy trì sự ổn định.
- Yếu tố động viên (Motivators) gồm sự công nhận, thành tích, bản chất công việc, trách nhiệm và cơ hội thăng tiến. Đây là yếu tố thực sự tạo ra sự hài lòng và động lực mạnh mẽ [2].
- Học thuyết Thiết lập mục tiêu của Edwin Locke khẳng định rằng các mục tiêu cụ thể, thách thức và có phản hồi rõ ràng là nguồn động lực mạnh mẽ nhất. Việc thiết lập mục tiêu SMART (Cụ thể - Đo lường được - Khả thi - Liên quan - Có thời hạn) là công cụ thúc đẩy hiệu suất liên tục [3].

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động

Các yếu tố này được phân thành nhóm đãi ngộ tài chính và phi tài chính:

- Đãi ngộ tài chính thực trạng thực hiện chính sách tiền lương, tiền thưởng, và các chế độ phụ cấp.
- Đãi ngộ phi tài chính thực trạng về cơ hội đào tạo, phát triển nghề nghiệp, thăng tiến, và sự công nhận thành tích.
- Bản chất công việc tính hấp dẫn, sự đa dạng, quyền tự chủ và ý nghĩa công việc.
- Môi trường làm việc văn hóa tổ chức, quan hệ đồng nghiệp và quản lý, điều kiện cơ sở vật chất và an toàn lao động [4–5].

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là động lực lao động của nhân viên Công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An.

Không gian nghiên cứu tại Công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An (trụ sở chính và các chi nhánh trực thuộc trên địa bàn tỉnh Long An).

Thời gian nghiên cứu phản ánh số liệu thứ cấp và dữ liệu nội bộ của công ty trong giai đoạn 3 năm (2022 – 2024).

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, đề án sử dụng kết hợp các phương pháp:

Phương pháp Kế thừa lý luận cơ bản thu thập, phân tích và hệ thống hóa các tài liệu khoa học liên quan đến động lực lao động, các học thuyết, và các nghiên cứu thực nghiệm trong ngành dịch vụ công ích.

Phương pháp Thống kê phân tích, phân loại số liệu thực tế thu thập số liệu thứ cấp gồm cơ cấu lao động, tiền lương, tuyển dụng, nghỉ việc từ các phòng ban của LAWACO giai đoạn 2022-2024. Sử dụng kỹ thuật thống kê mô tả tần suất, tỷ lệ phần trăm để phân tích xu hướng và định lượng hóa chính sách nhân sự.

Phương pháp Tổng hợp đối chiếu và đánh giá kết quả, tổng hợp kết quả từ phân tích lý thuyết và số liệu thực tế, đối chiếu giữa lý luận khoa học với thực tiễn tại LAWACO để rút ra những nhận định, đánh giá về mức độ động lực, thành tựu, hạn chế và nguyên nhân.

Phương pháp Kết hợp lý luận và thực tiễn xây dựng các giải pháp có tính khoa học dựa trên các học thuyết và khả thi giải quyết trực tiếp những vấn đề thực tiễn của LAWACO.

3. Thực trạng công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An

3.1. Khái quát chung

Năm 1956 Long An là vùng đất còn hoang sơ, dân cư thưa thớt, công nghiệp chưa phát triển, nước phục vụ cho sinh hoạt hằng ngày của dân chủ yếu là nước kênh, mương, sông, rạch... Vì vậy chính quyền lúc bấy giờ đã cho tiến hành khoan khai thác giếng đầu tiên ở Tân An và nhà máy nước hình thành từ đó, là tiền thân của Công ty Cấp nước Long An.

Đến năm 1979 do tình hình phát triển của thị xã Tân An, để đáp ứng nhu cầu cung cấp nước, xí nghiệp Cấp nước phải tiến hành xây dựng trạm bơm nước mặt, lấy nước từ sông Bảo Định về xử lý, công suất là 8.000 m³/ ngày đêm.

Đến ngày 21/11/1992 theo Quyết định số 1186/QĐ-UB của Ủy ban Nhân dân tỉnh Long An, Xí nghiệp cấp nước Long An được đổi tên thành “Công ty Cấp nước Long An” trực thuộc Sở Xây dựng Long An.

