

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài.

Viễn Thông Bắc Giang, đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam – VNPT, là đơn vị dẫn đầu trong việc cung cấp các dịch vụ viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, trên thị trường viễn thông đã xuất hiện nhiều đối thủ với qui mô ngày càng được mở rộng dẫn đến sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, thị trường bị chia sẻ làm sụt giảm doanh thu cũng như lợi nhuận. Sự suy giảm này không thể không nhắc đến yếu tố con người.

Con người luôn nắm giữ một vai trò quan trọng trong mỗi đơn vị doanh nghiệp, mỗi công ty, mỗi tập đoàn, mỗi quốc gia. Bởi con người là chủ thể của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng đến quyết định hiệu quả của các yếu tố khác. Vì vậy, vấn đề đặt ra là làm thế nào để người lao động làm việc với năng suất cao nhất, nhiệt huyết với công việc nhất và trung thành với đơn vị giúp doanh nghiệp hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của mình.

Trong sản xuất kinh doanh ngày nay, quản lý nhân sự được coi là một trong những nhân tố quan trọng nhất để giành được thắng lợi trong sự cạnh tranh khốc liệt với những doanh nghiệp khác trên thương trường. Quản lý nhân sự bao gồm việc thiết kế, xây dựng hệ thống các triết lý, chính sách và thực hiện các hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn lực con người trong tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức và người lao động. Và để quản lý tốt thì người lãnh đạo cần phải hiểu rõ được những nhu cầu cũng như những động cơ làm việc của nhân viên, từ đó mới có thể điều chỉnh hướng quản lý của mình đối với nhân viên cũng như đối với công ty một cách tốt nhất.

Chính vì những lí do đó mà tôi đã chọn đề tài **Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang** làm nội dung nghiên cứu luận văn cao học thạc sỹ quản trị kinh doanh của mình.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Trong những năm gần đây, rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học mang tính chất chuyên sâu có liên quan đến tạo động lực cho người lao động trong các lĩnh vực khác nhau được công bố. Tạo động lực cho người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và kết quả công việc nên được sự quan tâm lớn trong thời gian hiện nay.

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. Mục đích nghiên cứu đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động. Nghiên cứu cơ sở lý luận về hoạt động đãi ngộ nhân sự, các học thuyết về tạo động lực của người lao động nói chung và lao động quản lý nói riêng. Tổng hợp, nhận xét và áp dụng các công trình nghiên cứu có liên quan tới vấn đề nghiên cứu. Đánh giá thực trạng hoạt động đãi ngộ tại các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và ảnh hưởng của nó đến động cơ làm việc của người lao động. Tác giả đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Những đóng góp mới của luận văn: Làm rõ sự tác động của hoạt động đãi ngộ nhân sự đến động cơ làm việc của người lao động trong doanh nghiệp nhà nước.

Luận án Tiến sĩ “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan Hành chính nhà nước” tác giả Nguyễn Thị Phương Lan - Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại các cơ quan Hành Chính nhà nước. Ở các cơ quan hành chính nhà nước, động lực làm việc của công chức hành chính nhà nước không chỉ biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt, hiệu lực, hiệu quả của thể chế hành chính nhà nước mà còn thể hiện tính trách nhiệm trong thực thi quyền lực nhà nước để phục vụ nhân dân.

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. Trong nghiên cứu có đề cập tới vấn đề “Phát huy động lực của con người lao động trong quản lý và sử dụng nguồn nhân lực” một cách khá đầy đủ. Các nghiên cứu đã trình bày một số vấn đề lý luận về động lực, một số động lực chính trị - tinh thần quan trọng và vấn đề sử dụng đúng đắn tích cực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên các giải pháp để tạo động lực lao động mà tác giả đề xuất chủ yếu còn mang tính khái quát.

Tạp chí Tuyên giáo số 3/2012 có bài viết của TS. Nguyễn Minh Tuấn về “Mấy suy nghĩ về chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay”. Bài viết đã đưa ra giải pháp hoàn thiện tạo động lực lao động để đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện hơn chính sách đãi ngộ cán bộ, công chức hiện nay.

Luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh “Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại công ty TNHH CEDO Việt Nam” tác giả Nguyễn Quang Nghị - Trường đại học Kinh Tế - Đại học quốc gia Hà Nội. Mục tiêu nghiên cứu tìm ra các phương hướng, giải pháp và cách thức nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp nói chung và tại Công Ty TNHH CeDo Việt nói riêng. Những đóng góp của luận văn là làm rõ những lý luận cơ bản về động lực làm việc, đồng thời tổng hợp có nhận xét các công trình nghiên cứu có liên quan đến vấn đề tạo động lực cho nhân viên. Là cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc tại doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam nói riêng.

Trong cuốn “Quản lý nguồn nhân lực”, NXB chính trị Quốc gia, 1995 Paul Hersey và Ken Blanc Hard. Cuốn sách đã nêu ra những nội dung tạo động lực cho người lao động thông qua nhiều hình thức phi tài chính khác nhau, mà không cần dùng “đồng tiền” là công cụ duy nhất. Các tác giả tập trung nhấn mạnh vai trò của việc tạo động lực làm việc, trên cơ sở nghiên cứu thực nghiệm và đưa ra các ví dụ điển hình giúp nhà quản lý áp dụng và phân tích, tìm hiểu hành vi của người lao động. Các công cụ tạo động lực có thể phù hợp với người này, nhưng lại không phù hợp với người khác. Người lãnh đạo cần biết mục tiêu làm việc của người lao động để tìm những hình thức tạo động lực phù hợp.

