

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Trần Thị Kiều Ly

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI BAN KHAI THÁC MẠNG THUỘC VNPT NET**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Trần Thị Kiều Ly

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO
ĐỘNG TẠI BAN KHAI THÁC MẠNG
THUỘC VNPT NET**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THANH TÙNG

HÀ NỘI - 2021

LỜI CAM ĐOAN

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

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà nội, ngày..... tháng..... năm 2021

Tác giả luận văn

Trần Thị Kiều Ly

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tác giả trân trọng cảm ơn các thầy cô giáo đã tham gia giảng dạy khóa học của chúng tôi trong thời gian qua, những người đã tận tình truyền đạt kiến thức và tạo điều kiện để tác giả học tập và hoàn thành tốt khóa học.

Đồng thời, tác giả cũng xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới Khoa Đào tạo sau đại học, các thầy cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh, các Lãnh đạo, CBCNV Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và đặc biệt là TS. Nguyễn Thanh Tùng đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo cho tôi trong suốt quá trình nghiên cứu đề tài.

Tôi xin chân thành gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo và các anh, chị đồng nghiệp Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin cũng như các số liệu có liên quan đến đề tài nghiên cứu, tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành được luận văn tốt nghiệp này.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về thời gian và kinh nghiệm, những vấn đề trình bày trong bản luận văn này chắc chắn khó tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô, bạn bè và các đồng nghiệp để vấn đề nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Trân trọng!

Tác giả luận văn

Trần Thị Kiều Ly

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC CÁC HÌNH	vii
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Một số vấn đề về động lực và tạo động lực làm việc cho NLĐ	7
1.1.1. Nhu cầu và vấn đề thỏa mãn nhu cầu.....	7
1.1.2. Tạo động lực làm việc cho NLĐ.....	8
1.2. Một số lý thuyết liên quan đến động lực lao động	8
1.2.1. Thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow	8
1.2.2. Thuyết công bằng của Stacy Adams	11
1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom	11
1.2.4. Vận dụng các lý thuyết tạo động lực làm việc cho NLĐ trong doanh nghiệp	12
1.3. Nội dung công tác tạo động lực lao động.....	13
1.3.1 Xác định nhu cầu của NLĐ	13
1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp tài chính	15
1.3.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua hệ thống tiền lương	15
1.3.2.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng.....	15
1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi	16
1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp phi tài chính	17
1.3.3.1. Tạo động lực thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc	17
1.3.3.2. Tạo động lực thông qua việc bố trí, sử dụng nhân lực.....	17
1.3.3.3. Tạo động lực thông qua công tác đào tạo và phát triển nhân lực	17
1.3.3.4. Tạo động lực bằng cách cải thiện bầu không khí làm việc	18
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLĐ	18
1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về NLĐ	18
1.4.2. Nhóm nhân tố thuộc về công việc.....	19
1.4.3. Nhóm nhân tố thuộc về doanh nghiệp	20
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BAN KHAI THÁC MẠNG THUỘC VNPT NET.....	22
2.1. Tổng quan về Ban Khai thác mạng.....	22
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ban Khai thác mạng	22
2.1.2. Mô hình tổ chức của Ban Khai thác mạng	26
2.1.3. Một số đặc điểm của Ban Khai thác mạng	28