Đến năm 2007 căn cứ theo Nghị định số 95/2006/NĐ-CP ngày 08/9/2006 của Chính phủ về việc chuyển đổi công ty Nhà nước thành Công ty

trách nhiệm hữu hạn một thành viên và căn cứ Quyết định số 1214/QĐ-UBND tỉnh về phê duyệt phương án chuyển đổi Công ty Cấp nước Long An thành Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Cấp nước Long An, tên tiếng Anh: Long An Water Supply Limited Company, tên viết tắt LAWACO, trụ sở giao dịch chính: 250 Hùng Vương phường 4 thị xã Tân An, tỉnh Long An.

Đến ngày 24/4/2013 theo Quyết định số 1429/QĐ-UBND của UBND tỉnh Long An Về việc phê duyệt phương án và chuyển đổi Công ty trách nhiệm hữu hạn MTV Cấp nước Long An thành Công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An; tên tiếng Anh: Long An Water Supply Sewerage Joint Stock Company; tên viết tắt LAWACO. Trụ sở giao dịch chính tại 250 Hùng Vương phường 4 thành phố Tân An, tỉnh Long An.

Hiện nay tổng công suất của LAWACO là 37.200 m³/ ngày đêm bao gồm công suất của: Xí nghiệp cấp nước Tân An, Xí nghiệp cấp nước Bình Anh, Xí nghiệp cấp nước Gò Đen.

4.2. Cơ cấu nguồn nhân lực

Bảng 1. Cơ cấu trình độ chuyên môn của cán bộ, công nhân viên

STT	Trình độ	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Trình độ sau đại học	3	2,1	7	4,7	7	4,5
2	Trình độ đại học	44	30,1	46	30,4	49	31,6
3	Trình độ cao đẳng	5	3,4	5	3,9	5	5,2
4	Trình độ trung cấp	13	8,9	14	9,2	9	5,8
5	Trình độ khác (công nhân kỹ thuật, Sơ cấp, lao động phổ thông)	81	55,5	80	51,8	85	52,9
Tổng cộng		146	100	152	100	155	100

(Nguồn: Công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An)

Nguồn nhân lực của LAWACO phát triển qua các năm theo trình độ chuyên môn nghiệp vụ có tăng lên, thời gian qua Công ty đã đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng và khuyến khích tạo điều kiện về thời gian, kinh phí cho cán bộ, công nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ lý luận chính trị, kỹ năng nghề.

Trình độ chuyên môn gắn liền với hiệu quả công việc. Việc có kiến thức chuyên môn đầy đủ không chỉ giúp cán bộ, công nhân viên hiểu rõ về lĩnh vực công việc của mình mà còn giúp họ áp dụng kiến thức này vào thực tiễn một cách linh hoạt và hiệu quả nhất. Tư duy và vận động trong quá trình thực hiện công việc là một yếu tố quan trọng giúp họ tìm ra các giải pháp sáng tạo và phù hợp nhất với từng tình huống cụ thể, từ đó đạt được kết quả tốt nhất sau quá trình lao động.

Số liệu Bảng 1 cho thấy số lao động tại LAWACO có trình độ công nhân kỹ thuật, sơ cấp, lao động phổ thông chiếm phần lớn với trên 50% trong tổng số lao động, lực lượng lao động này chủ yếu là các công nhân tại các nhà máy, xí nghiệp, đội quản lý đường ống bởi các công việc tại bộ phận này không đòi hỏi người lao động có trình độ cao mà chỉ yêu cầu có tay nghề, có kỹ năng nghề nghiệp, có sức khỏe tốt vì họ là những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất ra sản phẩm cung cấp cho khách hàng.

Tiếp đến là lao động có trình độ đại học, trên đại học cũng chiếm tỷ lệ khá cao (trên 33%), lực lượng lao động này chủ yếu làm trong văn phòng, đảm nhận công tác quản lý, điều hành, chuyên viên, kỹ thuật viên, kế toán viên được đào tạo theo đúng chuyên môn và được bố trí sắp xếp phù hợp với

lĩnh vực công việc. Từ đó cho thấy LAWACO đã luôn chú trọng trong công tác phân tích công việc cũng như tuyển dụng, đào tạo và bố trí sử dụng lao

động để góp phần làm tăng hiệu quả công việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