Các công trình nghiên cứu đó đã phác họa ra những thực trạng đã xảy ra tại doanh nghiệp của họ và cách họ xây dựng nên thương hiệu của chính mình trên toàn thế giới như thế nào, cũng như các công trình nghiên cứu mang tầm vĩ mô dựa trên số liệu khảo sát, và tài liệu nghiên cứu. Nhưng mỗi một doanh nghiệp lại có những đặc điểm khác nhau, cách xây dựng doanh nghiệp khác nhau và đặc biệt trong môi trường phát triển khác nhau nên không thể áp dụng cho nhiều doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên hiện nay chưa có một công trình nghiên cứu nào nghiên cứu chuyên sâu, toàn diện đến vấn đề tạo động lực tại Các nhân tố ảnh

hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang. Với mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu công việc, đề tài “**Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang**” là hết sức cần thiết, có ý nghĩa về mặt lý luận và thực tiễn, nhằm đề xuất một số giải pháp có thể áp dụng vào thực tế nhằm góp phần hoàn thiện hơn công tác tạo động lực cho người lao động tại Viễn thông Bắc Giang.

3. Mục đích nghiên cứu

- Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.
- Phân tích, đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Viễn thông Bắc Giang.
- Phạm vi thời gian: Số liệu nghiên cứu của đề tài được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2016 – 2019. Các kết quả điều tra, khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 5 đến tháng 8 năm 2020

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp định tính

Thu thập thông tin trong nghiên cứu định tính bằng phương pháp phỏng vấn các chuyên gia dựa vào bảng hỏi được thiết kế sẵn, hiệu chỉnh thang đo.

Thông tin thu thập từ nghiên cứu định tính này nhằm khai phá, bổ sung cho mô hình, điều chỉnh thang đo của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Phương pháp định lượng

Được tiến hành ngay khi bảng câu hỏi được chỉnh sửa từ kết quả nghiên cứu sơ bộ. Mẫu điều tra trong nghiên cứu chính được thực hiện bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Bảng câu hỏi do đối tượng thu thập câu trả lời từ cán bộ công nhân viên trong công ty và là công cụ chính để thu thập dữ liệu. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA – Exploratory Factor Analysis) để rút gọn các biến quan sát và xác định lại các nhóm trong mô hình nghiên cứu; phân tích hồi quy để xem xét mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và Kết luận, Kết cấu của luận văn bao gồm ba chương:

Chương 1: Tổng quan lý thuyết về động lực làm việc

Chương 2: Thiết kế nghiên cứu động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Chương 3: Kết quả nghiên cứu động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang.

Chương 4: Giải pháp nâng cao động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN LÝ THUYẾT

VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu, động cơ

Các nhà quản lý trong doanh nghiệp luôn cố gắng nâng cao hiệu suất làm việc do vậy họ rất quan tâm đến vấn đề tạo động lực. Muốn tạo động lực cho người lao động trước hết ta phải tìm hiểu nhu cầu của người lao động.

Nhu cầu của con người là những mong muốn kèm thêm điều kiện có khả năng thanh toán. Các mong muốn sẽ trở thành nhu cầu khi được bảo đảm bởi sức mua.

Động cơ

“*Động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động*” theo từ điển tiếng Việt năm 1996. Động cơ “*là những gì thôi thúc con người có những ứng xử nhất định một cách vô thức hay hữu ý và thường gắn liền với những nhu cầu*” theo từ điển Wiktionary.

1.1.2. Động lực, tạo động lực làm việc

Động lực “*là năng lượng làm cho máy móc chuyển động; hay là cái thúc đẩy, làm cho phát triển*” (Từ điển tiếng Việt, 1996).

1.1.3. Động lực và tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Động lực là khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Như vậy, động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong muốn khác nhau. Chính vì những đặc điểm này nên động lực của mỗi con người là khác nhau vì vậy nhà quản lý cần có những cách tác động khác nhau đến mỗi người lao động.

1.2. Các học thuyết về động lực làm việc của người lao động.

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Bảng 1. 1: Các yếu tố trong bậc thang nhu cầu Maslow

Nhu cầu	Được thực hiện tại nơi làm việc
Tự khẳng định mình	Cơ hội đào tạo, thăng tiến, phát triển sáng tạo
Ghi nhận, tôn trọng	Được ghi nhận, vị trí cao, tăng thêm trách nhiệm
Xã hội	Nhóm làm việc, đồng nghiệp, lãnh đạo, khách hàng
An toàn	Công việc an toàn, lâu dài
Vật chất – sinh lý	Nhiệt độ, không khí, lương cơ bản

(Nguồn: Trần Kim Dung, 2005)

1.2.2. Học thuyết thúc đẩy bằng sự tăng cường của B. F. Skinner

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner (1938) nghiên cứu nguyên nhân dẫn đến những hành động khác nhau trong công việc của cá nhân. Học thuyết 2 yếu tố của Frederick Herzberg

Thuyết hai nhân tố (*Two Factor Theory* hoặc *Herzberg's Boby Motivation-Hygiene Theory*) được đưa ra bởi Frederick Herzberg, một nhà tâm lý học. Thuyết này chủ yếu dựa trên các kết quả điều tra và phân tích điều tra được thực hiện ở Pittsburgh, Pennsylvania.

Bảng 1. 2: Thuyết hai nhân tố của Herzberg.

THUYẾT HAI NHÂN TỐ	
Các yếu tố duy trì (phạm vi công việc)	Các yếu tố thúc đẩy (nội dung công việc)
Lương và các khoản phúc lợi phụ	Công việc có ý nghĩa
Sự giám sát	Cảm nhận về sự hoàn thành
Điều kiện làm việc	Có cơ hội thăng tiến
Các chính sách quản trị	Sự công nhận khi hoàn thành công việc

(Nguồn: doanhnhan360.com)

1.2.3. Học thuyết về sự kì vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự (OB), bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow bên cạnh thuyết công bằng.

