

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN HOÀNG QUÂN

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG TRỊ**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Họ và tên học viên: Nguyễn Hoàng Quân

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI
TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG TRỊ**

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 8.34.01.01 (Quản trị kinh doanh)

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN: TS. TRẦN THỊ THẬP

HÀ NỘI - 2020

LỜI CẢM ƠN

Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ BCVT đã trang bị giúp cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới cô giáo **TS. Trần Thị Thập**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, các Phòng ban chức năng của Trung tâm kinh Doanh VNPT Quảng Trị đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày...tháng...năm 2020

Người thực hiện

Nguyễn Hoàng Quân

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi:

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị” là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác

Tôi xin chịu mọi trách nhiệm về công trình nghiên cứu của riêng mình.

Hà Nội, ngày...tháng...năm 2020

Người cam đoan

Nguyễn Hoàng Quân

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	i
LỜI CAM ĐOAN.....	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	vii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	viii
DANH MỤC CÁC HÌNH	ix
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	6
1.1. Một số khái niệm cơ bản	6
1.1.1. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu	6
1.1.2. Động lực làm việc	7
1.1.3. Tạo động lực làm việc.....	7
1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực làm việc.....	8
1.2.1. Học thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow	8
1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacey Adam.....	9
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom	10
1.2.4. Vận dụng các thuyết tạo động lực làm việc	10
1.3. Nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp	12
1.3.1. Xác định động lực của người lao động	12
1.3.2. Tạo động lực bằng công cụ tài chính	15
1.3.3 Tạo động lực bằng công cụ phi tài chính	18

1.4 Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực làm việc của người lao động	22
1.4.1 Mức độ hài lòng của người lao động	22
1.4.2 Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc.....	23
1.4.3 Sự gắn bó của người lao động.....	23
1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động.....	23
1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động	24
1.5.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	24
1.5.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	25
1.6. Kinh nghiệm và bài học kinh nghiệm về tạo động lực làm việc cho người lao động đối với Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị	26
1.6.1. Tổng hợp một số kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp	26
1.6.2 Bài học kinh nghiệm cho TTKD VNPT Quảng Trị.....	28
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG TRỊ.....	30
2.1. Tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị.....	30
2.1.1. Thông tin doanh nghiệp	30
2.1.2 Mô hình tổ chức	31
2.1.3 Các nguồn lực cơ bản.....	31
2.1.4. Tình hình kinh doanh của TTKD VNPT Quảng Trị thời gian qua.....	35
2.2 Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị.....	37
2.2.1 Xác định nhu cầu của người lao động.....	37
2.2.2 Các hoạt động tạo động lực bằng công cụ tài chính	38

2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng công cụ phi tài chính	52
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị	62
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	62
2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	64
2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị	67
2.4.1. Những kết quả đạt được	67
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân	70
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG TRỊ	74
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển	74
3.1.1. Định hướng phát triển của TTKD VNPT Quảng Trị.....	74
3.1.2. Mục tiêu đối với hoạt động quản trị nhân sự của Trung Tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị	75
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị	75
3.2.1. Giải pháp tạo động lực bằng công cụ tài chính.....	75
3.2.2. Giải pháp tạo động lực bằng công cụ phi tài chính.....	80
3.2.3. Giải pháp khác.....	85
3.3. Kiến nghị đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone.....	90
3.3.1. Phát triển phong trào thi đua và khích lệ khoa học sáng tạo.....	90
3.3.2. Đổi mới công tác quản trị nhân lực theo hướng hiện đại và hiệu quả	91
3.3.3. Thực hiện tốt chính sách xã hội và an ninh quốc phòng.....	91

KẾT LUẬN	93
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	95
PHỤ LỤC [1].....	98
PHỤ LỤC [2].....	101
PHỤ LỤC [3].....	110

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động
BHTT	Bán hàng tạm thời
BSC (Balanced Scorecard)	Thẻ điểm cân bằng
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CMKH	Cách mạng khóa học
CTS	Cộng tác viên
KPI (Key Performance Indicator)	Chỉ số đánh giá thực hiện công việc
MST	Mã số thuế
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NXB	Nhà Xuất bản
QĐ	Quyết định
QTI	Quảng Trị
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCT	Tổng Công ty
TTKD VNPT Quảng Trị	Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị
THNS	Tổng hợp nhân sự
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VNPT Vinaphone	Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông
VT-CNTT	Viễn thông công nghệ thông tin
VNĐ	Việt Nam đồng

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Số lượng nhân sự của TTKD VNPT Quảng Trị qua các năm	34
Bảng 2.2. Số liệu kinh Doanh năm 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.....	35
Bảng 2.3. Số liệu từng dịch vụ năm 2015, 2016, 2017, 2018, 2019	35
Bảng 2.4. Cơ cấu tiền lương của NLD theo các chức danh được quy định	47
Bảng 2.5. Quỹ tiền thưởng năm 2015-2019	49
Bảng 2.6 Mức thưởng hàng Tháng.....	50
Bảng 2.7 Tiền thưởng Tết dương, âm	50
Bảng 2.8 Kinh nghiệm của nhà lãnh đạo.....	66
Bảng 2.9 Năng suất lao động trong năm 2015 -2019	67
Bảng 2.10 Số lượng sáng kiến 2015 – 2019.....	68

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Abraham Maslow	9
Hình 1.2 Mô hình tạo động lực của Victor H. Vroom	10
Hình 2.1 Mô hình tổ chức Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị.....	33
Hình 2.2 Giới tính của người lao động tham gia trả lời phiếu khảo sát	110
Hình 2.3 Thời gian công tác tại TTKD VNPT Quảng Trị	111
Hình 2.4.Cơ cấu vị trí công tác của người trả lời	111
Hình 2.5. Thu nhập qua lương hàng tháng của CBCNV.....	112
Hình 2.6 Mong muốn, nhu cầu hiện nay của CBCNV	112
Hình 2.7 Thu nhập định kỳ hàng tháng có đủ các nhu cầu thiết yếu	113
Hình 2.8 Mức độ hài lòng về mức thưởng hàng năm.....	114
Hình 2.9 Tổng thu nhập hàng năm có tạo sự yên tâm trong cuộc sống	114
Hình 2.10 Điều kiện vệ sinh nơi làm việc của CBCNV	115
Hình 2.11 Không gian làm việc thường ngày của CBCNV có thoáng đãng.....	115
Hình 2.12 Sự sắp đặt, bố trí không gian tại cơ sở có kích thích tính sáng tạo	116
Hình 2.13 Trang thiết bị làm việc của CBCNV có hiện đại.....	117
Hình 2.14 Chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ có được bố trí sẵn sàng	117
Hình 2.15 Không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe ở cơ quan	118
Hình 2.16 Sự an toàn trong quá trình lao động của CBCNV	118
Hình 2.17 Trang thiết bị bảo hộ có đủ và đáp ứng tiêu chuẩn an toàn.....	119
Hình 2.18 Vị trí làm việc hiện tại của CBCNV có được đảm bảo lâu dài	120
Hình 2.19 Hoạt động thăm hỏi hiếu, hỉ, ốm đau từ Công đoàn cơ quan.....	120
Hình 2.20 Hoạt động tham quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động có được tổ chức hàng năm.....	121
Hình 2.21 Hoạt động bảo vệ quyền lợi của Công đoàn.....	121
Hình 2.22 Hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding)	122
Hình 2.23 Ý kiến của CBCNV đóng góp cho cấp trên có được coi trọng trong hoạt động chính sách, chiến lược của Trung tâm	123

Hình 2.24 : Cán bộ cấp trên có quan tâm, giúp đỡ công việc và đời sống của CBCNV	123
Hình 2.25 Hoạt động công ích hoặc từ thiện tại trung tâm hiện nay.....	124
Hình 2.26 : Hải lòng về vị trí công việc hiện tại không	124
Hình 2.27 Sự ghi nhận của tổ chức đến thành tích của người lao động như trao thưởng, tuyên dương, trao tặng danh hiệu	125
Hình 2.28 Trung tâm có dành cho người đạt thành tích cao trong công việc ưu đãi đặc biệt hay đặc quyền riêng.....	126
Hình 2.29 Tư tưởng, quan niệm của cá nhân người lao động có được các đồng nghiệp	126
Hình 2.30 Quyền riêng tư của cá nhân người lao động có được tôn trọng	127
Hình 2.31 Hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm) có làm CBCNV thỏa mãn.....	128
Hình 2.32 CBCNV có được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài	129
Hình 2.33 Sự minh bạch của các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc được giao	129
Hình 2.34 Trung tâm có xây dựng được lộ trình phấn đấu về sự nghiệp trọn đời cho người lao động	130
Hình 2.35 Công việc và nhiệm vụ CBCNV được giao có phù hợp với chuyên môn đào tạo	131
Hình 2.36 Công việc và nhiệm vụ CBCNV được giao có phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ mà CBCNV sở hữu.....	131
Hình 2.37 Các ý kiến khác liên quan đến tạo động lực cho người lao động của TTKD VNPT Quảng Trị	132

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Động lực làm việc của người lao động là điều kiện bảo đảm sự phát triển có hiệu quả và bền vững của doanh nghiệp. Vì vậy, tạo động lực làm việc cho người lao động luôn giữ vị trí trọng yếu trong quản trị doanh nghiệp. Mục đích chủ yếu của tạo động lực làm việc để người lao động phát huy tinh thần tự giác, chủ động, sáng tạo trong việc thực hiện các nhiệm vụ được giao, cống hiến hết mình vì công việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, góp phần tích cực vào sự phát triển có hiệu quả và bền vững doanh nghiệp.

Trong thời gian qua, Trung tâm kinh Doanh VNPT Quảng Trị (TTKD) đã quan tâm tới việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, công tác tạo động lực làm việc còn một số hạn chế như: các hình thức tạo động lực làm việc còn đơn điệu, hiệu quả chưa cao, môi trường làm việc và cơ sở vật chất chưa đáp ứng được yêu cầu làm việc... Trong điều kiện phát triển mới, để phát triển có hiệu quả và bền vững, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường cùng với việc đổi mới toàn diện các mặt quản trị, TTKD cần chú trọng hơn đến việc hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, phát huy năng lực của đội ngũ lao động trong các hoạt động sản xuất – kinh doanh của TTKD VNPT Quảng Trị.

Xuất phát từ thực tế đó, tôi chọn nghiên cứu đề tài: **“Tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị”** với mong muốn đóng góp một phần nhỏ cho sự phát triển bền vững của TTKD.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Tạo động lực làm việc tại doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu suất sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, đây là vấn đề thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của rất nhiều nhà khoa học.

Trên thế giới, các học giả nổi tiếng đã có một số nghiên cứu về động lực làm việc được công bố cụ thể như sau:

Nghiên cứu của Nadeem Shiaz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực làm việc và sự hài lòng” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về

động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực làm việc [26].

Nghiên cứu của Wallace D.Boeve (2007): Boeve đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường đại học Y tại Mỹ. Nghiên cứu của ông dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống học thuyết hai nhóm yếu tố của F.Herzberg và để bổ sung thêm cho học thuyết của Herzberg về các yếu tố bên trong và bên ngoài thì ông còn sử dụng thêm trong nghiên cứu của mình chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall (1969). Theo đó nhân tố làm thỏa mãn công việc được chia thành hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp [28].

Nghiên cứu của Abby M.Brooks (2007): M.Brooks đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi đối với 181 người đang làm việc toàn thời gian hoặc đã từng làm việc toàn thời gian trên khắp nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai nhân tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất để dự đoán động lực làm việc của nhân viên và nhân tố ảnh hưởng nhiều đến sự hài lòng của nhân viên là: đánh giá hiệu quả công việc, đào tạo, cấp trên và đóng góp cho tổ chức [21].

Trong nước, vấn đề tạo động lực làm việc cũng dành được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học. Đã có nhiều đề tài nghiên cứu về tạo động lực làm việc. Trong số đó, có thể kể đến một số đề tài sau:

Đề tài “Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH Cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)” của tác giả Đỗ Thị Thu, Trường Đại học Kinh tế quốc dân năm 2008. Tác giả Đỗ Thị Thu đã đưa ra cơ sở lý luận về công tác tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp một cách khá đầy đủ. Tuy Nhiên đề tài chưa đi sâu phân tích các chính sách đang thực hiện tại công ty, chưa làm rõ ảnh hưởng của các chính sách, chế độ đó đến công tác tạo động lực làm việc tại công ty. Các giải pháp để tạo động lực làm việc mà tác giả đề xuất chủ yếu còn mang tính khái quát [14].

Đề tài: “Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc tại Tổng công ty Xi măng Việt Nam” của tác giả Mai Quốc Bảo – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân năm 2009. Tác giả đã sử dụng các Phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Tổng công ty xi măng Việt Nam. Từ đó, tác giả

đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực làm việc [2].

Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020” của tác giả Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực làm việc. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực làm việc [19].

Đề tài “Tạo động lực làm việc cho công nhân Nhà máy may Veston Hòa Thọ Đà Nẵng” của tác giả Võ Thị Thảo Nguyên – Trường đại học Đà Nẵng năm 2015 về nghiên cứu lý luận và thực tiễn công tác tạo động lực tại Nhà máy may Veston Hòa Thọ Đà Nẵng. Tác giả đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của công ty. Bên cạnh đó, tác giả cũng trình bày giải pháp giúp tăng năng suất lao động đảm bảo chất lượng, tiến độ công việc, xây dựng đời sống tinh thần, nâng cao tinh thần học hỏi, phát triển bản thân cán bộ công nhân viên tại Nhà máy [10].

Đề tài nghiên cứu tại Viện Công nhân và Công đoàn, Tổng Liên đoàn Lao động tại Việt Nam (2006): “Thực trạng đời sống, việc làm lao động nữ doanh nghiệp quốc doanh và các giải pháp của Công đoàn” do TS. Dương Văn Sao làm chủ nhiệm. Đề tài đã làm rõ vấn đề việc làm và điều kiện làm việc của lao động nữ; thực trạng đời sống vật chất, đời sống tinh thần của lao động nữ. Tuy nhiên, đề tài chưa đánh giá một cách cụ thể mức sống của lao động, đặc biệt là lao động nữ nhập cư [13].

Các công trình khoa học nêu trên có những đóng góp quan trọng về lý luận và thực tiễn về tạo động lực cho người lao động trong tổ chức, doanh nghiệp. Tuy vậy cho đến nay chưa có công trình nào nghiên cứu chuyên sâu và toàn diện về tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị. Đây là đề tài hoàn toàn mới, không trùng lặp với các đề tài mà tôi được biết.

3. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu chung nhất của việc thực hiện đề tài là đề xuất các giải pháp có đủ cơ sở khoa học cả về lý thuyết và thực tiễn tạo động lực cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Tổng hợp, làm rõ cơ sở lý thuyết về tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị trong thời gian vừa qua, rút ra những kết quả, những tồn tại và nguyên nhân.
- Đề xuất giải pháp pháp tạo động lực cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu:

Động lực làm việc và tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

b. Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi không gian: Đề tài được nghiên cứu tại TTKD VNPT Quảng Trị.
- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 2015-2020 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp thu thập dữ liệu

Luận văn áp dụng kết hợp cả hai phương pháp định lượng và định tính để thu thập dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, chi tiết như sau:

- Dữ liệu thứ cấp: tình hình hoạt động và thực trạng tạo động lực cho người lao động của TTKD VNPT Quảng Trị được thu thập thông qua nghiên cứu tại bàn, tổng hợp từ tạp chí chuyên ngành, các báo cáo tổng kết định kỳ của TTKD, tài liệu lưu trữ tại TTKD; các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và trên internet...

- Dữ liệu sơ cấp: Phòng vấn chuyên sâu cá nhân được thực hiện đối với lãnh đạo, chuyên viên phụ trách nhân sự của TTKD VNPT Quảng Trị (03 người). Khảo sát bằng bảng hỏi được thực hiện đối với cán bộ, nhân viên của TTKD VNPT Quảng Trị, số lượng bảng hỏi thu về là 150 so với tổng số 165 nhân viên của Trung tâm.

5.2 Phương pháp phân tích, xử lý dữ liệu

- Dữ liệu thứ cấp được xử lý bằng tổng hợp, phân tích, sơ đồ hóa.
- Dữ liệu sơ cấp là các bút ký phỏng vấn được xử lý một trong hai phương pháp. Kỹ thuật mã hóa dữ liệu gồm ba bước (theo Nguyễn Văn Thắng, 2014): (1) Tổng hợp dữ liệu vào file word; (2) Xác định danh mục các chủ đề chính cần nói tới; (3) Rút ra kết luận về các khái niệm liên quan đến đề tài [20].
- Dữ liệu sơ cấp từ các phiếu khảo sát sẽ được xử lý bằng thống kê mô tả và biểu diễn bằng phần mềm thống kê chuyên dụng (SPSS).

6. Bố cục luận văn:

Ngoài phần mục lục, mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục luận văn được cấu trúc thành 3 chương như sau:

Chương 1. Cơ sở lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị.

Chương 3. Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu

Theo Giáo sư Hoàng Phê (2018), trong cuốn sách Từ điển Tiếng Việt – NXB Hồng Đức thì nhu cầu có nghĩa là “Nhu cầu là điều đòi hỏi của đời sống, tự nhiên và xã hội” [11].

Theo tác giả Alfred Marshall (2015) trong cuốn giáo trình Nguyên lý Kinh tế (Principles of Economics) thì “Nhu cầu được hiểu là sự cần thiết về một cái gì đó”. Nhưng “cái gì đó” chỉ là hình thức biểu hiện bên ngoài của nhu cầu. Sau hình thức biểu hiện ẩn chứa bản chất của nhu cầu mà có thể tạm gọi là “nhu yếu”. Nhu yếu đang nói đến lại có thể được xem là hình thức biểu hiện của một nhu yếu khác căn bản hơn. Như vậy khái niệm nhu cầu và nhu yếu mang tính tương đối với nhau. Điều đó cho thấy rằng nhu cầu của cơ thể sống là một hệ thống phức tạp, nhiều tầng lớp, bao gồm vô số các chuỗi mắc xích của hình thức biểu hiện và nhu yếu liên kết chằng chịt, có khả năng phát triển và đa dạng hóa [23].

Tính đa dạng của đối tượng tạo nên sự vô hạn của nhu cầu. Alfred Marshall viết rằng: “Không có số để đếm nhu cầu và ước muốn”. Về vấn đề cơ bản của khoa học kinh tế - vấn đề nhu cầu con người – hầu hết các sách đều nhận định rằng nhu cầu không có giới hạn.

Theo định nghĩa của Philip Kotler (2019): Nhu cầu là cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được. Như vậy cảm giác thiếu hụt một cái gì đó mà con người cảm nhận được đó là một trạng thái đặc biệt của con người, nó xuất hiện khi con người tồn tại, sự thiếu hụt ấy đòi hỏi phải được thỏa mãn, bù đắp. Ý tưởng cốt lõi của Marketing là hướng tới thỏa mãn nhu cầu của con người [27].

Tóm lại: Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Thỏa mãn nhu cầu là việc đáp ứng nhu cầu của người lao động, đáp ứng nhu

cầu ở đây có thể được hiểu là việc cung cấp môi trường làm việc, đáp ứng thu nhập mong muốn của người lao động dựa trên khả năng, năng lực làm việc của người lao động đó.

1.1.2. Động lực làm việc

Có nhiều khái niệm về động lực làm việc, mỗi khái niệm đều có những quan điểm khác nhau nhưng nhìn chung đều nói lên được bản chất của việc nâng cao động cơ làm việc của người lao động.

Theo tác giả Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2008) thì: “Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức” [4].

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2016) giáo trình hành vi tổ chức thì: “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực làm việc là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, cũng như của bản thân người lao động” [15].

Như vậy, có thể nói động lực làm việc là những nhân tố thôi thúc con người làm việc và giúp cho họ làm việc có hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức đồng thời cũng là để thỏa mãn mong muốn của bản thân người lao động. Nó không chỉ chịu ảnh hưởng bởi bản thân người lao động mà còn chịu ảnh hưởng lớn bởi những hoạt động quản lý nhân sự trong một tổ chức.

Tóm lại: Động lực làm việc là động cơ mạnh, thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, có năng suất, chất lượng, hiệu quả, có khả năng thích nghi cao và tính sáng tạo cao nhất với tiềm năng của họ.

1.1.3. Tạo động lực làm việc

Tạo động lực làm việc là vấn đề thuộc lĩnh vực quản trị trong tổ chức. Các nhà quản trị trong tổ chức muốn xây dựng doanh nghiệp mình vững mạnh thì phải dùng các biện pháp kích thích người lao động làm cho họ hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc.

Tạo động lực làm việc là dẫn dắt nhân viên đạt được những mục tiêu đề ra với nỗ lực lớn nhất. Tạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức và của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Vậy tạo động lực làm việc cho người lao động được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng vào người lao động nhằm tạo ra động cơ cho người lao động, ví dụ như: thiết lập nên những mục tiêu thiết thực vừa phù hợp với mục tiêu của người lao động vừa thoả mãn được mục đích của doanh nghiệp, sử dụng các biện pháp kích thích về vật chất lẫn tinh thần.

Cùng với sự phát triển của xã hội thì nhu cầu của con người cũng ngày càng tăng lên cả về số lượng, hình thức và mức độ thoả mãn. Hệ thống nhu cầu của con người với sự thoả mãn hệ thống nhu cầu đó luôn có một khoảng cách nhất định, nó buộc con người phải hoạt động để thu ngắn cái khoảng cách đó. Hay nói cách khác, nhu cầu thôi thúc đủ lớn sẽ làm nảy sinh động cơ. Chính động cơ đó sẽ khiến cho người lao động làm việc để lấp khoảng cách đó, khiến cho họ lựa chọn hành động, sự thôi thúc sẽ hướng vào một mục đích nào đó. Khi đã có mục đích thì người lao động sẽ cố gắng nỗ lực để đạt được nó nên sẽ tạo ra động lực cho họ

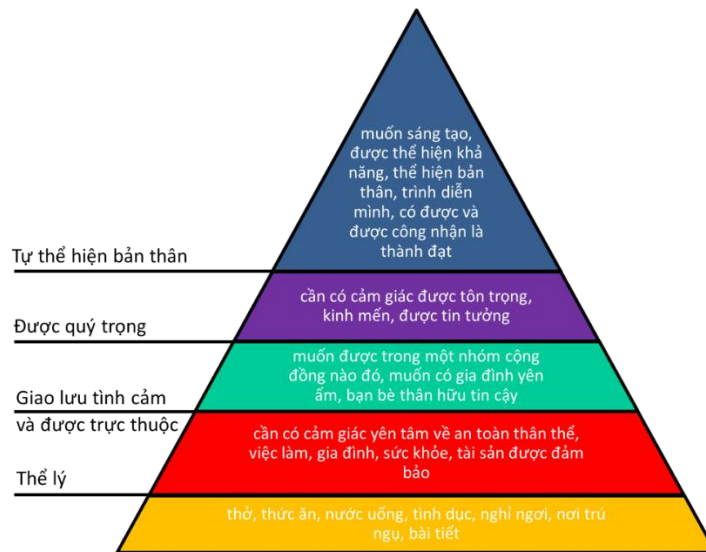
Vậy vấn đề quan trọng của động lực làm việc đó là mục tiêu. Nhưng để đề ra được những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, tạo cho người lao động sự hăng say, nỗ lực trong quá trình làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của người lao động sẽ là gì. Việc dự đoán và kiểm soát hành động của người lao động hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua việc nhận biết động cơ và nhu cầu của họ. Nhà quản trị muốn nhân viên trong doanh nghiệp của mình nỗ lực hết sức vì doanh nghiệp thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Các nhà quản trị đã từng nói “Sự thành bại của công ty thường phụ thuộc vào việc sử dụng hợp lý nhân viên trong doanh nghiệp như thế nào” [1] [4] [5] [15].

1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực làm việc

1.2.1. Học thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) là một học giả về quản lý và tâm lý học của Mỹ được người ta viện dẫn tương đối nhiều. Ông cho rằng nhu cầu của loài người có thể chia thành 5 loại: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu giao tiếp xã hội, nhu cầu tôn trọng, nhu cầu thể hiện bản thân. Nhu cầu của con người phù hợp với

sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì loại nhu cầu này không còn là động lực thúc đẩy nữa [22].



Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Abraham Maslow

Nhìn vào hình trên chúng ta thấy rằng, khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu trên được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của cá nhân sẽ đi theo thứ bậc từ dưới lên trên.

Để tạo ra được động lực cho người lao động thì tổ chức phải quan tâm tới các nhu cầu của họ, phải nắm được nhu cầu quan trọng trước mắt của họ là gì, có thể là nhu cầu sinh lý nhưng cũng có thể là nhu cầu xã hội... để hướng sự thỏa mãn vào các nhu cầu đó.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacey Adam

John Stacey Adam (2005) là nhà tâm lý học hành vi. Học thuyết công bằng của ông đề cập đến 4 gợi ý sau:

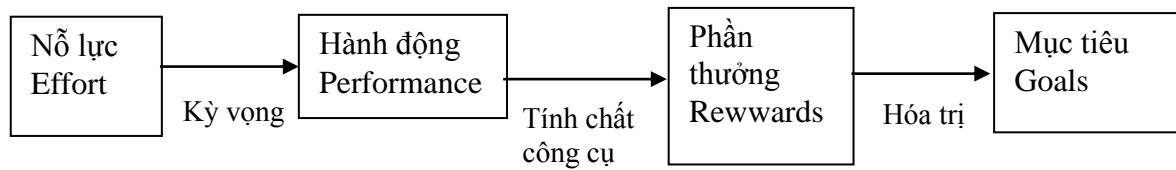
- + Cá nhân luôn tìm cách tối đa hóa thu nhập của mình;
- + Tập thể có thể tối đa hóa phần thưởng của mình thông qua cách phân chia công bằng theo đóng góp của những thành viên;
- + Khi người lao động phát hiện ra họ bị đối xử không công bằng thì họ bắt đầu thất vọng, sự không công bằng càng lớn thì người lao động càng thất vọng.
- + Những cá nhân nhận được sự đối xử không công bằng sẽ cố gắng thiết lập lại sự công bằng.

Tổ chức muốn tạo được động lực cho người lao động của mình thì phải đối xử công bằng với họ, không có sự phân biệt đối xử giữa những người lao động như:

tiền lương trả cho họ phải dựa trên sự đóng góp của họ cho tổ chức, trả lương ngang nhau cho những người làm việc như nhau...[Dẫn theo 24].

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor H. Vroom

Victor H. Vroom (2011) sinh năm 1932 tại Canada, là giáo sư của Yale School of Management. Học thuyết kỳ vọng của ông giải quyết mối quan hệ giữa động lực và quản lý. Ông cho rằng người lao động chỉ được động viên khi nhận thức của họ về ba mối quan hệ như sơ đồ dưới là tích cực [Dẫn theo 1]:



Hình 1.2 Mô hình tạo động lực của Victor H. Vroom

Dựa vào sơ đồ trên chúng ta có thể thấy rằng: động lực của người lao động bị ảnh hưởng bởi các nhân tố như: sự nỗ lực của họ, hành động để thực hiện nỗ lực đó, phần thưởng mà họ nhận được và mục tiêu. Khi người lao động tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa, phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ thì họ có động lực để lao động.

Muốn người lao động có động lực hướng tới mục tiêu nào đó (phù hợp với mục tiêu của tổ chức) thì tổ chức phải tạo nhận thức cho người lao động rằng nỗ lực của họ sẽ mang lại những phần thưởng tương xứng với mong muốn của họ. Muốn vậy, trước hết phải tạo được sự thỏa mãn của người lao động với điều kiện môi trường làm việc hiện tại, với sự hỗ trợ của cấp trên, của đồng nghiệp, từ đó khiến họ tin tưởng hơn vào nỗ lực của mình sẽ dẫn đến kết quả và phần thưởng như kỳ vọng.

1.2.4. Vận dụng các thuyết tạo động lực làm việc

Chúng ta có thể thấy một điều là: các học thuyết về động lực bị ràng buộc về văn hóa. Hầu hết các học thuyết trên được xây dựng ở Mỹ và người Mỹ chủ yếu nói về người Mỹ. Điều rõ ràng nhất là các học thuyết này tập trung mạnh mẽ nhất vào chủ nghĩa cá nhân và tính đàn ông. Chẳng hạn, thuyết đặt mục tiêu và thuyết kỳ vọng đều nhấn mạnh vào việc hoàn thành mục tiêu cũng như tư duy mang tính lý trí và cá nhân. Lý thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow cho rằng mọi người bắt đầu ở cấp độ sinh lý vào sau đó chuyển dần lên theo thứ bậc trật tự sau: sinh lý, an toàn,

xã hội, danh dự và tự hoàn thiện mình. Thứ bậc này, dù có bất kỳ tác động nào đi nữa đều gắn với văn hóa Mỹ. Trong các nền văn hóa khác, thứ bậc nhu cầu này có thể khác đi. Một khái niệm động lực nữa mà rõ ràng có xu hướng thiên về nước Mỹ là nhu cầu về thành tích. Quan điểm cho rằng một nhu cầu về thành tích đóng vai trò như một nhân tố tạo động lực bên trong hàm chứa hai được điểm văn hóa: một sự sẵn lòng chấp nhận một mức độ rủi ro vừa phải (không tính các nước có điểm mạnh về việc tránh tình trạng bấp bênh) và một mối quan tâm đối với thành tích (bao hàm hầu hết các nước có tính đàn ông mạnh mẽ). Sự kết hợp này được tìm thấy trong các nước hệ Anh – Mỹ như: Mỹ, Anh, Canada. Trong khi đó những đặc điểm này là tương đối ít ỏi ở Chile và Bồ Đào Nha....

Trải qua mỗi thời kỳ phát triển, tùy thuộc vào điều kiện kinh tế, văn hóa, chính trị, xã hội... của từng dân tộc hay của từng Tổ chức mà các lý thuyết có hiệu quả khác nhau trong công tác quản trị nhân lực.

Trên thực tế, mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và nhược điểm nhất định, cụ thể như sau:

- Với học thuyết kỳ vọng Victor H.Vroom, chúng ta có thể thấy một số điểm hạn chế như sau [25] [Dẫn theo 1]:

+ Thứ nhất, Phương thức mà ông sử dụng có những hạn chế về mặt Phương pháp luận. Khi mọi thứ diễn ra suôn sẻ, mọi người thường có xu hướng công nhận bản thân họ. Bằng không họ đổ lỗi cho môi trường bên ngoài về sự thất bại đó.

+ Thứ hai, độ tin cậy trong Phương pháp luận của ông là điều còn phải bàn luận. Những người đánh giá phải tiến hành diễn giải, do vậy họ có thể làm hỏng những phát hiện của tác giả bằng việc diễn giải câu trả lời theo một cách trong khi xem xét một trả lời tương tự theo một cách khác

+ Thứ ba, không có một thước đo tổng thể để đo sự thỏa mãn. Bởi vì một người có thể không thích một phần trong công việc của mình nhưng vẫn coi công việc đó là chấp nhận được.

+ Thứ tư, ông đưa ra giả thuyết về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng Phương pháp luận mà ông sử dụng chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất. Để nghiên cứu này trở nên thích hợp hơn cần phải đưa ra giả thuyết là có mối quan hệ mạnh mẽ giữa sự thỏa mãn công việc và năng suất.

Tuy Nhiên, học thuyết này của Victor H.Vroom đã và đang được phổ biến rộng rãi và hầu như không có nhà quản lý nào xa lạ với những khuyến nghị mà ông đưa ra. Trong trường hợp này, phần nhiều sự nhiệt tình ban đầu với việc phát triển công việc theo chiều dọc cho phép nhân viên chịu trách nhiệm hơn nữa trong việc hoạch định và kiểm soát công việc của mình

- Với học thuyết công bằng của Staycy Adam [24].

Học thuyết này thừa nhận, các cá nhân không chủ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho sự nỗ lực của mình, mà họ còn quan tâm tới khối lượng phần đó với những gì mà người khác nhận được. Các đầu vào như: năng lực, kinh nghiệm, trình độ, tài năng được đem so sánh với những đầu ra như: mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch giữa tỉ lệ đầu vào – đầu ra của họ với những người lao động khác, nhất định có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này là cơ sở tạo động lực, khi mà mọi người phấn đấu để dành được cái mà họ cho là công bằng và thỏa đáng.

Tuy Nhiên, học thuyết này chưa làm sáng tỏ một số điều sau: chẳng hạn làm thế nào các nhân viên chọn được người để đối chiếu? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình với người khác để đi đến kết luận? Khi nào và làm thế nào các yếu tố thay đổi qua thời gian? Mặt khác sự công bằng hay bất công bằng chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức.

- Với học thuyết của Maslow, việc chỉ ra các thứ bậc nhu cầu của người lao động và thỏa mãn các nhu cầu đó là rất cần thiết. Nó là công cụ cụ thể để người quản lý tạo động lực cho người lao động [22].

Song chúng ta khó có thể biết nhu cầu của người lao động ở mức nào và mức độ thỏa mãn như thế nào là hợp lý để tạo động lực cho người lao động. Vì nếu nhu cầu này được thỏa mãn rồi thì không còn động lực nữa và nhất là cá nhân mỗi một con người không ai có cùng một mức nhu cầu giống nhau.

1.3. Nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định động lực của người lao động

Động lực là những đòi hỏi hoặc nhu cầu, mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau như: Tâm sinh lý, xã hội... Nó xuất phát từ trạng

thái tâm lý khi con người cảm thấy thiếu thốn, không thỏa mãn về cái gì đó, từ đó, thúc đẩy họ có những hành động để đạt được những đòi hỏi, mong ước đó.

1.3.1.1. Mục đích

Xác định động lực của người lao động có nghĩa là cần phải biết rõ những nhu cầu nào đã được thỏa mãn, đang được thỏa mãn, chưa được thỏa mãn cho loại lao động nào, bộ phận nào. Việc xác định các động lực của người lao động cần thực hiện thường xuyên vì nhu cầu của người lao động luôn biến đổi, đòi hỏi người quản lý phải nắm bắt được để điều chỉnh các biện pháp tạo động lực sao cho phù hợp và hiệu quả nhất.

1.3.1.2. Nội dung

* Các căn cứ xác định động lực của người lao động

(i) Năng lực chuyên môn của người lao động: Nếu là người lao động có năng lực chuyên môn cao thì họ thường có nhu cầu thăng tiến, mong muốn được thể hiện bản thân, nếu người lao động có năng lực chuyên môn thấp thì họ mong muốn được đào tạo, học hỏi để nâng cao trình độ chuyên môn.

(ii) Thái độ của người lao động: thể hiện sự tự giác tập trung vào việc thực hiện các mệnh lệnh, công việc được cấp trên giao, sự chủ động trong thực hiện công việc; trung thực, không che giấu những thông tin có liên quan đến công việc về bản thân, về công việc, về kết quả công việc của mình hay của người khác mà mình biết được, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp trong công việc, sự nỗ lực bản thân trong khả năng học hỏi và phát triển. Tóm lại, thái độ của người lao động thể hiện ở việc người lao động có làm việc hăng say và có trách nhiệm với công việc được giao hay thờ ơ bàng quan.

(iii) Tính cách của người lao động: Có rất nhiều cách thức để phân loại người lao động. Nếu người lao động hướng ngoại (Hay nói, ưa hoạt động, quyết đoán) thì thường có những nhu cầu tự chủ trong công việc, mong muốn có cơ hội giao tiếp với người xung quanh, ngược lại người lao động có tính hướng nội (ít nói, sống kín đáo) thì thường mong muốn có một công việc ổn định, an toàn.

Ngoài ra, các căn cứ khác: Độ tuổi, giới tính, hoàn cảnh gia đình của người lao động. Các căn cứ này đôi khi là những căn cứ giúp xác định rất rõ những nhu cầu của người lao động. Ví dụ: ở độ tuổi trung niên người lao động thường ít có nhu cầu tham gia các hoạt động hướng ngoại như tham quan, dã ngoại, hay thi đấu thể

thao.

* Các Phương pháp xác định động lực của người lao động.

Để thu thập thông tin xác định động lực của người lao động có thể sử dụng những Phương pháp: bản hỏi, phỏng vấn, thảo luận nhóm, phân tích thông tin có sẵn cụ thể như sau:

- Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi: người lao động được yêu cầu trả lời những câu hỏi có các đáp án sẵn liên quan đến công việc, mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc, đối với những chính sách nhân lực của doanh nghiệp hoặc có thể yêu cầu người lao động đánh số thứ tự ưu tiên những nhu cầu (nguyện vọng) chủ yếu của họ, từ đó tìm ra những nhu cầu nào được người lao động quan tâm nhất, muốn được thỏa mãn nhiều nhất.