4.3. Phân tích công việc

Bảng 2. Bảng phân bổ nhân sự tại các bộ phận trực thuộc LAWACO năm 2024

STT	Tên bộ phận	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Phòng Tổ chức hành chính	20	12,9%
2	Phòng Kỹ thuật – Vật tư	8	5,2%
3	Phòng Kế toán tài vụ	6	3,9%
4	Phòng kế hoạch – Đầu tư	7	4,5%
5	Phòng Thí nghiệm nước	6	3,9%
6	Ban Chống thất thoát nước	14	9,0%
7	Đội Thi công sửa chữa	10	6,5%
8	Xí nghiệp cấp nước Tân An	41	26,5%
9	Xí nghiệp cấp nước Bình Anh	32	20,6%
10	Xí nghiệp cấp nước Gò Đen	11	7,1%
Tổng cộng		155	100

(Nguồn: Công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An)

Thực tế cho thấy LAWACO đã quan tâm đến việc chuẩn hóa công tác phân tích công việc. Công ty đã tiến hành xây dựng các bản mô tả công việc cho hầu hết các vị trí, trong đó xác định rõ các nội dung cơ bản như tên công việc, nhiệm vụ chính, và yêu cầu về năng lực, đặc biệt là các chức danh quản lý, kỹ sư kỹ thuật, công nhân vận hành nhà máy nước và công nhân đường ống. Các nội dung cơ bản của mô tả công việc thường bao gồm: tên công việc, mục đích, nhiệm vụ chính, yêu cầu về trình độ chuyên môn, kỹ năng cũng như các tiêu chí đánh giá kết quả. Điều này góp phần giúp người lao động hiểu rõ trách nhiệm của mình, đồng thời tạo điều kiện cho các phòng ban quản lý, giám sát hiệu quả hơn. Trên cơ sở phân tích công việc và chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận, LAWACO bố trí, sử dụng nhân sự đảm bảo phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn, đáp ứng yêu cầu công việc và đảm bảo định biên nhân sự.

Dựa vào Bảng 2, cơ cấu lao động LAWACO được phân bổ khá hợp lý, vừa thể hiện tính khoa học trong quản lý, vừa bảo đảm sự cân đối giữa quản trị và vận hành, phù hợp với đặc thù của ngành cấp thoát nước. Nguồn nhân lực được ưu tiên tập trung cho khối sản xuất trực tiếp tại các xí nghiệp chiếm 54,2%, trong khi khối phòng ban chức năng chiếm 30,3% được duy trì ở mức độ vừa phải để thực hiện công tác tham mưu, quản lý.

4.4. Đánh giá chung về thực trạng

4.4.1. Đánh giá động lực của nhân viên:

- Sự hài lòng và gắn kết sâu sắc dựa vào kết quả khảo sát cho thấy đa số nhân viên hài lòng với công việc, tự hào khi là thành viên của LAWACO (điểm trung bình 4,87/5), sẵn sàng nỗ lực đóng góp (4,85/5) và mong muốn gắn bó lâu dài (4,83/5).

Điều này chứng tỏ người lao động không chỉ làm việc vì thu nhập mà còn tìm thấy sự thỏa mãn và cam kết về mặt tâm lý với tổ chức.

- Sự gắn kết cụ thể với công việc và trung thành với các chỉ số khách quan đã củng cố mạnh mẽ cho kết quả khảo sát. Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc tự nguyện gần như bằng không, với hầu hết các trường hợp nghỉ là do đến tuổi hưu trí theo quy định. Đặc biệt, cơ cấu thâm niên cho thấy 65,2% lực lượng lao động đã làm việc trên 10 năm, một minh chứng rõ ràng cho sự gắn bó bền vững của nhân viên với LAWACO.

4.4.2. Những ưu điểm và kết quả đạt được trong công tác tạo động lực:

Mức độ động lực cao của nhân viên là kết quả trực tiếp từ những chính sách và nỗ lực LAWACO đã triển khai hiệu quả:

- Xây dựng môi trường làm việc xuất sắc, đây là thành công lớn nhất của LAWACO. Công ty đã tạo ra một môi trường làm việc an toàn, chuyên nghiệp với cơ sở vật chất đầy đủ (điểm đánh giá 4,93/5), cùng một nền văn hóa công sở thân thiện, hợp tác. Môi trường tích cực này đã ngăn ngừa hiệu quả sự bất mãn và trở thành nền tảng vững chắc giữ chân người lao động.

- Đầu tư mạnh mẽ vào công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực là một "điểm sáng" nổi bật, được nhân viên đánh giá rất cao. Việc thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo và tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao trình độ đã thỏa mãn nhu cầu phát triển bản thân, trở thành yếu tố động viên mạnh mẽ, thúc đẩy sự cống hiến lâu dài.