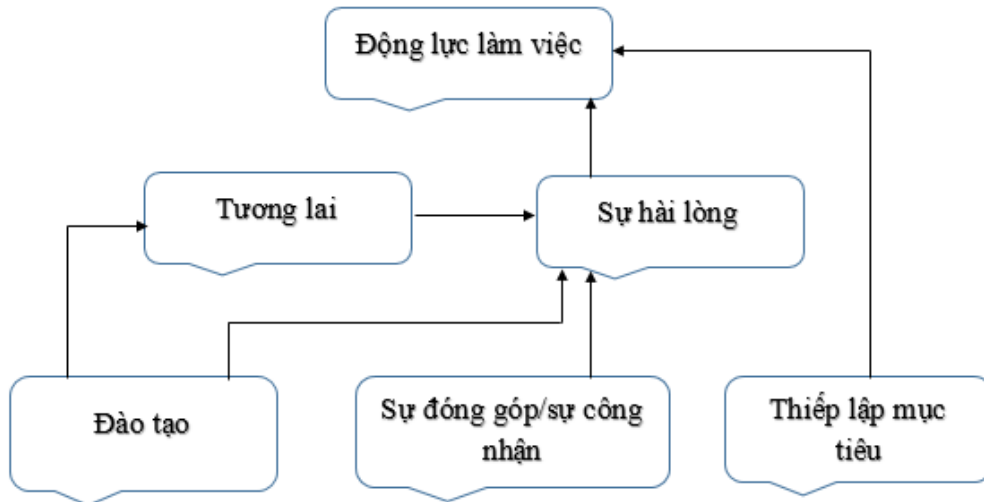
1.2.4. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

Theo thuyết này, nếu trong tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân với tổ chức, động viên và làm gia tăng sự hài lòng của họ, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức.

1.3. Các mô hình nghiên cứu về động lực làm việc

1.3.1. Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)

Abby M. Brooks (2007) đã tiến hành nghiên cứu bằng cách phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi gồm 53 biến quan sát đối với 181 người làm các công việc khác nhau trên nước Mỹ. Tác giả đã đưa ra mô hình nghiên cứu sau:

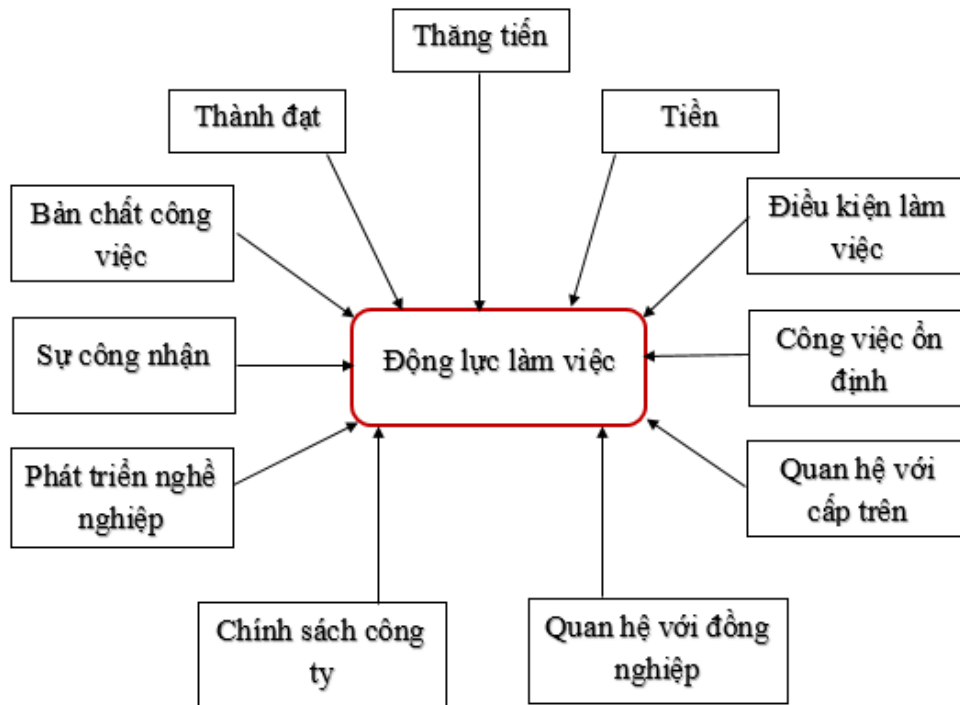


Sơ đồ 1. 1: Mô hình nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007)

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc kết hợp giữa hai yếu tố thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là cách tốt nhất dự đoán động lực làm việc của nhân viên. Các yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến hài lòng của nhân viên bao gồm: Đánh giá hiệu quả công việc; Đào tạo; Cấp trên; Đóng góp vào tổ chức.

1.3.2. Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011)

Nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011) đã đưa ra mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc dựa trên khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia.