- Phương pháp phỏng vấn: người phỏng vấn hỏi người lao động về những khó khăn thuận lợi trong công việc, tâm tư, tình cảm, nguyện vọng, nhu cầu hỗ trợ từ phía doanh nghiệp của người lao động trong quá trình thực hiện công việc, hay quá trình công tác tại doanh nghiệp.

- Thảo luận nhóm: là Phương pháp mà nhóm người lao động (từ 6 đến 8 người) được doanh nghiệp mời tham gia thảo luận để tìm hiểu nhu cầu của người lao động khi làm việc tại doanh nghiệp. Tùy vào loại nhu cầu doanh nghiệp muốn tìm hiểu mà người lao động được lựa chọn nhóm thảo luận, có sự tương đồng về trình độ, độ tuổi, thâm niên công tác hay năng lực thực hiện công việc. Trong cuộc thảo luận nhóm, một chuyên gia có năng lực chuyên môn từ bên ngoài doanh nghiệp đóng vai trò là người điều phối hỗ trợ, chứ không tham gia thảo luận. Các chủ đề thảo luận thường là những vấn đề tương đối nhạy cảm liên quan đến nhu cầu nội tại của người lao động, những khó khăn khi thực hiện công việc, mong muốn liên quan đến công việc (thay đổi công việc hay môi trường làm việc của người lao động, những đề xuất, kiến nghị với doanh nghiệp ...).

Cần lưu ý Phương pháp này khá tốn kém thời gian và tiền bạc nhưng là Phương pháp hiệu quả để xác định cụ thể những nhu cầu nào đã được thỏa mãn, đang được thỏa mãn, chưa được thỏa mãn của người lao động trong doanh nghiệp.

- Phân tích thông tin có sẵn: Quá trình thu thập thông tin phục vụ việc tìm hiểu nhu cầu của người lao động doanh nghiệp có thể sử dụng những tài liệu, văn bản có sẵn như báo cáo kết quả đánh giá thực hiện công việc, bảng thành tích cá

nhân của người lao động, hồ sơ nhân sự, báo cáo tổng kết của các bộ phận, phòng ban, nhất ký công việc của NLD...

Cụ thể như: Kết quả đánh giá thực hiện công việc: để xem xét, phân tích xem người lao động có hoàn thành công việc hay không? Hoàn thành ở mức độ nào? Những mong muốn nguyện vọng đề xuất của người lao động đối với công việc mà họ thực hiện. Bảng thành tích cá nhân của người lao động: để biết nếu cá nhân người lao động có nhiều sáng kiến trong sản xuất kinh doanh, đạt thành tích trong các hoạt động phong trào, hay dẫn đầu trong các nhóm người lao động có Doanh thu cao nhất của năm, từ đó làm cơ sở xác định nhu cầu của các cá nhân đó. Hồ sơ nhân sự: thông qua hồ sơ nhân sự, nhà quản trị có thể biết được hoàn cảnh của nhân lực, quá trình công tác, sở thích cá nhân từ đó hướng tới đáp ứng nhu cầu gắn liền với những đặc điểm của mỗi cá nhân. Những tài liệu này sẽ được phân tích, xử lý để là cơ sở xác định nhu cầu của người lao động theo các đối tượng lao động khác nhau và theo các bộ phận khác nhau [1] [4] [5] [15].

1.3.2. Tạo động lực bằng công cụ tài chính

1.3.2.1 Tạo động lực làm việc thông qua hệ thống tiền lương:

Việc xây dựng một cơ chế trả lương đúng đắn có tác dụng rất quan trọng trong việc tạo động lực làm việc là để nâng cao năng suất lao động, không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Tiền lương là động lực chủ yếu kích thích người lao động hăng hái làm việc, tăng năng suất lao động. Tiền lương một mặt nó tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, một mặt nó tạo ra sự bất mãn những trệ sản xuất nếu tiền lương không phản ánh đúng giá trị đóng góp của mỗi cá nhân người lao động. Trong cơ chế thị trường, tiền lương chính là giá trị sức lao động. Người lao động bán sức lao động của mình và nhận được từ người sử dụng lao động đó là tiền lương, tiền công. Tiền lương là một phần thu nhập mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi hoàn thành một công việc nhất định.

Tiền lương cao sẽ thu hút và hấp dẫn người lao động về với doanh nghiệp, bởi tiền lương là khoản thu nhập chính của người lao động để có thể chi trả và nâng cao mức sống của anh ta và gia đình anh ta. Ngoài ra tiền lương còn biểu hiện giá trị, uy tín, địa vị của người lao động, do đó tiền lương có tác dụng khuyến khích người lao động hăng hái làm việc và ngược lại nếu tiền lương không thỏa đáng nó

sẽ kìm hãm sự say mê của NLD đối với công việc. Tiền lương luôn là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số NLD.

Do vậy mỗi công ty phải xây dựng cho mình một hệ thống trả lương sao cho hợp lý và khoa học, tiền lương phải có chức năng kích thích tức là tạo động lực trong lao động. Trong hoạt động kinh tế thì lợi ích kinh tế là động lực cơ bản nó biểu hiện dưới nhiều dạng, tuy Nhiên lợi ích cá nhân người lao động là động lực trực tiếp và tiền lương tạo ra động lực trực tiếp đó. Do đó khi người lao động làm việc đạt hiệu quả cao thì họ xứng đáng được nhận tiền lương cao.

Hiện nay các doanh nghiệp sử dụng tiền lương như một đòn bẩy kinh tế để thúc đẩy người lao động làm việc tốt.

Để tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó, khi xây dựng chế độ trả lương phải chú ý đến các nguyên tắc sau:

Tạo sự công bằng bên trong doanh nghiệp: Đảm bảo trả lương phải được dựa trên kết quả lao động của người lao động và công bằng giữa người lao động với nhau. Sự công bằng sẽ khuyến khích người lao động hăng hái làm việc và đảm bảo trả lương tương ứng với kết quả sản xuất kinh doanh.

Tạo sự công bằng bên ngoài: Đảm bảo sự công bằng so với thị trường lao động.

Tiền lương phải đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động.

Năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân: Đảm bảo hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Đảm bảo mối quan hệ hợp lý giữa các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân.

Người lao động phải có sự hiểu biết, quan tâm về quy chế lương, biết cách tính lương của mình..

1.3.2.2. Tạo động lực cho người lao động qua tiền thưởng:

Bên cạnh hình thức khuyến khích bằng tiền lương thì tiền thưởng cũng có tác dụng kích thích lao động to lớn. Tiền thưởng thực chất là khoản tiền bổ sung cho tiền lương. Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định, được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao

động.

Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho người lao động nó còn là phương tiện để đánh giá thành tích của người lao động, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích NLĐ quan tâm đến kết quả sản xuất, đảm bảo yêu cầu về chất lượng, thời gian hoàn thành công việc.

Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì thưởng phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

- + Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thỏa mãn với công việc.

- + Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày.

- + Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định.

Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài.

Mỗi doanh nghiệp căn cứ vào điều kiện, đặc điểm sản xuất kinh doanh của mình mà lựa chọn hình thức trả lương phù hợp, quan trọng được đầy đủ nhất nguyên tắc phân phối theo lao động và thực sự làm cho tiền thưởng thành đòn bẩy kinh tế thúc đẩy tạo động lực làm việc cho NLĐ, thúc đẩy sản xuất, kinh doanh phát triển.

1.3.2.3. Tạo động lực cho người lao động qua chính sách phúc lợi và dịch vụ:

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống. Đây là khoản ngoài tiền công, tiền lương và các khuyến khích tài chính. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động được chia làm 2 loại đó là phúc lợi theo pháp luật quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện do công ty tự thành lập, tổ chức, tùy vào khả năng tài chính của công ty (như phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi thời gian, dịch vụ ăn, ở đi lại...) một phần nhằm kích thích động viên người lao động gắn bó với doanh

ng nghiệp, một phần là để thu hút lao động giỏi.

* Phúc lợi bắt buộc: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, mang thai, tai nạn lao động, về hưu hoặc khi chết để góp phần ổn định cuộc sống của NLĐ và gia đình họ.

Việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế sẽ kích thích NLĐ hăng say làm việc, bởi họ cảm thấy yên tâm, cuộc sống của họ được đảm bảo hơn khi có vấn đề gì đó xảy ra tạo cho NLĐ yên tâm làm việc. Do đó các doanh nghiệp không nên trốn tránh việc đóng bảo hiểm xã hội, y tế cho NLĐ.

Các chế độ bảo hiểm xã hội bao gồm:

- Chế độ trợ cấp ốm đau.
- Chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.
- Chế độ về hưu.
- Chế độ thai sản.
- Chế độ trợ cấp tử tuất.

* Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, các doanh nghiệp thường áp dụng các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện tùy theo khả năng tài chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích NLĐ làm việc, yên tâm công tác và gắn bó với doanh nghiệp. Các loại phúc lợi và dịch vụ này nhằm hỗ trợ phần nào những khó khăn trong cuộc sống của người lao động khi tham gia lao động, tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, kích thích người lao động làm việc và tăng năng suất lao động.

Qua các chương trình phúc lợi có thể thấy đây cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả, tác động đến NLĐ trong tổ chức. Các cơ quan, doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm tới người lao động, góp phần tạo động lực cho NLĐ, khuyến khích họ yên tâm làm việc và làm việc có hiệu quả.

1.3.3 Tạo động lực bằng công cụ phi tài chính

1.3.3.1 Tạo động lực làm việc thông qua sử dụng, bố trí nhân lực

Bố trí lao động phù hợp với công việc các nhà quản lý trước hết phải xác định đúng trình độ lành nghề của người lao động tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định được mức độ phức tạp công việc từ đó sắp xếp và bố trí lao động phù hợp

với từng công việc cụ thể.

Các nhà quản lý cần biết phân công công việc sao cho phù hợp với năng lực, giao việc đúng người, đúng việc thì sẽ mang lại kết quả cao đồng thời phải tìm cách lôi kéo họ tham gia vào các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp để họ nhận thấy mình là thành viên quan trọng của doanh nghiệp đó.

Việc phân công bố trí đúng người, đúng việc sẽ giúp người lao động có cơ hội phát huy tối đa năng lực bản thân làm cho họ hăng say, gắn bó hơn với công việc mà họ đang đảm nhiệm.

Người lao động được bố trí phù hợp với công việc sẽ khai thác được tiềm năng của họ gây hứng thú thỏa mãn với công việc được giao sẽ nâng cao được năng suất hiệu quả làm việc và ngược lại nếu bố trí không đúng sẽ tạo cho người lao động tâm lý chán nản không muốn làm việc.

1.3.3.2 Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc.

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý NNL quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của NLD là một công việc cần thiết để biết được kết quả hoàn thành công việc của NLD. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của NLD, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hoạt động trong công việc của mỗi NLD. Trong nhiều trường hợp, trả lương cao chưa chắc người lao động đã có động lực làm việc. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, NLD còn cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các vấn đề khác.

Việc đánh giá kết quả lao động cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích NLD hăng hái làm việc là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả thực hiện công việc của NLD gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những NLD. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho NLD thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình hoạt động, từ đó mà họ có phương hướng khắc phục để có thể đạt hiệu quả cao hơn. Nâng cao hiệu quả hoạt động cho NLD là tạo ra động lực làm việc cho họ.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc

của NLD và giúp cho các nhà lãnh đạo có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật... Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả NLD và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho NLD.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng làm cơ sở công nhân thành tích của cá nhân và khả năng thăng tiến của họ.

Các nhà quản trị, lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm hơn đến vấn đề thăng tiến cho NLD đồng thời phải xây dựng tiêu chí để được thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho tất cả mọi người trong tổ chức biết để phấn đấu. Bởi sự thăng tiến chính là cách để khẳng định giá trị của bản thân trong tổ chức và trước đồng nghiệp đặc biệt là những người có hoài bão và năng lực thực sự vì sau một thời gian khá dài làm việc ở một vị trí nào đó thì họ muốn có một vị trí mới hơn để họ có thể phát huy hết năng lực của mình đồng thời tránh sự nhàm chán trong công việc.

1.3.3.3. Tạo động lực làm việc thông qua điều kiện, môi trường làm việc.

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm rất nhiều yếu tố: máy móc, thiết bị phục vụ cho NLD, bầu không khí trong tập thể, văn hóa công ty, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc....

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi đó là tạo ra các điều kiện về công nghệ, máy móc, thiết bị tốt để phục vụ cho NLD. Tạo ra bầu không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hóa tổ chức lành mạnh, tổ chức phục vụ nơi làm việc theo đúng yêu cầu của công việc, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau... Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất để người lao động tiến hành quá trình lao động, để quá trình đó diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tạo hứng thú tích cực cho NLD, để NLD cảm thấy được tôn trọng, được phát huy hết tiềm năng của mình.

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, giúp NLD có nhiều khả năng tăng năng suất lao động, giảm bớt thời gian lãng phí không cần thiết, tạo ra sự thoải mái trong công việc từ đó NLD sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, với tổ chức.

Bởi vì mỗi con người luôn bị chi phối của môi trường sống, môi trường làm

việc. NLD sẽ không thể làm việc tốt nếu các điều kiện và môi trường làm việc không tốt, điều đó sẽ gây ra tâm lý chán nản, họ cảm thấy công việc ngưng trệ, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của họ. NLD sẽ không có hưng phấn để làm việc, ngược lại nếu điều kiện và môi trường làm việc tốt là điều kiện thuận lợi để NLD hăng say làm việc và làm việc đạt hiệu quả công việc cao.

Đối với lao động gián tiếp, lao động quản lý, môi trường làm việc chi phối mạnh mẽ đến kết quả hoạt động, sự căng thẳng trong công việc, bầu không khí không lành mạnh là nguyên nhân làm giảm hiệu suất hoạt động, đôi khi mang đến những quyết định sai lầm.

Do đó người quản lý cần quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc cho NLD đó là nhân tố tạo ra sự hứng thú, kích thích khả năng sáng tạo, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, tạo hưng phấn trong công việc.

1.3.3.4. Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo, phát triển NNL.

Đào tạo và phát triển NNL là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của NLD.

Đối với các doanh nghiệp, NNL đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho NLD, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLD, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của NLD. Đối với NLD, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho NLD, NLD sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. NLD cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

Đào tạo và phát triển NNL là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của NLD. Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân NLD, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức có được

đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các doanh nghiệp có thể tiến hành bằng cách tự tổ chức các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn, Phương pháp và kế hoạch cụ thể với sự hướng dẫn của các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. Tạo điều kiện cho NLD học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng những kiến thức kỹ năng NLD được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của NLD và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được các nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng của NLD, qua đó sẽ thúc đẩy động lực làm việc của họ.

Đào tạo là cơ sở của đề bạt lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho NLD được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách lớn hơn có tác động khuyến khích NLD vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích NLD đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Việc thăng tiến phải được xem xét cả một quá trình lao động lâu dài một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích, kết quả thực hiện công việc, năng lực và nhu cầu của NLD nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người tán thành. Điều này cũng đảm bảo được sự công bằng giữa các nhân viên trong tổ chức. Nó đem lại lợi ích cho tổ chức và tạo động lực khuyến khích NLD phấn đấu hết mình trong công việc vì lợi ích thiết thân của bản thân và lợi ích của doanh nghiệp.

1.4 Các tiêu chí cơ bản đánh giá động lực làm việc của người lao động

1.4.1 Mức độ hài lòng của người lao động

Mức độ hài lòng của NLD thường được đánh giá thông qua các yếu tố sau:

Sự tự nguyện: Khi được lãnh đạo giao việc, với những công việc có tính chất gấp, khi chưa hoàn thành công việc, NLD sẽ sẵn sàng ở lại làm thêm để hoàn thành công việc mà không đòi hỏi phải được trả thêm giờ qua đó giúp cải thiện được một phần năng suất lao động trong tổ chức, giúp họ ổn định, phát triển hoặc khi doanh nghiệp gặp khó khăn, tiền lương không ổn định, trước sự chèo kéo của các doanh

ng nghiệp có điều kiện tốt hơn, một số NLĐ cũng tự nguyện “Kè vai, sát cánh” cùng lãnh đạo cấp cao để giúp doanh nghiệp ổn định, tìm đường ra để phát triển.

Sự nỗ lực: Trong quá trình làm việc, những công việc đòi hỏi sự nỗ lực của mỗi nhân lực trong tổ chức, nếu không có sự nỗ lực, cố gắng phấn đấu của mỗi nhân lực vì mục tiêu chung của tổ chức thì dù lãnh đạo của tổ chức có nỗ lực, các nhân lực còn lại không nỗ lực thì tổ chức cũng chẳng đi được lâu, vì thế bên cạnh sự tự nguyện thì sự nỗ lực phấn đấu trong công việc nhằm mang lại những giá trị gia tăng cho tổ chức cũng rất cần thiết.

1.4.2 Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc

Nếu năng suất lao động của NLĐ tăng lên trong khi các điều kiện về máy móc trang thiết bị phục vụ cho thực hiện công việc không có sự thay đổi đáng kể so với trước thì có thể nói rằng, NLĐ trong công ty đã có động lực làm việc.

Khi NLĐ có động lực lao động thì khi đó NLĐ sẽ tích cực làm việc, chủ động và sáng tạo trong công việc.

Bên cạnh đó, NLĐ có động lực làm việc sẽ tạo ra môi trường làm việc thuận lợi để có thể trao đổi công việc một cách tốt hơn. Từ đó dẫn đến năng suất lao động và hiệu quả lao động của doanh nghiệp sẽ tăng lên.

1.4.3 Sự gắn bó của người lao động

Lòng trung thành, mức độ gắn bó của NLĐ với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Điều này thể hiện sự cam kết của người sử dụng lao động với NLĐ thông qua một loạt các chính sách, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty.

Tổ chức và nhà quản lý luôn muốn có được lòng trung thành của nhân viên và hy vọng nhân viên của mình trung thành, làm việc với tất cả niềm đam mê, ít nhất cũng là thành thạo trong một số công việc của công ty và nhà quản lý. Muốn có được lòng trung thành của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực làm việc. Chính vì vậy, mà lòng trung thành được coi là một trong những tiêu chí đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực làm việc.

1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không chỉ yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, thực thi theo mọi công việc được giao. Nhà quản lý còn muốn tìm thấy ở nhân viên của mình khả năng tư duy, tính

chủ động trong công việc. Cái họ cần đối với nhân viên của chính kinh là trong công việc được giao, NLĐ có chủ động trong công việc hay không? Hay chỉ làm cho có, chỉ khi bị lãnh đạo cấp trên giục mới làm. Tính chủ động trong giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận,... giúp tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn.

Trong công việc, khi được giao NLĐ đi theo lối mòn được rập khuôn, định hướng cách thức giải quyết sẵn sẽ chỉ làm cho năng suất lao động của tổ chức đứng yên và thậm chí thụt lùi, vì thế trong công việc khi được giao người lao động sáng tạo trong công việc, yêu thích công việc hơn từ đó làm tăng thêm sự thỏa mãn của họ trong công việc, tăng năng suất lao động và ngược lại nó giúp cải thiện chính sách tiền lương, chế độ phúc lợi và thăng tiến của NLĐ.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động

1.5.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.5.1.1. Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính Phủ:

Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ về lao động là khung tối thiểu quy định các tổ chức, đơn vị có sử dụng lao động thì phải tuân thủ theo, nếu ở dưới ngưỡng quy định thì sẽ bị Nhà nước điều chỉnh. Do vậy, một số chính sách của Chính phủ đối với lao động dồi dư khi cổ phần hóa doanh nghiệp hoặc chuyển giao doanh nghiệp cho NLĐ, chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao hoặc sử dụng người tàn tật, nhóm người yếu thế, một số quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm, hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp, ... ảnh hưởng chủ yếu đến động lực làm việc của NLĐ tại tổ chức.

1.5.1.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và địa phương:

Các yếu tố kinh tế như lạm phát, thất nghiệp, chu kỳ kinh tế, mức sống ở địa phương, các yếu tố ổn định chính trị - xã hội đều tác động đến động lực làm việc của NLĐ. Như chúng ta thấy trong thời gian qua khi nền kinh tế suy thoái, việc đình công của NLĐ diễn ra rất ít bởi lẽ lúc này cơ hội tìm kiếm việc làm thấp, NLĐ phải cố gắng làm việc tại đơn vị để giữ được việc làm, còn tổ chức để NLĐ tin tưởng, an

tâm gắn bó hơn thì phải đưa ra chính sách bảo đảm thu nhập cho NLĐ cũng như bảo đảm sự ổn định của công việc.

1.5.1.3. Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động

Nó có ảnh hưởng gián tiếp đến tạo động lực lao động cho NLĐ trong đơn vị bởi lẽ nếu lao động ở trình độ thấp (lao động giản đơn), họ sẽ cảm thấy không “an toàn” do việc tìm kiếm lao động thay thế là khá dễ dàng trên thị trường lúc này biệp pháp “phòng vệ” của họ là làm việc chăm chỉ hơn (động lực làm việc cao hơn) để giữ được việc làm. Tương tự với lao động trình độ cao, khan hiếm trên thị trường, luôn có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo họ về làm việc với mức thu nhập cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực làm việc cho phù hợp để giữ chân họ.

1.5.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.5.2.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức:

Các doanh nghiệp khác nhau có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Muốn vậy, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực làm việc cho NLĐ, chính sách quản trị nhân lực,... cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu chiến lược trên.

1.5.2.2. Văn hóa tổ chức:

Đó là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được mọi người trong cùng tổ chức cùng nhau đồng thuận chia sẻ hàng ngày, từ đó tạo nên các chuẩn mực hành vi của tổ chức. Từng doanh nghiệp có văn hóa riêng của mình, NLĐ khi đến làm việc tại mỗi tổ chức phải “nhập gia tùy tục”, thích ứng với các nét văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp và theo đó họ sẽ tìm được động cơ làm việc. Vì vậy, các doanh nghiệp khi hoạch định chính sách tạo động lực làm việc cho lao động, phải lựa chọn chính sách phù hợp với các chuẩn mực hiện có của văn hóa tổ chức.

1.5.2.3. Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:

Nó tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên, sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Hiện nay phong cách lãnh đạo có thể chia thành: Chuyên quyền độc đoán, dân chủ và tự do. Mỗi phong cách có ưu, nhược điểm riêng. Do vậy để tạo động lực làm việc, doanh nghiệp cần có chính sách đề bạt, bổ nhiệm các chức

đanh lãnh đạo, quản lý đúng đắn và có chính sách đào tạo cán bộ kế cận hợp lý, làm cho người lãnh đạo xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp và thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

1.5.2.4. Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức:

Có ảnh hưởng không nhỏ đến vấn đề lựa chọn chính sách tạo động lực hiệu quả. Do vậy trong điều kiện một số nguồn lực bị hạn chế, để xây dựng chính sách tạo động lực làm việc hiệu quả, người quản lý cần căn cứ trên các nguồn lực hiện có là gì, những vấn đề nào là “nút thắt” cần tháo gỡ ngay để phát huy được phần nào hiệu quả của chính sách tạo động lực làm việc tại tổ chức.

1.5.2.5. Hệ thống thông tin nội bộ:

Hệ thống thông tin “minh bạch” sẽ tạo cho người lao động cảm giác được đối xử công bằng, ví dụ như tiền lương nhận được hàng tháng, với một quy chế lương rõ ràng, các tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc tương đối đầy đủ, cho người lao động cảm giác họ được trả lương tương xứng với những đóng góp của họ với công ty. Người sử dụng lao động thiết lập được hệ thống thông tin nội bộ càng minh bạch thì sẽ tạo động lực làm việc của người lao động càng cao hơn.

1.5.2.6. Cơ cấu lao động của tổ chức:

Cũng ảnh hưởng tương đối đến việc tạo động lực làm việc của người lao động, với những nhóm lao động khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau, do đó khi xây dựng chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động nên xây dựng chính sách đáp ứng được số đông người lao động đang làm việc đồng thời thỏa mãn được một phần nhóm thiểu số.

1.5.2.7. Vị trí và khả năng phát triển nghề nghiệp:

Một công việc mà bản thân nó không được người khác coi trọng, không có khả năng phát triển thì sẽ không tạo động lực làm việc cho người lao động và ngược lại một công việc hấp dẫn, tạo cơ hội tốt cho người lao động được hoàn thiện tay nghề, nâng cao trình độ chuyên môn, được nhiều người coi trọng, được xã hội đề cao chắc chắn có ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của người lao động.

1.6. Kinh nghiệm và bài học kinh nghiệm về tạo động lực làm việc cho người lao động đối với Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị

1.6.1. Tổng hợp một số kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho người

lao động trong doanh nghiệp

1.6.1.1. Kinh nghiệm của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông:

Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone) được thành lập ngày 26 tháng 6 năm 1996, Công ty Dịch vụ Viễn thông là một công ty trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) hoạt động trong lĩnh vực thông tin di động, cung cấp các dịch vụ GSM, 3G, nhắn tin,... và nhiều lĩnh vực khác, với tên thương mại là Vinaphone, là đơn vị kinh doanh chủ lực và có vai trò quan trọng trong chuỗi giá trị của Tập đoàn VNPT. VNPT VinaPhone có mạng lưới kinh doanh trên 7.000 nhân viên kinh doanh và hơn 103.000 điểm kinh doanh trên khắp 63 tỉnh Thành phố.

Chính sách lương thưởng của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông dựa trên số liệu KPI/BSC, ban hành quy chế lương và lương thưởng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm ra của NLĐ, đồng thời còn có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên khích lệ NLĐ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

Tổ chức các hoạt động giao lưu, đoàn thể nhằm tăng sự kết nối giữa các cán bộ tại Tổng Công ty với nhau ví dụ “Ngọn lửa xanh, Khách hàng là người thân yêu nhất, Hội thao, Lan tỏa yêu thương,...” và các ngày lễ Việt Nam đều sẽ có nhiều phần quà dành tặng cán bộ công nhân viên,

Chính sách thăng tiến: Tổng Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Tổng Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

Chính sách đào tạo: Tổng Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

1.6.1.2. Kinh nghiệm của Tập đoàn Hewlett-Packard:

Chương trình cân bằng cuộc sống và công việc: tại Tập đoàn Hewlett-Packard (HP) các nhà quản lý đã cho phép nhân viên tự sắp xếp thời giờ làm việc

của mình. Với kế hoạch thời gian làm việc được đề xuất tự nguyện, các nhân viên đã có được những khoảng thời gian hợp lý cho công việc và an tâm tận hưởng ngày nghỉ với người thân. Với chương trình trên đã làm cho mức chi phí cho lao động tăng ca giảm 36%, nhân viên sẵn lòng ở lại công việc, cho nên những chi phí tuyển dụng và đào tạo đều giảm mạnh.

Minh bạch con đường thăng tiến cho mọi người: Nhân viên nào cũng ước muốn có những bước tiến trong sự nghiệp, vì vậy nhà quản lý nên thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả nhân viên nhờ đó không những khích lệ được nhân viên phấn đấu trong công việc, phát huy mọi khả năng của mình để khẳng định mình, đồng thời còn giảm thiểu chi phí cho việc tuyển dụng nhân viên mới. Biện pháp trên đã được áp dụng ở Tập đoàn Errnes&Young và đã tiết kiệm hơn 40 triệu USD trong nhiều năm nhờ vào việc giảm thiểu số vòng quay thay đổi nhân lực, còn ngân hàng First Tennessee đã tăng lợi nhuận lên thêm 106 triệu USD (tương đương 50%) chỉ trong vòng 2 năm.

1.6.2 Bài học kinh nghiệm cho TTKD VNPT Quảng Trị

Qua tìm hiểu về công tác tạo động lực cho NLĐ tại hai doanh nghiệp nêu trên, tác giả có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm cho TTKD VNPT Quảng Trị cụ thể như sau:

Thứ nhất, để làm tốt được công tác tạo động lực cho người lao động cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo TTKD đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế khen thưởng rõ ràng. Ban Lãnh đạo Trung tâm luôn phải làm gương và thúc đẩy NLĐ trong công việc, tránh gây ức chế sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của từng cá nhân từ đó sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của cả tập thể.

Thứ hai, để tạo động lực cho NLĐ không chỉ có quan tâm đến tiền lương. Trung tâm cần quan tâm tới nhân viên của mình, các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của NLĐ như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

Thứ ba, phải có chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải nuôi dưỡng và luôn quan tâm tới công tác này để NLĐ phải nỗ lực không ngừng và hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng.

Thứ tư, Nhà quản lý luôn luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi

của NLĐ từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG TRỊ

2.1. Tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị

2.1.1. Thông tin doanh nghiệp

Tên giao dịch: Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị - Chi nhánh Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Ngành nghề kinh doanh chính: kinh doanh các sản phẩm viễn thông – công nghệ thông tin, hàng hóa và dịch vụ trên địa bàn thành phố Đông Hà, tỉnh Quảng Trị.

Mã số ĐTN/Ngày cấp/Nơi đăng ký: 0106869738-032/07-10-2015/Cục Thuế Tỉnh Quảng Trị.

Địa chỉ trụ sở: Số 20 Trần Hưng Đạo - Phường 1 - Thành phố Đông Hà - Quảng Trị.

MST/Ngày cấp/Cơ quan cấp: 0106869738-032/07-10-2015/Tỉnh Quảng Trị.

Năm tài chính: 01/01/2015.

a. Quá trình hình thành và phát triển: TTKD VNPT Quảng Trị được thành lập từ tháng 4/2014, trực thuộc VNPT Quảng Trị. Từ 1/7/2015 trực thuộc Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông theo đề án tái cơ cấu của Tập đoàn VNPT.

Trải qua chặng đường hơn 5 năm phát triển, đến nay TTKD VNPT Quảng Trị đã có đội ngũ 159 nhân sự có chuyên môn cao, cùng 01 trụ sở chính, 9 Phòng bán hàng và trên 20 Điểm giao dịch trên toàn tỉnh Quảng Trị.

b. Chức năng nhiệm vụ:

- Ngành nghề kinh doanh chính:
 - Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin;
 - Kinh doanh các dịch vụ phát thanh truyền hình, truyền thông đa phương tiện;
 - Kinh doanh các dịch vụ nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng;

- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông;
- Kinh Doanh, xuất khẩu, nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin;
- Kinh doanh các ngành nghề khác sau khi được Tập đoàn phê duyệt.
- Ngành, nghề có liên quan đến ngành, nghề kinh doanh chính:
 - Kinh doanh các dịch vụ quản cáo, dịch vụ truyền thông;
 - Kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng, cơ sở hạ tầng viễn thông;
 - Đại lý bán vé máy bay và các phương tiện vận tải khác.

2.1.2 Mô hình tổ chức

Mô hình tổ chức của TTKD VNPT Quảng Trị gồm có các bộ phận như sau (Được thể hiện tại Hình 2.1):

- a. Khối tham mưu:
 - Lãnh đạo cấp cao: Ban giám đốc TTKD.
 - Phòng ban chức năng: phòng Tổng hợp – Nhân sự, phòng Kế hoạch – Kế toán, phòng Điều hành Nghiệp vụ.
- b. Khối sản xuất:
 - Phòng ban bán hàng/sản xuất: đài hỗ trợ khách hàng, chín phòng bán hàng (Tp. Đông Hà, Vĩnh Linh, Gio Linh, Triệu Phong, Thị xã Quảng Trị, Hải Lăng, Cam Lộ, Đakrông, Hướng Hóa) và phòng khách hàng tổ chức – Doanh nghiệp.
 - Tổng đài hỗ trợ Telesale 18001166, Cellcenter 800126..., Cửa hàng, điểm bán lẻ, CTV/BHTT, Đại lý và kênh bán hàng liên kết.

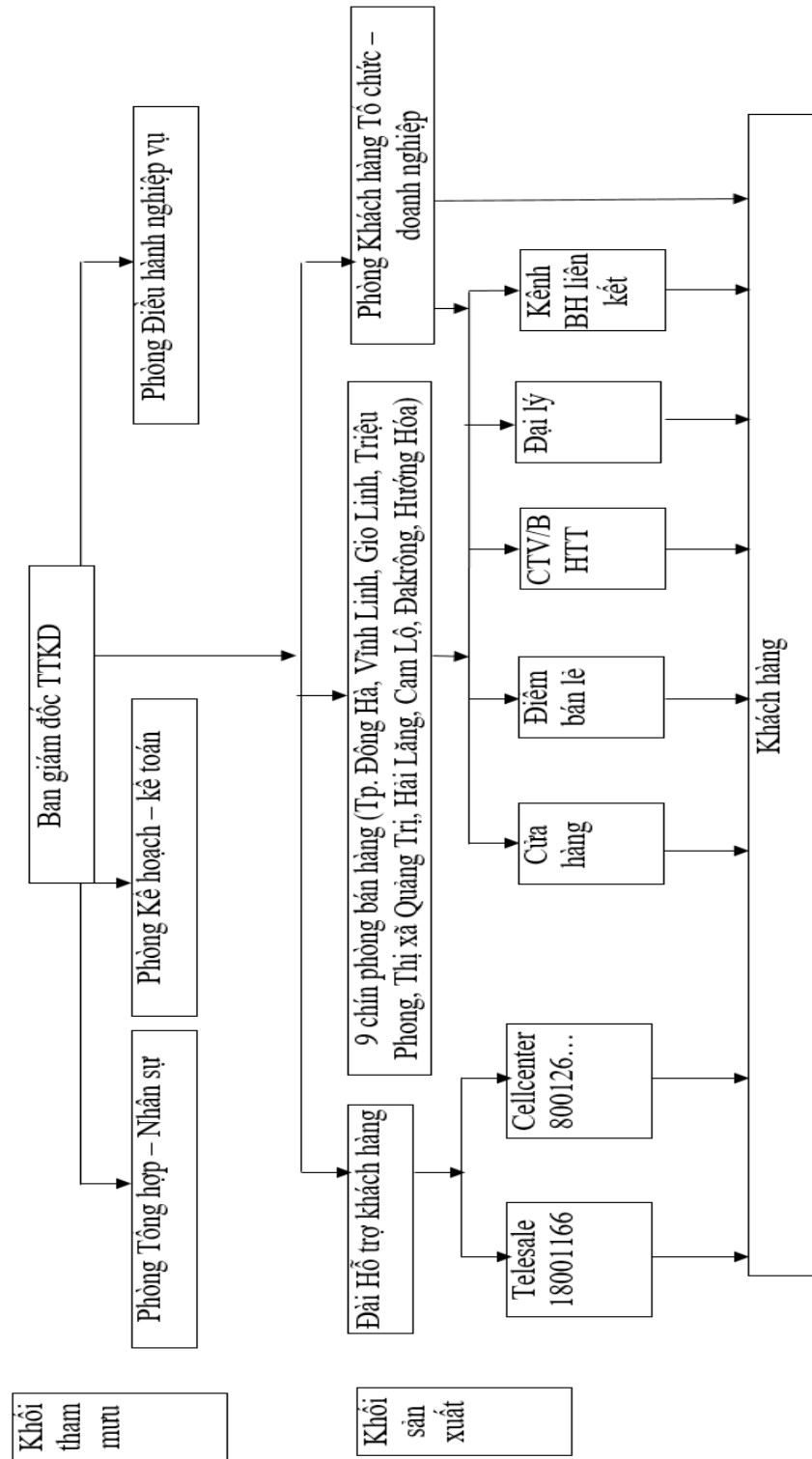
2.1.3 Các nguồn lực cơ bản

Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị được thành lập từ tiền thân là Viễn thông Quảng Trị vào tháng 4/2014, trực thuộc VNPT Quảng Trị. Từ 1/7/2015 trực thuộc Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông theo đề án tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam.

Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị là một tập thể tập hợp những cán bộ trẻ, năng động, sáng tạo, nhiệt huyết và giàu khát vọng, với đội ngũ nhân lực được

đào tạo từ các trường Đại học trong nhiều lĩnh vực và chủ yếu là lĩnh vực điện tử viễn thông, tin học và quản trị kinh Doanh. Mục tiêu vươn tới của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị là một trong các đơn vị đứng top 5 về sản xuất kinh doanh tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông nói riêng và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung. Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị luôn mong muốn trở thành đối tác tin cậy của tất cả các Cơ quan nhà nước, Tập đoàn và Doanh nghiệp tư nhân lớn và nhỏ tại khu vực tỉnh Quảng Trị.