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Ban Khai thác mạng	31
2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net.....	32
2.2.1. Nghiên cứu nhu cầu của NLĐ tại Ban Khai thác mạng.....	32
2.2.2. Các hoạt động tạo động lực bằng công cụ tài chính	35
2.2.2.1. <i>Tạo động lực qua chính sách tiền lương</i>	35
2.2.2.2. <i>Tạo động lực qua chính sách tiền thưởng</i>	41
2.2.2.3. <i>Tạo động lực qua chính sách phúc lợi</i>	44
2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng biện pháp phi tài chính	45
2.2.3.1. <i>Đánh giá việc thực hiện công việc</i>	45
2.2.3.2. <i>Tạo động lực thông qua công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	58
2.2.3.3. <i>Tạo động lực cho NLĐ qua cải thiện môi trường làm việc</i>	63
2.3.4. Đánh giá chung về động lực làm việc của cán bộ, nhân viên công tác tại Ban Khai thác mạng.....	65
2.3.4.1. Ưu điểm.....	65
2.3.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	66
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BAN KHAI THÁC MẠNG THUỘC VNPT NET	70
3.1. Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Ban Khai thác mạng.....	70
3.1.1 Mục tiêu phát triển của Ban Khai thác mạng	70
3.1.2 Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Ban Khai thác mạng	71
3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Ban Khai thác mạng ..	72
3.2.1. Nhóm giải pháp tài chính	72
3.2.1.1 <i>Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc</i> ...	72
3.2.1.2. <i>Hoàn thiện chính sách khen thưởng</i>	73
3.2.1.3. <i>Hoàn thiện chính sách phúc lợi</i>	75
3.2.2. Nhóm giải pháp phi tài chính	75
3.2.2.1 <i>Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc</i>	75
3.2.2.2. <i>Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho NLĐ</i>	78
3.2.3 Nhóm giải pháp khác.....	80
3.2.3.1. <i>Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đi đôi với tăng cường kỷ luật lao động</i>	80
KẾT LUẬN	82
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	83

DANH MỤC VIẾT TẮT

Ban KTM	Ban Khai thác mạng
NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Ứng dụng thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow vào thực tiễn	10
Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của Ban Khai thác mạng (2017-2019).....	30
Bảng 2.2. Cơ cấu tuổi, giới tính và trình độ chuyên môn của Ban Khai thác	31
Bảng 2.3. Quy định hệ số lương của Ban Khai thác mạng.....	33
Bảng 2.4. Ý kiến người lao động về chính sách tiền lương.....	40
Bảng 2.5. Ý kiến người lao động về tiền thưởng tại Ban Khai thác mạng.....	43
Bảng 2.6. Ý kiến người lao động về hệ thống đánh giá công việc.....	57
Bảng 2.7. Kết quả đào tạo nhân lực của Ban giai đoạn 2017-2019.....	60
Bảng 2.8. Ý kiến người lao động về công tác đào tạo nhân lực.....	61
Bảng 2.9. Mức độ hài lòng đối với môi trường và điều kiện làm việc.....	65

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1 Mô hình tổ chức của Ban Khai thác mạng.....	26
---	-----------

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì trước hết phải biết cách khai thác và sử dụng một cách có hiệu quả nguồn nhân lực của đơn vị mình. Tuy nhiên, để làm được điều này đòi hỏi nhà quản lý phải có kiến thức về khoa học quản lý-lãnh đạo, nắm được kiến thức về tạo động lực cho người lao động (NLD), xây dựng mô hình quản lý phù hợp với đặc điểm, điều kiện của doanh nghiệp mình, từ đó phát huy tối đa khả năng, tiềm năng của đội ngũ nhân viên.

Trong công tác quản trị nguồn nhân lực, một câu hỏi mà các nhà quản lý luôn phải đi tìm câu trả lời, đó là làm thế nào để khuyến khích, động viên các nhân viên dưới quyền, để họ say mê với công việc, làm việc hết mình và đạt hiệu suất lao động cao hơn. Trong giai đoạn hiện nay, muốn cho NLD an tâm, nhiệt tình công tác, nhà quản lý phải biết cách động viên họ thông qua các công cụ tài chính như chế độ lương bổng, đãi ngộ,... và đặc biệt phải luôn công bằng trong đánh giá và trong cách ứng xử đối với NLD. Bên cạnh đó, nhà quản lý còn phải biết cách sử dụng các kích thích phi tài chính như: khung cảnh, môi trường làm việc... như là một công cụ quan trọng để cổ vũ đội ngũ nhân viên, khiến họ thoải mái, hăng say, tâm huyết và nhiệt tình với công việc. Vấn đề tạo động lực lao động cho nhân viên trong giai đoạn hiện nay là một vấn đề mang tính thời sự và cần được quan tâm nghiên cứu từ góc độ khoa học quản lý.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực cho NLD, Ban Khai thác mạng (KTM)- một đơn vị trực thuộc Tổng công ty Hạ tầng mạng (VNPT Net)- Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT) đã tiến hành nhiều hoạt động thiết thực, từng bước xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của nhân viên. Tuy nhiên, bên cạnh các thành tựu đã đạt được, công tác tạo động lực cho cán bộ, nhân viên của Ban vẫn tồn tại những hạn chế nhất định, chưa tạo được hiệu ứng lan tỏa để thúc đẩy NLD cố gắng và nỗ lực hết mình vì đơn vị mình đang công tác. Một số nhân viên có năng lực chưa thực sự phát huy hết thế mạnh của bản thân, chưa nỗ lực phấn đấu để thành công hơn