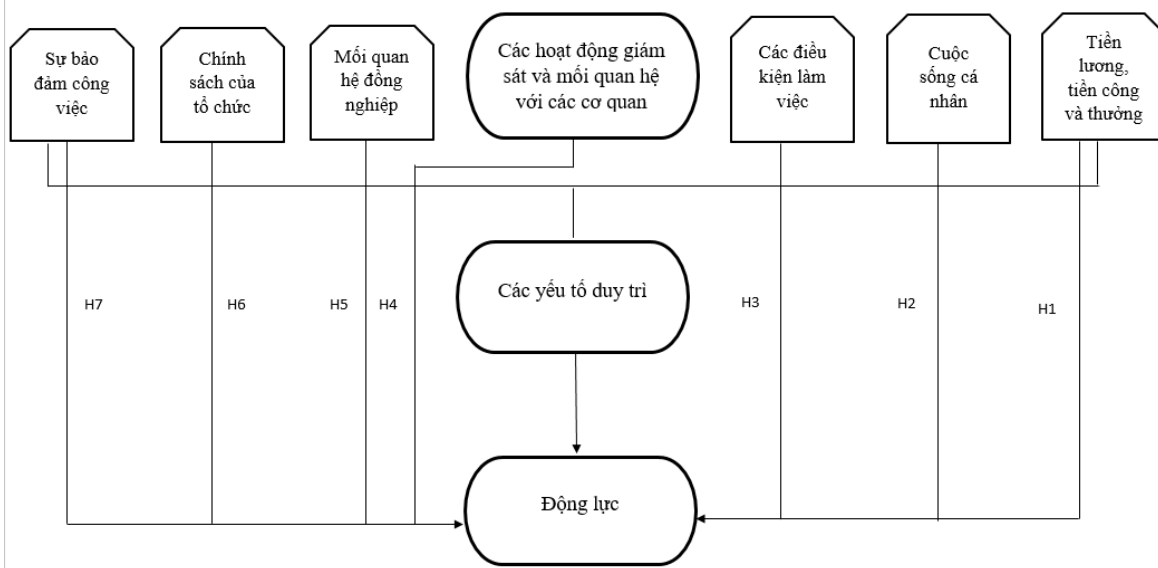


Sơ đồ 1. 2: Mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed

Kết quả các phân tích đã chứng minh rằng động lực quan trọng nhất là điều kiện làm việc, sự công nhận. Các bằng chứng kết luận rằng các nhân tố duy trì hiệu quả hơn nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

1.3.3. Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012) phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên dựa trên thuyết của Herzberg. Bảy yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên mà các tác giả này đề xuất gồm: An toàn nghề nghiệp; Chính sách của công ty; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Giám sát và mối quan hệ với cấp trên; Điều kiện làm việc; Cuộc sống cá nhân; Tiền lương và thưởng.



Sơ đồ 1. 3: Mô hình của Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012)

Kết luận:

Qua các mô hình trên, tác giả thấy mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của đề tài. Do vậy, tác giả chọn mô hình này làm nền tảng cho nghiên cứu.

Tổng kết chương 1

Trong chương 1 tác giả đã làm rõ được những nội dung sau đây:

- Phân tích những khái niệm về nhu cầu, động cơ; động lực, tạo động lực.
- Hiểu về các học thuyết về động lực của người lao động của các tác giả: Abraham Maslow, B.F. Skinner, Frederick Herzberg, Victor Vroom, Stacy Adam.
- Đưa ra những mô hình phát triển về động lực làm việc và nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc và tác giả lựa chọn mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) để làm căn cứ lý thuyết cho việc nghiên cứu của luận văn.

CHƯƠNG 2: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

TẠI VIỄN THÔNG BẮC GIANG

2.1 Tổng quan về Viễn thông Bắc Giang

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tên doanh nghiệp : Viễn thông Bắc Giang
 Địa chỉ : Số 34 Đường Nguyễn Thị Lưu TP Bắc Giang.
 Website : www.vnptbacgiang.com.vn

Kể từ ngày 1/1/2008, Viễn thông Bắc Giang chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập. Tuy nhiên, mạng lưới của Viễn thông Bắc Giang đã là một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu. Bởi lẽ, tiền thân của Viễn thông Bắc Giang là Bưu điện tỉnh Bắc Giang với bề dày lịch sử truyền thống .

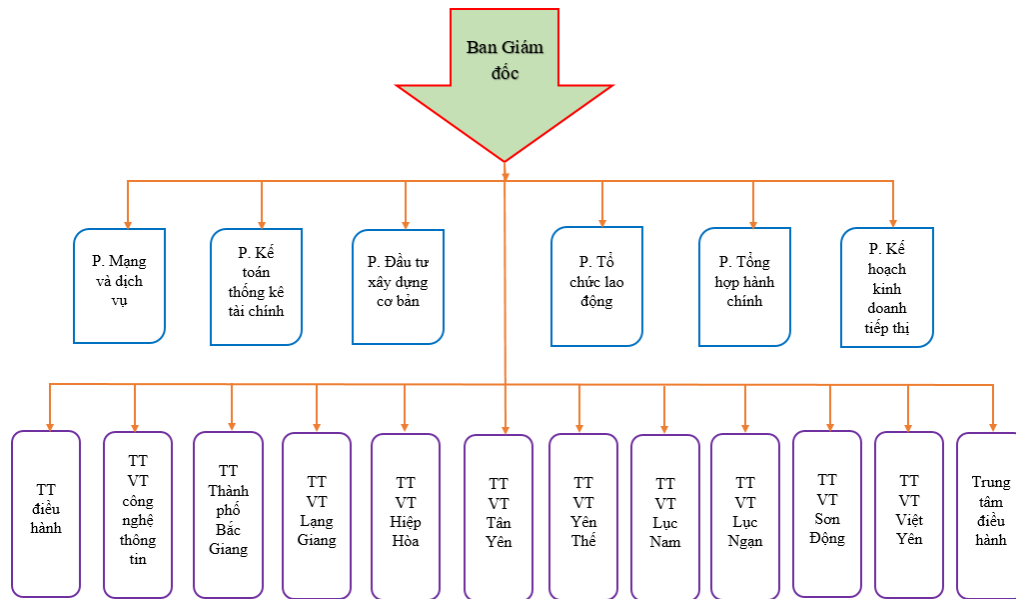
Ngày 6/12/2007, Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã có quyết định số 593/QĐ-TCCB/HĐQT về việc chính thức thành lập Viễn thông Bắc Giang.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ của Viễn thông Bắc Giang.

Viễn Thông Bắc Giang, là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông – công nghệ thông tin như sau: Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh; Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh; Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng; Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên; Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.

2.1.3. Tổ chức bộ máy quản lý của công ty

2.1.3.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý



Sơ đồ 2. 1: Tổ chức bộ máy quản lý tại Viễn thông Bắc Giang.