MÔ HÌNH TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – QUẢNG TRỊ



Hình 2.1 Mô hình tổ chức Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị

(Nguồn: Tổng hợp – Nhân sự cung cấp)

Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị hiểu rằng, ở điều kiện làm việc thoải mái nhất, cán bộ công nhân viên mới cảm nhận được động lực làm việc và phát huy năng lực của bản thân nhằm thực hiện các mục tiêu do đơn vị đặt ra.

a. Nguồn nhân lực: Thực hiện chủ trương tái cơ cấu của Tập đoàn, TTKD VNPT Quảng Trị được thành lập vào năm 2015 khởi đầu với 168 cán bộ công nhân viên bao gồm cán bộ quản lý và nhân viên. Đến năm 2016 số lượng cán bộ tăng 5 người tương đương 2,89%, năm 2017 số lượng cán bộ giảm 1 người tương đương - 0,58%, năm 2018 giảm 7 người tương đương -4,07% và đến năm 2019 giảm 6 người tương đương -3,64%. Qua các số liệu được tổng hợp từ phòng Tổng hợp – Nhân sự có thể thấy được số lượng cán bộ của TTKD VNPT Quảng Trị giảm 9 người trong vòng 5 năm.

Bảng 2.1. Số lượng nhân sự của TTKD VNPT Quảng Trị qua các năm

TT	Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Tổng số lao động (người)	168	173	172	165	159
2	Lượng tăng/giảm tuyệt đối (người)		5	-1	-7	-6
3	Tốc độ tăng/giảm (%)		2,89 %	- 0,58 %	-4,07%	-3,64%

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng Tổng hợp – Nhân sự)

b. Nguồn lực cơ sở vật chất: Ngoài trụ sở chính tại 20 Trần Hưng Đạo, còn có 9 Phòng bán hàng và trên 20 Điểm giao dịch trực thuộc phòng bán hàng được bố trí trên các Thành phố, phường, huyện và xã của tỉnh Quảng Trị. Và hệ thống máy móc thiết bị được đầu tư nâng cấp hàng năm.

c. Nguồn lực thông tin: Vì là đơn vị kinh doanh về mảng dịch vụ viễn thông Công nghệ thông tin nên Trung tâm rất mạnh về thu thập thông tin.

d. Nguồn lực tài chính: Trung tâm kinh doanh là đơn vị luôn đứng trong top 10 đơn vị kinh doanh xuất sắc nhất trên 63 tỉnh/thành phố. Nguồn tài chính chủ động đáp ứng mọi chi phí phát sinh và nhu cầu của đơn vị khi cần thiết.

e. Thiết bị máy móc: Hạ tầng cáp, dây kéo, vật liệu phụ tùng đi kèm và trang phục bảo vệ an toàn đối với các cán bộ thi công triển là đầy đủ. Thiết bị luôn trong tình trạng sẵn sàng mỗi khi có yêu cầu triển khai từ phía khách hàng.

- Khách hàng: tập trung là các khách hàng cá nhân, doanh nghiệp và các cơ quan Sở, ban ngành, địa phương.

- Thương hiệu, uy tín của từng sản phẩm, từng dịch vụ của của doanh nghiệp: đảm bảo uy tín đối với từng sản phẩm dịch vụ đã và đang cung cấp cho khách hàng.

2.1.4. Tình hình kinh doanh của TTKD VNPT Quảng Trị thời gian qua

Trong thời gian 5 năm vừa qua thì TTKD VNPT Quảng Trị có mức tăng trưởng đều hàng năm. Năm 2015 có doanh thu đạt 240.502 tỷ đồng tăng so với năm trước là 111,5%, năm 2016 đạt 266.351 tỷ đồng tăng so với năm 2015 là 110,4%, năm 2017 đạt 294.501 tỷ đồng tăng so với năm 2016 là 110,5%, năm 2018 đạt 310.785 tỷ đồng tăng so với năm 2017 là 105,5% và năm 2019 đạt 320.500 tỷ đồng tăng so với năm 2018 là 103,1%.

Bảng 2.2. Số liệu kinh Doanh năm 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
Doanh thu (triệu đồng)	So với năm trước (%)	Doanh thu (triệu đồng)	So với năm trước (%)	Doanh thu (triệu đồng)	So với năm trước (%)	Doanh thu (triệu đồng)	So với năm trước (%)	Doanh thu (triệu đồng)	So với năm trước (%)
240.502	111,5	266.351	110,4	294.501	110,5	310.785	105,5	320.500	103,1

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng Kế hoạch – Kế toán cung cấp)

Từ các số liệu tỷ lệ phần trăm (%) trong thời gian 5 năm có thể thấy mức tăng trưởng đạt 8.3%.

Bảng 2.3. Số liệu từng dịch vụ năm 2015, 2016, 2017, 2018, 2019

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Tên chỉ tiêu	Thực hiện năm 2015	Thực hiện năm 2016	Kế hoạch năm 2017	Thực hiện năm 2018	Thực hiện năm 2019
	Doanh thu VT-CNTT	240.502	266.351	294.501	310.785	320.500
1	Doanh thu di động	155.473	172.529	195.666	201.474	202.538
1.1	Di động VNP trả sau (không bao gồm Ezpay)	50.764	77.462	84.020	93.243	97.243
1.2	Di động VNP Ezpay	22.533				
1.3	Doanh thu nạp tiền TKC	76.300	89.813	103.568	99.568	96.568
1.4	Doanh thu hòa mạng di động trả trước	2.530	2.003	3.627	4.538	4.338

1.5	Doanh thu hòa mạng di động trả sau	3.346	3.251	4.451	4.125	4.389
2	Dịch vụ băng rộng	47.229	51.792	58.998	63.671	75.199
2.1	MegaVNN	15.412	18.032	16.396	21.050	24.050
2.2	Fiber VNN	11.477	12.320	23.298	19.211	21.211
2.3	Dịch vụ Internet trực tiếp	20.340	21.440	19.304	23.410	29.938
3	Dịch vụ cố định	20.018	22.448	19.981	24.501	20.544
3.1	Cố định hữu tuyến	12.218	14.218	13.389	14.881	11.218
3.2	Gphone	1.586	2.186	1.386	1.521	1.412
3.3	Cước kết nối					
3.4	Nội dung, GTGT	84	23	74	68	65
3.5	Điện thoại quốc tế chiều về	5	2	4	8	12
3.6	Điện thoại di động MobiFone đi quốc tế	4	2	3	4	11
3.7	Roaming của thuê bao di động quốc tế	14	10	18	12	19
3.8	Truyền số liệu	6.107	6.007	5.107	8.007	7.807
4	Dịch vụ CNTT	826	1.184	1.385	2.112	5.529
4.1	Hạ tầng CNTT	60	62	22	33	68
4.2	Phần mềm CNTT	229	563	982	1.827	4.918
4.2.1	VNPT-HIS	40	75	230	380	530
4.2.2	VNPT-Edu	189	398	415	789	1.389
4.2.3	VNPT-iOffice		38	118	186	812
4.2.4	VNPT-Portal		40	120	210	1.008
4.2.5	VNPT-One Gate		12	89	182	889
4.2.6	Phần mềm khác			10	80	290
4.3	Đào tạo CNTT					
4.4	An toàn, bảo mật thông tin	357	303	279	150	390
4.4.1	Dịch vụ VNPT-CA	327	183	229	120	310
4.4.2	Dịch vụ SSL	30	120	50	30	80
4.4.3	Khác: Dịch vụ bảo mật CNTT					
4.5	Công nghệ thông tin khác	180	256	102	102	153
4.5.1	VNPT I-VAN	160	189	60	60	120
4.5.2	VNPT-TVAN					12
4.5.3	Khác	20	67	42	42	21

5	Dịch vụ MyTV	16.041	17.583	17.696	18.250	16.041
6	Vinasat			8	10	10
7	Các dịch vụ còn lại	915	815	767	767	639

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng Kế hoạch – Kế toán cung cấp)

Mặc dù VNPT đang chịu sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ như Viettel, Mobile, CMC,... nhưng doanh thu tăng trưởng vẫn đạt vượt mức kỳ vọng của Tập đoàn VNPT và doanh thu năm 2015 tăng trưởng 11,5 % so với năm 2014, năm 2016 tăng trưởng 10,4 % so với năm 2015, năm 2017 tăng trưởng 10,5 % so với năm 2016, năm 2018 tăng trưởng 5,5 % so với năm 2017 và năm 2019 tăng trưởng 3,1 % so với năm 2018. Qua đó có thể thấy được rõ là doanh thu tăng đều hàng năm và chỉ tiêu về phát triển thuê bao, dịch vụ băng rộng và dịch vụ CNTT tăng hơn so với các năm trước đó, đặc biệt là thuê bao internet cáp quang. Từ đó, thu nhập bình quân đầu người tại Trung tâm cũng tăng đều hàng tháng, hàng năm.

2.2 Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị

Để thu thập, tổng hợp thực trạng tạo động lực làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị, học viên đã triển khai chương trình nghiên cứu - phỏng vấn chuyên sâu cá nhân đối với cán bộ, chuyên viên quản lý tại TTKD VNPT Quảng Trị (cùng với chương trình khảo sát bằng bảng hỏi đối với người lao động cho kết quả tại Phụ lục 3 dưới đây). Thông tin chi tiết về nội dung của hai chương trình nghiên cứu xin tham khảo tại PHỤ LỤC.

Bên cạnh đó, học viên còn tổng hợp dữ liệu thông tin từ kết quả thống kê định kỳ và quyết định ban hành về quy chế tiền lương, thưởng, phúc lợi cho CBCNV.

2.2.1 Xác định nhu cầu của người lao động

Qua chương trình phỏng vấn, khảo sát thực tiễn cho thấy những năm gần đây TTKD VNPT Quảng Trị chưa tiến hành thường xuyên hoạt động nào nhằm xác định nhu cầu của NLĐ làm căn cứ để xây dựng các biện pháp tạo động lực. Do chưa xác định được nhu cầu nào là cấp bách nhất đối với NLĐ nên các biện pháp tạo động của TTKD VNPT Quảng Trị đang được áp dụng một cách dàn trải, chưa có sự sắp xếp ưu tiên tập trung vào biện pháp nào trước, biện pháp nào sau. Điều này sẽ khiến nỗ lực tạo động cho NLĐ của lãnh đạo đơn vị không đạt được nhu mục tiêu và có thể còn gây lãng phí nguồn lực.

Công tác xác định nhu cầu của người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị chỉ được xác định qua các giai đoạn bao gồm:

- Khi tuyển dụng lao động: NLD được mời tuyển dụng phỏng vấn, người phỏng vấn (thông thường là Lãnh đạo đơn vị, lãnh đạo các phòng ban chuyên môn và các thành viên khác trong Hội đồng tuyển dụng của đơn vị) sẽ trao đổi trực tiếp với người lao động về các nội dung như sau:
 - Vị trí công việc đơn vị cần tuyển và khả năng đáp ứng của ứng viên
 - Nhu cầu của ứng viên cần được đáp ứng khi được làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị. Câu trả lời về nhu cầu của ứng viên được tổng hợp lại như sau:
 - Nhu cầu về tính chất công việc ổn định
 - Nhu cầu về khả năng thăng tiến, phát triển.
 - Nhu cầu về mức thu nhập cao.
 - Nhu cầu về môi trường làm việc thoải mái.
 - Nhu cầu khác: Phù hợp với chuyên môn, công việc ít áp lực, được đào tạo,...
 - Các đề xuất khác của ứng viên về công việc.
 - Sau đó phòng Tổng hợp – Nhân sự sẽ lưu giữ các nội dung này để làm dữ liệu phân tích thông kê để xác định nhu cầu của người lao động.
- Trong quá trình sử dụng lao động: nếu NLD cảm thấy bản thân làm việc mang lại hiệu quả cao, có sự đề xuất tăng lương, thăng tiến hoặc trưởng các bộ phận đề nghị nếu cảm thấy là hợp lý
 - Việc xác định nhu cầu của người lao động thường được đưa ra dựa trên những xu hướng chung của xã hội như các nhu cầu về nghỉ mát, lễ tết, hiếu hỉ, ngày thành lập, chứ chưa có một khảo sát, điều tra, đánh giá từ các bộ phận chuyên môn, các phòng ban trực tiếp.

2.2.2 Các hoạt động tạo động lực bằng công cụ tài chính

Hoạt động thù lao, phúc lợi lao động được TTKD VNPT Quảng Trị rất quan tâm, cụ thể được thực hiện như sau:

- Quy chế tiền lương, thưởng được áp dụng đối với người lao động đã ký kết hợp đồng lao động xác định thời hạn từ một năm trở lên và hợp đồng không xác định thời hạn với Đơn vị.

- Các đối tượng lao động khác: Lao động ký hợp đồng thử việc, lao động hợp đồng thời vụ, lao động hợp đồng theo một công việc nhất định hoặc hợp đồng có thời hạn dưới 12 tháng.

2.2.2.1 Quy chế tiền lương

1. Áp dụng phương án phân phối tiền lương theo phương pháp 3Ps (3Ps là hệ thống lương được xây dựng sao cho thu nhập của cá nhân phản ánh được ba yếu tố (1) Position – Vị trí công việc, (2) Person – Năng lực cá nhân và (3) Performance – Kết quả công việc. Phương pháp trả lương 3Ps khắc phục được các nhược điểm của phương pháp trả lương truyền thống như quá chú trọng đến bằng cấp hoặc thâm niên, không phân biệt được năng lực thực hiện công việc và đóng góp của cá nhân vào hiện thực hoá mục tiêu doanh nghiệp); sử dụng BSC/KPI là công cụ để đánh giá hiệu quả công việc và quản trị chiến lược thống nhất trên toàn Tổng Công ty.

2. Áp dụng lương đơn giá nhằm thúc đẩy bán hàng, góp phần hoàn thành tốt các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh;

3. Phù hợp các quy định của pháp luật về quản lý tiền lương;

4. Thu hút và giữ được lao động giỏi;

Với hệ thống 3Ps, TTKD VNPT Quảng Trị có thể trả lương phù hợp với tầm ảnh hưởng của vị trí đối với doanh nghiệp, tạo tính cạnh tranh so với thị trường của cùng một tập hợp các chức năng; thu hút và giữ chân nhân viên giỏi nhờ tạo động lực thông qua thực thi sự công bằng khi trả lương tương xứng với năng lực cũng như khuyến khích nâng cao hiệu quả công việc do trả lương tương xứng với đóng góp của nhân viên vào kết quả chung của đơn vị.

Bên cạnh đó để giao việc một cách phù hợp và hiệu quả, tương đương với năng lực thực hiện công việc, trong những năm vừa qua TTKD VNPT Quảng Trị đã áp dụng mô hình BSC (thẻ điểm cân bằng)

Có thể nhận thấy, cách thức trả lương của TTKD VNPT Quảng Trị đã rất chú trọng đến trả lương công bằng, phù hợp với những công việc khác nhau. Tiền lương đã gắn chặt với số lượng và chất lượng mà người lao động cống hiến, trả lương theo từng loại công việc, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của từng người lao động. Bên cạnh đó, tiền lương người lao động luôn được nhận vào ngày mùng 5 của tháng sau, TTKD VNPT Quảng Trị chưa bao giờ nợ lương hay trả lương không đúng hạn cho người lao động. Tất cả điều này đã góp phần tạo ra lòng tin và sự cố

gắng cho người lao động vì những gì mà họ nhận được tương xứng với những đóng góp của họ.

2.2.2.2 Nguyên tắc xây dựng và phân phối tiền lương

1. Tạo động lực cho từng đơn vị, tập thể, cá nhân;
2. Tiền lương của người lao động phải gắn với 3 yếu tố: P1 (chức danh công việc), P2 (năng lực thực tế của cá nhân) và P3 (kết quả công việc);
3. Trả lương thỏa đáng đối với người có năng lực, có trình độ chuyên môn - kỹ thuật, có năng suất lao động cao, mức đóng góp giá trị cho đơn vị;
4. Tiền lương của người lao động được đảm bảo cạnh tranh so với thị trường lao động nhằm thu hút, động viên và giữ những cán bộ, nhân viên có năng lực thực sự và gắn bó lâu dài với Đơn vị;
5. Chính sách tiền lương phải gắn với việc nâng cao chất lượng và định hướng phát triển nguồn nhân lực, đào tạo, bồi dưỡng, thu hút lao động có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi;
6. Khi người lao động được bổ trí đảm nhận chức danh, công việc gì thì được hưởng mức lương tương ứng của chức danh, công việc đó. Khi có sự thay đổi chức danh, công việc thì mức lương cũng thay đổi; Trường hợp người lao động bổ trí đảm nhận nhiều vị trí khác nhau sẽ được xem xét hưởng mức tương ứng với các vị trí kiêm nhiệm.
7. Quy chế tiền lương của các đơn vị được xây dựng trên nguyên tắc dân chủ, công khai có sự tham khảo ý kiến của Ban Chấp hành Công đoàn Trung tâm và phổ biến đến từng người lao động;

2.2.2.3 Về phân bổ quỹ tiền lương:

1. Trích 2% quỹ tiền lương kế hoạch để lập quỹ khen thưởng khuyến khích (Q_{KK}), nhằm thu hút người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, tay nghề giỏi (thực hiện phân phối theo Quy chế khen thưởng thu hút lao động có thành tích cao trong hoạt động SXKD). Trong trường hợp không chi hết, sẽ được gộp vào tiền lương dự phòng để phân phối.
2. Trích 10 % quỹ tiền lương kế hoạch để lập quỹ lương dự phòng của Trung tâm (được phân chia theo tỷ lệ tiền lương thực hiện trong kỳ của tập thể, cá nhân).
3. Quỹ tiền lương kế hoạch còn lại được tính thành 100% (Q_{kh}) và được phân chia như sau:

$$Q_{kh} = Q_{kh-vp} + Q_{kh-bh}$$

$$Q_{kh-vp} = Q_{kh} \times TL_{vp}$$

- Q_{kh} : Quỹ tiền lương kế hoạch phân phối của Trung tâm.

- TL_{vp} : Tỷ lệ phân phối lương của khối văn phòng trong tổng quỹ tiền lương kế hoạch của Trung tâm sau khi trích lương của Lãnh đạo. Giám đốc Trung tâm sẽ quyết định tỷ lệ phù hợp theo định mức lao động của từng thời kỳ.

- Q_{kh-bh} : Quỹ tiền lương kế hoạch phân phối của các Phòng Bán hàng.

$$Q_{kh-bh} = Q_{kh} \times (1 - TL_{vp})$$

- Q_{kh-vp} : Quỹ tiền lương kế hoạch phân phối của khối Văn phòng.

$$Q_{kh-vp} = Q_{kh-PCN} + Q_{kh-DHT} + Q_{kh-KHTCDN}$$

Q_{kh-PCN} : Quỹ tiền lương kế hoạch của các Phòng chức năng.

Q_{kh-DHT} : Quỹ tiền lương kế hoạch của Đài Hỗ trợ Khách hàng.

$Q_{kh-KHTCDN}$: Quỹ tiền lương kế hoạch của Phòng KH TCDN.

2.2.2.4 Xác định Quỹ tiền lương khoán kế hoạch của tập thể và Trả lương cá nhân hàng tháng

1. Các tiêu chí và tỷ lệ phân chia quỹ tiền lương khoán kế hoạch của tập thể.

a. Lương khoán của khối Văn phòng

- Trích lại 20%: Trả lương theo BSC Quý (Q_{BSC}).
- Sử dụng 20%: Để trả lương P1P2 (Q_{P1P2});

b. Lương khoán các Phòng bán hàng

- Trích lại 20%: Trả lương theo BSC Quý (Q_{BSC}).
- Sử dụng 20%: Để trả lương P1P2 (Q_{P1P2});
- Sử dụng 35%: để xây dựng đơn giá tiền lương giao khoán theo doanh thu duy trì của đơn vị ($Q_{ĐGDT}$);
- Sử dụng 25%: để xây dựng đơn giá tiền lương giao khoán theo doanh thu tăng thêm từ khách hàng của đơn vị ($Q_{ĐGTT}$);

2. Tiền lương cá nhân trả hàng tháng:

$TL_{CN,i} = TL_{P1P2,i} + TL_{BSC,i} + TL_{NS,i}$
--

- $TLCN,i$: Tổng tiền lương trả hàng tháng của cá nhân i.
- $TLP1P2,i$: Tiền lương cá nhân i theo P1, P2 thực tế;
- $TLBSC,i$: Tiền lương cá nhân i theo hệ số BSC.
- $TLNS,i$: Tiền lương năng suất của cá nhân i.

Tỷ trọng các khoản tiền lương sẽ được Giám đốc Trung tâm quy định phù hợp với vị trí chức danh công việc của các cá nhân theo từng thời điểm.

a. Tiền lương cứng theo chức danh công việc và năng lực cá nhân:

$$TL_{P1P2.i} = \frac{Q_{P1P2.j} \times P_{1.i} \times (N_{tt.i}/N_c) \times HSCL_{.i}}{(P_{1.i} \times (N_{tt.i}/N_c)) \times HSCL_{.i}}$$

Trong đó:

- $TL_{P1P2.i}$: Tiền lương cá nhân i theo P1, P2 thực tế;
- $N_{tt.i}$: Tổng ngày công làm việc thực tế quy đổi được trả lương theo chức danh công việc trong tháng gồm: ngày công tác thực tế, ca đêm; ngày nghỉ Lễ, Tết, nghỉ việc riêng có hưởng lương; ngày hội họp theo Thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động; các ngày tham gia khóa học tập, bồi dưỡng nghiệp vụ (dưới 6 ngày làm việc) theo Quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng của Tổng công ty.
- N_c : Ngày công chuẩn theo tháng, được xác định bằng tổng số ngày dương lịch trong tháng trừ tổng số ngày nghỉ trong tháng theo Nội quy lao động.
- $Q_{P1P2.j}$: Nguồn tiền lương $P1 \times P2$ của đơn vị j để trả cho cá nhân i thuộc đơn vị j theo vị trí công việc và năng lực cá nhân.
- $P_{1.i}$: Là hệ số lương chức danh của cá nhân i
- $HSCL_{.i}$: Là hệ số chất lượng của cá nhân i (được đánh giá theo Quy chế xét chất lượng)
- m: là tổng số lao động trong đơn vị j.

b. 1.2 Tiền lương theo hiệu quả công việc (BSC):

Tiền lương theo hiệu quả công việc gồm: Tiền lương theo kết quả đánh giá BSC/KPIs của cá nhân trong tháng theo Quy chế đánh giá hiệu quả công việc.

$$TL_{BSC.i} = \frac{Q_{BSC.j} \times P_{1.i} \times HS_{BSC} \times (N_{tt.i}/N_c) \times HSCL_{.i}}{(P_{1.i} \times HS_{BSC.i} \times (N_{tt.i}/N_c) \times HSCL_{.i})}$$

Trong đó:

- TLBSC.i: Tiền lương cá nhân i theo hệ số BSC.
- QBSC.j: Nguồn tiền lương BSC của đơn vị j để trả cho cá nhân i thuộc đơn vị j theo các chỉ tiêu BSC/KPIs cá nhân;
- Ntt.i: Tổng ngày công làm việc thực tế quy đổi được trả lương theo chức danh công việc trong tháng gồm: ngày công tác thực tế, ca đêm; ngày nghỉ Lễ, Tết, nghỉ việc riêng có hưởng lương; ngày hội họp theo Thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động; các ngày tham ra khóa học tập, bồi dưỡng nghiệp vụ (dưới 6 ngày làm việc) theo Quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng của đơn vị.
- Nc: Ngày công chuẩn theo tháng, được xác định bằng tổng số ngày dương lịch trong tháng trừ tổng số ngày nghỉ (thứ 7, chủ nhật) trong tháng theo Nội quy lao động.
- HSBSC.i: hệ số tính lương BSC được quy đổi dựa trên mức độ hoàn thành công việc của cá nhân i.
- P1.i: Là hệ số lương chức danh của cá nhân i.
- HSCL.i: Là hệ số chất lượng của cá nhân i (được đánh giá theo Quy chế xét chất lượng)
- m: là tổng số lao động trong đơn vị.

c. Tiền lương theo năng suất.

➤ Đối với khối Văn phòng

$$TL_{NS.i} = \frac{Q_{NS.j} \times M\acute{D}HT_{.i} \times (N_{tt.i}/N_c)}{(M\acute{D}HT_{.i} \times (N_{tt.i}/N_c))}$$

Trong đó:

- TLNS.i : Tiền lương năng suất của cá nhân i.
- QNS.j: Nguồn tiền lương trả theo năng suất của đơn vị j để trả cho cá nhân i thuộc đơn vị j theo mức độ hoàn thành công việc của cá nhân;
- Ntt.i : Tổng ngày công làm việc thực tế quy đổi được trả lương theo chức danh công việc trong tháng gồm: ngày công tác thực tế, ca đêm; ngày nghỉ Lễ, Tết, nghỉ việc riêng có hưởng lương; ngày hội họp theo Thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động; các ngày tham ra khóa học tập, bồi dưỡng nghiệp vụ (dưới 6 ngày làm việc) theo Quy chế cử

người đi đào tạo, bồi dưỡng của đơn vị.

- Nc : Ngày công chuẩn theo tháng, được xác định bằng tổng số ngày dương lịch trong tháng trừ tổng số ngày nghỉ (thứ 7, chủ nhật) trong tháng theo Nội quy lao động.
- MĐHT.i: hệ số mức độ hoàn thành công việc của cá nhân i (được đánh giá theo Quy chế đánh giá hiệu quả công việc).
- m: là tổng số lao động trong đơn vị.
- Đối với các Phòng Bán hàng

$$TL_{NS.i} = TL_{ĐG.i} \times Đ_{CN.i} \times HS_{kv.i}$$

- TLNS.i : Tiền lương năng suất của cá nhân i.
- TLĐG.i: là đơn giá tiền lương xác định bằng đồng/1 điểm.
- HSkv.i: là hệ số điều chỉnh địa bàn cơ sở.
- ĐCN.i : là số điểm cá nhân i thực hiện trong tháng được xác định từ các kết quả thực hiện các chỉ tiêu, nhiệm vụ trong tháng.
- ĐCN.i = Điểm doanh thu duy trì + Điểm dịch vụ duy trì + Điểm doanh thu phát sinh mới + Điểm dịch vụ phát sinh mới + Điểm thực hiện các chỉ tiêu, nhiệm vụ khác (tùy theo vị trí công việc).

2.2.2.5 Thực trạng điều chỉnh tiền lương qua các năm từ năm 2016 đến 2019

1. Năm 2016: Thực hiện quy chế phân phối tiền lương (TTKD: 185/QĐ-TTKD QTI-THNS)

- Xây dựng cơ chế lương theo quy định của TCT trong đó việc thay đổi thời gian ứng lương, quyết toán lương và mức phân phối hàng tháng, quý phù hợp với nhu cầu của người lao động đã góp phần ổn định việc làm, đời sống của người lao động, thiết thực động viên CBCNV hăng hái thi đua lao động sáng tạo, đóng góp sức mình vào sự phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT Quảng Trị.

- Hàng tháng/quý đều thực hiện thông báo hệ số chức danh, mức độ hoàn thành các chỉ tiêu SXKD của các Phòng chức năng, các đơn vị trực tiếp SXKD, thông báo phân phối thu nhập của quý để người lao động nắm được thu nhập của mình theo hệ số và năng suất, chất lượng công việc hoàn thành.

- Đã thực hiện tốt chuyển đổi lương mới theo đúng quy định.

- Phân phối tiền lương, thu nhập theo quy chế và các đợt bổ sung của Tập đoàn, Tổng công ty trong năm. Thanh toán đầy đủ, đúng chế độ tiền lương ngoài giờ theo đúng quy định.

2. Năm 2017: Quyết định số 144/QĐ TTKD QTI-THNS

Tiền lương: Trong năm có sửa đổi, bổ sung cơ chế lương trong đó chú trọng việc đánh giá chấm năng suất lao động theo từng vị trí chức danh, quyết toán lương và mức phân phối hàng tháng, quý phù hợp với nhu cầu của người lao động đã đảm bảo đời sống của người lao động từ đó người lao động yên tâm làm việc và tích cực tham gia các phong trào thi đua lao động sáng tạo, đóng góp sức mình vào sự phát triển của VNPT.

Hàng tháng/quý thực hiện công khai hệ số chức danh, mức độ hoàn thành các chỉ tiêu SXKD của các Phòng chức năng, các đơn vị trực tiếp SXKD, thông báo phân phối thu nhập của quý để người lao động nắm được thu nhập của mình theo hệ số và năng suất, chất lượng công việc hoàn thành.

- Đã thực hiện tốt việc xét nâng bậc lương đóng bảo hiểm đúng quy chế.
- Phân phối kịp thời tiền lương, thu nhập theo quy chế và các đợt bổ sung của Tập đoàn, Tổng công ty trong năm. Thanh toán đầy đủ, đúng chế độ tiền lương ngoài giờ.

3. Năm 2018: Trong năm đơn vị có sửa đổi, bổ sung cơ chế lương trong đó chú trọng việc đánh giá chấm năng suất lao động theo từng vị trí chức danh, quyết toán lương và mức phân phối hàng tháng, quý

Hàng tháng/quý thực hiện công khai hệ số chức danh, mức độ hoàn thành các chỉ tiêu SXKD của các Phòng chức năng, các đơn vị trực tiếp SXKD, thông báo phân phối thu nhập hàng quý đến người lao động.

- Đã thực hiện tốt việc xét nâng bậc lương đóng bảo hiểm đúng quy chế.
- Đã thực hiện phân phối tiền lương, thu nhập theo quy chế và các đợt bổ sung của Tập đoàn, Tổng công ty trong năm. Thanh toán đầy đủ, đúng chế độ tiền lương ngoài giờ.

4. Năm 2019: Quyết định số 159/QĐ TTKD QTI-THNS

Thực hiện chủ trương của Tổng công ty về mô hình kinh doanh mới, theo đó quy chế lương thay đổi cơ bản, quỹ tiền lương được xây dựng và thực hiện chi đến người lao động theo các kênh; trong đó lương P1P3 tối đa đạt 40%, lương năng suất

tối thiểu 60%; sử dụng quỹ lương khuyến khích để động viên cho đối tượng sản xuất trực tiếp, các chương trình trọng điểm trong tháng; Bổ sung lương phép năm, lương kiêm nhiệm năm 2019. Quy chế lương mới áp dụng từ giữa năm cơ bản tạo được động lực cho CBCNV, NLĐ hăng say công tác.

- Đối với xét nâng bậc lương, đóng bảo hiểm thực hiện đúng quy chế: Trong năm có 88 cá nhân có quyết định nâng bậc lương (theo công văn số 341/TTKD-THNS).

- Đã thực hiện phân phối tiền lương, thu nhập theo quy chế và các đợt bổ sung của Tập đoàn, Tổng công ty trong năm, Thực hiện phân phối tiền lương, thu nhập theo đúng quy chế, năng suất và hiệu quả công việc đảm bảo thời gian chi trả đúng với người lao động.

- Quỹ tiền lương phân phối (Qpp): Lập kế hoạch chi hàng tháng tối thiểu 80% quỹ tiền lương kế hoạch.

- Trích lập quỹ khuyến khích 10% (QKK): Chi tối thiểu 70% quỹ khuyến khích chi hàng tháng để thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh tại Trung tâm, phần còn quỹ khuyến khích không chi hết trong tháng thì chi khuyến khích hết và quyết toán trong năm, các khoản chi trả quỹ khuyến khích cho các tập thể, cá nhân gồm:

- Các chương trình khuyến khích bán hàng trọng điểm trong tháng.
- Cho khối gián tiếp phát triển dịch vụ.
- Hoàn thành vượt định mức sản lượng hay vượt kế hoạch giao.
- Tạo nguồn tiền lương đơn giá tăng thêm cho kinh doanh.
- Các hoạt động khác...

- Quỹ tiền lương dự phòng tối đa 10% (Qdp): Chi cho các khoản Lương phụ cấp, Lương làm thêm giờ, Lương phân phối vượt chi...

- Phân phối quỹ tiền lương tới các khối: Quỹ tiền lương phân phối (Qpp) được phân bổ tới các khối làm căn cứ chia lương hàng tháng tới NLĐ. Cụ thể:

- Quỹ tiền lương khối quản lý bao gồm:
 - Quỹ tiền lương Ban Lãnh đạo: Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng TTKD.
 - Quỹ tiền lương Giám đốc PBH: Giám đốc, Phó Giám đốc các PBH, Phòng KHTCDN.

- Quỹ tiền lương khối kinh doanh: Gồm các Phòng bán hàng, Phòng KHTCDN.
- Quỹ tiền lương khối văn phòng: Gồm các Phòng chức năng của Trung tâm.
- Quỹ tiền lương khối Hỗ trợ: Gồm Đài Hỗ trợ khách hàng và bán hàng qua điện thoại.
- Quỹ tiền lương phân phối về các khối được phân bổ theo hệ số lương chức danh (P1) của lao động định biên theo khối đó.

2.2.2.6 Cơ cấu tiền lương theo chức danh

Theo quy định tại TTKD VNPT Quảng Trị thì cơ cấu tiền lương của NLĐ được phân làm 2 loại bao gồm lương P1P3 (lương chức danh và kết quả thực hiện) và lương đơn giá. Từ đó, cơ cấu tiền lương tại từng chức danh của NLĐ được thể hiện chi tiết như sau:

Bảng 2.4. Cơ cấu tiền lương của NLĐ theo các chức danh được quy định

Khối	Chức danh	Cơ cấu tiền lương	
		Lương P1P3	Lương Đơn giá
Quản lý kinh doanh	Ban Lãnh đạo (Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng) Giám đốc, Phó Giám đốc PBH, Phòng KHTCDN	50%	50%
Văn phòng	Tất cả chức danh thuộc các Phòng chức năng	100%	
Kinh doanh trực tiếp	NVKD/BHTT	40%	60%
	QLĐB		
	AM		
	Tổ trưởng Tổ bán hàng/ Tổ AM		
	Quản lý kênh điểm bán	40%	60%
	Quản lý kênh BHTT	40%	60%
	Telesale	40%	60%
	Thu cước	40%	60%
Kinh doanh gián tiếp	GDV	80%	20%
	Cửa hàng trưởng	90%	10%
	QL thu cước	100%	
	Kế toán PBH	100%	
	Presale	100%	

Khối	Chức danh	Cơ cấu tiền lương	
		Lương P1P3	Lương Đơn giá
	Aftersale/Hỗ trợ kinh doanh	100%	
Hỗ trợ	Trưởng Đài HTKH	100%	
	CSKH qua ĐT	100%	
	Kiểm soát viên	100%	
	BVMT	100%	
<p>- Tất cả chức danh gián tiếp mà trong cơ cấu tiền lương không có lương đơn giá vẫn được áp dụng đơn giá tiền lương đối với sản lượng/doanh thu phát triển mới do cá nhân trực tiếp phát triển được. Tiền lương chi trả cho các đối tượng này trích từ quỹ tiền lương tập trung của Trung tâm (theo thứ tự chi từ nguồn quỹ tiền lương khuyến khích, tiền lương dự phòng, tiền lương đơn giá của khối kinh doanh trực tiếp không chi hết).</p> <p>- Giao chỉ tiêu phát triển thuê bao tối thiểu/tháng (KPI) cho các chức danh không có lương đơn giá, phần sản lượng vượt chỉ tiêu tối thiểu sẽ được tính theo đơn giá trực tiếp.</p>			

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng Kế hoạch – Kế toán cung cấp)

2.2.2.7 Phụ cấp, trợ cấp cho người lao động

Hệ thống phụ cấp của TTKD VNPT Quảng Trị gồm 3 loại: phụ cấp làm đêm, phụ cấp làm thêm giờ, phụ cấp đi lại, các khoản phụ cấp đều được tính gộp vào lương để chi trả. TTKD VNPT Quảng Trị đã có hệ thống phụ cấp cho nhân viên, nhằm mục đích tăng thêm thu nhập cho nhân viên, bù đắp những hao phí sức lực và tinh thần khi nhân viên phải làm thêm giờ, phải làm đêm thông qua phụ cấp làm đêm và phụ cấp làm thêm giờ; hỗ trợ các chi phí đi lại cho họ thông qua phụ cấp đi lại

Đối với một số cán bộ đặc thù được thêm phụ cấp xăng xe, phụ cấp điện thoại trong quá trình làm việc.

Phụ cấp làm thêm, làm đêm được trả như sau:

- + Phụ cấp làm đêm: 30%
- + Phụ cấp làm thêm vào ngày thường: 150%
- + Phụ cấp làm thêm vào ngày nghỉ: 200%
- + Phụ cấp làm thêm vào ngày lễ: 300%

Phụ cấp làm thêm được tính dựa trên tiền công quy chuẩn, không tính phụ cấp chức vụ.

Các loại phụ cấp này đã khuyến khích được người lao động có trách nhiệm cao hơn với công việc. Người lao động sẽ được đảm bảo hơn trong việc nhận được những mức lương tương đương với công việc của mình. TTKD VNPT Quảng Trị đã hoàn toàn tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật hiện nay về mức phụ cấp cho người lao động và mức phụ cấp mà TTKD VNPT Quảng Trị đang áp dụng này không có sự khác biệt nhiều so với các công ty khác, các ngành và địa phương. Nhưng tiền phụ cấp này còn khá khiêm tốn, nó chưa hỗ trợ được nhiều cho công việc của người lao động nên nó cũng chưa phát huy được hết vai trò của mình.