nữa trong công việc, còn có tâm lý buông xuôi, chưa thực sự tâm huyết và thực sự gắn bó với đơn vị.

Với những lý do đã trình bày ở trên, có thể khẳng định việc lựa chọn nghiên cứu đề tài “*Tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban Khai thác mạng*”, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực cho cán bộ nhân viên, giúp Ban Khai thác mạng đạt hiệu quả cao hơn nữa trong hoạt động sản xuất kinh doanh có ý nghĩa quan trọng cả về mặt lý luận cũng như thực tiễn.

2. Tổng quan vấn đề nghiên cứu

Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những chủ đề quan trọng trong công tác quản trị nhân sự của doanh nghiệp. Nghiên cứu vấn đề này có thể giúp doanh nghiệp tìm ra cách thức phù hợp thúc đẩy NLD hăng say làm việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh. Vấn đề tạo động lực được xem là chìa khóa cho sự thành công của một doanh nghiệp, vì thế vấn đề tạo động lực làm việc cho NLD không những thu hút được sự quan tâm của các nhà nghiên cứu mà còn của các nhà quản lý. Có thể điểm qua một số nghiên cứu điển hình như sau về vấn đề tạo động lực làm việc cho NLD :

Tác giả Wallace D.Boeve (2007) 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 dựa trên cơ sở thuyết hai nhân tố của F.Herzberg. Boeve đã bổ sung thêm chỉ số mô tả công việc (JDI) vào lý thuyết của Herzberg về các nhân tố bên trong và bên ngoài. Theo đó, nhân tố tác động đến sự hài lòng trong công việc được chia thành hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản thân công việc, cơ hội thăng tiến...; còn nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm: tiền lương, sự hỗ trợ của cấp trên và mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau...

Một nghiên cứu khác của Abby M.Brooks được tiến hành năm 2007. Nhà nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phỏng vấn bằng bảng hỏi đối với 181 khách thể đang làm việc toàn thời gian hoặc đã từng làm việc toàn thời gian cho các công ty trên khắp nước Mỹ. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra yếu tố thiết lập mục tiêu và yếu tố sự hài lòng trong công việc là biến dự báo quan trọng về động lực lao động của

NLĐ. Những nhân tố ảnh hưởng nhiều đến sự hài lòng của các nhân viên là: sự đánh giá của cấp trên về hiệu quả công việc; công tác đào tạo và sự đóng góp cho tổ chức.

Các tác giả Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research (Pakistan), đã tiến hành nghiên cứu đề tài "Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá đối với động lực lao động và sự hài lòng của nhân viên", trong đó tập trung tìm hiểu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong việc tạo động lực và sự hài lòng cho các nhân viên. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau.