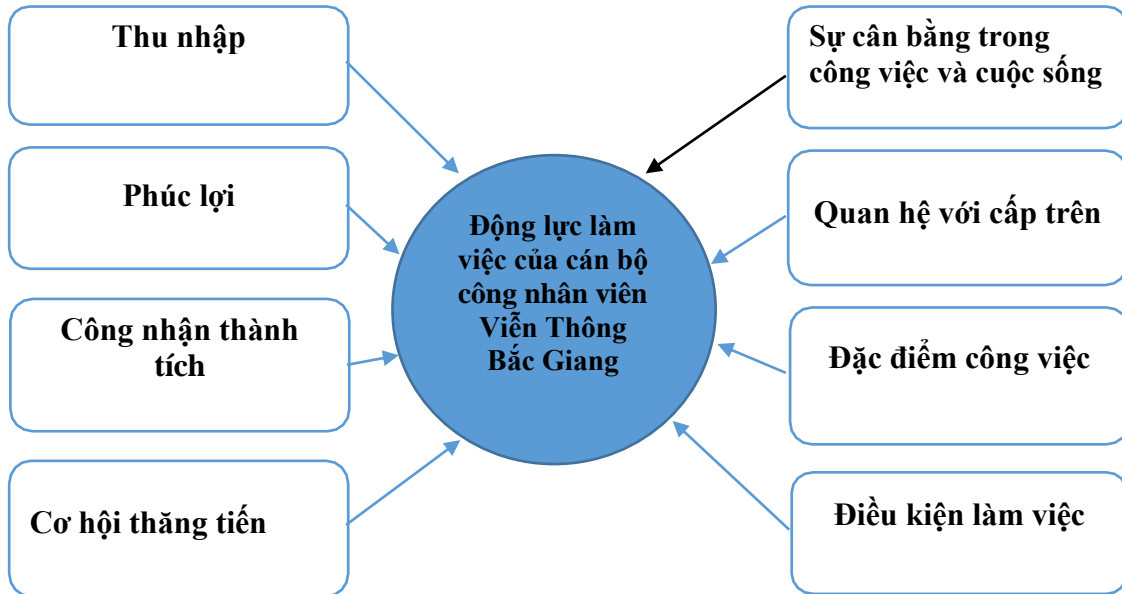
2.1.3.2. Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận

2.1.4. Hiện trạng công tác tạo động lực tại Viễn thông Bắc Giang.

Hiện tại Viễn thông Bắc Giang có số lượng nhân viên khá đông. Do đó, công tác tạo động lực trong công việc là vô cùng quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp tới tình hình kinh doanh tại Công ty. Nhưng trong quá trình công tác và làm việc tác giả thấy hiện công tác tạo động lực cho người lao động chưa thật sự được quan tâm đúng mức trong Công ty. Công ty thường xuyên có người xin nghỉ việc, do đó thường rất tốn kém chi phí cho vấn đề tuyển dụng và lãng phí những nhân viên có kinh nghiệm. Thường các nhân viên làm với động lực làm việc không cao. Đa số các nhân viên chỉ quan tâm tới việc đến chấm công hoàn thành công việc nhưng không có hiệu quả. Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của tổ chức, lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay, sở hữu đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Bên cạnh đó, còn sở hữu hệ thống cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin và truyền thông hiện đại, được trang bị theo tiêu chuẩn quốc tế với độ ổn định, an toàn cao. Tất cả những yếu tố trên đem lại cho một môi trường hoạt động tối ưu với nhiều lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp dường như chưa được lãnh đạo công ty quan tâm đúng mức. Vì vậy, hiện nay Công ty chưa tạo ra được một nét văn hóa riêng làm kim chỉ nam cho các hoạt động của các bộ phận trong toàn công ty; các hoạt động văn hóa thể thao, hay các phong trào thi đua chưa tạo được tính đa dạng để gắn kết những người lao động cũng như giữa các bộ phận. Công ty chưa xây dựng được một nền văn hóa mạnh, mục tiêu và phương hướng của Công ty chưa được phổ biến rộng rãi cho người lao động. Vì vậy, tác giả cảm thấy cần phải xây dựng phương án tạo động lực cho người lao động nhằm cải thiện tình hình tại công ty.

2.2. Xây dựng mô hình nghiên cứu và giả thuyết về động lực làm việc

2.2.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu



Sơ đồ 2. 2: Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả (2020)

2.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu từ mô hình:

Thu nhập

Phúc lợi

Công nhận thành tích

Cơ hội thăng tiến

Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống

Quan hệ với cấp trên

Đặc điểm công việc

Đặc điểm nghề Viễn Thông:

Điều kiện làm việc

2.3. Quy trình nghiên cứu

2.3.1. Nghiên cứu sơ bộ

a) Nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu)

b) Xây dựng thang đo

Thu nhập:

Công nhận thành tích

Cơ hội thăng tiến

Sự cân bằng trong công việc và cuộc sống:

Quan hệ với cấp trên:

Đặc điểm công việc

Điều kiện làm việc:

Động lực làm việc

2.3.2. Nghiên cứu định lượng

Hiện nay theo nhiều nhà nghiên cứu, vấn đề kích thước mẫu là bao nhiêu, như thế nào là đủ lớn vẫn chưa được xác định rõ ràng. Hơn nữa, kích thước mẫu còn tùy thuộc vào phương pháp ước lượng sử dụng trong nghiên cứu cụ thể.

Tổng kết chương 2

Chương 2 trình bày nội dung thiết kế nghiên cứu sự nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang. Trên nền tảng cơ sở lý luận, các mô hình nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc trình bày ở Chương 1, tác giả đưa ra quy trình nghiên cứu tiến hành đánh giá động lực làm việc của nhân viên tại công ty. Nghiên cứu được tiến hành thông qua hai giai đoạn chính: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính nhằm xây dựng thang đo cho các thành phần trong mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy các nhân tố đều được giữ lại và có điều chỉnh, bổ sung một vài chỉ báo. Trên cơ sở của nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành xây dựng thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang với 8 nhân tố (bao gồm 35 chỉ báo được đo lường bởi thang đo Likert 5 mức độ). Các thang đo sau khi được điều chỉnh bổ sung thông qua nghiên cứu định tính sẽ được tiếp tục đánh giá thông qua nghiên cứu định lượng. Tác giả đã trình bày chi tiết về kế hoạch lấy mẫu, thiết kế bảng câu hỏi, Phương pháp điều tra thu thập số liệu, đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất về nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang, sau đó tác giả sẽ tiến hành việc kiểm định giá trị thang đo bằng công cụ Cronbach's Alpha và phân tích hồi quy ở chương 3.