- Đảm bảo tốt các chính sách đãi ngộ nền tảng, mặc dù chưa đột phá, chính sách đãi ngộ tài chính

của LAWACO vẫn đảm bảo sự ổn định và minh bạch. Lương được chi trả đúng hạn, các chế độ phúc lợi bắt buộc (BHXH, BHYT) và phúc lợi tự nguyện tham quan, nghỉ mát, hỗ trợ khó khăn được thực hiện đầy đủ, đáp ứng tốt các nhu cầu cơ bản và an toàn cho người lao động.

- Phân công lao động hợp lý, công tác phân tích và bố trí công việc "đúng người đúng việc" giúp nhân viên hiểu rõ vai trò, trách nhiệm và phát huy được năng lực chuyên môn, góp phần nâng cao hiệu quả công việc.

4.4.3. Những hạn chế, tồn tại trong công tác tạo động lực:

- Đãi ngộ tài chính chưa đủ sức cạnh tranh và còn mang tính bình quân, hệ thống tiền lương, tiền thưởng dù ổn định nhưng chưa thực sự cạnh tranh trên thị trường lao động và còn mang tính bình quân cao, chưa tạo ra sự khác biệt rõ rệt để khuyến khích những cá nhân có thành tích vượt trội [4].

- Ghi nhận và khen thưởng chưa kịp thời, đa dạng, việc khen thưởng thường tập trung vào các dịp tổng kết cuối năm. Các hình thức ghi nhận phi tài chính như tuyên dương, khen ngợi những nỗ lực hàng ngày và các sáng kiến đột xuất chưa được thực hiện một cách hệ thống và thường xuyên, làm giảm phần nào sự sáng tạo và tinh thần chủ động.

- Chưa khai thác hết động lực nội tại từ ý nghĩa công việc mặc dù là một đơn vị cung cấp dịch vụ công ích thiết yếu, LAWACO sở hữu một nguồn động lực mạnh mẽ từ ý nghĩa phục vụ cộng đồng. Tuy nhiên, công ty chưa chủ động khơi dậy và truyền thông mạnh mẽ niềm tự hào này để biến nó thành một yếu tố động viên bền vững cho người lao động [6].

4.5. Phân tích nguyên nhân của những hạn chế, tồn tại

- Hạn chế về nguồn lực tài chính, hoạt động của công ty chịu sự điều chỉnh bởi khung giá dịch vụ do Nhà nước quy định, làm giới hạn nguồn lực tài chính và gây khó khăn trong việc tạo ra đột phá về thu nhập và phúc lợi cho nhân viên.

- Thiếu hệ thống đánh giá hiệu quả công việc cụ thể (KPIs), đây là nguyên nhân sâu xa và cốt lõi nhất. Việc chưa có một hệ thống đánh giá hiệu suất công việc dựa trên các tiêu chí rõ ràng, đo lường được đã khiến việc khen thưởng thiếu cơ sở khách quan, dẫn đến tình trạng bình quân và làm suy giảm động lực của những người nỗ lực nhất.

- Văn hóa ghi nhận chưa được chú trọng, công ty chưa xây dựng một văn hóa ghi nhận thành tích một cách kịp thời và linh hoạt. Việc thiếu các công cụ và quy trình vinh danh như khen thưởng tại chỗ,

nhân viên của tháng đã làm giảm tác động của việc khen thưởng.

Thiếu chiến lược phát huy động lực phục vụ công, công ty chưa có chiến lược rõ ràng để lồng ghép sứ mệnh phục vụ cộng đồng vào văn hóa doanh nghiệp, truyền thông nội bộ hay các bản mô tả công việc, qua đó lãng phí một nguồn động lực nội tại đặc thù và mạnh mẽ.

5. Một số giải pháp

5.1. Nhóm giải pháp về đãi ngộ tài chính hợp lý

Để khắc phục tình trạng đãi ngộ tài chính còn mang tính bình quân và nâng cao tính cạnh tranh, giải pháp chiến lược được đề xuất là chuyển đổi cơ chế trả lương hiện tại sang mô hình Lương 3P, đồng thời tối ưu hóa hệ thống phụ cấp.