2.2.2.8 Tiền thưởng cho người lao động

Ngoài tiền lương, TTKD VNPT Quảng Trị còn sử dụng hệ thống tiền thưởng như một công cụ tạo động lực hữu hiệu để tạo ra sự hưng phấn và niềm say mê công việc cho người lao động.

Quy chế tiền lương, thưởng được áp dụng đối với người lao động đã ký kết hợp đồng lao động xác định thời hạn từ một năm trở lên và hợp đồng không xác định thời hạn với Đơn vị.

Các đối tượng lao động khác: Lao động ký hợp đồng thử việc, lao động hợp đồng thời vụ, lao động hợp đồng theo một công việc nhất định hoặc hợp đồng có thời hạn dưới 12 tháng.

Quỹ tiền thưởng của TTKD VNPT Quảng Trị qua các năm như sau:

Bảng 2.5. Quỹ tiền thưởng năm 2015-2019

TT	Năm	Quỹ thưởng (nghìn đồng)	Tốc độ tăng (%)
1	2015	10.103.250	
2	2016	10.106.750	0,03%
3	2017	10.207.725	0,99%
4	2018	10.343.883	1,32%
5	2019	10.421.205	0,74%

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng Kế hoạch – Kế toán cung cấp)

Quỹ tiền thưởng các năm đã có sự tăng lên rõ rệt. Trong 3 năm, quỹ tiền thưởng tăng 3,08% (tương ứng tăng 104.475 triệu đồng). Năm 2016 tăng 0,03% (3.5 triệu) so với năm 2015, năm 2017 tăng 0,99% (100.975 triệu đồng), đến năm 2018 tăng 1,32% (136.158 triệu đồng) và năm 2019 quỹ thưởng tăng 0,74% (77.322) so với năm 2018. Căn cứ vào thời điểm thưởng, hệ thống tiền thưởng của TTKD VNPT Quảng Trị gồm 3 hình thức thưởng cơ bản sau: thưởng hàng quý,

thưởng cuối năm, thưởng các dự lễ đặc biệt (Thưởng tết) và thưởng đột xuất cho những người có thành tích đặc biệt. Cụ thể như sau:

Thưởng hàng quý: hàng quý, các Trưởng bộ phận dựa vào một số tiêu chí như số ngày công của nhân viên, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, tinh thần trách nhiệm với công việc... để tiến hành đánh giá và xếp hạng nhân viên của bộ phận mình theo 3 hạng: hạng A, hạng B, hạng C. Cách đánh giá này dựa trên thang điểm BSC và KPI mà TTKD VNPT Quảng Trị triển khai đến từng cán bộ công nhân viên. Tiền thưởng hàng quý được TTKD VNPT Quảng Trị chi trả cùng tiền lương vào cuối tháng cho nhân viên. Mức thưởng cụ thể như sau:

Bảng 2.6 Mức thưởng hàng Tháng

TT	Hạng	Mức thưởng (đồng)	Khoảng cách thưởng
1	A	2.000.000	
2	B	1.500.000	500.000
3	C	1.000.000	500.000

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng Tổng hợp – Nhân sự cung cấp)

Bảng trên cho thấy mức thưởng ở các hạng tương đối lớn, có khả năng làm động lực thúc đẩy các nhân viên phấn đấu đạt thưởng. Bên cạnh đó, các khoảng cách giữa các mức thưởng cũng không nhỏ (500 nghìn đồng) nên có tác dụng kích thích nhân viên phấn đấu để đạt mức thưởng cao hơn. Tuy nhiên, các tiêu chí xét thưởng hàng quý chưa được cụ thể hoá, việc xếp hạng cho nhân viên thưởng dựa trên định tính, chủ quan nên việc đánh giá và xét hạng thưởng vẫn còn hạn chế nên vẫn chưa hoàn toàn tạo được động lực cho người lao động.

Thưởng cuối năm:

Bảng 2.7 Tiền thưởng Tết dương, âm

TT	Thời gian công tác	Thưởng Tết dương		Thưởng Tết âm	
		Hệ số	Thời gian mức lương trung bình	Hệ số	Thời gian mức lương trung bình
1	5 năm trở xuống	1.1	6 tháng	1.2	12 tháng
2	5 năm trở lên	1.2	6 tháng	1.3	12 tháng
3	Trên 10 năm	1.3	6 tháng	1.4	12 tháng

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng Tổng hợp – Nhân sự cung cấp)

Bảng trên cho thấy thưởng Tết dương sẽ bằng hệ số nhân với mức lương trung bình của CBCNV tính theo hệ số nhân với mức lương trung bình của CBCNV trong thời gian 6 tháng trước đó. Đối với cán bộ có thời gian công tác dưới 5 năm thì hệ số là 1.1, cán bộ công tác trên 5 năm có hệ số 1.2 và trên 10 năm thì hệ số là 1.3. Bên cạnh đó, thưởng Tết âm có công thức tính như tết dương khác về thời gian là trong thời gian 12 tháng trước đó. Đối với cán bộ có thời gian công tác dưới 5 năm thì hệ số là 1.2, cán bộ công tác trên 5 năm có hệ số 1.3 và trên 10 năm thì hệ số là 1.4. Với mức thưởng như trên TTKD VNPT Quảng Trị đã tạo được động lực cho người lao động.

Thưởng đột xuất: được TTKD VNPT Quảng Trị xét thưởng cho các nhân viên có thành tích đặt biệt trong quá trình làm việc nhằm khuyến khích nhân viên cố gắng chủ động, có itnh thần trách nhiệm và sáng tạo trong công việc. Tuỳ vào mức độ thành tích nhân viên đã có được mà ban lãnh đạo trong trung tâm sẽ quyết định mức tiền thưởng nhưng không quá 5 triệu đồng/ người/ lần:

- + Mức thưởng dành cho nhân viên có sáng kiến, sáng chế cải tiến kỹ thuật, cải thiện điều kiện làm việc, ... là từ 1.000.000 – 5.000.000 đồng;

- + Mức thưởng dành cho nhân viên có những thành tích khác như tích cực tham gia công tác cứu hộ khi TTKD VNPT Quảng Trị xảy ra các sự cố như hoả hoạn; tham gia vào hành động bắt trộm, cướp trên địa bàn hoạt động của TTKD VNPT Quảng Trị ... là từ 1.000.000 – 2.000.000 đồng và được tuyên dương trước cờ trong buổi sáng thứ 2.

- + Đối với nhân viên bán hàng thì chính sách thưởng khá đa dạng đáp ứng đủ nhu cầu để tạo động lực cho CBCNV tại vị trí quan trọng này.

Với hoạt động thưởng đột xuất đã tạo được động lực cho người lao động. Mọi người đều cố gắng làm việc để có thành tích tốt, có các sáng kiến cải tiến kỹ thuật ... để đạt được nhiều phần thưởng nhằm nâng cao thu nhập cho bản thân nên đã kích thích được người lao động.

2.2.2.9 Tạo động lực cho người lao động qua chính sách phúc lợi và dịch vụ

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống. Đây là khoản ngoài tiền công, tiền lương và các khuyến khích tài chính. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động được chia làm 2

loại đó là phúc lợi theo pháp luật quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện do công ty tự thành lập, tổ chức, tùy vào khả năng tài chính của công ty (như phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi thời gian, dịch vụ ăn, ở đi lại...) một phần nhằm kích thích động viên người lao động gắn bó với doanh nghiệp, một phần là để thu hút lao động giỏi.

* Phúc lợi bắt buộc: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, mang thai, tai nạn lao động, về hưu hoặc khi chết để góp phần ổn định cuộc sống của NLĐ và gia đình họ.

Việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế sẽ kích thích NLĐ hăng say làm việc, bởi họ cảm thấy yên tâm, cuộc sống của họ được đảm bảo hơn khi có vấn đề gì đó xảy ra tạo cho NLĐ yên tâm làm việc. Do đó các Doanh nghiệp không nên trốn tránh việc đóng bảo hiểm xã hội, y tế cho NLĐ.

Các chế độ bảo hiểm xã hội bao gồm: Chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, chế độ về hưu, chế độ thai sản và chế độ trợ cấp tử tuất.

* Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện: Phúc lợi khám sức khỏe định kỳ tại TTKD VNPT Quảng Trị, phúc lợi được trang bị các vật dụng công cụ đảm bảo sức khỏe của CBCNV,... Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, các doanh nghiệp thường áp dụng các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện tùy theo khả năng tài chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích NLĐ làm việc, yên tâm công tác và gắn bó với doanh nghiệp. Các loại phúc lợi và dịch vụ này nhằm hỗ trợ phần nào những khó khăn trong cuộc sống của người lao động khi tham gia lao động, tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, kích thích người lao động làm việc và tăng năng suất lao động.

Qua các chương trình phúc lợi có thể thấy đây cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả, tác động đến NLĐ trong tổ chức. Các cơ quan, doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm tới người lao động, góp phần tạo động lực cho NLĐ, khuyến khích họ yên tâm làm việc và làm việc có hiệu quả

2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng công cụ phi tài chính

Hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính tại TTKD VNPT Quảng Trị trong thời gian từ năm 2017-2019 gồm có các hoạt động như sau:

2.2.3.1 Tạo động lực làm việc thông qua sử dụng, bố trí nhân lực

Qua phỏng vấn và quan sát thực tiễn nhận thấy TTKD VNPT Quảng Trị bố trí CBCNV đúng trình độ lành nghề của người lao động tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định được mức độ phức tạp công việc từ đó sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với từng công việc cụ thể.

TTKD VNPT Quảng Trị phân công công việc phù hợp với từng chức năng nhiệm vụ cho từng CBCNV từ đó giúp người lao động có cơ hội phát huy tối đa năng lực bản thân làm cho họ hăng say, gắn bó hơn với công việc mà họ đang đảm nhiệm và TTKD VNPT Quảng Trị sẽ cử một số CBCNV tham gia vào các hoạt động quan trọng của đơn vị từ gây hứng thú thỏa mãn với công việc được giao sẽ nâng cao được năng suất hiệu quả làm việc. Tuy nhiên, vẫn còn một số cán bộ chưa thực sự cảm thấy họ đang ngồi đúng vị trí từ đó tạo cho người lao động tâm lý chán nản không muốn làm việc.

2.2.3.2 Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc

TTKD VNPT Quảng Trị nhận biết được việc đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của NLĐ, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hoạt động trong công việc của mỗi NLĐ. Trong nhiều trường hợp, trả lương cao chưa chắc người lao động đã có động lực làm việc. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, NLĐ còn cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các vấn đề khác từ đó TTKD VNPT Quảng Trị luôn cố gắng thực hiện đánh giá công việc công bằng và công khai.

Việc đánh giá thực hiện công việc được TTKD VNPT Quảng Trị thực hiện thường xuyên. Đánh giá tùy thuộc vào loại hình lao động và dựa vào các tiêu chí cụ thể như sau:

Đối với lao động gián tiếp:

- + Mức độ hoàn thành công việc;
- + Tuân thủ các nội quy, kỷ luật lao động;
- + Tương trợ, giúp đỡ đồng nghiệp, sự phối hợp với những người lao động khác trong đơn vị;
- + Sai sót về chuyên môn ảnh hưởng tới chất lượng công việc;

- + Sáng kiến cải tiến kỹ thuật;
- + Tính trách nhiệm với công việc...

Đối với lao động trực tiếp:

- + Mức độ hoàn thành công việc;
- + Tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động, tuân thủ các quy định về an toàn vệ sinh lao động;
- + Số ngày công làm việc thực tế;
- + Tỷ lệ tiết kiệm nguyên vật liệu;
- + Bảo quản các trang thiết bị máy móc;
- + Sáng kiến cải tiến kỹ thuật...

Việc đánh giá kết quả lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích NLĐ hăng hái làm việc. Nó là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả thực hiện công việc của NLĐ gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những NLĐ. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho NLĐ thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình hoạt động, từ đó mà họ có phương hướng khắc phục để có thể đạt hiệu quả cao hơn. Nâng cao hiệu quả hoạt động cho NLĐ là tạo ra động lực làm việc cho họ.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc tại TTKD VNPT Quảng Trị là cải tiến việc thực hiện công việc của NLĐ và giúp cho các lãnh đạo TTKD VNPT Quảng Trị có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật... Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả NLĐ và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho NLĐ.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng làm cơ sở công nhận thành tích của cá nhân và khả năng thăng tiến của họ.

Tuy nhiên các lãnh đạo tại TTKD VNPT Quảng Trị cần quan tâm hơn đến vấn đề thăng tiến cho NLĐ đồng thời phải xây dựng tiêu chí để được thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho tất cả mọi người trong tổ chức biết để phấn đấu. Bởi sự thăng tiến chính là cách để khẳng định giá trị của bản thân trong tổ chức và trước

đồng nghiệp đặc biệt là những người có hoài bão và năng lực thực sự vì sau một thời gian khá dài làm việc ở một vị trí nào đó thì họ muốn có một vị trí mới hơn để họ có thể phát huy hết năng lực của mình đồng thời tránh sự nhàm chán trong công việc.

2.2.3.3. Tạo động lực làm việc thông qua điều kiện, môi trường làm việc

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm rất nhiều yếu tố: máy móc, thiết bị phục vụ cho NLD, bầu không khí trong tập thể, văn hóa công ty, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc...

Các vấn đề về lương và phúc lợi vẫn là chưa đủ nếu mỗi doanh nghiệp không quan tâm chú trọng tới điều kiện lao động của người lao động. Nhận thức được điều đó, Lãnh đạo TTKD VNPT Quảng Trị đã luôn chú trọng để cải thiện điều kiện lao động, đảm bảo an toàn, vệ sinh lao động. Được thể hiện qua:

- Trung tâm đã đầu tư các máy móc hiện đại, giảm thiểu các tai hại đối với sức khỏe người lao động
- Phục vụ đầy đủ chỗ nghỉ ngơi, vệ sinh, nước uống... đầy đủ cho nhu cầu cá nhân của người lao động
- Xây dựng nhà để xe miễn phí cho người lao động, đảm bảo tài sản cho người lao động yên tâm làm việc
- Người lao động làm việc được trang bị các loại bảo hộ lao động cần thiết. Hàng năm, Trung tâm tổ chức các đợt tập huấn về công tác vệ sinh an toàn lao động và phòng chống cháy nổ cho người lao động.

TTKD VNPT Quảng Trị nhận thấy tầm quan trọng của việc tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho NLD. Từ đó giúp Trung tâm tạo ra bầu không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hóa tổ chức lành mạnh, tổ chức phục vụ nơi làm việc theo đúng yêu cầu của công việc, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau... Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất để người lao động tiến hành quá trình lao động, để quá trình đó diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tạo hứng thú tích cực cho NLD, để NLD cảm thấy được tôn trọng, được phát huy hết tiềm năng của mình, tăng năng suất lao động, giảm bớt thời gian lãng phí không cần thiết, tạo ra sự thoải mái trong công việc từ đó NLD sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, với tổ chức.

Chủ trương của Trung tâm là tạo nên một môi trường làm việc thân thiện giữa những người công nhân với nhau, giữa cán bộ quản lý với công nhân của mình. Trung tâm đề cao việc xây dựng một môi trường làm việc bình đẳng nhưng phải tuân thủ theo quy định của đơn vị và pháp luật. Các biện pháp mà Trung tâm đã áp dụng để xây dựng môi trường làm việc là:

- Trung tâm tạo điều kiện cho người lao động có thể gặp gỡ trực tiếp người lãnh đạo để bày tỏ những ý kiến của mình. Trong đơn vị còn có hòm thư góp ý cho người lao động đóng góp ý kiến của mình. Trung tâm tiến hành giải quyết nghiêm túc các kiến nghị của người lao động.

- Nếu có vấn đề gì thắc mắc về tiền lương của nhân viên có quyền thắc mắc trực tiếp với cán bộ quản lý tổ và không ký vào bảng lương. Cán bộ quản lý tổ sẽ làm việc với phòng tổ chức và nếu sau khi tổ trưởng về giải thích mà người nhân viên đó vẫn chưa cảm thấy thỏa đáng thì có thể trực tiếp lên hỏi rõ người cán bộ phụ trách về lương. Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị thực hiện nghiêm túc các quy định được đặt ra và tạo sự công khai về hệ thống trả công cho người lao động

Tuy TTKD VNPT Quảng Trị hiểu rõ việc tạo điều kiện môi trường làm việc tốt nhất cho NLĐ, nhưng vẫn có một trường hợp khiến bầu không khí không lành mạnh, căng thẳng trong công việc là nguyên nhân làm giảm hiệu suất hoạt động. Do đó TTKD VNPT Quảng Trị cần quan tâm đến nhân tố tạo ra sự hứng thú, kích thích khả năng sáng tạo, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, tạo hưng phấn trong công việc.

2.2.3.4. Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo, phát triển NNL

Đối với TTKD VNPT Quảng Trị thì NNL đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho NLĐ, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLĐ, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của NLĐ. Đối với NLĐ, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi

hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho NLĐ, NLĐ sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. NLĐ cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

Đào tạo và phát triển NNL là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của NLĐ. Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân NLĐ, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của NLĐ và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được các nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng của NLĐ, qua đó sẽ thúc đẩy động lực làm việc của họ luôn được TTKD VNPT Quảng Trị thực hiện theo quy chế đào tạo, bồi dưỡng của TCT.

Căn cứ vào ban hành quy chế đào tạo, bồi dưỡng của TCT, Trung tâm đã xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng hàng năm đảm bảo xây dựng lực lượng lao động có đạo đức nghề nghiệp, có đủ trình độ và năng lực chuyên môn phù hợp với nhiệm vụ được giao; Thường xuyên cập nhật, bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng và phương pháp thực hiện nhiệm vụ và chuẩn hóa khung năng lực phù hợp chức danh công việc; Tạo môi trường học tập, khuyến khích người lao động chủ động học tập, nâng cao trình độ, đề cao vai trò tự học tập để phục vụ mục tiêu của đơn vị và cá nhân.

Căn cứ vào trình độ chuyên môn và tay nghề của CBCNV, yêu cầu công tác quản lý, phát triển sản xuất, nhu cầu đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ CBCNV và điều kiện kinh phí đào tạo, công ty xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ CBCNV.

Công tác đào tạo được Phòng Tổng hợp – Nhân sự của Trung tâm thường xuyên tổ chức thực hiện dựa trên nhu cầu thực tế của sản xuất kinh doanh.

• Về nguyên tắc đào tạo:

- Đào tạo, bồi dưỡng phải căn cứ yêu cầu thực tế của đơn vị đối với từng chức danh công việc, năng lực công tác của từng cá nhân.
- Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phải gắn với công tác quy hoạch cán bộ, yêu cầu phát triển nguồn nhân lực và kế hoạch sử dụng lao động của đơn vị.
- Thực hiện chế độ đào tạo, bồi dưỡng theo đúng quy định của pháp luật hiện hành, đề cao quyền trách nhiệm của người lao động và người sử dụng lao động trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng.

- Đảm bảo tính chủ động, công khai, minh bạch, hiệu quả trong công tác đào tạo, bồi dưỡng; kết hợp cơ chế phân cấp và cơ chế cạnh tranh trong tổ chức các chương trình, các khóa đào tạo, bồi dưỡng.

Hàng năm, Trung tâm xây dựng quy chế đào tạo căn cứ từ mục tiêu, quy hoạch và nâng cao trình độ, năng lực cho người lao động đã triển khai đào tạo cụ thể là

• Kinh phí đào tạo:

- Để khuyến khích CBCNV học tập nâng cao trình độ phục vụ cho mục tiêu chí thức hóa đội ngũ lao động đạt kết quả tốt, đồng thời đảm bảo qui chế đào tạo của công ty, công ty đã xây dựng quy chế hỗ trợ cho CBCNV được cử đi học áp dụng cho toàn công ty:

- Về chi phí học tập: được đơn vị thanh toán chi phí đào tạo, bồi dưỡng theo qui định của cơ sở đào tạo bao gồm: học phí, lệ phí thi tuyển.

- Về chế độ tiền lương: được hưởng 100% hệ số lương cơ bản theo ngạch, bậc đang hưởng lúc đi học và phụ cấp khu vực...

- Về bảo hiểm xã hội: thời gian đi đào tạo, bồi dưỡng vẫn được cơ quan đóng bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội và tính như thời gìn công tác để xét thời gian công tác hưởng chế độ bảo hiểm xã hội.

• Các hình thức đào tạo:

- Công ty dựa trên đặc điểm của từng đối tượng, nhu cầu đào tạo của từng bộ phận sản xuất trong doanh nghiệp để thực hiện các loại hình đào tạo cho phù hợp. Có thể là cử đi các đơn vị trường học, trung tâm bồi dưỡng để đào tạo, hoặc đào tạo theo dạng kèm cặp tại đơn vị.

• Tổng hợp kết quả:

- TTKD VNPT Quảng Trị đã tổ chức 118 lớp đào tạo nội bộ.

- Cử người tham gia các lớp do Tập đoàn tổ chức với 5.749 lượt người được tập huấn, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc và lý luận chính trị.

- Tổng chi phí đào tạo 1.288 triệu đồng

- Số lượng Đào tạo đại học: 03 học Đại học Luật, 03 học Đại học Kế toán, 13 học Đại học Quản trị kinh doanh.

Số lượng học cao học: 02 người đã hoàn thành thạc sỹ quản lý kinh tế; 10 người đang tiếp tục học. Hình thức đào tạo: thuê đơn vị ngoài đào tạo (Phân hiệu Đại học Huế, Vũ Đức Tuân), mời TTHTBHMT về đào tạo, tự đào tạo nội bộ tại đơn vị do lãnh đạo Trung tâm, lãnh đạo Phòng chức năng, KHDN, các giảng viên nội bộ phòng chức năng đứng lớp, Các đơn vị tự đào tạo nội bộ, các nhân tự học

Đào tạo là cơ sở của đề bạt lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho NLD được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách lớn hơn có tác động khuyến khích NLD vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích NLD đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Việc thăng tiến được TTKD VNPT Quảng Trị xem xét cả một quá trình lao động lâu dài một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích, kết quả thực hiện công việc, năng lực và nhu cầu của NLD nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người tán thành. Điều này cũng đảm bảo được sự công bằng giữa các nhân viên trong tổ chức. Nó đem lại lợi ích cho tổ chức và tạo động lực khuyến khích NLD phấn đấu hết mình trong công việc vì lợi ích thiết thân của bản thân và lợi ích của doanh nghiệp.

2.2.3.5. Hoạt động phong trào tại TTKD VNPT Quảng Trị

a. Ngay từ đầu năm, Chuyên môn- Công đoàn phát động thi đua hoàn thành kế hoạch SXKD đã tổ chức lễ ra quân bán hàng, phát động thi đua đã tạo không khí sôi nổi trong toàn thể CBCNV, NLD.

- Trong phong trào "Nụ cười VNPT" do Tập đoàn và Công đoàn VNPT phát động đã được các tập thể, cá nhân tích cực hưởng ứng tham gia. Kết quả có 101 lượt cá nhân được tôn vinh nụ cười VNPT cấp Trung tâm, 14 cá nhân được tôn vinh cấp Công đoàn VNPT, 04 cá nhân tiêu biểu được tôn vinh, khen thưởng, được cử học tập trong nước và nước ngoài đó là Trần Thị Bé Ly, Phạm Thành Công, Nguyễn Thị Hồng Hoa, Nguyễn Văn Khương; Về "Chất lượng VNPT" có 06 lượt Tập thể được khen thưởng.

- Bên cạnh đó phong trào thi đua "Ngôi sao kinh doanh"& "Vua bán hàng" cũng đã được đẩy mạnh nhằm tạo động lực khuyến khích nhân viên kinh doanh, CTV tích cực bán hàng và tôn vinh người bán hàng giỏi kết quả có 11 cá nhân được

TCT khen trong chương trình ngôi sao kinh doanh và 8 cá nhân đạt vua bán hàng, 02 cá nhân được cử học tập trong nước và nước ngoài là Hoàng Thanh, Trần Thị Thuận.

b. Triển khai thực hiện Phong trào thu nợ quá hạn với mục tiêu thu nợ dài hạn 1,2 triệu/người /năm, các CDBP hưởng ứng tích cực, nhiều cá nhân được tuyên dương trước cờ: Kết quả 3 năm thu được 912 triệu đồng đạt và vượt 150% mục tiêu Nghị quyết và biểu dương, khen thưởng 33 cá nhân đạt kết quả cao.

c. Trong phong trào “khách hàng là người nhà của bạn”. Kết quả chăm sóc lũy kế được 3.432 KH và giữ 4.586 thuê bao không rời mạng, phát triển trên tập khách hàng trực tiếp chăm sóc là 119 dịch vụ; Đã tư vấn ký được 221 khách hàng thanh toán qua UNT, hoàn thành 110% kế hoạch giao.

d. Tham gia tích cực các cuộc thi do Tổng Công ty phát động: trong chương trình Khách hàng là những người thân yêu nhất giai đoạn 1 với mục đích thay đổi quan niệm và thái độ phục vụ khách hàng của người VNPT nhằm hướng đến sự chân thành, tận tâm, cầu thị, thân yêu và biết ơn khách hàng. Tạo ra diện mạo mới về hình ảnh nhân viên VNPT Vinaphone trong công tác CSKH, bán hàng và phát triển dịch vụ của VNPT.

- Kết quả: 01 cá nhân đạt giải chương trình thuyết khách tận tâm, Công đoàn Phòng Bán hàng Đông Hà đạt giải tập thể cấp TCT. Đạt top 5 xếp hạng thi đua hoàn thiện thông tin thuê bao trả trước. Tích cực triển khai cuộc thi ảnh ”Phụ nữ VNPT Vinaphone đẹp cùng thời gian”, cuộc thi "Lan truyền cảm xúc thân yêu".

- Năm 2019, Công đoàn TCT tiếp tục phát động thi đua chương trình “Khách hàng là những người thân yêu nhất” giai đoạn 2 với ý chí quyết tâm cao. Xây dựng hình ảnh con người VNPT - VinaPhone là những “Chiến binh xanh nhiệt huyết” lan truyền những cảm xúc thân yêu để “Gắn kết khách hàng” tạo sức mạnh VNPT ngày càng lớn mạnh.

- Phong trào “Chiến binh xanh nhiệt huyết” đã thu thập được 8500 khách hàng DNK từ đó mỗi cá nhân tư vấn phát triển các dịch vụ trên tập khách hàng tiềm năng kết quả có 583 thuê bao PI thành công/8500 khách hàng đã thu thập. Bên cạnh đó phong trào “Gắn kết khách hàng” là Những chiến binh xanh nhiệt huyết đã vượt qua mọi khó khăn vất vả, không quản ngại thời thời gian, vẫn miệt mài trèo đèo lội suối đến từng bản làng, thôn xóm đem các dịch vụ, gói cước ... đến với người dân tận các

vùng sâu vùng xa, những dịch vụ Công nghệ thông tin tiện ích cho khách hàng tổ chức doanh nghiệp trong toàn tỉnh. Đặc biệt, đầu tháng 9, cơn bão số 4 đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến các Huyện phía Tây Quảng Trị, nhiều khu vực bị cô lập, chia cắt hoàn toàn với trung tâm. Trước tình hình đó, những chiến binh xanh nhiệt huyết đã quan tâm chia sẻ tinh thần, vật chất cùng người dân vùng lũ sớm vượt qua khó khăn, ổn định cuộc sống.

2.2.3.6. Xây dựng và tiến hành các hoạt động trong nội bộ đơn vị cho NLD.

Bên cạnh việc xây dựng các chế độ phúc lợi cho người lao động, tạo môi trường làm việc tốt, TTKD VNPT Quảng Trị trong thời gian qua còn rất chú trọng đến các hoạt động trong nội bộ đơn vị đối với người lao động để tăng thêm động lực cho người lao động tại các bộ phận.

Hàng năm TTKD VNPT Quảng Trị ngoài các hoạt động đã nêu trên còn có các hoạt động trong nội bộ tổ chức cụ thể như sau:

Các hoạt động thường niên:

- ❖ Tổ chức sinh nhật cho Lãnh đạo các bộ phận, tổ chức ghép sinh nhật cho đội ngũ cán bộ công nhân viên (tổ chức theo tháng).

- ❖ Tổ chức chào mừng ngày 8/3, 20/10 cho các cán bộ công nhân viên nữ tại cơ quan: Hình thức chi bằng tiền hoặc bằng quà hoặc bằng các hoạt động tập thể

- ❖ Tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ chi phí xe, tặng quà cho các cán bộ công nhân viên cưới hỏi (mỗi cán bộ công nhân viên được tặng quà với mức 2.000.000 đ/người, Hỗ trợ phương tiện cho bản thân NLD cưới có thời gian làm việc từ đủ 24 tháng, quãng đường di chuyển trên 25 km)

- ❖ Chế độ khi bố/mẹ ruột, bố/mẹ của vợ/chồng, vợ/chồng, con của CBCNV mất: 1.000.000 VND đối với NV (kể cả thử việc), hỗ trợ Chi phí đi lại hoặc hỗ trợ phương tiện khi cự ly di chuyển trên 25 km áp dụng với CBCNV chính thức.

- ❖ Chế độ thăm hỏi ốm đau: Thăm hỏi ốm đau, nằm viện, tai nạn là các khoản chi thăm hỏi khi bản thân / tứ thân phụ mẫu/ Vợ (chồng)/con của CBCNV ốm đau, nằm viện, tai nạn phải nghỉ từ 03 ngày làm việc trở lên. Hình thức chi bằng tiền hoặc quà.

- ❖ Chế độ thăm hỏi khi CBCNV sinh con: Tặng quà hoặc tiền mặt

- ❖ Tổ chức Tết thiếu nhi 1/6 và Tet trung thu cho con em CBCNV: con của CBCNV dưới 15 tuổi, đang làm việc tại Công ty tính đến thời điểm tặng quà

- ❖ Tổ chức đi nghỉ mát cho CBCNV mỗi năm 01 lần.

- ❖ Tổ chức các cuộc phát động sáng kiến, các giải pháp tối ưu cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

2.3.1.1. Về chính sách pháp luật của Nhà nước

Hiện nay Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ trong lĩnh vực Công nghệ Điện tử rất được chú trọng. Điều này thể hiện qua các chỉ đạo chung của Chính phủ trong các chương trình trọng điểm quốc gia về công nghệ thông tin (Thời đại công nghệ thông tin 4.0).

Không những các doanh nghiệp trong nước rất cần đến lĩnh vực này, mà các doanh nghiệp nước ngoài cũng cần đến

Việt Nam đang là điểm đến hấp dẫn của dòng vốn FDI trong ngành Công nghiệp điện tử, song nước ta cũng đang vấp phải không ít thách thức như công nghiệp điện tử mới dừng ở mức độ gia công, doanh nghiệp điện tử trong nước chưa đóng góp nhiều trong chuỗi cung ứng hàng điện tử... Bài viết nhận diện những cơ hội và thách thức trước bối cảnh ngày càng hội nhập sâu rộng, qua đó giúp ngành Công nghiệp điện tử Việt Nam bứt phá và phát triển hiệu quả.

Điều này giúp cho TTKD VNPT Quảng Trị đang có một thị trường tốt. Tuy nhiên các sản phẩm dịch vụ của Công ty cũng ngày càng phải hoàn thiện để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh các chính sách về thị trường, Việt Nam cũng đã ban hành hiệu các văn bản chính sách trong công tác lao động và sản xuất. Các chính sách với người lao động được minh bạch và đòi hỏi các doanh nghiệp phải thực hiện đúng các quy định. Gần đây nhất là Bộ Lao động-Thương binh và Xã hội vừa ban hành Thông tư 35/2018/TT-BLĐTBXH quy định mức điều chỉnh tiền lương và thu nhập tính đóng bảo hiểm xã hội (BHXH) có hiệu lực thi hành từ ngày 15/02/2019.

2.3.1.2. Thị trường lao động trong lĩnh vực Công nghệ Điện tử

Cuộc Cách mạng khoa học 4.0 (CMKH) dựa trên nền tảng kết nối vạn vật, trí tuệ nhân tạo, công nghệ in 3D, công nghệ nano, công nghệ sinh học, khoa học vật liệu, phương tiện tự hành và máy tính lượng tử...dẫn đến ngành điện tử viễn thông trở thành ngành mũi nhọn. Sự thay đổi trong sản xuất do tác động của CMKH 4.0 đã dẫn tới những thay đổi trong thị trường lao động toàn cầu hiện nay. Các phương thức sản xuất mới ra đời khai thác triệt để các tiến bộ của khoa học, công nghệ nhằm tăng năng suất lao động. Chính vì vậy, vai trò của ngành điện tử viễn thông trở nên hết sức quan trọng do các yếu tố của thế giới số trong CMKH 4.0 chính là trí tuệ nhân tạo. Điện tử sẽ đóng vai trò là ngành công nghiệp mũi nhọn tạo ra các giá trị mới trong chuỗi sản xuất, phân phối sản phẩm. Theo đánh giá của một số doanh nghiệp điện tử viễn thông lớn sử dụng nhiều lao động ở Việt Nam thì hiện tại, các doanh nghiệp điện tử viễn thông đều đang tiến hành tự động hóa máy móc thiết bị nhưng vẫn rất thiếu lao động, kể cả lao động có tay nghề và lao động phổ thông.

Bên cạnh đó, Chính phủ Việt Nam và Bộ Thông tin và Truyền thông đã ban hành các chỉ thị về một số dịch vụ phần mềm công nghệ thông tin mà Việt Nam cần phát triển, đặc biệt nhất chính là phần mềm công nghệ Smart City, Trục liên thông văn bản quốc gia, hệ thống báo cáo quốc gia,...

Hiện nay, ngành điện tử viễn thông công nghệ thông tin tại Việt Nam đang thu hút gần rất nhiều lao động có độ tuổi dưới 35. Sự phát triển của ngành điện tử viễn thông công nghệ thông tin Việt Nam chủ yếu do thu hút được sự đầu tư lớn từ các tập đoàn đa quốc gia, đặc biệt là các tập đoàn từ Hàn Quốc, Nhật Bản ở lĩnh vực sản xuất linh kiện điện tử viễn thông và Mỹ ở lĩnh vực công nghệ thông tin.

Các chuyên gia khuyến cáo, sự phát triển của ngành điện tử viễn thông công nghệ thông tin ở Việt Nam đang diễn ra khá nhanh, đồng thời với sự gia tăng cạnh tranh của các doanh nghiệp để tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu. Do đó, Việt Nam cần đưa ra các chính sách khuyến khích doanh nghiệp phát huy hết năng lực phát triển và từng bước hoàn thiện thể chế nhằm hỗ trợ chiến lược phát triển sản xuất ở tầm quốc gia. Nhà nước cũng cần có những chính sách hỗ trợ người lao động và doanh nghiệp nhằm đảm bảo việc làm, hỗ trợ đào tạo lại cho người lao động, cung cấp các thông tin việc làm khi người lao động phải chuyển đổi công việc hoặc bị mất việc do đổi mới công nghệ ở doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp cần áp dụng các giải pháp công nghệ vào quản lý, điều hành sản xuất, thúc đẩy sáng kiến, đổi mới mô hình kinh doanh để nâng cao năng suất lao động, thu hút nhân tài và tạo điều kiện cho họ phát huy năng lực sáng tạo.