CHƯƠNG 3: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VIỆN THÔNG BẮC GIANG

3.1. Thống kê mô tả

Tác giả đã tiến hành điều tra, khảo sát về các nhân tố tạo động lực cho người lao động tại Viện Thông Bắc Giang thông qua phát bảng câu hỏi cho các cán bộ, nhân viên ở đây. Do tổng số người của đơn vị là không nhiều nên tác giả quyết định lấy ý kiến khảo sát của tất cả mọi người. Thời gian tiến hành thu thập bảng khảo sát từ tháng 05/2020 đến 08/2020.

- Số phiếu phát ra: 300 phiếu
- Số phiếu thu về: 280 phiếu
- Số phiếu không hợp lệ: 24 phiếu
- Số phiếu hợp lệ: 256 phiếu

Đặc điểm nhân khẩu học

a. Giới tính

Bảng 3. 1: Bảng thống kê giới tính mẫu nghiên cứu

Giới tính	Tần Số	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
Nam	225	87.9	87.9
Nữ	31	12.1	100.0
Tổng số	256	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả thống kê theo giới tính cho thấy trong 256 bảng câu hỏi trả lời của nhân viên trong đó số nhân viên nam tại công ty đông hơn nhiều số nhân viên nữ, tỷ lệ chênh lệch khá cao: 225 người là nam giới chiếm 87.9%, nữ giới là 31 người chiếm tỷ lệ 12.1%.

b. Độ tuổi

Bảng 3. 2: Bảng thống kê độ tuổi mẫu nghiên cứu

Độ tuổi	Tần số	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
Dưới 30 tuổi	90	35.2	35.2
Từ 31 đến 50 tuổi	127	49.6	84.8
Trên 50 tuổi	39	15.2	100.0
Tổng số	256	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Qua bảng số liệu ta thấy số lượng nhân viên dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 35.2% đây là độ tuổi năng động nhất nên đây là đối tượng nhân viên mà đơn vị cần chú trọng. Tiếp đến là nhân viên từ 31 – 50 tuổi là những người đã có thâm niên kinh nghiệm và vẫn bám trụ với nghề (chiếm 49.6%) chiếm tỷ lệ cao trong đơn vị.

c. Trình độ học vấn

Bảng 3. 3: Bảng thống kê trình độ học vấn mẫu nghiên cứu

Trình độ học vấn	Tần số	Phần trăm	Phần trăm tích lũy
Trung cấp trở xuống	81	31.6	31.6
Cao đẳng	48	18.8	50.4
Đại học	113	44.1	94.5
Trên đại học	14	5.5	100.0
Tổng số	256	100.0	

(Nguồn tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Theo tiêu chí trình độ học vấn, do đa phần những người làm ngành nghề viễn thông là những người trình độ chuyên môn nên nhóm nhân viên có bằng đại học là chiếm cao nhất với 44.1%. Tiếp đến là nhóm nhân viên có bằng trung cấp với 31.6%. Đây là 2 nhóm trình độ học vấn chính của công ty.

3.2. Đánh giá thang đo

3.2.1. Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha

3.2.3. Phân tích nhân tố

3.2.4. Kiểm định tương quan

Tổng kết chương 3

Chương này đã tiến hành các công việc như sau :

Kiểm định thang đo các yếu tố xuất hiện trong mô hình bằng phương pháp độ tin cậy Cronbach Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Kết quả Cronbach Alpha của tất cả yếu tố đều đạt yêu cầu.

Kết quả hồi quy mô hình với phân tích hồi quy tuyến tính bội thông qua phần mềm SPSS 20.0 bằng phương pháp Enter cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang đó là: Thu nhập, phúc lợi, công nhận thành tích, cơ hội thăng tiến, quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc. Kiểm định lại các giả thuyết của mô hình dựa trên kết quả hồi quy, chấp nhận bảy giả thuyết (H1, H2, H3, H4, H6, H7, H8), bác bỏ một giả thuyết (H5).

Kiểm định cho thấy thành phần “đặc điểm công việc” có ý nghĩa quan trọng nhất đối với mức độ thỏa mãn trong công việc của người lao động (có hệ số lớn nhất là 0.288), kế đến là thu nhập (0.235), điều kiện làm việc (0.197) và cuối cùng là quan hệ với cấp trên (0.176).

CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN

4.1. Kết luận

Qua kết quả nghiên cứu ở trên cho thấy: có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang là: Thu nhập, phúc lợi, công nhận thành tích, cơ hội thăng tiến, quan hệ với cấp trên, đặc điểm công việc, điều kiện làm việc.

Nhân viên viễn thông đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực Viễn Thông là ngành nghề có áp lực lớn trong công việc mà trong đó động lực lao động là yếu tố tạo nên năng suất công việc. Cũng có thể hiểu, nhân viên có động lực lao động tốt thì năng suất lao động của họ mới tốt. Từ đó thúc đẩy doanh số, tình hình phát triển của đơn vị đi lên.

4.2. Định hướng trong việc nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Viễn Thông Bắc Giang.

Viễn Thông được đánh giá là ngành kinh tế mũi nhọn của mọi quốc gia do đó việc kinh doanh và ổn định mạng lưới thông tin trong nước là một nhiệm vụ mà

4.3. Một số giải pháp nâng cao động lực làm việc tại Viễn Thông Bắc Giang.

Từ những kết quả có được từ mô hình nghiên cứu, chúng tôi xin đề xuất một số kiến nghị sau đối với ban lãnh đạo Viễn Thông Bắc Giang.