Chuyển đổi cơ chế trả lương sang Mô hình 3P (Pay for Position, Person, Performance), Mô hình Lương 3P được coi là một dự án thay đổi tổ chức lớn vì nó yêu cầu tái cấu trúc toàn diện hệ thống quản trị nhân sự và văn hóa doanh nghiệp. Việc áp dụng 3P là cần thiết để khắc phục sự mờ nhạt trong mối liên hệ giữa nỗ lực cá nhân vượt trội và phần thưởng tài chính tại LAWACO [7–8].

Xây dựng khung bậc lương theo vị trí (P1) và năng lực (P2). P1 - trả lương theo vị trí (Pay for Position) công ty cần tiến hành phân tích và đánh giá giá trị công việc một cách khoa học để xác định mức lương sàn cho từng chức danh. Khung lương P1 phải phản ánh rõ ràng mức độ phức tạp, phạm vi trách nhiệm và rủi ro của từng vị trí, đảm bảo tính công bằng nội bộ. Điều này giúp định giá đúng những công việc có rủi ro cao hoặc đòi hỏi chuyên môn sâu mà hiện tại có thể đang bị đánh giá thấp. P2 - Trả lương theo năng lực (Pay for Person), xây dựng khung năng lực (Competency Framework) để xác định các mức độ kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm cụ thể cần thiết cho mỗi công việc. P2 sẽ là cơ sở để trả lương dựa trên năng lực cá nhân, khuyến khích nhân viên tự học tập và nâng cao trình độ nội dung mà LAWACO đã làm rất tốt với điểm 4,75/5. P2 cũng là cơ chế để ghi nhận giá trị kinh nghiệm và thâm niên của đội ngũ lao động lâu năm trên 65% tổng số nhân sự.

Tăng cường trọng số hiệu suất (P3) trong tổng thu nhập, tích hợp KPI/MBO đối với khối nhân viên gián tiếp (văn phòng) hiện đang hưởng lương theo thời gian, áp dụng hệ thống KPI/MBO (quản lý theo mục tiêu) để lượng hóa và đánh giá kết quả công việc một cách khách quan. P3 (Performance) phải là thành phần mang tính động lực cao, tạo ra sự khác biệt rõ rệt về thu nhập giữa người có hiệu suất cao và người có hiệu suất trung bình.

Cân đối trọng số để tạo động lực rõ nét mà vẫn giữ được sự ổn định cần thiết của môi trường công ích, P3 được đề xuất chiếm khoảng 25% tổng thu nhập mục tiêu. Việc phân bổ trọng số này buộc nhân viên phải tập trung vào kết quả để đạt được mức thu nhập tối đa, đồng thời tăng cường yếu tố công bằng (Adams) vì thu nhập trực tiếp phản ánh mức độ cống hiến.

5.2. Tối ưu hóa hệ thống phụ cấp và phúc lợi

Rà soát và điều chỉnh phụ cấp công việc đặc thù, phân tích thực trạng cho thấy chính sách phụ cấp là một trong những yếu tố được đánh giá thấp nhất (4,49/5). Điều này chỉ ra rằng rủi ro và điều kiện lao động khắc nghiệt tại hiện trường chưa được ghi nhận tương xứng. Cần rà soát và điều chỉnh các loại phụ cấp lưu động, phụ cấp công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm, phụ cấp ca kíp. Việc điều chỉnh này không chỉ đáp ứng yêu cầu pháp lý mà còn là chiến lược giữ chân nhân sự kỹ thuật, củng cố nhu cầu An toàn (Maslow) và yếu tố Duy trì (Herzberg) cho lực lượng sản xuất trực tiếp chiếm 54,2% nhân sự.

Thiết kế gói phúc lợi linh hoạt, duy trì các chế độ phúc lợi đã được đánh giá cao khám sức khỏe, hỗ trợ hiếu hỷ. Đồng thời, nghiên cứu thiết kế gói phúc lợi linh hoạt cho phép nhân viên lựa chọn một phần phúc lợi bổ sung theo nhu cầu cá nhân; ví dụ hỗ trợ học phí cho con, bảo hiểm cao cấp hơn. Điều này giúp tăng cường sự thỏa mãn, lòng trung thành và tính cá nhân hóa trong chính sách đãi ngộ.

5.3. Nhóm giải pháp về đãi ngộ phi tài chính

Các yếu tố phi tài chính là các nhân tố động viên cốt lõi, tác động đến các nhu cầu bậc cao như phát triển, công nhận và tự thể hiện. LAWACO đã có nền tảng tốt về đào tạo, nhưng cần chuyển hóa lợi thế này thành lộ trình phát triển rõ ràng hơn.