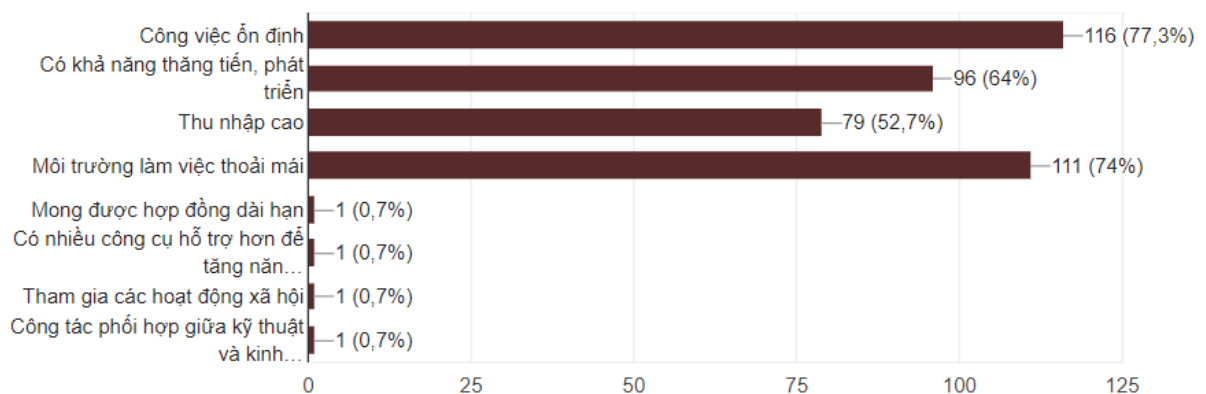
2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Bản thân người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của công tác tạo động lực trong TTKD VNPT Quảng Trị. Dưới đây là thực trạng của một số nhân tố thuộc về cá nhân người lao động mà có ảnh hưởng tới hoạt động tạo động lực làm việc:

Nhu cầu của cá nhân người lao động: Mỗi người lao động trong TTKD VNPT Quảng Trị luôn có trong mình những nhu cầu và tìm cách thoả mãn những nhu cầu đó thông qua việc tham gia vào công tác xã hội, vào quá trình sản xuất, hoạt động đoàn thể... Theo số liệu thu thập được từ phiếu điều tra thì có: 77,3% người lao động mong muốn có được công việc ổn định, 74% mong muốn có môi trường làm việc thoải mái, 64% mong muốn có được khả năng thăng tiến và phát triển, 52,7% mong muốn có thu nhập cao, ngoài ra còn một số tiêu chí khác được CBCNV nêu thêm bao gồm “Mong được hợp đồng dài hạn”, “Có nhiều công cụ hỗ trợ hơn để tăng năng suất lao động”, “Tham gia các hoạt động xã hội” và “Công tác phối hợp giữa kỹ thuật và kinh doanh”. Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng nên việc đo lường để xác định người lao động đang ở thứ bậc nhu cầu nào là rất khó làm được nên các hoạt động tạo động lực của TTKD VNPT Quảng Trị đang chú trọng vào vấn đề thù lao lao động (tham chiếu tại hình 2.6 Phụ lục 3).

Q5.Mong muốn, nhu cầu hiện nay của Ông/bà là gì (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)

150 câu trả lời



Hình 2.6 mục 2.3.2 : Mong muốn, nhu cầu hiện nay của CBCNV

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

Người lao động chưa thiết lập được mục tiêu cụ thể, phù hợp cho bản thân mình ví dụ như: họ đặt ra mục tiêu là sẽ đạt được một mức lương cao hơn nhưng không cụ thể là cao hơn bao nhiêu... Do mục tiêu không cụ thể, việc giúp họ đạt được mục tiêu nhằm tạo động lực cho họ là rất khó nên TTKD VNPT Quảng Trị vẫn chưa tạo được động lực thông qua việc thiết lập mục tiêu.

Năng lực cá nhân: người lao động trong TTKD VNPT Quảng Trị hầu như đều có năng lực để thực hiện những công việc của mình, đều có trình độ, chuyên môn theo yêu cầu của công việc mà họ đảm nhận, nhưng năng lực đó còn hạn chế để họ có thể độc lập trong việc thực hiện công việc của mình và điểm quan trọng nhất là quy trình phối hợp giữa các phòng trong Trung tâm còn phải qua nhiều bước và thủ tục rườm rà khiến các cá nhân khó chủ động thực hiện công việc của mình.

Dựa vào trình độ tỷ lệ người lao động đang công tác tại TTKD VNPT Quảng Trị tốt nghiệp tại các trường đại học, cao đẳng về điện tử viễn thông, công nghệ thông tin và quản trị kinh Doanh là phần nhiều còn lại các bằng cấp khác vẫn được tuyển dụng khi CBCNV vượt qua bài phỏng vấn xin việc.

Văn hóa tổ chức: TTKD VNPT Quảng Trị đã xây dựng được nét văn hóa đặc trưng cho riêng mình như là hình thành lên các thói quen, các phong cách ứng xử trong TTKD VNPT Quảng Trị: văn hóa cúi chào đối với khách hàng, tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động khi họ bị ốm đau hay gặp chuyện không vui; tặng quà cho người lao động vào các ngày lễ tết; mừng tuổi đầu năm; tổ chức các chương trình giao lưu văn nghệ, thể dục, thể thao; có ý thức giữ gìn vệ sinh nơi làm việc...

TTKD VNPT Quảng Trị đã có sự đầu tư rất lớn cho các hoạt động phúc lợi này, xây dựng được môi trường làm việc năng động, thân thiện, mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới khá tốt, mọi người luôn giúp đỡ lẫn nhau, thái độ làm việc nghiêm túc, có tinh thần kỷ luật. Nhưng trong TTKD VNPT Quảng Trị còn khá nhiều các quy định nghiêm ngặt đặc biệt là quy trình phối hợp giữa các bộ phận, giờ ra và vào ca, đôi khi người lao động còn bị căng thẳng hoặc gò bó trong công việc nên động lực làm việc của họ chưa cao.

Thời gian công tác tại TTKD VNPT Quảng Trị của nhà lãnh đạo: một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhóm nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Theo thống kê của Phòng Tổng hợp –

nhân sự ta có thâm niên làm việc của các cán bộ lãnh đạo tính đến hết năm 2019 như sau:

Bảng 2.8 Kinh nghiệm của nhà lãnh đạo

STT	Chức danh	Thâm niên
1	Giám đốc Trung tâm kinh Doanh VNPT Quảng Trị (kiêm Phó tổng giám đốc Viễn thông Quảng Trị)	≥ 10 năm
2	Phó Giám đốc Trung tâm kinh Doanh VNPT Quảng Trị (phụ trách đoàn thể và nghiệp vụ, chức năng)	≥ 10 năm
3	Phó Giám đốc Trung tâm kinh Doanh VNPT Quảng Trị (phụ trách kinh doanh và kỹ thuật)	≥ 10 năm
4	Kế toán trưởng	≥ 10 năm
5	Giám đốc đơn vị trực thuộc	≥ 10 năm
6	Trưởng phòng Nhân sự	≥ 10 năm

(Nguồn: Phòng Tổng hợp - Nhân sự)

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong TTKD VNPT Quảng Trị có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông công nghệ thông tin và đã gắn bó với Viễn thông Quảng Trị tối thiểu trên 25 năm. Vì TTKD VNPT Quảng Trị được thành lập vào đầu năm 2015 theo quy chế mới được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam/Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông ban hành, nên đối với tất cả các cán bộ lãnh đạo cấp cao và cấp trung bao gồm: Giám đốc, Phó Giám đốc, Giám đốc chi nhánh, trưởng phòng, kế toán trưởng,... đều có ít nhất 5 năm kinh nghiệm làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị. Với kinh nghiệm lâu năm như trên nên đội ngũ cán bộ lãnh đạo trong TTKD VNPT Quảng Trị đang thực hiện rất tốt công việc của mình nên đã có tác động rất tốt tinh thần của người lao động, làm cho họ thấy tin tưởng hơn, vui vẻ thực hiện công việc.

Số lượng lao động biến động nhiều trong các năm qua, số lượng lao động nam và nữ không chênh lệch quá nhiều nên không gây ảnh hưởng lớn đến việc đào tạo và phân bố lao động trong TTKD VNPT Quảng Trị. Lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ trọng lớn cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị luôn chú trọng trẻ hoá nguồn nhân lực nhưng số này lại chưa có nhiều kinh nghiệm, do đó TTKD VNPT Quảng Trị cần phải bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn cho những đối tượng này để họ phát huy hiệu quả, năng suất lao động. Bộ máy lãnh đạo gọn nhẹ, điều này có thể làm cho các mệnh lệnh truyền đi nhanh, chính xác nhưng nhiều khi chính điều này cũng gây nên sự quá tải trong công việc, áp lực công việc lớn. Lực lượng lao động

trực tiếp chiếm đa số trong TTKD VNPT Quảng Trị nên việc TTKD VNPT Quảng Trị chú trọng đến vấn đề thù lao cho người lao động đang tạo ra được động lực cho họ.

2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị

2.4.1. Những kết quả đạt được

2.4.1.1. Kết quả về động lực làm việc của người lao động

- Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc

Năng suất lao động của TTKD VNPT Quảng Trị trong các năm 2015 -2019 đều được tăng lên rõ rệt. Năng suất lao động thể hiện số sản phẩm/một cán bộ công nhân viên hoặc lợi nhuận thu được, doanh thu thu được trên mỗi cán bộ công nhân viên.

- Năng suất lao động năm 2015: 1.390 triệu đồng/người.
- Năng suất lao động năm 2016: 1.558 triệu đồng/người.
- Năng suất lao động năm 2017: 1.796 triệu đồng/người.
- Năng suất lao động năm 2018: 1.895 triệu đồng/người.
- Năng suất lao động năm 2019: 2.016 triệu đồng/người.
- Tỷ lệ tăng trưởng bình quân trong 5 năm là 10,4%.

Bảng 2.9 Năng suất lao động trong năm 2014 -2019

Đơn vị tính: triệu đồng/người

TT	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Số lượng lao động	170	168	173	172	165	159
2	Năng suất lao động	1.232	1.390	1.558	1.796	1.895	2.016
3	Tỷ lệ năng suất lao động so với năm trước đó		12,8%	12,1%	15,3%	5,5%	6,4%
4	Tỷ lệ tăng trưởng bình quân trong 5 năm	10,4%					

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – nhân sự)

- Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

Hàng năm hoạt động sáng kiến luôn được cán bộ công nhân viên tham gia một cách tích cực. Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị đã có quyết định ban hành về công tác sáng kiến của công ty các năm.

Mục đích là: Thúc đẩy thi đua cải tiến/sáng kiến của CBCNV để có thêm nhiều cải tiến, sáng tạo áp dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh mang lại hiệu quả về vật chất hoặc tinh thần cho Công ty, tạo sân chơi cho CBCNV cập nhật thêm các kiến thức chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc, là cơ hội để các CBCNV thực hiện chỉ tiêu về đẩy mạnh văn hóa sáng tạo hướng tới khách hàng trong mục tiêu BSC.

Phong trào sáng tạo, sáng kiến giai đoạn 2015-2019: Hàng năm 100% các công đoàn trực thuộc đều có các giải pháp, sáng kiến được công nhận cấp TTKD; Tổng số có 274 sáng kiến trong đó, 20 sáng kiến được công nhận cấp Tổng công ty, 03 sáng kiến cấp Tập đoàn. Hàng năm có trên 53% đoàn viên công đoàn có sáng kiến/hiến kế/giải pháp cấp cơ sở, đạt trên 105% chỉ tiêu đề ra. Lũy kế giai đoạn có 139/168 đoàn viên (~ 83%) có sáng kiến/giải pháp/hiến kế công nhận cấp cơ sở trở lên

Bảng 2.10 Số lượng sáng kiến 2015 – 2019

STT	Mục	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Số lượng sáng kiến	26	57	77	45	69

(Nguồn: Phòng Tổng hợp – nhân sự)

Trong đó: Nếu tính bình quân từ năm 2016 - 2018 thì số lượng sáng kiến đến từ các bộ phận là 54,8 sáng kiến.

Như vậy có thể thấy Trung tâm đã có một sự triển khai công tác sáng kiến trong toàn thể cán bộ công nhân viên và được các cán bộ công nhân viên nhiệt tình tham gia vào hoạt động này.

Điều đó sẽ giúp cho Trung tâm có nhiều cải tiến kỹ thuật để phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời kỳ hiện nay.

2.4.1.2. Những kết quả của công tác tạo động lực cho người lao động

Nhìn chung, công tác tạo động lực cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị đã tương đối tốt và mang lại hiệu quả tích cực, một số kết quả thành tựu đã đạt được như sau:

Đối với công tác xác định nhu cầu lao động: Các thông báo tuyển dụng của TTKD VNPT Quảng Trị luôn ngắn gọn và chứa đựng đầy đủ các thông tin cần thiết mà ứng viên quan tâm, không thể hiện sự phân biệt đối xử giữa các ứng viên với

nhau. Cùng với đó, công tác tuyển chọn được chuẩn bị khá tốt, đã xây dựng được các tiêu chí để sàng lọc hồ sơ hiệu quả, rất linh hoạt trong quá trình phỏng vấn các ứng viên.

Trong khi tuyển dụng, Trung tâm đã trao đổi với các ứng viên về nhu cầu làm việc, yêu cầu của vị trí sẽ làm khi tham gia công tác tại đơn vị. Đây là nền tảng để xác định nhu cầu làm việc ban đầu của các cán bộ.

Một số hoạt động khen thưởng, biểu dương người lao động đã được tổ chức công khai trước toàn thể TTKD VNPT Quảng Trị. Ban lãnh đạo TTKD VNPT Quảng Trị đã có các cuộc trò chuyện với người lao động nhằm tạo ra sự thân thiết và gần gũi nhau hơn, có cơ hội để hiểu hơn về người lao động của mình, điều này đã khuyến khích mạnh mẽ tinh thần của người lao động.

Xây dựng quy chế trả lương, thưởng một cách công khai, chính xác dựa trên mức độ hoàn thành công việc đã đảm bảo được phần nào nguyên tắc công bằng và chính xác trong trả lương, ngoài tiền lương còn có các khoản phụ cấp giúp người lao động đảm bảo được thu nhập. Các hình thức thưởng khá đa dạng, mức thưởng và khoảng cách thưởng lớn giúp người lao động có được sự cố gắng, nỗ lực đạt thưởng. Thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc cho người lao động ngoài ra còn có thêm một bữa trưa cho họ.

TTKD VNPT Quảng Trị đã có sự chú trọng đến hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực. Hàng năm, đều có người lao động được cử đi đào tạo tại các Trung tâm bồi dưỡng hoặc đào tạo tại chỗ đã thỏa mãn được phần nào đó nhu cầu được nâng cao trình độ, khả năng và mong muốn được hoàn thiện bản thân của người lao động.

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc được TTKD VNPT Quảng Trị thực hiện rất thường xuyên, đã có các tiêu chí nhằm đánh giá mức độ tham gia lao động của người lao động. Bên cạnh đó, kết quả đánh giá đã được gắn với tiền lương, tiền thưởng hàng tháng và thưởng cuối năm của người lao động giúp họ luôn có sự nỗ lực, cố gắng phấn đấu hơn trong công việc.

TTKD VNPT Quảng Trị đã có sự đầu tư để cải thiện các điều kiện làm việc cho người lao động, trang bị đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ cá nhân, tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho họ, xây dựng được chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động. Tạo được không gian làm việc thông thoáng, mát mẻ và có cây xanh trong bố trí nơi làm việc giúp giảm tải các vi khí hậu xấu ảnh hưởng không tốt

tới sức khỏe của người lao động đã giúp cho người lao động cảm thấy an tâm làm việc và đảm bảo sức khỏe cho họ.

TTKD VNPT Quảng Trị đã tổ chức được nhiều phong trào thi đua sản xuất giữa các cá nhân người lao động, tổ chức các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể dục, thể thao, tổ chức các chuyến tham quan du lịch trong nước và nước ngoài cho người lao động, đã tạo ra được động lực làm việc, không khí thoải mái, thân thiết giữa những người lao động với nhau và với lãnh đạo.

2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

2.4.2.1 Những tồn tại

Bên cạnh những mặt đạt được ở trên thì công tác tạo động lực cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị còn một số tồn tại dưới đây:

Chưa chú trọng đến hoạt động tiếp nhận, bố trí nhân lực. TTKD VNPT Quảng Trị luôn tuyển người cho một vị trí công việc nào đó nên khi tuyển được rồi thì chỉ đơn giản là sắp xếp họ vào đúng vị trí đó, giao tập tài liệu về nội quy cơ quan và sản phẩm để cá nhân nhân viên học trong 1 tuần, giao việc cho họ mà chưa quan tâm đến việc cử người đón tiếp hay hướng dẫn, giúp họ làm quen với nơi làm việc, với công việc mới, làm cho người lao động cảm thấy ngỡ ngàng và chậm thích nghi với công việc mới.

Chưa giao việc có tính thách thức cho những người lao động có khả năng, cùng với đó cũng chưa trao quyền, ủy quyền cho họ để họ có thể sáng tạo, chủ động hơn trong công việc của mình.

TTKD VNPT Quảng Trị thường cân nhắc, đề bạt những người lao động đã có thâm niên lâu năm, còn đối với những lao động trẻ, mới vào làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị thì cơ hội này là rất ít vì TTKD VNPT Quảng Trị vẫn còn tư tưởng rằng, đối với những người trẻ tuổi thì không thể chỉ đạo, lãnh đạo những người trên tuổi mình, với lại TTKD VNPT Quảng Trị thường ưu tiên hơn cho những người lao động có thâm niên lâu năm trong TTKD VNPT Quảng Trị đã khiến cho những lao động trẻ chưa thể bộc lộ hết khả năng của bản thân.

Người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị thường xuyên phải thực hiện các báo cáo công việc, báo cáo số liệu,...Đối với một đơn vị kinh doanh thì việc thực hiện báo cáo hàng ngày sẽ mất nhiều thời gian và như thế không hiệu quả trong

công việc, nhiều khi các báo cáo chỉ mang tính chất nội dung không nói ra được công việc mà CBCNV đó đang thực hiện là gì, có mang lại doanh thu hay là không.

Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại TTKD VNPT Quảng Trị chưa cụ thể, phân ra nhiều loại báo cáo và như thế khó để đánh giá chính xác vì một số tiêu chí chưa mang tính định lượng. Bên cạnh đó, hạn chế lớn nhất trong quá trình đánh giá hiện nay tại TTKD VNPT Quảng Trị là Lãnh đạo đánh giá cuối cùng không ngồi chung một phòng với nhân viên nên tính chất khách quan đã giảm đi một phần nào. Bên cạnh đó người lao động còn cả nể nhau, chưa dám nói lên đúng sự thật, chưa thực sự đánh giá đúng kết quả của từng người đạt được và không đạt được. Nên công tác đánh giá kết quả thực hiện Trung tâm vẫn chưa thật sự hiệu quả, chưa thể tạo ra được động lực cho người lao động.

Mặc dù, đã có sự đầu tư nhưng điều kiện làm việc của người lao động vẫn chưa được cải thiện nhiều. Các vi khí hậu xấu vẫn còn ảnh hưởng rất lớn đến sức khỏe cũng như hiệu quả làm việc của họ. Đặc biệt là chưa tạo cho người lao động được thời gian làm việc linh hoạt, các quy định trong TTKD VNPT Quảng Trị khá khắt khe nên đang tạo cho người lao động sự gò bó, không mấy thoải mái trong công việc.

Tiền lương được điều chỉnh tăng, tương đối công bằng song vẫn chưa theo kịp lạm phát. Nguyên nhân của tình trạng này là do nền kinh tế biến động, tình hình lạm phát diễn biến rất khó kiểm soát, TTKD VNPT Quảng Trị đã có những thay đổi và điều chỉnh chính sách tiền lương nhưng chưa thật nhanh chóng nên chưa đảm bảo được thu nhập, đời sống cho người lao động, đặc biệt là những lao động tay nghề thấp. Các mức thưởng đủ lớn, các hình thức thưởng cũng tương đối đa dạng song các tiêu chí xét thưởng vẫn còn định tính, chưa cụ thể, khiến người lao động còn mơ hồ về cách xét thưởng, từ đó, động lực làm việc phần nào giảm sút.

Các kênh giao tiếp trong TTKD VNPT Quảng Trị chưa phong phú mới chỉ có qua trang web của TTKD VNPT Quảng Trị và qua hòm thư góp ý, mức độ chia sẻ thông tin vẫn còn khiến cho người lao động nhiều khi không thể xóa bỏ được những mâu thuẫn hay thắc mắc của bản thân, không cập nhật kịp thời các thông tin trong TTKD VNPT Quảng Trị cũng như trên thị trường.

2.5.2.2 Nguyên nhân

a. Nguyên nhân chủ quan:

- Nhận thức của Ban lãnh đạo TTKD VNPT Quảng Trị chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của người lao động. TTKD VNPT Quảng Trị hiện nay, chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Trung tâm chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của từng nhóm người lao động nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động.

- Hiện tại, Trung tâm chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động. Khó khăn mà công ty vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp và do các điều phối nguồn vốn của ban lãnh đạo trung tâm chưa sắp xếp được hài hòa hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

- Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần của người lao động còn mang tính thụ động; chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho các công tác liên quan đến tạo động lực lao động. Cụ thể: trung tâm hiện chỉ thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc, các hoạt động về đời sống tinh thần còn đơn điệu, không tạo được kết nối cho người lao động. Bên cạnh đó, các chính sách về lương thưởng, chính sách đào tạo cũng còn nhiều hạn chế do nguồn vốn đầu tư cho tạo động lực lao động không nhiều

- Về phía người lao động, do nhận thức, quan điểm của chính người lao động trong trung tâm còn chưa thống nhất. Tại TTKD VNPT Quảng Trị, người lao động chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân; khiến ban lãnh đạo trung tâm khó tiếp cận với nhu cầu của người lao động và sẽ khó đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời. Trong 3 nhóm lao động: chỉ có nhóm cán bộ cấp trung trở lên thường xuyên có cơ hội xây dựng ý kiến đóng góp, trong khi đó nhóm cán bộ nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính ít khi có cơ hội để trình bày nguyện vọng.

b. Nguyên nhân khách quan: TTKD VNPT Quảng Trị về quy chế chính sách vẫn chịu sự ảnh hưởng từ phía Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

- Về công tác nâng cao nguồn nhân lực, phong trào thi đua và công tác khoa học sáng tạo của TTKD VNPT Quảng Trị đang bị ảnh hưởng do TCT đang trong quá trình tái cơ cấu tổ chức.

- Công tác quản trị nhân lực hiện đang sử dụng tại TCT áp dụng đến các Trung tâm cần có sự đổi mới hiện đại và hiệu quả hơn nhằm khắc phục các hạn chế vẫn tồn đọng.

- Quảng Trị là tỉnh nằm gần rìa biên giới Lào và hàng năm tỉnh phải hứng chịu nhiều cơn bão, lũ lụt. TTKD VNPT Quảng Trị là đơn vị luôn đi đầu về chính sách xã hội an ninh quốc phòng. TCT cần tích cực đồng hành cùng TTKD VNPT Quảng Trị nhằm xây dựng thể trận quốc phòng an ninh vững chắc và có chính sách khen thưởng đối với các cán bộ đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ này.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG TRỊ

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển

3.1.1. Định hướng phát triển của TTKD VNPT Quảng Trị

Phấn đấu hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch hàng năm góp phần phục vụ tốt cho yêu cầu phát triển kinh tế xã hội tỉnh nhà, nâng cao thu nhập người lao động với các mục tiêu về phát triển sản xuất của TTKD VNPT Quảng Trị trong giai đoạn 2020 - 2025 đã được Hội đồng quản trị, ban giám đốc và lãnh đạo các phòng ban thông qua như sau:

- Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển mở rộng thị phần của Trung tâm.
- Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực lao động.
- Doanh thu từ khách hàng trên địa bàn: Tăng trưởng hàng năm từ 7-10%.
 - + Doanh thu Data hàng năm tăng trên 35% phấn đấu đến hết nhiệm kỳ chiếm thị phần số 1 về data.
 - + Doanh thu CNTT và dịch vụ số hàng năm tăng trên 50%; phấn đấu hết 2025 chiếm trên 20% tổng doanh thu.
- Chênh lệch thu chi chưa có lương hàng năm tăng từ 10-15%, thị phần di động hàng năm tăng trên 1.5%, thu nhập bình quân CBCNV hàng năm tăng trên 5%.
- Hoàn thành nộp ngân sách Nhà nước hàng năm.
- Mỗi lĩnh vực có ít nhất 1 chuyên gia; có trên 10 giảng viên nội bộ đạt chuẩn; 100% người lao động đạt chuẩn năng lực.

Có thể thấy, một trong các mục tiêu cơ bản của Công ty đề ra trong giai đoạn 2020-2025 có mục tiêu về giải pháp tạo động lực lao động chọn NLĐ tại Trung tâm. Đây là mục tiêu lớn của Công ty vì nó ảnh hưởng tới các mục tiêu phát triển khác trong tương lai

3.1.2. Mục tiêu đối với hoạt động quản trị nhân sự của Trung Tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị

Ban lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị đã xác định mục tiêu đặt ra đối với hoạt động quản trị nhân sự như sau:

- ❖ Phát triển nguồn nhân lực trở thành nhân tố quyết định sự phát triển của TTKD VNPT Quảng Trị. Xây dựng cơ cấu nhân lực hợp lý gồm các công nhân lành nghề, các chuyên gia có trình độ cao, các nhà quản lý, các nhà kinh doanh giỏi. Sử dụng hiệu quả lao động và trọng dụng nhân tài nhằm vận dụng, phát huy hết mọi tiềm năng của tập thể, cá nhân của TTKD VNPT Quảng Trị.

- ❖ Chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động, tạo môi trường làm việc thuận lợi và chú trọng phát triển cá nhân cho người lao động.

- ❖ Xây dựng chế độ phúc lợi hợp lý, phù hợp với các quy định chung của TTKD VNPT Quảng Trị.

- ❖ Chú trọng xây dựng môi trường văn hóa giao tiếp công sở, chú trọng phát triển các hoạt động văn hóa, tinh thần, giao lưu học hỏi giữa các đơn vị, cá nhân, đánh giá đúng năng lực, sự đóng góp của mỗi cá nhân người lao động cho TTKD VNPT Quảng Trị.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị

3.2.1. Giải pháp tạo động lực bằng công cụ tài chính

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, khiến họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng cao.

TTKD VNPT Quảng Trị đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số BSC/KPI. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của công ty vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác:

Phòng Tổng hợp – Nhân sự phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch:

Phòng nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được Ban lãnh đạo trung tâm phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc:

Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và trung tâm cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động. Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những người lao động đã gắn bó với công ty nhiều năm.

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc:

Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương:

Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

Tiền lương phải gắn chặt với tình hình lạm phát. TTKD VNPT Quảng Trị phải theo dõi tình hình biến động của lạm phát, của việc tăng giá cả các mặt hàng tiêu dùng từ đó điều chỉnh tiền lương theo kịp tỷ lệ lạm phát, đảm bảo giá trị thực tế của

tiền lương. Thực tế tại TTKD VNPT Quảng Trị, tiền lương chỉ được điều chỉnh vào cuối năm, chỉ số giá tiêu dùng và lạm phát thì biến động liên tục từng ngày và từng tháng đòi hỏi tiền lương cũng cần phải có sự linh hoạt nhất định. Nhưng mặt khác, nếu như tiền lương điều chỉnh lên xuống liên tục rất khó cho công tác tính toán và quản lý. Vì vậy, để tránh sự rắc rối và phức tạp, giải pháp tối ưu cho TTKD VNPT Quảng Trị là nên bổ sung thêm một số loại phụ cấp: phụ cấp trượt giá hay phụ cấp đất đỏ, chi trả vào hàng tháng cùng tiền lương, nhằm hỗ trợ cuộc sống cho người lao động khi kinh tế có sự biến động. Các phụ cấp này chỉ áp dụng cho một số thời kỳ, giai đoạn, khi xét thấy không cần thiết hoặc khả năng tài chính không cho phép, có thể bỏ đi mà không gây ảnh hưởng tới tiền lương cơ bản. Mức phụ cấp (phụ cấp đất đỏ, phụ cấp trượt giá) phải được tính toán cụ thể dựa trên việc cân đối thu chi, lợi nhuận nhưng đặc biệt lưu ý là phải dựa trên tỷ lệ lạm phát hàng tháng, mức phụ cấp cũng phải đủ lớn để có thể kích thích được người lao động cố gắng.

Đa dạng hoá hình thức trả lương. TTKD VNPT Quảng Trị nên kết hợp giữa hình thức trả lương kín và trả lương công khai. Có thể áp dụng trả lương kín cho bộ phận quản lý, trả lương công khai cho bộ phận lao động trực tiếp. Nhưng đòi hỏi một nghệ thuật rất cao trong cách thức trả lương, nếu được làm tốt sẽ mang hiệu quả rất tích cực, kích thích được người lao động làm việc hăng say hơn thông qua giá trị mà họ cảm nhận được từ tiền lương được trả.

3.2.1.2. Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp

1. Tiền thưởng: để tiền thưởng thực sự công bằng và là đòn bẩy vật chất tạo động lực lớn lao cho người lao động, TTKD VNPT Quảng Trị cần xây dựng các tiêu chí xét thưởng có tính định lượng cao hơn.

Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của người lao động, TTKD VNPT Quảng Trị có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Thực hiện chế độ khen thưởng lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu

Để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận, công ty cần có chính sách thưởng cho những lao động biết tiết kiệm nguyên vật liệu.

- Xác định rõ tiêu chí khen thưởng:

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm trung tâm nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc:

Khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc.

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:

Trung tâm cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Trung tâm cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Thực hiện chế độ thưởng thâm niên:

Đối với những người lao động làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty

- Không nên chỉ dừng lại ở việc khen thưởng khuyến khích đối với cá nhân

TTKD VNPT Quảng Trị nên có những hình thức khen thưởng cho bộ phận có thành tích xuất sắc trong tháng và trong cả năm. Mức thưởng có thể là 1 - 2 triệu đồng/tháng và từ 5 - 7 triệu đồng/năm, Ban giám đốc sẽ là những người trực tiếp xét

thường. Việc thưởng cho cả bộ phận có tác dụng kích thích tinh thần làm việc tập thể, trách nhiệm đối với công việc chung, thúc đẩy sự tương trợ giúp đỡ lẫn nhau vì mục đích chung, qua đó gắn kết các cá nhân của tập thể với nhau, tạo sức mạnh to lớn để vượt qua những nhiệm vụ khó khăn.

2. Phúc lợi: duy trì việc tham gia BHXH đầy đủ cho người lao động, chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản trợ cấp (nếu có) cho họ. Các khoản phí BHXH, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ cần được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng để người lao động có thể kiểm tra hoặc thắc mắc.

- Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi:

Hiện nay, trung tâm mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động, trung tâm cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

+ Trung tâm cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động ổn định cuộc sống...

+ Tạo ra các dịch vụ cơ bản cho người lao động như mở căng tin. Thông qua việc làm này Công ty vừa kinh doanh thêm, lại thuận tiện cho người lao động, người lao động có thể ăn uống ngay trong căng tin. Như thế sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

Công ty nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để người lao động có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà trung tâm đưa ra. Khi làm tốt việc làm này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của trung tâm đi vào nề nếp và có quy củ.

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất trung tâm cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với trung tâm, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập.

Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ công nhân viên trong trung tâm là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó

người lao động sẽ tự hào hơn về trung tâm khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, trung tâm có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen. Việc khen thưởng con em cán bộ có thể được tổ chức riêng cho từng phòng của trung tâm và lấy tên là ngày lễ “Gia đình”.

+ Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được người lao động tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho người lao động nên cần thăm dò ý kiến của người lao động.

3.2.2. Giải pháp tạo động lực bằng công cụ phi tài chính

3.2.2.1. Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi

TTKD VNPT Quảng Trị đã xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của người lao động. Công ty trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn, ghế, phòng làm việc, điện chiếu sáng, điều hòa... tuy nhiên chất lượng của chúng cũng chỉ ở mức trung bình. vì thời gian sử dụng đã lâu năm.

Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc cho người lao động, học viên đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

- Đầu tư trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc phù hợp:

Đây là việc cần làm thường xuyên, tuy nhiên ngay một lúc đòi hỏi thanh lý toàn bộ hệ thống máy tính cũ, trang bị máy tính mới thì sẽ rất khó khăn, trang bị mới dần trong 2 năm tới, trước mắt có thể lựa chọn lĩnh vực cấp bách nhất để thực hiện. Trong thời gian tới trung tâm cần khẩn trương đầu tư thêm một số trang thiết bị như máy photo và máy scan tại mỗi tầng tòa nhà như thế sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian nhân viên phải di chuyển các tầng cùng với tăng năng suất hiệu quả lao động.

- Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất :

Chẳng hạn: bàn, ghế hỏng cần được sửa; thường xuyên bảo hành điều hòa, máy vi tính, thang máy... Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của người lao động; cải tạo hệ thống hút mùi, khử mùi. Thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành cho người lao động...

- Áp dụng ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc để tiết kiệm thời gian và công sức cho người lao động tại công ty:

Chẳng hạn: phần mềm chấm công, phần mềm quản lý đào tạo, các loại văn bản nội bộ đã được nén lên phần mềm, nhân viên cán bộ liên quan cần sử dụng chỉ cần tải về.

- Đẩy mạnh vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm:

Để đảm bảo sức khỏe cho toàn bộ người lao động. Trung tâm cần thường xuyên tuyên truyền kiến thức an toàn vệ sinh thực phẩm đến người lao động, để họ nhận thức được tầm quan trọng đó. Ngoài ra ban lãnh đạo có thể trang bị thêm lò vi sóng, tủ lạnh, máy lọc nước...để cải thiện hơn nữa vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm cho cán bộ công nhân viên.

3.2.2.2. Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động.

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Để kích thích tinh thần cho người lao động, học viên đề xuất một số giải pháp như sau:

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và chuyên nghiệp.

Trung tâm nên tổ chức những buổi gặp mặt , giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm trong công việc để người lao động được học hỏi lẫn nhau, và cũng là cơ hội để họ được hiểu nhau hơn, đoàn kết và gắn bó với nhau hơn. Các trưởng bộ phận cần hiểu nhân viên của mình, kịp thời phát hiện và trực tiếp hòa giải khi có những mâu thuẫn xảy ra trong quan hệ đồng nghiệp, nếu mâu thuẫn xảy ra giữa các phòng ban thì trực tiếp lãnh đạo trung tâm sẽ đứng ra hòa giải, trên tinh thần hiểu, thông cảm và chia sẻ để hoàn thiện hơn nữa môi trường làm việc thân thiện và đoàn kết trong trung tâm.

Xây dựng và phát triển nhóm làm việc thường xuyên, nên thành lập những nhóm nhỏ số lượng từ 5 - 7 người, lựa chọn người có kinh nghiệm, có chuyên môn giỏi và có mối quan hệ tốt đẹp với mọi người làm nhóm trưởng. Các thành viên trong nhóm cũng nên chọn những người có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, lứa tuổi khác nhau để khi làm việc có thể giúp đỡ và học hỏi lẫn nhau. Khi nhóm đã được thành lập, nhất thiết phải giao nhiệm vụ cụ thể cho nhóm trong ngày, trong tuần hoặc trong tháng; khi giao nhiệm vụ cho nhóm, đồng thời cũng cần giao quyền

cho nhóm. Gắn quyền và nghĩa vụ cho nhóm đó là phương pháp để nhóm hoạt động độc lập, có trách nhiệm và hiệu quả nhất.

Bên cạnh đó, TTKD VNPT Quảng Trị có thể thông qua kỷ luật lao động để tạo động lực cho NLĐ. Bất kỳ nhà quản lý nào cũng phải đối mặt với việc xử lý những sai phạm của nhân viên. Tuy nhiên, việc xử lý như thế nào cho hợp tình hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc thì quả thật là vấn đề khó. Vì thế, TTKD VNPT Quảng Trị cần có những quy tắc nhất định trong việc kỷ luật lao động. Việc trách phạt và kỷ luật lao động cần thực hiện nghiêm minh, công khai, công bằng nhưng cũng không nên quá thẳng tay dễ dẫn đến bầu không khí căng thẳng. Nhà quản lý cần tìm hiểu rõ nguyên nhân của sai lầm và tìm hiểu giải quyết sao cho hợp tình hợp lý nhất. Tinh thần, thái độ xây dựng và sự cảm thông với sự thất bại và sai trái của nhân viên sẽ động viên, khuyến khích và nhắc nhở nhân viên chứ không tạo ra sự căng thẳng hay tâm lý sợ hãi làm mất đi tính tự tin trong công việc.

- Tạo điều kiện hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của trung tâm:

Để tạo sự gắn bó giữa người lao động và trung tâm, ban lãnh đạo nên khuyến khích, tạo điều kiện để gia đình của các CBCNV trong trung tâm cũng có thể tham dự các hoạt động của đơn vị. Để làm được điều này, Trung tâm có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức chương trình giao lưu cho các nhân dịp Trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình cán bộ nhân viên cùng tham gia.

- Xây dựng giá trị văn hóa và tuyên truyền văn hóa của riêng TTKD VNPT Quảng Trị: Cần xây dựng các chính sách, chuẩn mực về văn hóa doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cần tuyên truyền nhân viên nhớ các giá trị tập thể, tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác; có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt, cảm thấy tự hào gắn bó, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai của mình. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, có cá tính riêng, có tinh thần đoàn kết cao, trong đó người lao động cảm thấy vui vẻ, biết quan tâm tới nhau trong cả công việc và trong cuộc sống và họ sẽ cố gắng làm việc tích hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, TTKD VNPT Quảng Trị có thể xây dựng thương hiệu khiến cho nhân viên có cảm giác mình đang được làm việc trong một môi trường hết sức

chuyên nghiệp bằng các hình ảnh tốt đẹp thông qua các giá trị nhìn thấy như trang phục, phong cách lãnh đạo, chất lượng sản phẩm, nâng cao sự hiểu biết của người lao động về TTKD VNPT Quảng Trị,...khiến cho họ cảm nhận được giá trị của bản thân khi làm việc tại một nơi chuyên nghiệp và giàu văn hoá

Lãnh đạo TTKD VNPT Quảng Trị cần giao cho phòng Tổng hợp – Nhân sự chịu trách nhiệm xây dựng sổ tay văn hóa doanh nghiệp quy định cụ thể về quyền, lợi ích, nghĩa vụ của toàn bộ cán bộ nhân viên làm việc tại trung tâm để toàn bộ CBCNV được hiểu rõ hơn, từ đó cùng xây dựng trung tâm phát triển hơn.