4.3.1. Về Đặc điểm công việc

Đặc điểm công việc là nhân tố có sự ảnh hưởng quan trọng tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang với trị số $B = 0,114$. Để làm cho công việc của nhân viên trở nên phong phú, có ý nghĩa và quan trọng thì có thể làm theo một số cách sau:

- Tạo cho nhân viên quyền tự do hơn trong việc quyết định những vấn đề như lựa chọn phương pháp làm việc, trình tự thực hiện công việc và thời gian làm việc trong khuôn khổ những quy định chung của Doanh nghiệp.
- Khuyến khích sự tham gia của nhân viên cấp dưới vào các quyết định và khuyến khích sự phối hợp giữa các phòng nghiệp vụ/nhân viên.
- Làm cho nhân viên cảm thấy có trách nhiệm đối với công việc, cho họ thấy rằng vai trò của họ là quan trọng.
- Cung cấp những thông tin phản hồi kịp thời và chính xác về sự hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên.

Một trong những công cụ hữu ích để làm cho đặc điểm công việc được rõ ràng và trở thành một phần hứng thú cho nhân viên khi làm việc đó là việc mô tả chi tiết vị trí công việc, vị trí nhân sự trong đề án vị trí việc làm của Công ty. Do vậy, công tác này cần sớm hoàn thiện trong giai đoạn cuối năm 2020 và đầu năm 2021 để trình cấp trên phê duyệt và ứng dụng vào hoạt động quản lý nhân sự của Doanh nghiệp

4.3.2. Về Thu nhập

Nguyên nhân:

Sự cảm nhận của người lao động về thu nhập của doanh nghiệp là chưa tốt. Hiện trạng trên là do một số nguyên nhân sau:

Đề xuất giải pháp:

Theo kết quả nghiên cứu, thu nhập là yếu tố có tầm quan trọng nhất tác động đến sự thỏa mãn trong công việc đồng thời cũng là yếu tố được người lao động đánh giá cao trong số các yếu tố tác động đến động lực làm việc. Do đó, Doanh nghiệp cần có những biện pháp nhằm nâng cao hơn nữa mức độ thỏa mãn của người lao động đối với vấn đề thu nhập, cụ thể như sau:

Về mức lương: Theo đánh giá của người lao động tại công ty, mức lương hiện tại họ được nhận là chưa cao, chưa tương xứng với kết quả làm việc của họ và chưa đủ để cho bản thân và gia đình của người lao động có cuộc sống tốt.

Sự công bằng trong chính sách lương:

Việc trả lương công bằng cũng là một yếu tố quan trọng. Người lao động không chỉ muốn được trả lương mà còn chú ý đến việc công ty trả lương như thế nào.

4.3.3. Về điều kiện làm việc

Là nhân tố có ảnh hưởng cao tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang, nhân tố văn hóa doanh nghiệp đạt trị số $B = 0,170$. Điều kiện làm việc tốt và có đầy đủ công cụ làm việc sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động.

- 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.

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

- Là một đơn vị kinh doanh về lĩnh vực viễn thông công nghệ thông tin thường xuyên phải tiếp xúc sửa chữa thuê bao cho KH thì doanh nghiệp cần trang bị công cụ dụng và phương tiện làm việc tốt nhất để cho người lao động có thể khắc phục các sự cố mất nhanh và hiệu quả nhất. Vừa làm vừa lòng khách hàng vừa tạo động lực cho CBCNV hăng say làm việc.

4.3.4. Về quan hệ với cấp trên

Là nhân tố có ảnh hưởng cao tới động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang, nhân tố quan hệ với cấp trên đạt trị số $B = 0,170$. Giải pháp đối với quan hệ với cấp trên.

- Lãnh đạo phải luôn gương mẫu đi đầu trong việc thực hiện phong trào của công ty và có chuyên môn tốt.

- Chứng minh sự tin tưởng đối với nhân viên bằng cách giảm bớt sự kiểm soát, yêu cầu nhân viên lập kế hoạch hay lịch làm việc.

- Khen thưởng kịp thời, đúng lúc bằng các hình thức như:

- + Hàng tuần, hàng tháng ghi tên những nhân viên có thành tích xuất sắc lên bảng tin của Công ty;
- + Gửi những danh thiếp chúc mừng nhân viên có thành tích cao;
- + Khen ngợi và trao tặng phần thưởng cho những nhân viên xuất sắc trong những buổi họp hoặc

tổng kết.

4.3.5. Về cơ hội thăng tiến

4.3.5. Chính sách phúc lợi

4.3.6. Về công nhận thành tích

Là nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho cán bộ công nhân viên. Việc công nhận thành tích sẽ giúp mỗi nhân viên sẽ dễ dàng nhận thấy sự đóng góp của họ luôn được ghi nhận xứng đáng, điều này giúp mang đến động lực thúc đẩy họ lập lại thành tích trong tương lai. Vì vậy, cách mà doanh nghiệp áp dụng để công nhận thành tích khen thưởng nhân viên phải đơn giản, có hiệu quả, nhanh chóng và dễ thực hiện.

- Xác định các tiêu chuẩn để đánh giá tác phong và thành tích được công nhận và khen thưởng

Tất cả nhân viên trong công ty đều có đủ tư cách trở thành một ứng viên để nhận những phần thưởng cho sự đóng góp của họ.

Quá trình đánh giá và khen thưởng phải được sự ủng hộ từ cả người quản lý và nhân viên bằng cách cung cấp đầy đủ thông tin cần thiết cho việc xét thưởng

Bất kỳ nhân viên nào nếu đạt được thành tích và đáp ứng các tiêu chuẩn đã đề ra đều được thưởng xứng đáng theo giá trị đã đề ra một cách công bằng, dù họ là sếp hay là nhân viên.