Theo tác giả Huỳnh Minh trong bài báo khoa học “Điều gì đã tạo nên động lực cho nhân viên” [5] của mình đã trích dẫn số liệu điều tra do Jobsite (một trang web chuyên về lao động và việc làm của Anh) cho thấy “có 70% nhân viên được hỏi cho rằng họ ít nhận được sự động viên của lãnh đạo hơn so với thời gian trước đây và 80% tin rằng, nếu muốn thì họ đã có thể làm việc tốt hơn nhiều so với hiện tại; có tới 50% NLĐ được hỏi thừa nhận rằng họ chỉ làm việc cầm chừng, vừa đủ để không bị sa thải”. Bài báo khoa học bên cạnh chỉ ra 10 nhân tố có thể triệt tiêu động cơ làm việc của nhân viên cũng đề cập tới các nhân tố tạo động cơ làm việc tích cực cho nhân viên như:

- Đa dạng hoá và tăng sự hài hước trong công việc của nhân viên.
- Cơ hội thăng tiến.
- Tăng cường trách nhiệm cá nhân
- Các hoạt động tập thể.
- Cảm việc công kích cá nhân NLĐ.
- Nhân viên được chủ động, sáng tạo trong công việc.
- Thiết lập các nhiệm vụ mang tính chất thách thức với nhân viên.
- Công ty có bộ tiêu chuẩn để đánh giá NLĐ.

Vấn đề tạo động lực lao động cũng thu hút được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học trong nước với nhiều đề tài khoa học khác nhau. Trong luận án tiến sĩ

ngành kinh tế học với chủ đề “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”, [8], tác giả Vũ Thị Uyên đã tiến hành điểm luận các nghiên cứu và lý thuyết về động lực lao động. Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho NLĐ quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực cũng như hạn chế của công tác này, đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động.

Một đề tài khoa học với chủ đề “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam” do tác giả Mai Quốc Bảo- trường Đại học Kinh tế Quốc dân [2] thực hiện đã sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Tổng Công ty xi măng Việt Nam. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc tại đơn vị này, trong đó nổi bật là giải pháp: xác định nhu cầu của nhân viên; hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty; bố trí, sử dụng lao động hợp lý; kết hợp với cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực cho NLĐ.

Ngoài ra, còn phải kể các nghiên cứu của tác giả Trần Thị Thu Hà (Ngân hàng Công thương Việt Nam) về tạo động lực của Viettinbank [3]; Hay nghiên cứu của tác giả Vũ Hồng Vân- trường Đại học Kỹ thuật công nghiệp, Đại học Thái Nguyên- cũng về chủ đề tạo động lực làm việc cho NLĐ nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại Ban Diesel Sông Công và rất nhiều nghiên cứu khác. [7]

Nhìn chung, các công trình nghiên cứu nêu trên đều tập trung phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho NLĐ ở các tổ chức khác nhau dựa trên kết quả điều tra thực tiễn và kiến nghị một số giải pháp nhằm cải thiện công tác. Tuy nhiên chưa thấy có nghiên cứu nào tập trung làm rõ thực trạng tạo động lực làm việc cho NLĐ ở một đơn vị chuyên về quản lý, điều hành, khai thác mạng lưới, dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông và các mạng chuyên dùng như Ban KTM, thuộc Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT-NET). Tính chất lao

động tại Ban Khai thác mạng có những đặc thù riêng nên việc tập trung nghiên cứu trên khách thể là NLD đang làm việc tại Ban Khai thác mạng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại đơn vị trong thời gian tới. Có thể khẳng định đây là một đề tài nghiên cứu mới, không trùng lặp với các công trình khoa học trước đây cũng về chủ đề tạo động lực cho NLD.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là nghiên cứu lý luận và thực trạng công tác tạo động lực cho NLD tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net, đồng thời đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này, với một số mục tiêu cụ thể như sau:

Một là, hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về động lực và tạo động lực làm việc cho NLD. Nghiên cứu về lý thuyết động lực, tạo động lực làm việc cho NLD, những tác động và những ảnh hưởng cũng như vai trò, các công cụ của tạo động lực làm việc cho NLD trong quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Hai là, phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net qua đó đưa ra những đánh giá về các kết quả đạt được và những tồn tại cần phải khắc phục.

Ba là, đề xuất các giải pháp tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là động lực và tạo động lực làm việc cho NLD trong doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu :

Phạm vi nghiên cứu về không gian: Nghiên cứu động lực và hoạt động tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net

Phạm vi nghiên cứu về thời gian:

- Các dữ liệu thứ cấp về tình hình hoạt động của Ban Khai thác mạng thu thập trong thời gian từ năm 2015- 2019 và các giải pháp hướng tới 2025.