- Thể hiện mục tiêu, quan điểm, chiến lược,

Ban lãnh đạo Trung tâm nên thể hiện mục tiêu, quan điểm, chiến lược chính sách của TTKD VNPT Quảng Trị cũng như sự động viên khích lệ tinh thần người lao động bằng các tranh cổ động, áp phích, hoặc các khẩu hiệu. Các mục tiêu, tranh vẽ, áp phích có thể được treo ngay ở cổng vào của TTKD VNPT Quảng Trị, hoặc trong không gian làm việc của nhân viên...là những nơi mà nhân viên có thể thường xuyên nhìn thấy, tạo sự phấn khởi và thúc đẩy tinh thần làm việc cho nhân viên. TTKD VNPT Quảng Trị cũng khuyến khích các bộ phận thể hiện sự quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ của mình qua các khẩu hiệu của riêng bộ phận họ.

3.2.2.3. Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.

Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Ngoài ra, đào tạo nhân viên cũng phát huy được tính chủ động, sáng tạo trong công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác với thái độ tốt hơn, khai thác những khả năng tiềm ẩn của họ. Đây cũng là động lực và là cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân người lao động, giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Thăng chức và tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới là những phần thưởng và sự ghi nhận của tổ chức đối với những người đó chứng tỏ họ hoàn thành trách nhiệm được giao.

Hiện nay, trung tâm đã quan tâm đến công tác đào tạo và phát hiện những vấn đề còn hạn chế. Cụ thể là rất ít người được đào tạo thêm hay đào tạo lại. Trung tâm cần chú trọng hơn tới công tác này theo định hướng sau:

Kết hợp hài hòa giữa nhu cầu đào tạo của trung tâm và nhu cầu của người lao động để từ đó lập kế hoạch đào tạo cụ thể, hợp lý, tránh sự lãng phí và tránh sự không thỏa mãn do bắt buộc của người được cử đi đào tạo, còn người có nhu cầu thì không được đi đào tạo.

Để tạo điều kiện cho người lao động được đào tạo, trung tâm nên tạo điều kiện cả về công việc lẫn kinh phí đào tạo như: giảm bớt khối lượng công việc cho NLĐ được đi đào tạo hoặc bố trí người khác làm thay, giữ nguyên lương cho người được đi đào tạo.

Đối với cán bộ quản lý, Trung tâm có thể tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách chuyển, thay đổi chức vụ công tác nhằm tránh sự nhàm chán, chủ quan...

Đối với công nhân kỹ thuật, hàng năm cần chọn ra một số người đi đào tạo để nắm bắt kịp những tiến bộ kỹ thuật trong thi công và sử dụng máy móc, nâng bậc cho bao nhiêu người và ở những bộ phận nào. Trung tâm nên tổ chức thi nâng bậc cho công nhân, tổ chức các phong trào thi đua thợ giỏi...

Đối với việc chuyển công tác thì trung tâm phải xem xét kỹ về các yếu tố của người định chuyển như: khả năng, năng lực hiện tại, hoàn cảnh gia đình, bản thân, tuổi tác, giới tính, xem xét đến khó khăn của họ khi đảm nhận công việc mới. Làm như vậy thì người lao động làm việc một cách tự nguyện và không bị ép buộc từ đó làm tốt công việc mới được giao.

Người lao động được đào tạo sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình, có tính tự giác hơn trong công việc cũng như nâng cao khả năng thích ứng công việc trong tương lai. Bên cạnh đó nó cũng nhằm đáp ứng được yêu cầu của người lao động để giúp họ nâng cao trình độ nghề nghiệp, có khả năng nắm bắt công việc nhanh và có cơ hội được thăng tiến bản thân. Vì vậy để tạo được động lực cho người lao động thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng là một yếu tố lớn nhằm kích thích về mặt tinh thần cho người lao động, đồng thời người lao động có sự gắn bó lâu dài với Trung tâm hơn qua hoạt động đào tạo này.

Mục đích của đào tạo là nhằm tăng kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua việc cung cấp cho họ kỹ năng và kiến thức mới. Đào tạo có hiệu quả sẽ giúp cho người lao động thỏa mãn với công việc, tăng lòng tự hào bản thân, có cơ hội thăng tiến, có thái độ tích cực và có động lực làm việc.

Trong những năm qua, công tác đào tạo tại trung tâm luôn được quan tâm, chú trọng do đặc thù của ngành đòi hỏi người lao động phải có trình độ, kỹ năng chuyên môn vững vàng và luôn phải nắm bắt được trình độ khoa học công nghệ tiên tiến. Hoạt động đào tạo tại trung tâm luôn được thực hiện theo đúng chu trình đào tạo bao gồm các bước: xác định nhu cầu đào tạo, lên kế hoạch và chuẩn bị, thực hiện kế hoạch và đánh giá hiệu quả đào tạo.

Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của hoạt động này thì Trung tâm cần phải đánh giá một cách toàn diện khả năng hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, so sánh giữa kết quả thực tế mà người lao động đạt được với kết quả mà doanh nghiệp mong muốn từ đó tìm ra những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu sót để quyết định đào tạo. Muốn vậy, trung tâm cần phải tổ chức hội đồng sát hạch, đánh giá với đội ngũ chuyên gia có đầy đủ năng lực chuyên môn. Ngoài ra, trung tâm cần phải xây dựng tiêu chuẩn đánh giá dựa vào bảng phân tích công việc, xây dựng các bài kiểm tra tay nghề phù hợp với từng nơi làm việc, từng loại, nghề.

Đối với đội ngũ chuyên gia làm công tác đào tạo của trung tâm cần phải được bồi dưỡng, nâng cao kiến thức nghề nghiệp cũng như khả năng sư phạm. Trung tâm cũng cần có chế độ đãi ngộ thỏa đáng đối với những người này. Không những thế, chương trình đào tạo cần phải được xây dựng sao cho sát với yêu cầu nhiệm vụ của mỗi đơn vị trong Trung tâm, đặc biệt cần phải có thêm nhiều bài học thực hành và nội dung cần phải cập nhật những tiến bộ kỹ thuật, công nghệ hiện đại.

Kế hoạch đào tạo không chỉ căn cứ vào nhu cầu thực tế của công việc tại từng đơn vị, cũng không chỉ căn cứ vào nhu cầu phát triển của cá nhân mà chúng ta cần phải kết hợp hai nhu cầu đó với nhau. Điều đó sẽ làm cho người lao động có hứng thú với việc học, từ đó sẽ nâng cao được hiệu quả đào tạo. Ngoài ra, sau quá trình đào tạo cần phải tạo điều kiện cho người lao động có thể ứng dụng kết quả đào tạo vào trong công việc.

3.2.3. Giải pháp khác

3.2.3.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Động lực làm việc của nhân lực sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen. Vì thế, phân tích công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, phân tích càng chi tiết, chính xác với sự đóng góp của nhân lực và lãnh đạo càng giúp cho nhân lực hiểu được các công việc phải thực hiện theo tuần, tháng, quý, năm.

TTKD VNPT Quảng Trị trả lương, thưởng cho người lao động dựa trên đánh giá công việc. Muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác.

Trung tâm cần hoàn thiện công tác phân tích công việc theo hướng tiến hành phân tích công việc định kỳ 6 tháng/ lần để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho phù hợp. Việc phân tích công việc có thể tiến hành theo các bước cơ bản sau:

Bước 1: Xây dựng bảng danh sách công việc cần phân tích đồng thời ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc khác nhau.

Bước 2: Xây dựng các biểu bảng cần thiết và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp với trung tâm để thu thập thông tin được chính xác.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của Trung tâm, Trung tâm nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác. Bảng hỏi đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi người lao động khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng người lao động lại có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình. Bảng hỏi được gửi đến những vị trí làm việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin. Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Bước 4: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục tiêu cụ thể. Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng

là các phương pháp thống kê, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát.

Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích công việc, người lao động và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thống nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng người lao động chỉ biết nhiệm vụ công việc của mình thông qua người phụ trách trực tiếp vẫn nhiều. Để người lao động biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc phải đánh máy ra văn bản và gửi đến từng người lao động.

- Bản mô tả công việc gồm thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

3.2.3.2. Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc.

Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm hiện nay là cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy Trung tâm cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

- Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động trong Trung tâm về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá (trước và sau khi điều chỉnh):

Hiện tại ở TTKD VNPT Quảng Trị sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết chung chung (điểm đánh giá) về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không rõ về đánh giá của người quản lý và ban lãnh đạo Trung tâm để biết ưu, nhược điểm của bản thân và hoàn thiện hơn. Do đó, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm đạt hiệu quả tối ưu thì người lao động và phía trung tâm đều phải thực sự hiểu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

- Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống phần mềm đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng. Từ đó người lao động sẽ hết sức tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm.

- Đầu tư xây dựng và triển khai phần mềm đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá cùng với phần mềm phân tích kết quả để phản hồi lại cho từng CBCNV.

Một phần mềm đánh giá thực hiện công việc có thể được xây dựng và đưa lên Internet nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Phòng Tổng hợp – Nhân sự sẽ phụ trách các văn bản hướng dẫn có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, thang điểm số từ 1 đến 5 đại biểu cho mức độ nào của hoàn thành công việc, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần thông báo cho toàn bộ các phòng ban Trung tâm về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này giúp nâng cao tính minh bạch, công bằng và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, giúp việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác.

- Tạo điều kiện cho toàn bộ người lao động được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc. TTKD VNPT Quảng Trị cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc.

- Tối ưu minh bạch trong việc sử dụng phần mềm đánh giá bằng cách: đánh giá theo thang bậc điểm của mỗi hệ phân quyền ví dụ như lãnh đạo phòng đánh giá tối đa cho nhân viên phòng là 4 điểm, lãnh đạo trung tâm là người đánh giá cuối cùng với mức điểm tối đa là 5. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

- Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực:

Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một tiêu chí để xét tăng lương; từ đó người lao động mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo Trung tâm coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

- Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo phát triển nguồn nhân lực: Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân lực trong Trung tâm không hoàn thành nhiệm vụ (do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để từ đó xác định các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực: Với những nhân lực luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Trung tâm trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để nhân lực có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện thêm những tố chất mà nhân lực đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân lực trong tương lai gần, tránh để nhân lực thấy rằng sau đánh giá Lãnh đạo Trung tâm không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ).

Đối với những nhân lực có kết quả đánh giá hoàn thành công việc kém: cần tìm hiểu nguyên nhân để có những giải pháp phù hợp như điều chỉnh nhiệm vụ hoặc điều chuyển sang nhận nhiệm vụ khác phù hợp hơn hoặc có thể cho đi đào tạo lại để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc; Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, có ý thức kỷ luật kém sẽ được cân nhắc xử lý theo nội quy lao động.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến: Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân lực sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân sự của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, theo dõi tình hình phát triển của nhân lực sẽ cho lãnh đạo Trung tâm thấy những nhân lực nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho Trung tâm.

- Một điều rất quan trọng đó là việc cân nhắc, đề bạt không chỉ với những người lao động làm việc lâu năm mà còn với những người có đủ khả năng, kiến thức, phẩm chất và lòng nhiệt tình. Việc đề bạt phải đảm bảo công bằng, hợp lý và thực hiện một cách công khai, phải dựa trên cơ sở tình hình sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT Quảng Trị

3.3. Kiến nghị đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone

Quảng Trị sẽ trở thành Trung tâm năng lượng miền Trung; khu kinh tế Đông Nam Quảng Trị và một số dự án trọng điểm của tỉnh đi vào hoạt động. Công tác số hóa hướng đến Chính phủ số sẽ được quan tâm mạnh mẽ. Vì vậy triển vọng của nền kinh tế tỉnh nhà trong giai đoạn 2020 – 2023 tiếp tục tăng trưởng tốt, là cơ hội cho các dịch vụ VT-CNTT phát triển.

Đứng trước đặc điểm tình hình như trên, BCH Đảng bộ Viễn thông Quảng Trị cần đưa ra một số kiến nghị đến Tổng Công ty tích cực đồng hành cùng TTKD VNPT Quảng Trị trong thời gian 2020-2023 như sau:

3.3.1. Phát triển phong trào thi đua và khích lệ khoa học sáng tạo

- Đổi mới phương án thực hiện văn hóa VNPT theo hướng hiệu quả, đảm bảo một môi trường làm việc thân thiện, đội ngũ cán bộ, đảng viên và người lao động thật sự chuyên nghiệp, có tác phong làm việc khoa học.

- Nâng cao chất lượng giảng viên nội bộ. Hoàn thiện mô hình đào tạo nội bộ, đổi mới nội dung và phương pháp tổ chức các khóa bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng hàng năm. Lựa chọn những cá nhân xuất sắc để đào tạo thành chuyên gia.

- Quan tâm lựa chọn nhân sự tham gia học và thi các chứng chỉ quốc tế; đào tạo đảm bảo 100% nhân viên triển khai CNTT đáp ứng đầy đủ theo chuẩn khung năng lực của Tập đoàn.

- Hoàn thiện cơ chế, chính sách tuyển dụng, để thu hút và sử dụng hiệu quả lực lượng lao động chất lượng cao, đặc biệt là lao động trong lĩnh vực số và CNTT.

- Xây dựng nội dung và phương pháp đánh giá năng lực NLĐ hàng năm phục vụ trả lương và bố trí công việc theo định hướng của Tập đoàn.

- Tăng cường ứng dụng CNTT trong việc: Quản trị và phát triển nguồn nhân lực; quản trị năng suất và hiệu quả của từng tập thể, cá nhân; quản lý quá trình học tập và năng lực cá nhân; tạo môi trường chia sẻ tri thức hiện đại.

- Tiếp tục thực hiện tốt các phong trào thi đua nhằm thực hiện thắng lợi kế hoạch hàng năm. Kiên trì thực hiện tốt định hướng phong trào quản lý sắp xếp nơi làm việc theo mô hình 5S tạo ra môi trường làm việc sạch sẽ gọn gàng.

- Nâng cao hơn nữa trách nhiệm của các chi ủy và đơn vị trực thuộc trong việc chỉ đạo công tác khoa học – công nghệ, sáng kiến và sáng tạo. Đẩy mạnh việc ứng dụng các giải pháp, sáng kiến của các đơn vị trong Tập đoàn về áp dụng.

3.3.2. Đổi mới công tác quản trị nhân lực theo hướng hiện đại và hiệu quả

- Đẩy mạnh công tác giám sát việc điều hành các hoạt động SXKD nhằm khắc phục các hạn chế đã chỉ ra và thực hiện tốt các phương pháp quản trị hiện đại theo định hướng của Tập đoàn.

- Đổi mới các công cụ quản trị BSC về tập thể và người lao động; Xây dựng mới các chỉ tiêu kiểm tra kiểm soát theo BSC, KPI, KRI.

- Triển khai áp dụng phương pháp cải tiến chất lượng theo phương pháp Lean Six Sigma (LSS) và công tác Quản trị rủi ro doanh nghiệp (QTRRDN) đảm bảo hiệu quả.

- Tăng cường công tác phối hợp triển khai dịch vụ CNTT theo đúng định hướng, chiến lược phát triển chung của Tập đoàn.

- Chỉ đạo rà soát các cơ chế chính sách hiện tại và điều chỉnh cho phù hợp với định hướng của Tập đoàn và thực tiễn.

- Tiếp tục hoàn thiện các cơ chế về trách nhiệm, quyền hạn quy định để quản trị địa bàn ngày càng tốt hơn. Đặc biệt tập trung quản trị chất lượng phát triển dịch vụ viễn thông CNTT.

3.3.3. Thực hiện tốt chính sách xã hội và an ninh quốc phòng

- Chỉ đạo thực hiện tốt công tác diễn tập khu vực phòng thủ của tỉnh, huyện/thị/thành phố theo kế hoạch. Thường xuyên bổ sung kế hoạch chiến đấu tại chỗ của các đơn vị trực thuộc. Thực hiện tốt Quy chế phối hợp với Công an tỉnh, Hiệp đồng với Bộ Chỉ huy Quân sự tỉnh nhằm xây dựng thế trận quốc phòng an ninh vững chắc.

- Tiếp tục giáo dục, bồi dưỡng kiến thức quốc phòng - an ninh trong cho đối tượng 3 và 4 đảm bảo 100% cán bộ, đảng viên được bồi dưỡng kiến thức quốc phòng - an ninh theo quy định.

- Phát động sâu rộng và có hiệu quả Phong trào toàn dân bảo vệ an ninh Tổ quốc theo Thông tư số 23/2012/TT-BCA ngày 27/4/2012 của Bộ Công an. Thực hiện tốt pháp luật Bảo vệ bí mật Nhà nước trong việc chuyển nhận các công văn chỉ đạo của Đảng, Nhà nước; tăng cường mọi biện pháp bảo vệ các trạm viễn thông, các trụ sở làm việc và thông tin Hệ I để đảm bảo an toàn thông tin, liên lạc.

- Thực hiện tốt đảm bảo thông tin trong công tác phòng chống thiên tai phục vụ cho điều hành của Đảng, chính quyền địa phương các cấp.

- Tham gia thực hiện công tác an sinh xã hội, nhân đạo, từ thiện trên địa bàn. Sử dụng nguồn quỹ do CBCNV đóng góp một cách thiết thực và hiệu quả.

- Đưa ra chính sách CBCNV hoàn thành tốt nhiệm vụ trong quá trình phòng chống thiên tai và an ninh quốc gia.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn hiện nay, việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp gần như được coi là cuộc cạnh tranh để có được đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó vấn đề này liên quan trực tiếp tới công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

Có điều kiện làm việc tại TTKD, nhận thấy rằng mặc dù đã có những thành tựu rất đáng ghi nhận song công tác tạo động lực làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị vẫn còn những hạn chế nhất định. Với mong muốn hoàn thiện và đem lại hiệu quả cao nhất cho công tác tạo động lực tại TTKD VNPT Quảng Trị, đề tài đã tiến hành nghiên cứu, phân tích thực trạng và đưa ra một số các giải pháp khắc phục những hạn chế.

Đề tài đã khái quát hệ thống lý luận liên quan đến công tác tạo động lực, phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị ở một số điểm như công tác xác định nhu cầu của người lao động, công tác tạo động lực làm việc thông qua các công cụ tài chính và tạo động lực làm việc thông qua các công cụ phi tài chính.

Dựa trên những lý luận trong chương 1 và thực trạng của Trung tâm trong chương 2, học viên đã đưa ra các biện pháp, giải pháp để áp dụng vào Trung tâm, cải tiến công tác tạo động lực của người lao động.

Các vấn đề học viên đặt ra trong luận văn đã bám sát và đạt được các mục tiêu đã đề ra trong công tác nghiên cứu về nội dung và tính khoa học của luận văn.

Tuy nhiên luận văn chỉ được nghiên cứu trong một khoảng thời gian nhất định từ năm 2016 - 2019, do đó có thể cũng chưa bám sát tốt các nội dung, các vấn đề điều tra của học viên. Bên cạnh đó do trình độ và thời gian có hạn nên việc nghiên cứu và hoàn thành đề tài không tránh khỏi những sai sót. Vì vậy em rất mong được sự chỉ bảo của các thầy cô và các anh chị trong TTKD VNPT Quảng Trị để đề tài của em được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của TS. Trần Trí Thập, sự dạy dỗ của các thầy cô giáo trong Học viện Bưu chính viễn thông, sự góp ý của bạn bè và không thể không kể đến sự giúp đỡ, chỉ bảo của các cô chú, anh chị tại TTKD VNPT Quảng Trị đã giúp em hoàn thành Luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Danh mục tài liệu tham khảo trong nước

- [1] Nguyễn thị Minh An (2018), “Giáo trình Quản trị nhân sự”, Học viện công nghệ BCVT.
- [2] Mai Quốc Bảo (2009), “Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc tại Tổng công ty Xi măng Việt Nam”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3] Bộ Thông tin và Truyền thông, “Báo cáo Phân tích hiện trạng ngành công nghiệp nội dung số Việt Nam”, 2018.
- [4] Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2008), “Giáo trình quản trị nhân lực”, NXB Thống kê.
- [5] Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), “Giáo trình quản trị nhân lực”, Đại học kinh tế quốc dân.
- [6] Phan Minh Đức (2018) “Luận án Tạo động lực cho người lao động tại các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam” Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương.
- [7] Lê Thanh Hà (2009), “Giáo trình quản trị nhân lực”, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
- [8] Lê Thanh Hà (2007), “Giáo trình tiền lương- tiền công”, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
- [9] Tiêu Thị Minh Hường & Lý Thị Hàm & Ths. Bùi Thị Xuân Mai (2007), “Giáo trình tâm lý học xã hội”, NXB Lao động xã hội.
- [10] Võ Thị Thảo Nguyên (2015) , “Tạo động lực làm việc cho công nhân nhà máy may Veston Hòa Thọ Đà Nẵng”, Trường đại học Đà Nẵng
- [11] Hoàng Phê (2018), “Từ điển Tiếng Việt”, NXB Lao động xã hội.
- [12] Quốc hội, Bộ Luật lao động số 10/2012/QH13 thông qua ngày 18/6/2012.
- [13] Dương Văn Sao (2006), “Thực trạng đời sống, việc làm lao động nữ doanh nghiệp quốc doanh và các giả pháp của Công đoàn”, Viện Công nhân và Công đoàn, Tổng Liên đoàn Lao động tại Việt Nam.
- [14] Đỗ Thị Thu (2008), “Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH Cửa sổ nhựa Châu Âu Euro Window”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
- [15] Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hường (2016), “Giáo trình hành vi tổ chức”, Đại học kinh tế quốc dân.

[16] Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị, tài liệu và sổ liệu công nhân viên chức năm 2015, 2016, 2017 và 2018.

[17] Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị, Tham chiếu theo nội dung tại Quyết định số 994/QĐ-VNPT VNP-NS ký ngày 12/09/2017 của Chủ tịch Tổng Công ty về việc ban hành quy chế tổ chức và hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị.

[18] Nguyễn Quang Uẩn (2007), “Giáo trình Tâm lý học Đại cương”, NXB ĐH Sư phạm.

[19] Vũ Thị Uyên (2014), “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”, Luận án tiến sĩ kinh tế.

[20]<https://sachkinhte.com.vn/san-pham/sach-kinh-te/sach-phuong-phap-nghien-cuu-kinh-te/giao-trinh-thuc-hanh-nghien-cuu-trong-kinh-te-va-quan-tri-kinh-doanh-dai-hoc-kinh-te-quoc-dan-8b232>.

Danh mục tài liệu tham khảo nước ngoài:

[21] Abby M.Brooks (2007), “It’s all about the motivation: Factors that influence Employee Motivation in organization”, The University of Tennessee, Knoxville

[22] A.H. Maslow (2006), “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review

[23] Alfred Marshall (2015), “Principles of Economics”, Nhà Xuất bản Cambridge.

[24] John B. Miner (2005), “Organization behavior 1 Essential theories of motivation and leadership”, M.E.Sharpe Armonk, New York – London, England, Page 134.

[25] John R. Schermerhorn, Jr., Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien (2011), “Organization behavior”, Ohio University – Wayne State University – University of Nebraska – Texas Tech University, Page 82-94

[26] Nadeem Shiaz và Majed Rashid (2011), “The impact of work content, working conditions, career growth on employee motivation”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, page 1428.

[27] Philip Kotler (Tái bản 2019), “Kotler bàn về tiếp thị”, Nhà Xuất bản Trẻ.

[28] Wallace D.Boeve (2007), “A national study of job satisfaction factors

among faculty in physician assistant education”, Eastern Michigan University.

PHỤ LỤC [1]

THÔNG TIN VỀ CHƯƠNG TRÌNH PHỎNG VẤN CHUYÊN SÂU CÁ NHÂN ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG TRỊ

Trong khuôn khổ Luận văn, học viên thực hiện cuộc điều tra đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị. Các nội dung cơ bản của chương trình nghiên cứu này nêu dưới đây.

I. Mục đích nghiên cứu

Đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị trong thời gian vừa qua, rút ra những kết quả, những tồn tại và nguyên nhân.

II. Đối tượng phỏng vấn

Sau khi tìm hiểu mô hình tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị, tìm hiểu chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban thuộc bộ máy giúp việc tại doanh nghiệp, NCS nhận thấy tạo động lực làm việc cho người lao động chủ yếu do lãnh đạo đơn vị TTKD VNPT Quảng Trị và các ban chức năng cùng đảm nhiệm do vậy học viên quyết định lựa chọn phỏng vấn 03 Lãnh đạo cấp cao quản lý Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị cụ thể như sau:

Bảng 1: Cơ cấu người trả lời phỏng vấn tại TTKD VNPT Quảng Trị

TT	Ban chức năng	Họ tên	Vị trí công tác	Giới tính	Nhiệm vụ
1	Giám Đốc Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị (kiêm Phó Giám Đốc Viễn thông VNPT Quảng Trị)	Nguyễn Văn Duệ	Lãnh đạo	Nam	Quản lý toàn bộ các hoạt động của Trung tâm
2	Phó Giám Đốc Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị	Nguyễn Thị Thanh Huyền	Lãnh đạo	Nữ	phụ trách hoạt động đoàn thể, chính sách và chức năng
3	Phó Giám Đốc Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị	Lê Văn Cử	Lãnh đạo	Nam	phụ trách kinh doanh, kỹ thuật và marketing

III. Dàn ý phỏng vấn đối với lãnh đạo cấp cao thuộc TTKD VNPT Quảng Trị

A. GIỚI THIỆU

Xin chào ông (bà). Tôi hiện đang là Cao học viên thuộc Học viện công nghệ Bru

chính Viễn thông, tôi đang tiến hành một chương trình nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị. Trước hết chúng tôi trân trọng cảm ơn ông (bà) đã dành thời gian tham gia với tôi. Tôi rất hân hạnh đón tiếp và trao đổi với ông (bà) về chủ đề này. Cũng xin ông (bà) chú ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai cả, tất cả quan điểm của ông (bà) đều giúp ích cho chương trình nghiên cứu của tôi và phục vụ cho Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị tìm ra giải pháp tạo động lực cho người lao động trong giai đoạn hiện nay.

Thời gian dự kiến là một giờ. Ban đầu, xin ông (bà) cho chúng tôi ghi nhận thông tin về cá nhân (họ và tên; vị trí, thâm niên công tác trong lĩnh vực bưu chính; trình độ chuyên môn...)

B. THỰC HIỆN PHÒNG VẤN

Các tiêu đề của mục 2.2: Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị.

I. Xin Ông/bà cho biết nhu cầu của người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị là gì? Phương thức mà TTKD VNPT Quảng Trị xác định nhu cầu của người lao động tại đơn vị?

II. Xin Ông/bà cho biết các hoạt động tạo động lực bằng công cụ tài chính của TTKD hiện nay

1. Xin Ông/bà cho biết mục tiêu của quy chế tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị là gì?

2. Xin Ông/bà mô tả khái quát nguyên tắc để xây dựng và phân phối tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

3. Xin Ông/bà mô tả khái quát quỹ tiền lương kế hoạch năm của Trung tâm do Tổng Công ty giao và được phân bổ như thế nào?

4. Xin Ông/bà cho biết thêm một số thông tin về việc sử dụng quỹ tiền lương tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị được thực hiện như thế nào?

5. Xin Ông/bà cho biết Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị có thực hiện điều chỉnh tiền lương qua các năm không? Việc điều chỉnh được thực hiện như thế nào?

6. Xin Ông/bà cho biết về cơ cấu tiền lương theo chức danh tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

7. Xin Ông/bà cho biết thông tin về phụ cấp và trợ cấp cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

8. Xin Ông/bà cho biết thông tin về tiền thưởng cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

9. Xin Ông/bà cho biết chính sách phúc lợi và dịch vụ cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

10. Xin Ông/bà cho biết thêm một số thông tin liên quan đến phương thức tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

II. Xin Ông/bà cho biết các hoạt động tạo động lực bằng công cụ phi tài chính của TTKD hiện nay

11. Xin ông (bà) mô tả khái quát các biện pháp tạo động lực làm việc thông qua sử dụng, bố trí nhân lực tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị dùng để kích thích người lao động hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc?

12. Xin ông (bà) mô tả khái quát phương thức tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

13. Xin ông (bà) mô tả khái quát phương thức tạo động lực làm việc thông qua điều kiện, môi trường làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

14. Xin ông (bà) vui lòng liệt kê các phương thức tạo động lực làm việc thông qua đào tạo, phát triển nguồn nhân lực tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

15. Xin Ông/bà cho biết về cơ hội thăng tiến đối với người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

16. Xin Ông/bà cho biết các hoạt động phong trào tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị nhằm góp phần tạo động lực cho người lao động?

17. Xin Ông/bà cho biết biện pháp xây dựng và tiến hành tổ chức hoạt động trong nội bộ đơn vị nhằm tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị?

III. Đánh giá chung về tạo động lực cho người lao động

18. Một cách chung nhất, xin ông (bà) cho biết đánh giá của cá nhân về tạo động lực cho người lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị trong hiện tại?

19. Đối với các biện pháp tạo động lực cho người lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị, ông (bà) có ý kiến gì khác ngoài các thông tin trên đây hay không?

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác nhiệt tình của ông (bà).

PHỤ LỤC [2]

THÔNG TIN CHUNG VỀ CHƯƠNG TRÌNH KHẢO SÁT BẢNG BẢNG HỎI ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT QUẢNG TRỊ

I. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị

II. Thời gian và địa điểm

- Thời gian: Từ ngày 15/01/2020 đến 05/02/2020
- Địa điểm: Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị

III. Hình thức khảo sát:

Phiếu khảo sát được gửi trực tiếp đến cán bộ nhân viên của TTKD VNPT Quảng Trị, đồng thời Phiếu khảo sát trực tuyến được triển khai tại đường dẫn (link) <https://forms.gle/sRrPEk21q2e3KC9i7>:

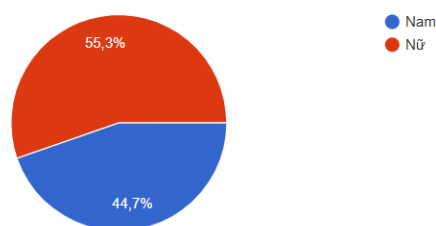
IV. Mẫu khảo sát

Phiếu khảo sát được gửi đến 100% cán bộ, nhân viên Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị, tuy vậy chỉ có 150 phiếu khảo sát hợp lệ được đưa vào phân tích (đạt 91 phần trăm). Các nội dung mô tả mẫu và kết quả phân tích dữ liệu được thực hiện trên 150 phiếu này.

1. Giới tính của người lao động tham gia trả lời phiếu khảo sát

Tại TTKD VNPT Quảng Trị có số lượng cán bộ nữ chiếm đông hơn so với số lượng cán bộ nam. Tổng số cán bộ nữ đã tham gia trả lời phiếu khảo sát đạt 83 cán bộ tương đương 55,3% và số lượng cán bộ nam tham gia khảo sát đạt 67 cán bộ tương đương 44,7% tổng số CBCNV trả lời phiếu khảo sát.

Q1.Giới tính
150 câu trả lời



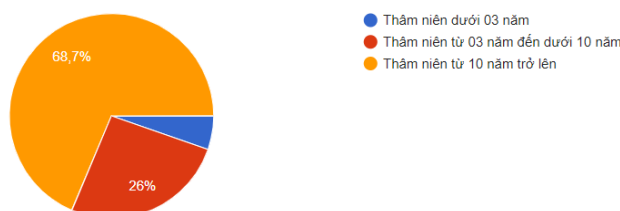
Hình 1: Giới tính của người lao động tham gia trả lời phiếu khảo sát

2. Thời gian công tác tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Quảng Trị

Trong số 150 người trả lời, có 8 người (chiếm 5,3%) có thời gian công tác trong tại Trung tâm dưới 03 năm, có 39 người (chiếm 26%) có thời gian công tác từ 03 năm đến 10 năm và có 103 người (chiếm 68,7%) có thời gian làm việc trên 10 năm.

Như vậy, những người có thời gian làm việc lâu năm tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị sẽ có bề dày kinh nghiệm trong công tác làm việc tại Trung tâm và có cái nhìn tổng quan về công tác tạo động lực tại TTKD VNPT Quảng Trị cho CBCNV.

Q2.Thâm niên làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị của Ông/bà
150 câu trả lời



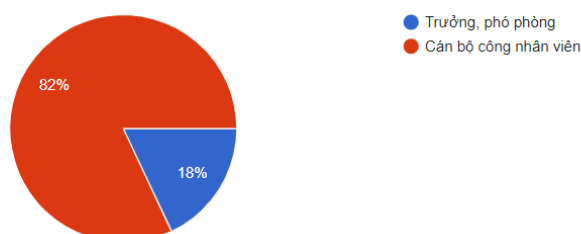
Hình 2: Thời gian công tác tại TTKD VNPT Quảng Trị

3. Vị trí công tác của người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị

Trong số 150 người trả lời, 27 lãnh đạo các bộ phận chức năng, kỹ thuật và kinh doanh (chiếm 18%) và 123 cán bộ công nhân viên hiện đang công tác tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị (chiếm 82%).

Với cơ cấu người trả lời đa phần là cán bộ công nhân viên tại đơn vị có thể đánh giá rằng ý kiến trả lời có độ chính xác, phản ánh đúng thực trạng của đơn vị được điều tra về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

Q3.Vị trí công tác
150 câu trả lời



Hình 3: Cơ cấu vị trí công tác của người trả lời

V. Thang đo và biến quan sát

Thang đo và biến quan sát thực hiện trong luận văn này được phát triển từ

thang đo của Phan Minh Đức (2018) có điều chỉnh dựa trên khung mô hình lý thuyết Tháp nhu cầu của Maslow và các biện pháp tạo động lực cho người lao động đã tổng hợp được tại chương 1 của luận văn.

Ngoài phân mô tả đặc điểm mẫu quan sát, các câu hỏi được triển khai theo nhóm biến quan sát, các biến quan sát được mã hóa và các câu hỏi có chứa từ khóa liên quan tới các biến đó, cụ thể trong bảng sau:

Bảng 1. Tổng hợp các biến quan sát trực hiện trong nghiên cứu

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 so 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 Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị
Nhu cầu được tôn trọng	TT1	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	Trung tâm có dành cho người đạt thành tích cao trong công việc ưu đãi đặc biệt hay đặc quyền riêng
	TT3-1	Tư tưởng, quan niệm của cá nhân người lao động có được 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 hoàn thành công việc được giao
	BT2-3	Trung tâm có xây dựng được lộ trình phấn đấu 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

VI. Mẫu phiếu khảo sát

Xin chào Ông/Bà

Để phục vụ cho việc thực hiện đề tài tạo động lực cho người lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị. Tôi là Cao học viên thuộc Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông xin gửi tới Ông/Bà phiếu khảo sát này. Rất mong Ông/Bà dành thời gian trả lời giúp chúng tôi. Chúng tôi xin đảm bảo thông tin cá nhân của người trả lời tôi không công bố mà chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu đề tài này.

Xin trân trọng cảm ơn !

(Chú ý: Khoanh tròn vào số hiệu của phương án lựa chọn. Chỉ chọn một phương án tại câu có ký hiệu SA, có thể chọn nhiều phương án tại câu có ký hiệu MA)

I. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Q1. Giới tính:

Câu hỏi	SA
Nam	1
Nữ	2

Q2. Thâm niên làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị của Ông/bà:

Câu hỏi	SA
Thâm niên dưới 03 năm	1

Thâm niên từ 03 năm đến 10 năm	2
Thâm niên từ 10 năm trở lên	3

Q3. Vị trí công tác:

Câu hỏi	SA
Trưởng, phó phòng	1
Cán bộ công nhân viên	2

II. THÔNG TIN CHI TIẾT

Q4. Thu nhập qua lương hàng tháng của Ông/bà?

Câu hỏi	SA
Dưới 5 triệu VNĐ	1
Từ 5 triệu VNĐ đến dưới 8 triệu VNĐ	2
Từ 8 triệu VNĐ đến dưới 12 triệu VNĐ	3
Từ 12 triệu VNĐ đến dưới 15 triệu VNĐ	4
Trên 15 triệu VNĐ	5

Q5. Mong muốn, nhu cầu hiện nay của Ông/bà là gì?