Khen thưởng phải xứng tầm với công sức đóng góp của nhân viên, như thế việc công nhận thành tích của doanh nghiệp sẽ khuyến khích thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên.

Qua đây, người lao động làm tăng cường hiệu quả công việc, mang lại lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp.

4.4. Hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

4.4.1. Những hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu là một công trình độc lập của tác giả, đã có những đóng góp nhất định về mặt lý luận, giúp cho tác giả hiểu hơn về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên một công ty hành chính sự nghiệp, theo mô hình của tác giả Herzberg; đồng thời đóng góp về mặt thực tiễn trong việc đo lường những nhân tố này vào thực tế động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang, giúp cho Công ty có những định hướng phát triển những nhân tố có sự ảnh hưởng một cách phù hợp. Để hoàn thành đề tài nghiên cứu này, tác giả đã cố gắng, nỗ lực rất nhiều. Tuy nhiên, do giới hạn thời gian, năng lực; nghiên cứu vẫn tồn tại hạn chế nhất định:

- Về phạm vi: nghiên cứu này chỉ thực hiện tại Viễn thông Bắc Giang nên chỉ có giá trị thực tiễn đối với công ty này. Tuy nhiên nếu nghiên cứu này được thực hiện ở nơi khác nhưng đối tượng khảo sát là giống nhau thì nghiên cứu có thể có giá trị tham khảo và thang đo sẽ áp dụng được.

- Về trả lời phiếu khảo sát: đối với việc tiến hành thu thập thông tin bằng việc phát phiếu khảo sát trực tiếp đến với các nhân viên của Công ty. Trong quá trình này, mặc dù đã cố gắng thuyết phục, giải thích hiểu nhưng vẫn không thể tránh khỏi hiện tượng nhân viên không hiểu hoàn toàn (nhưng ngại không dám hỏi lại) hoặc trả lời chống đối dẫn đến trả lời sai; hoặc hiểu nhưng trả lời không khách quan so với đánh giá của họ.

- Về mô hình nghiên cứu, tác giả chỉ lựa chọn và sử dụng mô hình của Herzberg cho nghiên cứu, chứ không sử dụng kết hợp các mô hình khác nhau. Và nghiên cứu cũng chưa xét đến sự ảnh hưởng của các

nhân tố bên ngoài khác như xã hội, văn hoá ... đến động lực làm việc của nhân viên.

4.4.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Phương pháp và quy trình nghiên cứu có thể áp dụng cho các công ty, đơn vị tương đồng để tiến hành nghiên cứu.

Nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty hành chính sự nghiệp. Ngoài ra cần tiến hành nghiên cứu các nhân tố thuộc cá nhân hay các nhân tố xã hội như: gia đình, bạn bè... vào mô hình để xác định mối tương quan giữa những yếu tố này đến động lực cho người lao động.

Tổng kết chương 4

Chương 4 là những đề xuất giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang dựa trên những phân tích và kết luận từ chương 3 cùng với những phương hướng phát triển đội ngũ hiện tại của Công ty. Những nội dung đề xuất bao gồm:

1. Đưa ra định hướng trong việc tạo động lực cho nhân viên Công ty
2. Đề xuất cho nhóm những nhân tố có tác động lớn tới động lực làm việc của nhân viên tại Công ty

Như vậy, đối với những nhân tố có tác động, tác giả đưa ra những giải pháp nhằm kích thích những nhân tố này giúp cho động lực được gia tăng. Đối với những nhân tố còn lại, dù kết quả phân tích là không tác động, nhưng không có nghĩa là chúng ta có thể bỏ qua bởi nó sẽ gây ra sự bất mãn – nguyên nhân của sự thiếu động lực. Ngoài ra, tác giả cũng khuyến nghị thêm một số công tác chung về quản trị nhân sự có ảnh hưởng nhiều tới việc tạo động lực làm việc của nhân viên trong Công ty.

Phần cuối của chương là những hạn chế trong nghiên cứu của tác giả (như mô hình, phạm vi, kích thước mẫu) đã được nêu ra đồng thời vạch ra được những hướng nghiên cứu tiếp sau.

PHẦN III: KẾT LUẬN

Động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang bị ảnh hưởng nhiều hơn bởi các nhân tố chính sách tiền lương, chế độ tiền thưởng và hoa hồng, cơ hội thăng tiến, văn hóa doanh nghiệp và nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất là nhân tố chính sách tiền lương. Ý nghĩa chính của nghiên cứu này là cơ chế, chính sách của cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Bắc Giang cần tập trung giải quyết tốt vấn đề tiền lương cho cán bộ, nhân viên để thúc đẩy sự hài lòng và thêm động lực. Khi hài lòng thì nhân viên sẽ nhiệt tình hơn và có động lực để làm tốt công việc của họ.

Trong các cơ quan hành chính, sự nghiệp; hầu hết các nhà quản lý đều đánh giá là đội ngũ nhân viên của mình làm việc chưa thực sự hết mình vì họ không đủ động lực để làm việc tốt hơn. Kết quả nghiên cứu này chỉ ra rằng người lao động cần được trả lương xứng đáng hơn để có thể có động lực làm việc tốt hơn. Bên cạnh đó, cũng có những nhân tố khác từ bên trong và bên ngoài tác động vào. Với ý nghĩa đó, các lãnh đạo Công ty nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp, bao gồm cả chính sách thu nhập, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc tốt sẽ thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm khuyến khích cấp dưới làm việc hiệu quả hơn.

Tạo động lực cho nhân viên là một vấn đề phức tạp cả về lý luận và thực tiễn; đặc biệt trong giai đoạn hiện nay. Mặc dù có nhiều cố gắng, nhưng trong phạm vi kiến thức có hạn, thời gian nghiên cứu không nhiều, nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được các ý kiến góp ý của các thầy cô giáo, đồng nghiệp và bạn bè để bản luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!