Thể chế hóa lộ trình phát triển nghề nghiệp (viết tắt là LPTNN) và kế hoạch kế thừa. LAWACO đã nhận được đánh giá rất cao về cơ hội đào tạo (4,75/5) và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp (4,68/5). Tuy nhiên, nếu không có LPTNN rõ ràng, nhân viên sẽ thấy kiến thức mới không dẫn đến sự thăng tiến, làm suy giảm động lực. Do đó, việc thể chế hóa LPTNN là cần thiết để củng cố yếu tố công cụ của Vroom [9].

Xây dựng khung năng lực cho từng nhóm công việc. Khung năng lực cần định nghĩa rõ ràng các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cần thiết cho từng cấp bậc chuyên viên và quản lý. Khung này không chỉ là cơ sở cho P2 (Lương 3P) mà còn là kim chỉ nam cho nhân viên biết họ cần học gì để thăng tiến. Thiết lập lộ trình thăng tiến

chuyên môn và quản lý, thiết kế hai lộ trình riêng biệt với lộ trình chuyên môn cho các chuyên gia kỹ thuật và lộ trình quản lý cho các vị trí lãnh đạo. Điều này cho phép những người có trình độ chuyên môn cao và thâm niên lâu năm được phát triển và công nhận mà không bắt buộc phải chuyển sang quản lý, giữ chân nhân tài kỹ thuật cốt lõi.

Xây dựng kế hoạch kế thừa dựa trên LPTNN và khung năng lực, xác định đội ngũ cán bộ nguồn tiềm năng cho các vị trí chủ chốt. Điều này không chỉ đảm bảo sự liên tục trong quản lý mà còn cung cấp một mục tiêu phát triển hấp dẫn cho nhân viên có nhu cầu quyền lực (McClelland) và nhu cầu được tôn trọng (Maslow). Xây dựng văn hóa ghi nhận thành tích đa dạng và kịp thời, thực trạng cho thấy việc ghi nhận thành tích phi tài chính chưa được thực hiện một cách có hệ thống, thường chỉ tập trung vào các dịp tổng kết cuối năm. Việc thiếu sự công nhận kịp thời này làm giảm tác động tâm lý của những nỗ lực hàng ngày.

Triển khai chương trình ghi nhận tại chỗ, thiết lập các cơ chế ghi nhận tức thời, không phụ thuộc vào chu kỳ đánh giá chính thức. Phát hành "thư khen nhanh" từ ban lãnh đạo hoặc trưởng phòng, vinh danh "hành động xuất sắc trong tuần". Chương trình này phải đơn giản, công khai và được thực hiện thường xuyên bởi quản lý cấp trung để tăng cường sự công nhận cho nỗ lực hàng ngày.

Tăng cường công tác vinh danh nỗ lực và sáng kiến, mở rộng phạm vi khen thưởng để không chỉ dừng lại ở kết quả mà còn ghi nhận tinh thần làm việc nhóm và các sáng kiến cải tiến kỹ thuật, quản lý; ví dụ như sáng kiến giảm thất thoát nước. Điều này khuyến khích nhân viên chủ động và sáng tạo trong công việc.

Phát triển năng lực lãnh đạo hỗ trợ cho cấp trung, mối quan hệ với cấp quản lý tại LAWACO đã đạt mức hài lòng cao (4,83/5). Cần tận dụng điểm mạnh này để biến đội ngũ quản lý cấp trung trưởng phòng, xí nghiệp trưởng thành động lực chủ động trong công tác phát triển nhân viên. Đầu tư vào các chương trình đào tạo chuyên sâu về kỹ năng huấn luyện và cố vấn (Mentoring) cho quản lý cấp trung. Kỹ năng này giúp họ không chỉ giám sát công việc mà còn hỗ trợ nhân viên giải quyết các rào cản và phát triển theo LPTNN đã thiết lập.

Tăng cường giao tiếp hai chiều và ủy quyền trách nhiệm, thúc đẩy đội ngũ quản lý cấp trung thực hiện các buổi đối thoại 1-1 thường xuyên để lắng nghe, đưa ra phản hồi mang tính xây dựng và giải quyết các vấn đề kịp thời. Tăng cường ủy quyền trong khuôn khổ trách nhiệm được phân công, giúp nhân viên cảm thấy được tin tưởng và

tự chủ hơn, đặc biệt quan trọng đối với các đội lắp đặt, vận hành và sửa chữa hệ thống cấp nước.