Câu hỏi	MA
Công việc ổn định	1
Có khả năng thăng tiến, phát triển	2
Thu nhập cao	3
Môi trường làm việc thoải mái	4
Nhu cầu khác (nêu cụ thể):.....	5

Q6. Thu nhập định kỳ hàng tháng có đủ các nhu cầu thiết yếu của bản thân và gia đình Ông/bà. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó ‘1’ là “Rất không đủ” đến ‘5’ là “Rất đủ”.

Rất không đủ 1 2 3 4 5 **Rất đủ**

Q7. Ông/bà có hài lòng về mức thưởng hàng năm của mình. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó ‘1’ là “Rất không hài lòng” đến ‘5’ là “Rất hài lòng”.

Rất không hài lòng 1 2 3 4 5 **Rất hài lòng**

Q8. Tổng thu nhập hàng năm từ công việc tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị có tạo sự yên tâm trong cuộc sống của Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó ‘1’ là “Rất không yên tâm” đến ‘5’ là “Rất yên tâm”.

Rất không yên tâm 1 2 3 4 5 **Rất yên tâm**

Q9. Điều kiện vệ sinh nơi làm việc của Ông/bà có được đảm bảo không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất tệ" đến '5' là "Rất ổn".

Rất tệ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất ổn

Q10. Không gian làm việc thường ngày của Ông/bà có thoáng đãng không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất chật hẹp, tù túng" đến '5' là "Rất thoáng đãng, rộng rãi".

Rất chật hẹp, tù túng

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất thoáng đãng, rộng rãi

Q11. Sự sắp đặt, bố trí không gian tại cơ sở có kích thích tính sáng tạo trong công việc của Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất bí bách, làm giảm cảm hứng làm việc" đến '5' là "Rất thông minh kích thích sự sáng tạo".

Rất bí bách, làm giảm cảm hứng làm việc

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất thông minh, kích thích sự sáng tạo

Q12. Trang thiết bị làm việc của Ông/bà có hiện đại không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất lạc hậu, thiếu thốn" đến '5' là "Rất hiện đại, đầy đủ".

Rất lạc hậu, thiếu thốn

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất hiện đại, đầy đủ

Q13. Chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ có được bố trí sẵn sàng cho Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thiếu thốn" đến '5' là "Rất đầy đủ".

Rất thiếu thốn

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất đầy đủ

Q14. Ông/bà có không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe ở cơ quan không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thiếu thốn" đến '5' là "Rất đầy đủ".

Rất thiếu thốn

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất đầy đủ

Q15. Ông/bà hãy đánh giá về sự an toàn của quá trình lao động của mình. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không an toàn" đến '5' là "Rất an toàn".

Rất không an toàn

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất an toàn

Q16. Nếu Ông/bà làm việc tại hiện trường (công nhân kỹ thuật), các trang thiết bị bảo hộ có đủ và đáp ứng tiêu chuẩn an toàn không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không đủ và thiếu an toàn" đến '5' là "Rất đầy đủ và an toàn".

Rất không đủ và thiếu an toàn

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất đủ và an toàn

Q17. Vị trí làm việc hiện tại của Ông/bà có được đảm bảo lâu dài không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không đảm bảo" đến '5' là "Rất đảm bảo".

Rất không đảm bảo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất đảm bảo

Q18. Ông/bà đánh giá như thế nào về hoạt động thăm hỏi hiếu, hỉ, ốm đau từ Công đoàn cơ quan. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không chu đáo" đến '5' là "Rất chu đáo".

Rất không chu đáo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất chu đáo

Q19. Hoạt động tham quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động có được tổ chức hàng năm hay không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không đều đặn" đến '5' là "Rất đều đặn".

Rất không đều đặn

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất đều đặn

Q20. Ông/bà đánh giá thế nào về hoạt động bảo vệ quyền lợi của Công đoàn tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hiệu quả" đến '5' là "Rất hiệu quả".

Rất không hiệu quả (thiếu quan tâm đến nhu cầu người lao động)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất hiệu quả (biết đấu tranh cho người lao động)

Q21. Hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding) như tổ chức tiệc, trò chơi, cuộc thi tập thể có đáp ứng được kỳ vọng của Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hiệu quả" đến '5' là "Rất hiệu quả".

Rất không hiệu quả

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất hiệu quả

Q22. Ý kiến của Ông/bà đóng góp cho cấp trên có được coi trọng trong hoạt động chính sách, chiến lược chung của Trung tâm không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không coi trọng" đến '5' là "Rất coi trọng".

Rất không coi trọng

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất coi trọng

Q23. Cán bộ cấp trên có quan tâm, giúp đỡ công việc và đời sống của cấp thừa hành tại Trung tâm của Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thờ ơ" đến '5' là "Rất quan tâm".

Rất thờ ơ

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất quan tâm

Q24. Ông/bà đánh giá thế nào về việc thực hiện các hoạt động công ích hoặc từ thiện tại Trung tâm hiện nay. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thiếu ý nghĩa" đến '5' là "Rất thiết thực".

Rất thiếu ý nghĩa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất thiết thực

Q25. Ông/bà có hài lòng về vị trí công việc hiện tại không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hài lòng" đến '5' là "Rất hài lòng".

Rất không hài lòng

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất hài lòng

Q26. Ông/bà 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. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hợp lý" đến '5' là "Rất hợp lý".

Rất không hợp lý

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất hợp lý

Q27. Trung tâm có dành cho người đạt thành tích cao trong công việc ưu đãi đặc biệt hay đặc quyền riêng nào đó không.

Câu hỏi	SA
Không bao giờ	1
Thỉnh thoảng	2
Thường xuyên (tần suất hơn thỉnh thoảng nhưng ít hơn luôn luôn)	3
Luôn luôn	4

Q28. Tư tưởng, quan niệm của cá nhân người lao động có được các đồng nghiệp tôn trọng không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không coi trọng" đến '5' là "Rất coi trọng".

Rất không coi trọng

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất coi trọng

Q29. Quyền riêng tư của cá nhân người lao động có được tôn trọng không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không được coi trọng" đến '5' là "Rất được coi trọng".

Rất không được coi trọng

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất được coi trọng

Q30. Hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm) có làm Ông/bà thỏa mãn không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không thỏa mãn" đến '5' là "Rất thỏa mãn".

Rất không thỏa mãn

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất thỏa mãn

Q31. Ông/bà có được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không được tạo điều kiện" đến '5' là "Rất được tạo điều kiện".

Rất không được tạo điều kiện**Rất được tạo điều kiện**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Q32. Ông/bà đánh giá như thế nào về sự minh bạch của các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc được giao. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó ‘1’ là “Rất thiếu minh bạch” đến ‘5’ là “Rất minh bạch”.

Rất thiếu minh bạch

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất minh bạch

Q33. Trung tâm có xây dựng được lộ trình phân đầu về sự nghiệp trọn đời (career path) cho người lao động không.

Câu hỏi	SA
Có và đầy đủ	1
Không	2
Có nhưng manh mún, không thành chỉnh thể	3
Ý kiến khác (nêu cụ thể):.....	4

Q34. Công việc và nhiệm vụ Ông/bà được giao có phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó ‘1’ là “Rất không phù hợp” đến ‘5’ là “Rất phù hợp”.

Rất không phù hợp

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất phù hợp

Q35. Công việc và nhiệm vụ Ông/bà được giao có phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ Ông/bà có không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó ‘1’ là “Rất không phù hợp” đến ‘5’ là “Rất phù hợp”.

Rất không phù hợp

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rất phù hợp

Q36. Các ý kiến khác liên quan đến tạo động lực cho người lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị xin ghi dưới đây:

.....

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN.

PHỤ LỤC [3]

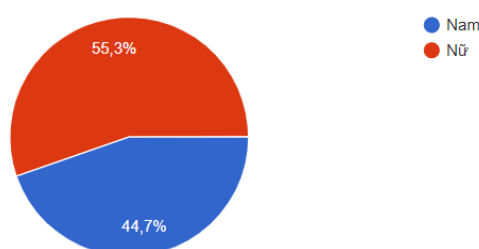
KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TTKD VNPT QUẢNG TRỊ

Phiếu khảo sát được gửi đến 100% cán bộ, nhân viên Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị bằng hai hình thức, phiếu in và đường dẫn (link) khảo sát trực tuyến. Tuy vậy chỉ có 150 phiếu khảo sát hợp lệ được đưa vào phân tích (đạt 91 phần trăm). Các nội dung mô tả mẫu và kết quả phân tích dữ liệu được thực hiện trên 150 phiếu này.

1. Giới tính của người lao động tham gia trả lời phiếu khảo sát

Tại TTKD VNPT Quảng Trị có số lượng cán bộ nữ chiếm đông hơn so với số lượng cán bộ nam. Tổng số cán bộ nữ đã tham gia trả lời phiếu khảo sát đạt 83 cán bộ tương đương 55,3% và số lượng cán bộ nam tham gia khảo sát đạt 67 cán bộ tương đương 44,7% tổng số CBCNV trả lời phiếu khảo sát.

Q1. Giới tính
150 câu trả lời



Hình 2.2 Giới tính của người lao động tham gia trả lời phiếu khảo sát

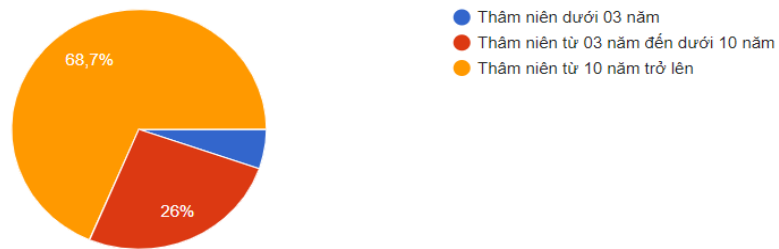
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

2. Thời gian công tác tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Quảng Trị

Trong số 150 người trả lời, có 8 người (chiếm 5,3%) có thời gian công tác trong tại Trung tâm dưới 03 năm, có 39 người (chiếm 26%) có thời gian công tác từ 03 năm đến 10 năm và có 103 người (chiếm 68,7%) có thời gian làm việc trên 10 năm.

Như vậy, những người có thời gian làm việc lâu năm tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị sẽ có bề dày kinh nghiệm trong công tác làm việc tại Trung tâm và có cái nhìn tổng quan về công tác tạo động lực tại TTKD VNPT Quảng Trị cho CBCNV.

Q2.Thâm niên làm việc tại TTKD VNPT Quảng Trị của Ông/bà
150 câu trả lời



Hình 2.3 Thời gian công tác tại TTKD VNPT Quảng Trị

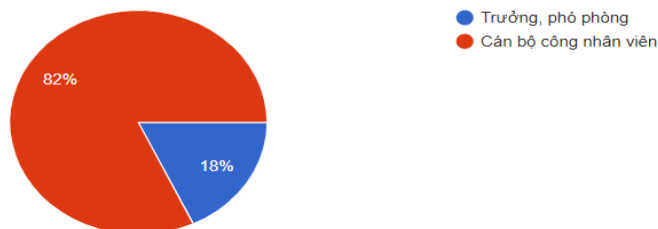
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

3. Vị trí công tác của người lao động tại TTKD VNPT Quảng Trị

Trong số 150 người trả lời, 27 lãnh đạo các bộ phận chức năng, kỹ thuật và kinh doanh (chiếm 18%) và 123 cán bộ công nhân viên hiện đang công tác tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị (chiếm 82%).

Với cơ cấu người trả lời đa phần là cán bộ công nhân viên tại đơn vị có thể đánh giá rằng ý kiến trả lời có độ chính xác, phản ánh đúng thực trạng của đơn vị được điều tra về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

Q3.Vị trí công tác
150 câu trả lời



Hình 2.4.Cơ cấu vị trí công tác của người trả lời

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

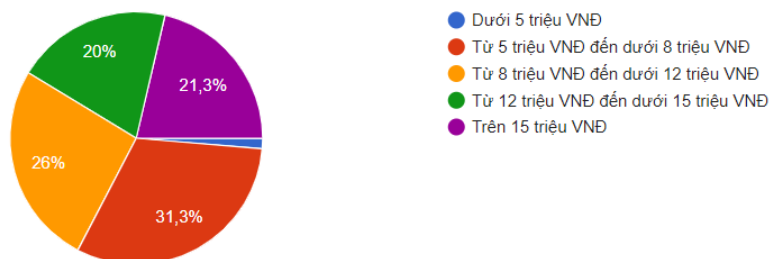
4. Thu nhập qua lương hàng tháng của CBCNV

Trong tổng số 150 CBCNV trả lời phiếu khảo sát có 47 cán bộ có mức thu nhập trên 15 triệu VNĐ tương đương 31,3%, 30 cán bộ có mức thu nhập từ 12 triệu VNĐ đến dưới 15 triệu VNĐ tương đương 20%, 39 cán bộ có mức thu nhập dao động từ 8 triệu VNĐ đến dưới 12 triệu VNĐ tương đương 26%, 32 cán bộ có mức lương từ 5 triệu VNĐ đến 8 triệu VNĐ tương đương 21,3% và số lượng còn lại là 2 cán bộ có mức lương dưới 5 triệu VNĐ tương đương 1,3%. Như vậy có thể thấy số

lượng cán bộ có mức lương thu nhập ổn định dao động từ 8 triệu VNĐ đến trên 15 triệu VNĐ đạt 77,3% chiếm hơn một nửa số lượng cán bộ tham gia khảo sát.

Q4.Thu nhập qua lương hàng tháng của Ông/bà

150 câu trả lời



Hình 2.5. Thu nhập qua lương hàng tháng của CBCNV

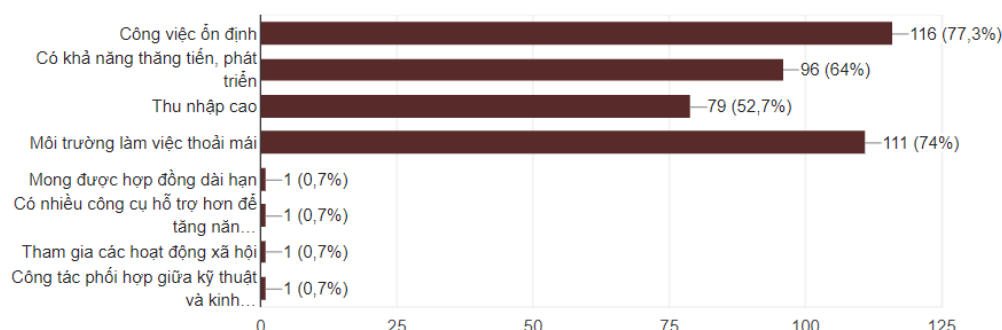
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

5. Mong muốn, nhu cầu hiện nay của CBCNV

Đây là câu hỏi khảo sát mà CBCNV có thể chọn nhiều phương án trả lời. Qua kết quả điều tra thì tiêu chí “Công việc ổn định” đạt lượng bình chọn cao nhất với 116 người tương đương 77,3%, thứ nhì là tiêu chí “Môi trường làm việc thoải mái” với 111 người tương đương 74%, thứ ba là tiêu chí “Có khả năng thăng tiến, phát triển” với 96 người tương đương 64%, cuối cùng là tiêu chí “Thu nhập cao” với 79 người tương đương 52,7%. Ngoài ra còn một số tiêu chí khác được CBCNV nêu thêm bao gồm “Mong được hợp đồng dài hạn”, “Có nhiều công cụ hỗ trợ hơn để tăng năng suất lao động”, “Tham gia các hoạt động xã hội” và “Công tác phối hợp giữa kỹ thuật và kinh doanh”.

Q5.Mong muốn, nhu cầu hiện nay của Ông/bà là gì (Có thể chọn nhiều phương án trả lời)

150 câu trả lời



Hình 2.6 Mong muốn, nhu cầu hiện nay của CBCNV

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

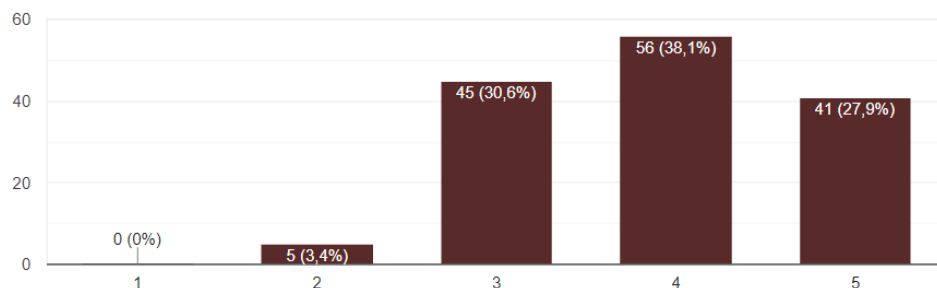
Xét theo tiêu chí từ cao đến thấp thì có thể thấy được TTKD VNPT Quảng Trị đang bị ảnh hưởng từ việc thay đổi mô hình tổ chức từ Tổng Công ty. Từ đó, TTKD VNPT Quảng Trị nên đề xuất và thực hiện các cơ chế chính sách phù hợp giúp đỡ CBCNV trong giai đoạn tiếp theo.

6. Thu nhập định kỳ hàng tháng có đủ các nhu cầu thiết yếu của bản thân và gia đình CBCNV

Qua kết quả điều tra: 66% nhân viên đánh giá mức thu nhập định kỳ hàng tháng có đủ các nhu cầu thiết yếu của bản thân và gia đình đã đáp ứng đủ và rất đủ, 30,6% nhân viên có ý kiến trung lập và có 3,4% trả lời là không đủ đáp ứng nhu cầu. Kết quả cho thấy chính sách và mức chi trả lương định kỳ hàng tháng cho CBCNV là phù hợp với nhu cầu hàng ngày của bản thân và gia đình nhân viên. Tuy nhiên, con số 3,4% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị. Như đã biết, tiền lương hàng tháng rất quan trọng đối với người lao động bởi nó có thể thúc đẩy trực tiếp động lực lao động và ảnh hưởng đến đời sống của người lao động

Q6.Thu nhập định kỳ hàng tháng có đủ các nhu cầu thiết yếu của bản thân và gia đình Ông/bà. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không đủ" đến '5' là "Rất đủ"

147 câu trả lời



Hình 2.7 Thu nhập định kỳ hàng tháng có đủ các nhu cầu thiết yếu

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

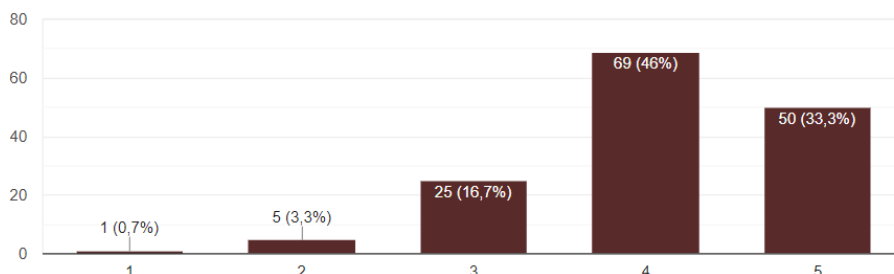
7. Mức độ hài lòng về mức thưởng hàng năm

Qua kết quả điều tra: 79,3% nhân viên đánh giá hài lòng và rất hài lòng với mức thưởng hàng năm, 16,7% nhân viên có ý kiến trung lập và có 3,3% trả lời là không hài lòng. Kết quả cho thấy chính sách và mức chi trả lương thưởng hàng năm cho CBCNV là phù hợp với nhu cầu của nhân viên. Tuy nhiên, con số 3,3% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị. tương tự, tiền lương thưởng hàng năm cũng rất quan trọng đối với người lao động bởi nó có thể

thúc đẩy trực tiếp động lực lao động và ảnh hưởng đến đời sống của người lao động.

Q7. Ông/bà có hài lòng về mức thưởng hàng năm của mình. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hài lòng" đến '5' là "Rất hài lòng"

150 câu trả lời



Hình 2.8 Mức độ hài lòng về mức thưởng hàng năm

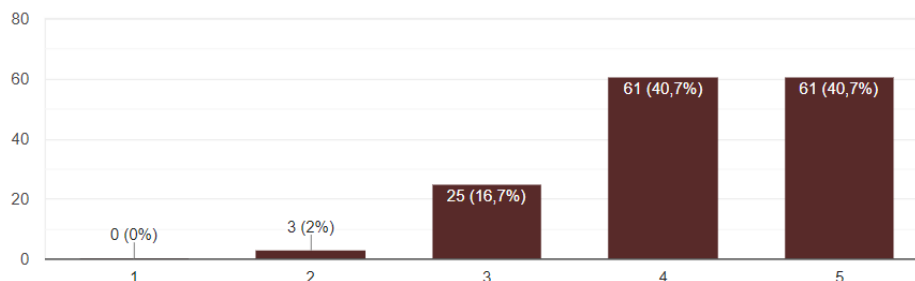
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

8. Tổng thu nhập hàng năm của CBCNV có tạo sự yên tâm trong cuộc sống

Qua kết quả điều tra: 81,4% nhân viên đánh giá tổng thu nhập hàng năm tạo sự yên tâm trong cuộc sống là yên tâm và rất yên tâm, 16,7% nhân viên có ý kiến trung lập và có 2% trả lời là không yên tâm. Kết quả cho thấy chính sách và mức tổng thu nhập hàng năm bao gồm tất cả các loại lương cho CBCNV là yên tâm với cuộc sống của nhân viên. Tuy nhiên, con số 2% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị. Bên cạnh đó, qua kết quả của 2 câu trả lời trên có thể thấy rõ một điểm là lượng cán bộ công nhân viên cảm thấy không yên tâm, không hài lòng là đang giảm dần.

Q8. Tổng thu nhập hàng năm từ công việc tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị có tạo sự yên tâm trong cuộc sống của Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không yên tâm" đến '5' là "Rất yên tâm"

150 câu trả lời



Hình 2.9 Tổng thu nhập hàng năm có tạo sự yên tâm trong cuộc sống

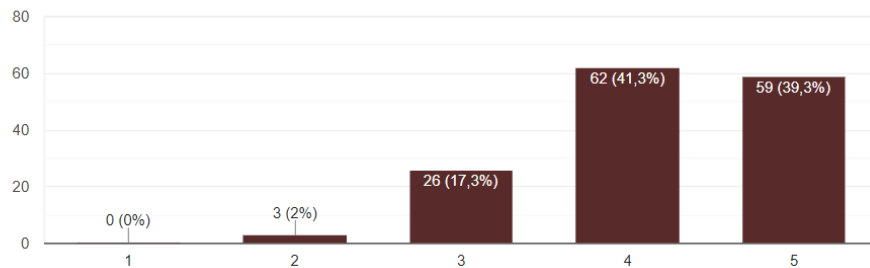
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

9. Điều kiện vệ sinh nơi làm việc của CBCNV có được đảm bảo

Qua kết quả điều tra: 80,6% nhân viên đánh giá điều kiện vệ sinh nơi làm việc là ổn và rất ổn, 17,3% nhân viên có ý kiến trung lập và có 2% trả lời là tệ. Kết quả cho thấy điều kiện vệ sinh nơi làm việc cho CBCNV được TTKD VNPT Quảng Trị chú trọng. Tuy nhiên, con số 2% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị và rõ ràng điều kiện vệ sinh nơi làm việc của trung tâm vẫn còn có những khuyết điểm cần lưu ý để khắc phục.

Q9. Điều kiện vệ sinh nơi làm việc của Ông/bà có được đảm bảo không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất tệ" đến '5' là "Rất ổn"

150 câu trả lời



Hình 2.10 Điều kiện vệ sinh nơi làm việc của CBCNV

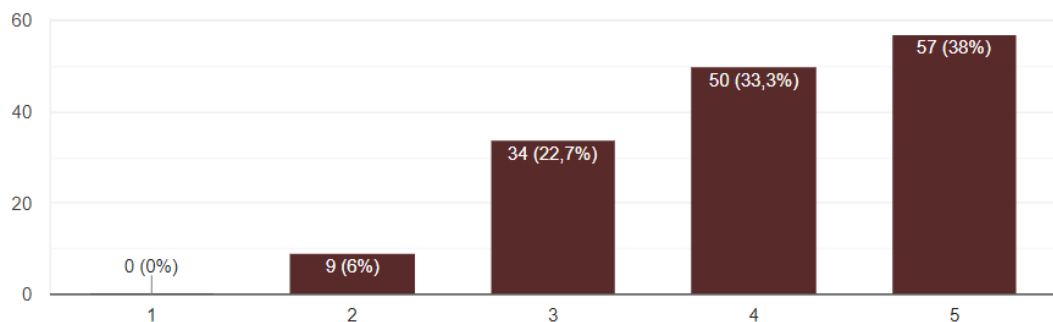
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

10. Không gian làm việc thường ngày của CBCNV có thoáng đãng

Qua kết quả điều tra: 71,3% nhân viên đánh giá rất thoáng đãng, rộng rãi về không gian làm việc thường ngày của CBCNV, 22,7% nhân viên có ý kiến trung lập và có 6% trả lời là chật hẹp, tù túng. Kết quả cho thấy không gian làm việc cho CBCNV được TTKD VNPT Quảng Trị chú trọng. Tuy nhiên, con số 2% trên kết quả khảo sát là con số tuy nhỏ nhưng vẫn cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị và rõ ràng không gian làm việc thường ngày vẫn chưa thực sự hoàn hảo cần phải cải thiện thêm.

Q10. Không gian làm việc thường ngày của Ông/bà có thoáng đãng không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất chật hẹp, tù túng" đến '5' là "Rất thoáng đãng, rộng rãi"

150 câu trả lời



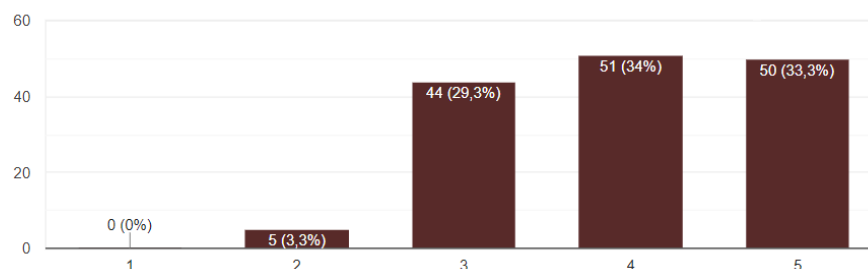
Hình 2.11 Không gian làm việc thường ngày của CBCNV có thoáng đãng

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

11. Sự sắp đặt, bố trí không gian tại cơ sở có kích thích tính sáng tạo trong công việc của CBCNV

Q11. Sự sắp đặt, bố trí không gian tại cơ sở có kích thích tính sáng tạo trong công việc của Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất bí bách, làm giảm cảm hứng làm việc" đến '5' là "Rất thông minh kích thích sự sáng tạo"

150 câu trả lời



Hình 2.12 Sự sắp đặt, bố trí không gian tại cơ sở có kích thích tính sáng tạo

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

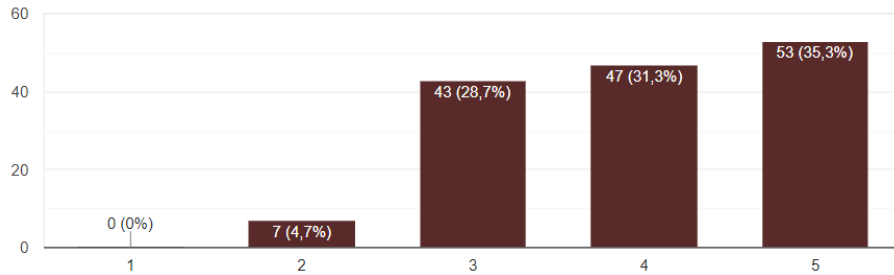
Qua kết quả điều tra: 67,3% nhân viên đánh giá sự sắp đặt, bố trí không gian tại cơ sở làm việc là rất thông minh kích thích sự sáng tạo trong công việc, 29,3% nhân viên có ý kiến trung lập và có 3,3% trả lời là bí bách, làm giảm cảm hứng làm việc. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị có sự chú trọng đối với cách sắp đặt, bố trí không gian tại cơ sở làm việc cho CBCNV nhằm kích thích tính sáng tạo trong lao động. Tuy nhiên, con số 3,3% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị và rõ ràng không gian tại cơ sở của trung tâm vẫn còn có những khuyết điểm cần lưu ý để khắc phục.

12. Trang thiết bị làm việc của CBCNV có hiện đại

Qua kết quả điều tra: 66,6% nhân viên đánh giá trang thiết bị làm việc là rất hiện đại và đầy đủ, 28,7% nhân viên có ý kiến trung lập và có 4,7% trả lời là lạc hậu và thiếu thốn. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã có sự đầu tư và quan tâm về trang thiết bị làm việc nhằm tăng năng và không làm gián đoạn quá trình làm việc. Tuy nhiên, con số 4,7% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị và rõ ràng trang thiết bị làm việc tại cơ sở vẫn chưa thực sự là loại hiện đại nhất từ đó có thể xem xét về việc đầu tư mua mới.

Q12.Trang thiết bị làm việc của Ông/bà có hiện đại không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất lạc hậu, thiếu thốn" đến '5' là "Rất hiện đại, đầy đủ"

150 câu trả lời



Hình 2.13 Trang thiết bị làm việc của CBCNV có hiện đại

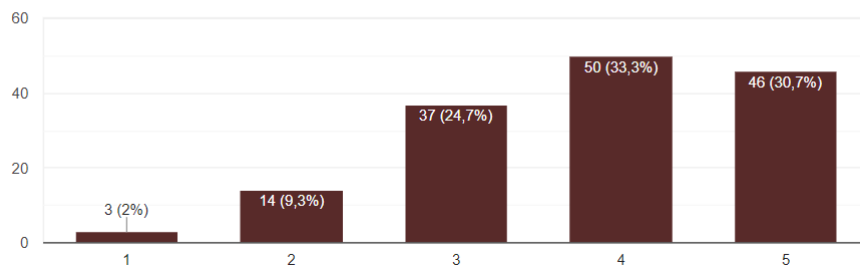
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

13. Chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ có được bố trí sẵn sàng cho CBCNV

Qua kết quả điều tra: 64% nhân viên đánh giá chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ là đầy đủ và rất đầy đủ, 24,7% nhân viên có ý kiến trung lập và có 11,3% trả lời là không đầy đủ. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã có sự bố trí chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ cho CBCNV đảm bảo cho các CBCNV sẽ không phải mất quá nhiều thời gian để về nhà chuẩn bị đồ ăn. Tuy nhiên, TTKD VNPT Quảng Trị có khoảng cách khá gần với nhà của CBCNV nên con số 11,3% trên kết quả khảo sát là con số cho thấy đồ ăn tại TTKD VNPT Quảng Trị còn đang thiếu chưa thực sự đáp ứng đủ nhu cầu của người lao động.

Q13.Chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ có được bố trí sẵn sàng cho Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thiếu thốn" đến '5' là "Rất đầy đủ"

150 câu trả lời



Hình 2.14 Chỗ nghỉ ngơi, ăn uống tập thể giữa giờ có được bố trí sẵn sàng

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

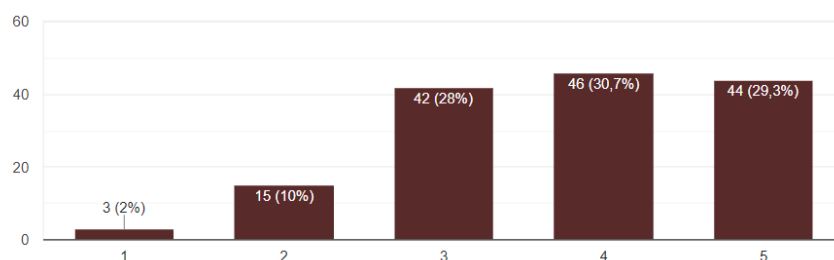
14. Không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe ở cơ quan

Qua kết quả điều tra: 60% nhân viên đánh giá chỗ không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe ở cơ quan là đầy đủ và rất đầy đủ, 28% nhân viên có ý kiến trung lập và có 12% trả lời là thiếu thốn. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị có sự

quan tâm đến sức khỏe của CBCNV và đã có địa điểm phục vụ không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe cho nhân viên. Tuy nhiên, TTKD VNPT Quảng Trị con số 12% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị và rõ ràng không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe còn đang khiếm khuyết và thiếu thốn cần khắc phục và bổ sung thêm.

Q14. Ông/bà có không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe ở cơ quan không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thiếu thốn" đến '5' là "Rất đầy đủ"

150 câu trả lời



Hình 2.15 Không gian vui chơi, rèn luyện sức khỏe ở cơ quan

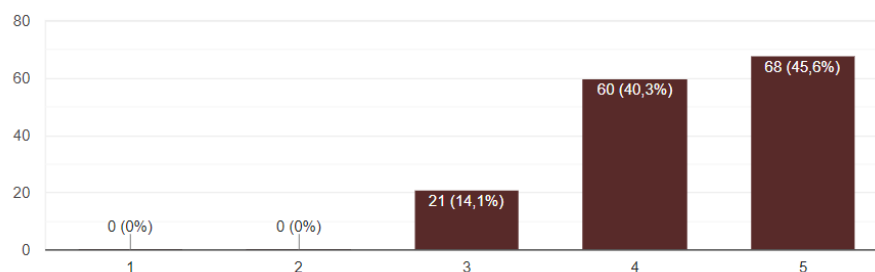
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

15. Sự an toàn trong quá trình lao động của CBCNV

Qua kết quả điều tra: 85,9% nhân viên đánh giá sự an toàn của quá trình lao động là an toàn và rất an toàn, 14,1% nhân viên có ý kiến trung lập. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đặt tiêu chí an toàn trong quá trình lao động của CBCNV là một trong các tiêu chí quan trọng. Từ việc không một nhân viên nào đánh giá là không an toàn từ đó có thể thấy TTKD VNPT Quảng Trị đang thực hiện rất tốt đối với tiêu chí này.

Q15. Ông/bà hãy đánh giá về sự an toàn của quá trình lao động của mình. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không an toàn" đến '5' là "Rất an toàn"

149 câu trả lời



Hình 2.16 Sự an toàn trong quá trình lao động của CBCNV

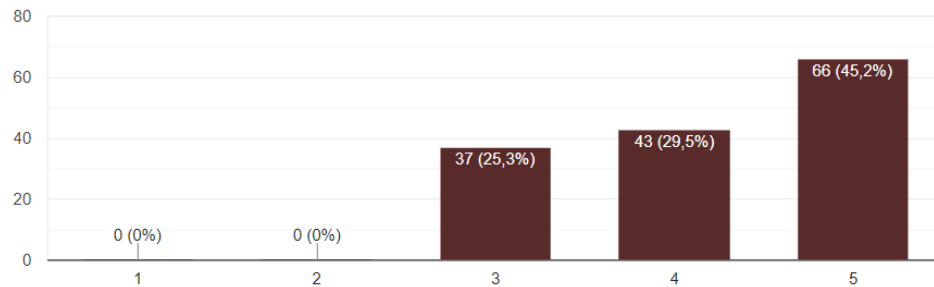
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

16. CBCNV làm việc tại hiện trường (công nhân kỹ thuật), các trang thiết bị bảo hộ có đủ và đáp ứng tiêu chuẩn an toàn

Qua kết quả điều tra: 74,7% nhân viên đánh giá các trang thiết bị bảo hộ khi làm việc tại hiện trường là đầy đủ và an toàn, 25,3% nhân viên có ý kiến trung lập. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị cũng đặt tiêu chí đảm bảo trang thiết bị bảo hộ cho CBCNV làm việc tại hiện trường là một trong các tiêu chí quan trọng. Từ việc không một nhân viên nào đánh giá là không an toàn từ đó có thể thấy TTKD VNPT Quảng Trị đang thực hiện rất tốt đối với tiêu chí này.

Q16.Nếu Ông/bà làm việc tại hiện trường (công nhân kỹ thuật), các trang thiết bị bảo hộ có đủ và đáp ứng tiêu chuẩn an toàn không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không đủ và thiếu an toàn" đến '5' là "Rất đầy đủ và an toàn"

146 câu trả lời



Hình 2.17 Trang thiết bị bảo hộ có đủ và đáp ứng tiêu chuẩn an toàn

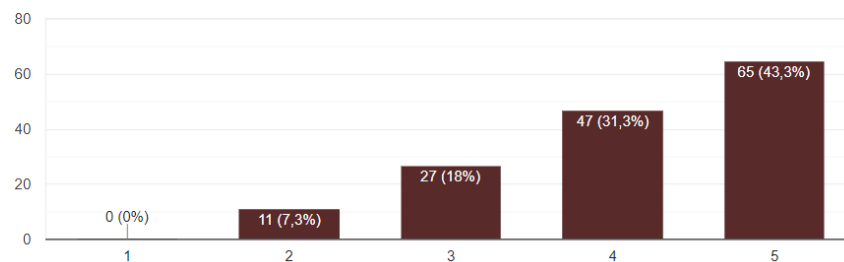
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

17. Vị trí làm việc hiện tại của CBCNV có được đảm bảo lâu dài

Qua kết quả điều tra: 74,6% nhân viên đánh giá vị trí làm việc hiện tại trung tâm là đảm bảo được lâu dài, 18% nhân viên có ý kiến trung lập và có 7,3% trả lời là không đảm bảo. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã đáp ứng được một trong các nhu cầu mục tiêu hàng đầu của nhân viên là công việc ổn định. Tuy nhiên, con số 7,3% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị và rõ ràng vị trí công việc của 11 cán bộ này có thể có sự thay đổi. Nhìn một cách tổng thể, những người cảm thấy không đảm bảo tính lâu dài khối lao động trực tiếp họ cảm thấy quá vất vả với công việc hoặc nhân viên có số năm kinh nghiệm ít.

Q17.Vị trí làm việc hiện tại của Ông/bà có được đảm bảo lâu dài không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không đảm bảo" đến '5' là "Rất đảm bảo"

150 câu trả lời



Hình 2.18 Vị trí làm việc hiện tại của CBCNV có được đảm bảo lâu dài

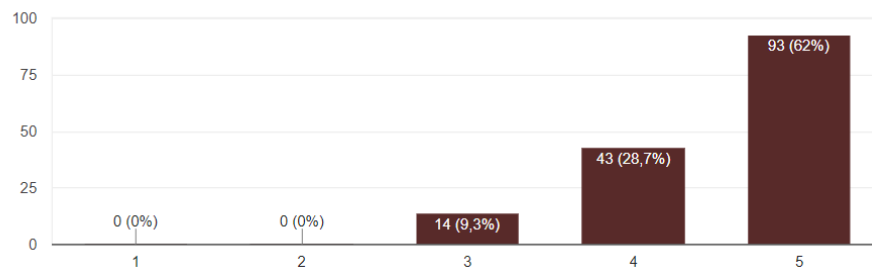
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

18. Hoạt động thăm hỏi hiếu, hỉ, ốm đau từ Công đoàn cơ quan

Qua kết quả điều tra: 90,7% nhân viên đánh giá hoạt động thăm hỏi hiếu, hỉ, ốm đau từ công đoàn cơ quan là rất chu đáo, 9,3% nhân viên có ý kiến trung lập. Kết quả cho thấy Công đoàn TTKD VNPT Quảng Trị đã rất chú trọng về công tác tổ chức hoạt động đoàn thể, tăng tinh thần đoàn kết giữa CBCNV tại đơn vị với nhau rất tốt và giúp cho mỗi nhân viên luôn cảm thấy được sự quan tâm từ trung tâm. Qua đó, công đoàn của TTKD VNPT Quảng Trị đã góp một phần lớn trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động và gắn kết mọi người trong tổ chức thành một bộ máy thống nhất.

Q18. Ông/bà đánh giá như thế nào về hoạt động thăm hỏi hiếu, hỉ, ốm đau từ Công đoàn cơ quan. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không chu đáo" đến '5' là "Rất chu đáo"

150 câu trả lời



Hình 2.19 Hoạt động thăm hỏi hiếu, hỉ, ốm đau từ Công đoàn cơ quan

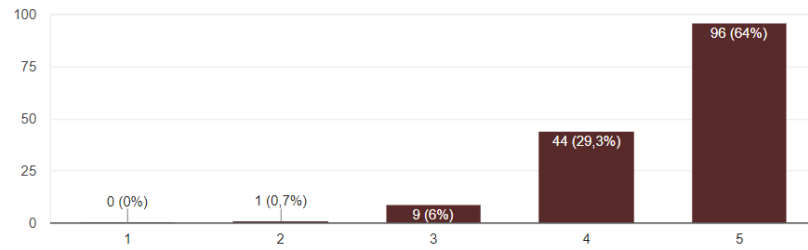
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

19. Hoạt động tham quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động có được tổ chức hàng năm

Qua kết quả điều tra: 93,3% nhân viên đánh giá hoạt động tham quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động là được tổ chức đều đặn hàng năm, 6% nhân viên có ý kiến trung lập và có 0,7% trả lời là không đều đặn. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã đáp ứng tốt nhu cầu về nghỉ dưỡng của nhân viên. Tuy nhiên, con số 0,7% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị và nó có thể liên quan đến địa điểm tổ chức tham quan, nghỉ mát giữa các năm liên tiếp.

Q19. Hoạt động tham quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động có được tổ chức hàng năm hay không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không đều đặn" đến '5' là "Rất đều đặn"

150 câu trả lời



Hình 2.20 Hoạt động tham quan, nghỉ mát định kỳ cho người lao động có được tổ chức hàng năm

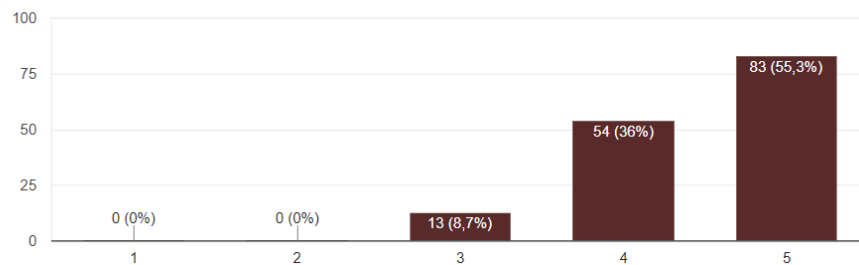
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

20. Hoạt động bảo vệ quyền lợi của Công đoàn

Qua kết quả điều tra: 91,3% nhân viên đánh giá hoạt động bảo vệ quyền lợi của công đoàn là rất hiệu quả, 8,7% nhân viên có ý kiến trung lập. Kết quả cho thấy Công đoàn TTKD VNPT Quảng Trị đã luôn đặt mục tiêu về công tác bảo vệ quyền lợi cho CBCNV lên hàng đầu. Từ công tác bảo vệ quyền lợi cho người lao động hoạt động tốt sẽ giúp cho sự phát triển của động lực làm việc của nhân viên tại đơn vị.

Q20. Ông/bà đánh giá thế nào về hoạt động bảo vệ quyền lợi của Công đoàn tại Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hiệu quả" đến '5' là "Rất hiệu quả"

150 câu trả lời



Hình 2.21 Hoạt động bảo vệ quyền lợi của Công đoàn

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

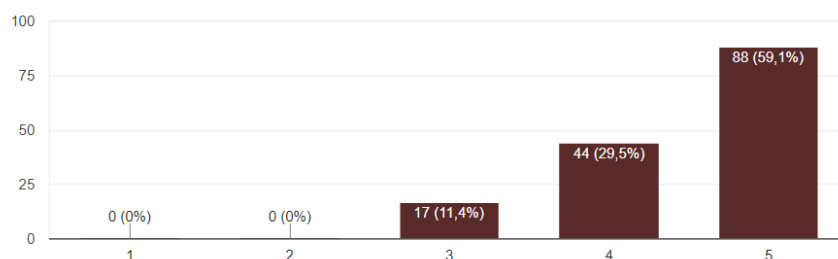
21. Hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding) như tổ chức tiệc, trò chơi, cuộc thi tập thể có đáp ứng được kỳ vọng của CBCNV

Qua kết quả điều tra: 88,6% nhân viên đánh giá hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding) như tổ chức tiệc, trò chơi, cuộc thi tập thể có đáp ứng được kỳ vọng của CBCNV là rất hiệu quả, 11,4% nhân viên có ý kiến trung lập. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã thành công trong công tác tổ chức hoạt động xây dựng

đội ngũ dành riêng cho nhân viên đang làm việc tại trung tâm. Từ công tác tổ chức xây dựng đội ngũ cho người lao động hoạt động thường xuyên sẽ giúp cho sự phát triển của động lực làm việc của nhân viên tại đơn vị và tăng tinh thần đoàn kết, hỗ trợ lẫn nhau giữa các CBCNV.

Q21. Hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding) như tổ chức tiệc, trò chơi, cuộc thi tập thể có đáp ứng được kỳ vọng của Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hiệu quả" đến '5' là "Rất hiệu quả"

149 câu trả lời



Hình 2.22 Hoạt động xây dựng đội ngũ (teambuilding)

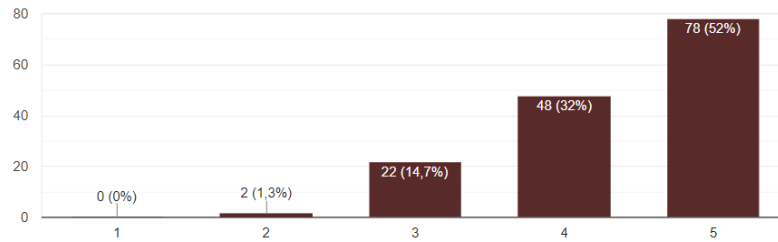
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

22. Ý kiến của CBCNV đóng góp cho cấp trên có được coi trọng trong hoạt động chính sách, chiến lược của Trung tâm

Qua kết quả điều tra: 84% nhân viên đánh giá ý kiến đóng góp của CBCNV trong hoạt động chính sách, chiến lược của trung tâm là được coi trọng, 14,7% nhân viên có ý kiến trung lập và có 1,3% trả lời là không được coi trọng. Kết quả cho thấy lãnh đạo cấp cao tại TTKD VNPT Quảng Trị ban hành chính sách và chiến lược không cứng nhắc, luôn căn cứ tình hình thực tế và ý kiến đóng góp của CBCNV hiện đang công tác tại trung tâm. Tuy nhiên, con số 1,3% trên kết quả khảo sát là con số cho thấy quá trình tiếp thu ý kiến và ban hành chính sách của lãnh đạo sẽ có quá trình xem xét và chọn lọc ý kiến phân hợp đối với đơn vị. Xét theo quá trình thực hiện thì có thể thấy phương hướng làm việc của lãnh đạo TTKD VNPT Quảng Trị giúp cho nhân viên luôn có động lực làm việc, góp công sức đối với đơn vị.

Q22. Ý kiến của Ông/bà đóng góp cho cấp trên có được coi trọng trong hoạt động chính sách, chiến lược chung của Trung tâm không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không coi trọng" đến '5' là "Rất coi trọng"

150 câu trả lời



Hình 2.23 Ý kiến của CBCNV đóng góp cho cấp trên có được coi trọng trong hoạt động chính sách, chiến lược của Trung tâm

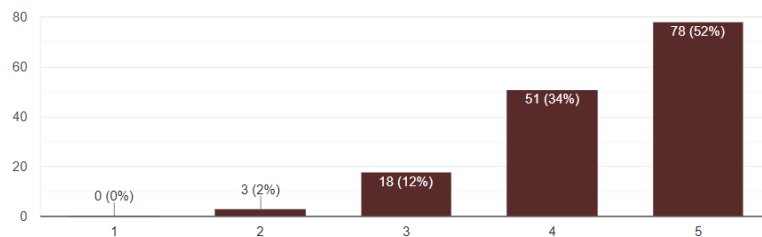
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

23. Cán bộ cấp trên có quan tâm, giúp đỡ công việc và đời sống của CBCNV

Qua kết quả điều tra: 86% nhân viên đánh giá được quan tâm từ cán bộ cấp trên đối với công việc và đời sống của cấp thừa hành tại trung tâm, 12% nhân viên có ý kiến trung lập và có 2% trả lời là thờ ơ. Kết quả cho thấy lãnh đạo cấp cao tại TTKD VNPT Quảng Trị đã có các công tác hoạt động thể hiện sự quan tâm và giúp đỡ đối với công việc và đời sống của CBCNV. Tuy nhiên, con số 2% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với lãnh đạo TTKD VNPT Quảng trị và rõ ràng rằng lãnh đạo vẫn chưa thể quan tâm được đến toàn bộ CBCNV hoặc có quan tâm nhưng chưa đáp ứng đủ.

Q23. Cán bộ cấp trên có quan tâm, giúp đỡ công việc và đời sống của cấp thừa hành tại Trung tâm của Ông/bà không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thờ ơ" đến '5' là "Rất quan tâm"

150 câu trả lời



Hình 2.24 : Cán bộ cấp trên có quan tâm, giúp đỡ công việc và đời sống của CBCNV

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

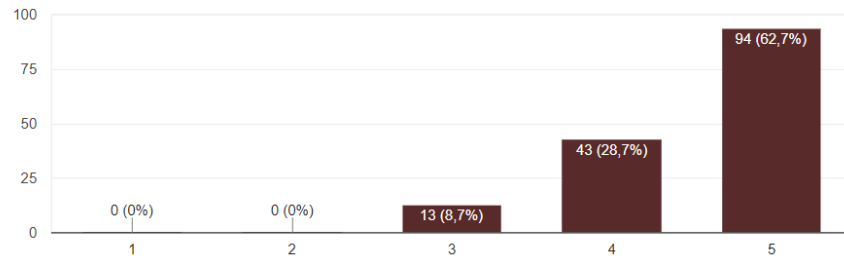
24. Hoạt động công ích hoặc từ thiện tại trung tâm hiện nay

Qua kết quả điều tra: 91,4% nhân viên đánh giá rất thiết thực đối với việc thực hiện các hoạt động công ích hoặc từ thiện tại trung tâm hiện nay, 8,7% nhân viên có ý kiến trung lập. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị công tác thực hiện các

hoạt động công ích được trung tâm kêu gọi mọi CBCNV cùng hưởng ứng rất thiết thực và có ý nghĩa.

Q24. Ông/bà đánh giá thế nào về việc thực hiện các hoạt động công ích hoặc từ thiện tại Trung tâm hiện nay. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thiếu ý nghĩa" đến '5' là "Rất thiết thực"

150 câu trả lời



Hình 2.25 Hoạt động công ích hoặc từ thiện tại trung tâm hiện nay

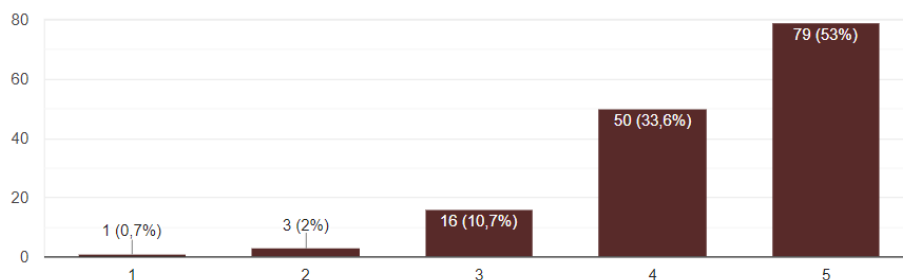
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

25. Hải lòng về vị trí công việc hiện tại không

Qua kết quả điều tra: 86,6% nhân viên đánh giá hài lòng về vị trí công việc hiện tại, 10,7% nhân viên có ý kiến trung lập và có 2,7% trả lời là không hài lòng. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã có sự bố trí hợp lý vị trí công việc cho hầu hết các CBCNV tại trung tâm. Tuy nhiên, con số 2,7% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng trị và rõ ràng rằng việc bố trí và sắp xếp vị trí công việc còn thiếu sót, chưa thực sự khiến CBCNV hài lòng cần phải có chính sách luân chuyển công việc để từng cán bộ được thử thách từng vị trí khác nhau.

Q25. Ông/bà có hài lòng về vị trí công việc hiện tại không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hài lòng" đến '5' là "Rất hài lòng"

149 câu trả lời



Hình 2.26 : Hài lòng về vị trí công việc hiện tại không

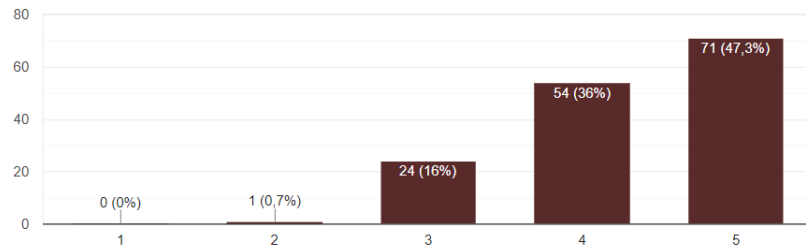
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

26. Sự ghi nhận của tổ chức đến thành tích của người lao động như trao thưởng, tuyên dương, trao tặng danh hiệu.

Qua kết quả điều tra: 73,3% nhân viên đánh giá hợp lý về sự ghi nhận của tổ chức đến thành tích của người lao động như trao thưởng, tuyên dương, trao tặng danh hiệu, 16% nhân viên có ý kiến trung lập và có 0,7% trả lời là không hợp lý. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã hoàn thành tốt công tác ghi nhận như trao thưởng, tuyên dương, trao tặng danh hiệu đối với thành tích của người lao động. Tuy nhiên, con số 0,7% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng trị và có thể là việc ghi nhận chưa hợp lý ở một số tiêu chí nào đó.

Q26. Ông/bà 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. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không hợp lý" đến '5' là "Rất hợp lý"

150 câu trả lời



Hình 2.27 Sự ghi nhận của tổ chức đến thành tích của người lao động như trao thưởng, tuyên dương, trao tặng danh hiệu

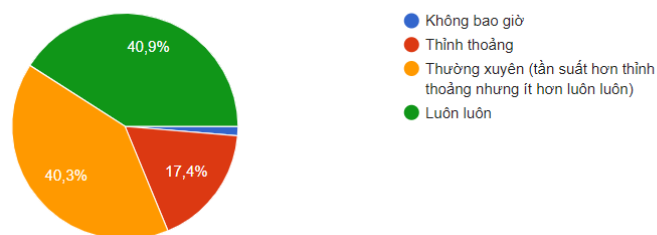
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

27. Trung tâm có dành cho người đạt thành tích cao trong công việc ưu đãi đặc biệt hay đặc quyền riêng.

Trong tổng số 150 cán bộ tham gia khảo sát thì có 61 nhân viên tương đương 40,9% lựa chọn đáp án “luôn luôn”, có 60 nhân viên tương đương 40,3% lựa chọn đáp án “thường xuyên (tần suất hơn thỉnh thoảng nhưng ít hơn luôn luôn)”, có 26 nhân viên tương đương 17,4% lựa chọn đáp án “thỉnh thoảng” và còn lại là 2 nhân viên lựa chọn đáp án “không bao giờ”.

Q27.Trung tâm có dành cho người đạt thành tích cao trong công việc ưu đãi đặc biệt hay đặc quyền riêng nào đó không

149 câu trả lời



Hình 2.28 Trung tâm có dành cho người đạt thành tích cao trong công việc ưu đãi đặc biệt hay đặc quyền riêng

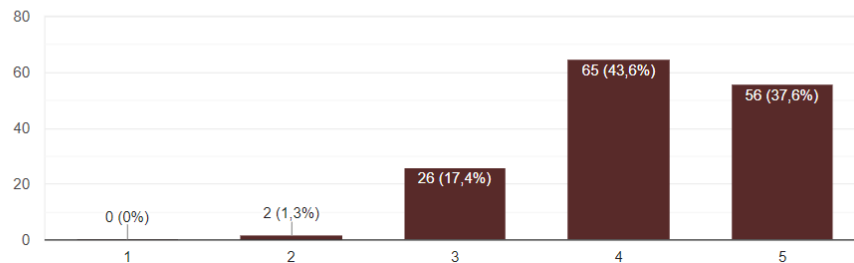
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

28. Tư tưởng, quan niệm của cá nhân người lao động có được các đồng nghiệp tôn trọng.

Qua kết quả điều tra: 81,2% nhân viên đánh giá rất coi trọng về tư tưởng, quan niệm của cá nhân người lao động được các đồng nghiệp tôn trọng, 17,4% nhân viên có ý kiến trung lập và có 1,3% trả lời là không coi trọng. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã thành công truyền đạt được văn hóa “tôn trọng lẫn nhau” tại công sở, giúp cho từng cá nhân người lao động có được cảm giác được đồng nghiệp tôn trọng. Tuy nhiên, con số 1,3% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng trị nói chung và CBCNV nói riêng cho thấy vẫn có một số cán bộ chưa cảm giác được đồng nghiệp tôn trọng, cần phải khắc phục và điều chỉnh điểm này.

Q28. Tư tưởng, quan niệm của cá nhân người lao động có được các đồng nghiệp tôn trọng không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không coi trọng" đến '5' là "Rất coi trọng"

149 câu trả lời



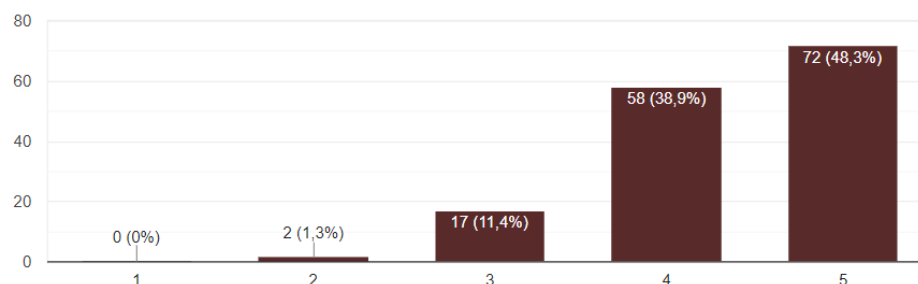
Hình 2.29 Tư tưởng, quan niệm của cá nhân người lao động có được các đồng nghiệp tôn trọng

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

29. Quyền riêng tư của cá nhân người lao động có được tôn trọng.

Q29. Quyền riêng tư của cá nhân người lao động có được tôn trọng không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không được coi trọng" đến '5' là "Rất được coi trọng"

149 câu trả lời



Hình 2.30 Quyền riêng tư của cá nhân người lao động có được tôn trọng

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

Qua kết quả điều tra: 87,2% nhân viên đánh giá rất được coi trọng về quyền riêng tư của cá nhân người lao động, 11,4% nhân viên có ý kiến trung lập và có 1,3% trả lời là không được coi trọng. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã thành công trong công tác tôn trọng quyền riêng tư của nhân viên. Tuy nhiên, con số 1,3% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng trị và rõ ràng việc tôn trọng quyền riêng tư của CBCNV vẫn còn khiếm khuyết cần có sự điều chỉnh và khắc phục.

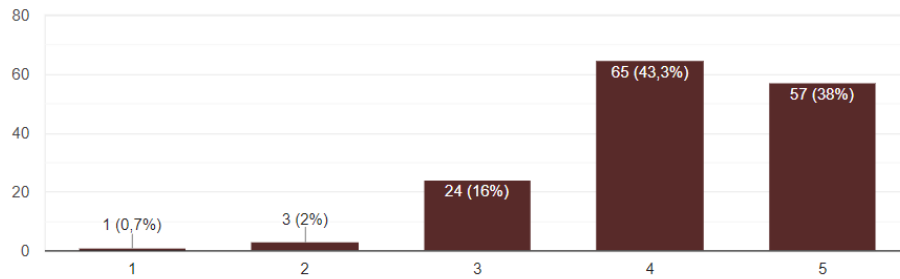
30. Hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm) có làm CBCNV thỏa mãn.

Việc đào tạo bồi dưỡng cho người lao động trong ngắn hạn (dưới 1 năm) đã thỏa mãn được phần nào nhu cầu được nâng cao trình độ nhằm hoàn thiện bản thân của người lao động. Theo số liệu thu được từ phiếu điều tra sự đánh giá của người lao động về hiệu quả các chương trình đào tạo của TTKD VNPT Quảng Trị mà họ được tham gia như sau:

Qua kết quả điều tra: 81,3% nhân viên đánh giá rất thỏa mãn về hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm), 16% nhân viên có ý kiến trung lập và có 2,7% trả lời là không thỏa mãn. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã thành công trong công tác tổ chức đào tạo dưới 1 năm. Tuy nhiên, con số 2,7% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng trị và rõ ràng các chương trình đào tạo ở Trung tâm kinh Doanh VNPT Quảng Trị vẫn chưa thực sự thỏa mãn được người lao động.

Q30. Hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm) có làm Ông/bà thỏa mãn không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không thỏa mãn" đến '5' là "Rất thỏa mãn"

150 câu trả lời



Hình 2.31 Hoạt động đào tạo nội bộ và các khóa học ngắn hạn (dưới 1 năm) có làm CBCNV thỏa mãn

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

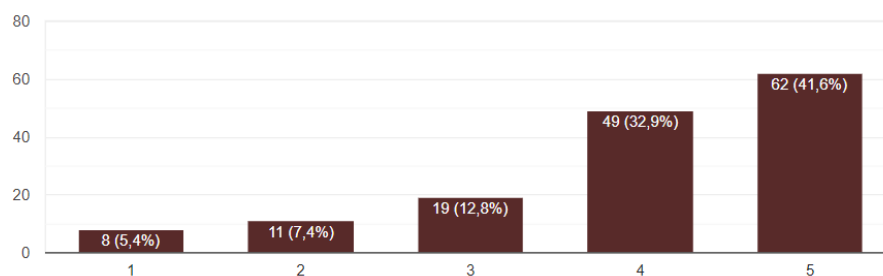
31. CBCNV có được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài.

Việc đào tạo bồi dưỡng ở trong nước và nước ngoài cho người lao động trong dài hạn (trên 1 năm) đã thỏa mãn được phần nào nhu cầu được nâng cao trình độ nhằm hoàn thiện bản thân của người lao động. Theo số liệu thu được từ phiếu điều tra sự đánh giá của người lao động về hiệu quả các chương trình đào tạo của TTKD VNPT Quảng Trị mà họ được tham gia như sau:

Qua kết quả điều tra: 74,5% nhân viên đánh giá rất được tạo điều kiện về tham gia đào tạo tại các khóa học dài hạn (trên 1 năm), 12,8% nhân viên có ý kiến trung lập và có 13,8% trả lời là không được tạo điều kiện. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã thực hiện công tác tạo điều kiện tham gia các khóa học dài hạn trên 1 năm ở trong nước và nước ngoài. Tuy nhiên, con số 13,8% trên kết quả khảo sát là con số cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng trị và rõ ràng tiêu chí đánh giá cho việc tạo điều kiện tham gia các khóa học dài hạn vẫn còn khiếm khuyết, cần phải khắc phục để đáp ứng được nhu cầu của CBCNV.

Q31. Ông/bà có được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không được tạo điều kiện" đến '5' là "Rất được tạo điều kiện"

149 câu trả lời



Hình 2.32 CBCNV có được tạo điều kiện tham dự các khóa học dài hạn (trên 1 năm) ở trong nước và nước ngoài

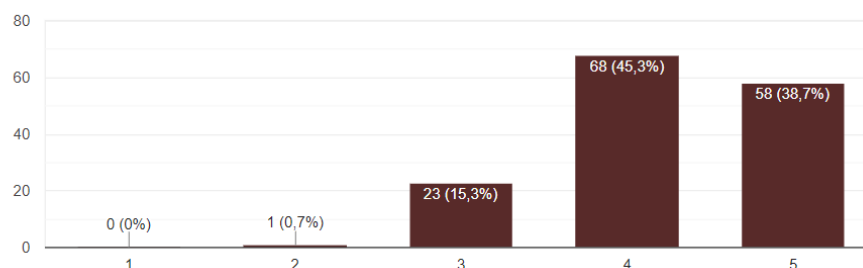
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

32. Sự minh bạch của các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc được giao.

Qua kết quả điều tra: 84% nhân viên đánh giá rất minh bạch về các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc được giao, 15,3% nhân viên có ý kiến trung lập và có 0,7% trả lời là không minh bạch. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị đã thực hiện minh bạch và đặt ra các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc được giao rõ ràng. Tuy nhiên, con số 0,7% trên kết quả khảo sát là con số tuy nhỏ nhưng vẫn cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng trị và rõ ràng sự minh bạch trong công tác đánh giá vẫn có thể còn mang tính chất cả nể, cần phải thực hiện nghiêm túc và công bằng.

Q32. Ông/bà đánh giá như thế nào về sự minh bạch của các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc được giao. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất thiếu minh bạch" đến '5' là "Rất minh bạch"

150 câu trả lời



Hình 2.33 Sự minh bạch của các chỉ tiêu đánh giá hoàn thành công việc được giao

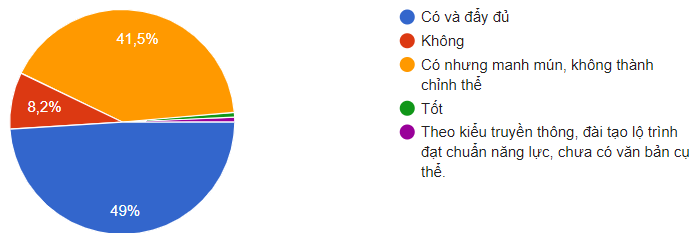
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

33. Trung tâm có xây dựng được lộ trình phấn đấu về sự nghiệp trọn đời cho người lao động.

Trong tổng số 150 cán bộ tham gia khảo sát có 72 nhân viên tương đương 49% lựa chọn đáp án “Có và đầy đủ”, có 61 nhân viên tương đương 41,5% lựa chọn đáp án “Có nhưng manh mún, không thành chỉnh thể”, có 12 cán bộ tương đương 8,2% lựa chọn đáp án “Không”, còn lại có 2 nhân viên tương đương 1,4% bổ sung thêm đáp án “Tốt” và “Theo kiểu truyền thống, đào tạo lộ trình đạt chuẩn năng lực, chưa có văn bản cụ thể”.

Q33.Trung tâm có xây dựng được lộ trình phân đấu về sự nghiệp trọn đời (career path) cho người lao động không

147 câu trả lời



Hình 2.34 Trung tâm có xây dựng được lộ trình phân đấu về sự nghiệp trọn đời cho người lao động

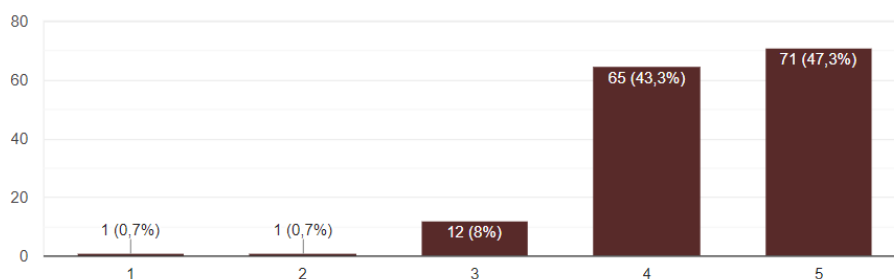
(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

34. Công việc và nhiệm vụ CBCNV được giao có phù hợp với chuyên môn đào tạo.

Qua kết quả điều tra: 90,6% nhân viên đánh giá rất phù hợp về công việc và nhiệm vụ CBCNV được giao với chuyên môn được đào tạo, 8% nhân viên có ý kiến trung lập và có 1,4% trả lời là không phù hợp. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị giao nhiệm vụ cho CBCNV là phù hợp với chuyên môn mà đa phần các cá nhân người lao động được đào tạo. Tuy nhiên, con số 1,4% trên kết quả khảo sát là con số tuy nhỏ nhưng vẫn cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng trị và rõ ràng việc giao công việc hoặc một số nhiệm vụ cho nhân viên là không phù hợp với chuyên môn mà cá nhân người lao động đó được đào tạo.

Q34. Công việc và nhiệm vụ Ông/bà được giao có phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không phù hợp" đến '5' là "Rất phù hợp"

150 câu trả lời



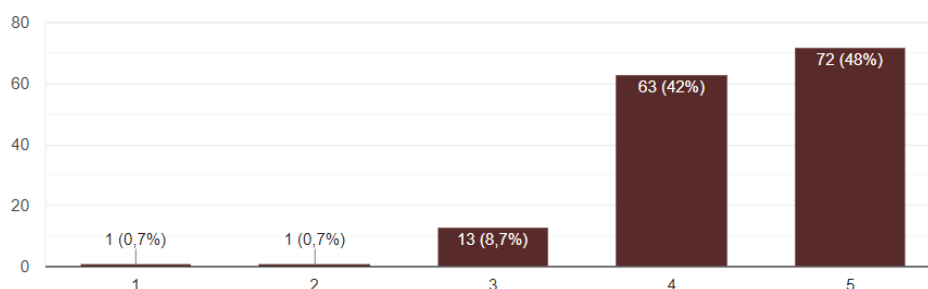
Hình 2.35 Công việc và nhiệm vụ CBCNV được giao có phù hợp với chuyên môn đào tạo

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

35. Công việc và nhiệm vụ CBCNV được giao có phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ mà CBCNV sở hữu.

Q35. Công việc và nhiệm vụ Ông/bà được giao có phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ Ông/bà có không. Tính trên thang điểm từ 1-5, trong đó '1' là "Rất không phù hợp" đến '5' là "Rất phù hợp"

150 câu trả lời



Hình 2.36 Công việc và nhiệm vụ CBCNV được giao có phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ mà CBCNV sở hữu

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)

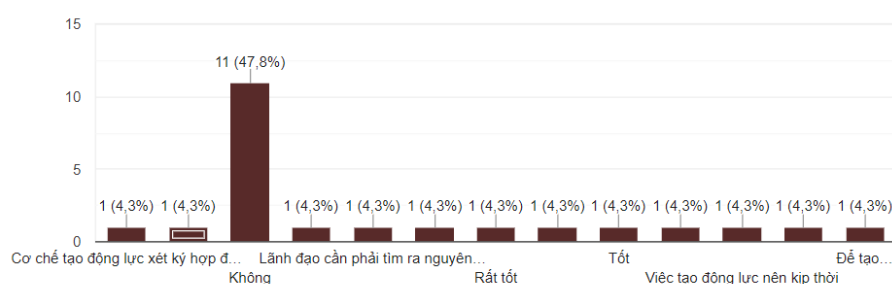
Qua kết quả điều tra: 90% nhân viên đánh giá rất phù hợp về công việc và nhiệm vụ CBCNV được giao với bằng cấp, chứng chỉ mà người lao động có, 8,7% nhân viên có ý kiến trung lập và có 1,4% trả lời là không phù hợp. Kết quả cho thấy TTKD VNPT Quảng Trị giao nhiệm vụ cho CBCNV là phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ mà đa phần các cá nhân người lao động có. Tuy nhiên, con số 1,4% trên kết quả khảo sát là con số tuy nhỏ nhưng vẫn cần lưu ý đối với TTKD VNPT Quảng Trị và rõ ràng việc giao công việc hoặc một số nhiệm vụ cho nhân viên là không phù hợp với bằng cấp, chứng chỉ của CBCNV.

36. Các ý kiến khác liên quan đến tạo động lực cho người lao động của TTKD VNPT Quảng Trị.

Trong tổng số 150 cán bộ tham gia khảo sát chỉ có 12 cán bộ trả lời là “không có ý kiến”, có 1 cán bộ trả lời là “Lãnh đạo cần phải tìm ra nguyên nhân mà nhân viên không hoàn thành để giao công việc rõ ràng, các chính sách trong kinh doanh cần kịp thời đảm bảo chính sách đến khách hàng phải đúng đối tượng mới bền vững”, có 1 cán bộ trả lời là “Khen thưởng bằng vật chất và tinh thần, ưu tiên khuyến khích khen ngợi thường xuyên với các thành tích mà cá nhân đạt được để tạo mục tiêu hướng tới cho các cá nhân khác hướng đến”, có 2 cán bộ trả lời là “tốt”, có 1 cán bộ trả lời là “quy hoạch cán bộ trẻ”, có 1 cán bộ trả lời là “Cơ chế tạo động lực xét ký hợp đồng với CTV, tuyển dụng mới”, có 1 cán bộ trả lời là “Trung tâm cần tạo động lực cho người lao động được bố trí làm việc theo năng lực và sở trường để phát huy năng lực”, có 1 cán bộ trả lời là “Để tạo động lực cho người lao động cần hút nhân tài lao động trực tiếp cần quan tâm, trao đổi kinh nghiệm”, có 1 cán bộ trả lời là “Tổ chức nhiều hoạt động bên ngoài như hội thi, hội thao, hoạt động giải ngoại, khám sức khỏe, điều dưỡng ... hoạt động rất tốt”, có 1 cán bộ trả lời là “Xem lại tiền hành trình cụ thể của các đối tượng”, có 1 cán bộ trả lời là “Việc tạo động lực nên kịp thời”.

Q36. Các ý kiến khác liên quan đến tạo động lực cho người lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT Quảng Trị xin ghi dưới đây

23 câu trả lời



Hình 2.37 Các ý kiến khác liên quan đến tạo động lực cho người lao động của TTKD VNPT Quảng Trị

(Nguồn tổng hợp kết quả khảo sát của TTKD VNPT Quảng Trị)