5.4. Nhóm giải pháp về môi trường làm việc thuận lợi

LAWACO đã đạt được thành tựu lớn trong việc xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ cơ sở vật chất (4,93/5) và văn hóa doanh nghiệp lành mạnh (4,86/5). Các giải pháp tiếp theo cần tập trung vào việc biến bản chất công việc công ích thành nguồn động lực nội tại mạnh mẽ nhất, duy trì sự gắn kết sâu sắc đã có. Khai thác triệt để động lực phục vụ công là một đơn vị cung cấp dịch vụ công ích thiết yếu, LAWACO sở hữu một nguồn động lực nội tại độc đáo và mạnh mẽ từ ý nghĩa phục vụ cộng đồng.

Lồng ghép sứ mệnh dịch vụ công vào truyền thông nội bộ, xây dựng chiến lược truyền thông nội bộ nhằm làm nổi bật tác động xã hội của công việc: kết nối trực tiếp kết quả công việc hàng ngày, ví dụ đảm bảo áp lực nước với lợi ích cộng đồng sức khỏe, chất lượng sống của người dân Long An. Việc này giúp nhân viên cảm nhận được niềm tự hào sâu sắc (4,87/5) và vượt qua những khó khăn về điều kiện vật chất hay thu nhập.

Tôn vinh các "người hùng thầm lặng", thiết lập các giải thưởng danh giá vinh danh những cá nhân và tập thể đã thể hiện tinh thần phục vụ công cao độ và sự hy sinh, đặc biệt trong các tình huống khẩn cấp như sự cố vỡ ống, thiên tai. Sự công nhận này không chỉ là phần thưởng vật chất mà tập trung vào các phẩm chất lòng trắc ẩn, sự hy sinh, cam kết vì lợi ích công. Việc này chuyển hóa công việc hàng ngày thành một sứ mệnh cao cả, là một yếu tố động viên vô giá.

Cải tiến môi trường vật chất và an toàn lao động, đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh công nghiệp tiếp tục duy trì và tăng cường tiêu chuẩn an toàn lao động, đặc biệt tại các khu vực rủi ro cao như Ban chống thất thoát, Đội thi công sửa chữa và phòng thí nghiệm nước. Cải tiến các điều kiện vật chất dựa trên khoa học công thái học để giảm thiểu căng thẳng và rủi ro nghề nghiệp cho lao động làm việc ca kíp và ngoài trời. Đầu tư công nghệ hỗ trợ giảm gánh nặng thể chất, nghiên cứu đầu tư vào các công cụ và thiết bị công nghệ hiện đại ví dụ thiết bị dò tìm rò rỉ tiên tiến, công cụ hỗ trợ nâng hạ vật nặng để giảm bớt gánh nặng thể chất và tăng cường tính an toàn cho Đội thi công sửa chữa. Điều này vừa là sự ghi nhận về mặt phúc lợi, giảm rủi ro vừa là yếu tố duy trì cần thiết.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] A. H. Maslow, "A theory of human motivation," *Psychol. Rev.*, vol. 50, no. 4, pp. 370–396, Jul. 1943.
- [2] F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed. New York, NY, USA: Wiley, 1959.
- [3] E. A. Locke and G. P. Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice Hall, 1990.
- [4] J. L. Perry and L. R. Wise, "The motivational bases of public service," *Public Admin. Rev.*, vol. 50, no. 3, pp. 367–373, May. 1990.
- [5] L. T. M. Anh, "Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của viên chức tại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc UBND Thành phố Cần Thơ," Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam, 2024.
- [6] C. D. Thanh, "Tạo động lực lao động cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Cấp Thoát Nước Long An," Đề án tốt nghiệp Thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam, 2026.
- [7] WorldatWork, *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. Hoboken, NJ, USA: Wiley, 2007.
- [8] M. Armstrong and H. Murlis, *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, 5th ed. London, UK: Kogan Page, 2007.
- [9] D. D. V. Hoang, "Xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp và kế hoạch kế thừa tại các doanh nghiệp nhà nước Việt Nam," *Tạp chí Khoa học Quản lý và Kinh doanh*, vol. 62, no. 3, pp. 45–56, 2023.
- [10] Công ty cổ phần Cấp thoát nước Long An, "Báo cáo tổng kết hoạt động sản xuất kinh doanh giai đoạn 2022–2024," Tây Ninh, Việt Nam, 2025.