- Các dữ liệu sơ cấp về công tác tạo động lực cho NLD của Ban Khai thác

mạng được nghiên cứu và khảo sát từ tháng 06/2020- 08/2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập dữ liệu: Việc thu thập dữ liệu được tiến hành qua dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp được thu thập khi nghiên cứu các dữ liệu như văn bản ban hành, báo cáo thường niên và những tài liệu có liên quan khác của Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net.

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi: tác giả đã thiết kế bảng câu hỏi với các nội dung liên quan đến động lực và tạo động lực làm việc cho NLD mà đối tượng là NLD tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net. Việc chọn mẫu nghiên cứu được tiến hành theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện.

- Phương pháp phân tích dữ liệu: Việc phân tích các dữ liệu thu được trong điều tra cũng được tiến hành tùy theo dữ liệu đó là định tính hay định lượng.

+ Với dữ liệu định tính, các phương pháp thường xuyên được sử dụng như tổng hợp, khái quát hóa, đối chiếu so sánh, và phương pháp dự báo sẽ được sử dụng để có thể tận dụng tốt nhất các dữ liệu định tính thu được.

+ Với dữ liệu định lượng, dữ liệu từ điều tra bằng bảng hỏi trực tuyến và bảng hỏi phát giấy được tổng hợp qua các tệp Excel; từ đó đo lường được mối quan hệ giữa các biến nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho NLD ở doanh nghiệp với biến mức độ động lực của NLD.

6. Cấu trúc của luận văn

Luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho NLD trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban KTM thuộc VNPT Net.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban KTM thuộc VNPT Net.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số vấn đề về động lực và tạo động lực làm việc cho NLĐ

1.1.1. Nhu cầu và vấn đề thỏa mãn nhu cầu

Nhu cầu là khái niệm được đề cập tới rất nhiều trong các nghiên cứu trong khoa học xã hội. Nhu cầu được xem là một thành tố cơ bản trong nhân cách của cá nhân. Có nhiều cách hiểu khác nhau về nhu cầu tùy thuộc vào góc độ tiếp cận của các học giả.

Theo tác giả Bùi Thị Xuân Mai thì “*Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...)*”. [4]

Nhu cầu của con người vô cùng đa dạng, mang tính lịch sử và gắn liền với nền sản xuất xã hội. Sự phát triển của loài người chính là quá trình thỏa mãn chuỗi nhu cầu, đồng thời làm nảy sinh những nhu cầu mới. Tuy nhiên, việc thỏa mãn nhu cầu chỉ được xem là tích cực khi chúng giúp cho con người phát triển về mặt nhân cách.

Căn cứ vào điều kiện tồn tại của đối tượng nhu cầu, có thể phân chia thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Căn cứ vào chủ thể của nhu cầu, có thể phân chia thành nhu cầu cá nhân và nhu cầu xã hội. Ngày nay, với xu hướng phát triển của xã hội, việc nghiên cứu, tìm hiểu nhu cầu của NLĐ là một cách tiếp cận hữu hiệu giúp nhà quản lý có những cách thức tác động phù hợp tới NLĐ, tạo môi trường làm việc thuận lợi để NLĐ yên tâm công tác, cống hiến cho doanh nghiệp.

Một khái niệm cơ bản khác có quan hệ với nhu cầu là “Động lực”. Đây là khái niệm được nhắc đến trong mọi lĩnh vực của đời sống xã hội. Các nhà quản lý luôn đi tìm câu trả lời cho câu hỏi: Cái gì là động lực thúc đẩy NLĐ? Mặc dù có nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm này song có thể khái quát: Động lực là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc đạt năng suất, chất lượng, hiệu quả cao. “Động lực lao động là lực đẩy từ bên trong cá nhân NLĐ, giúp họ phát huy mọi nỗ lực, khắc phục khó khăn, say mê lao động, hướng tới mục tiêu

của cá nhân cũng như mục tiêu của tổ chức".

Trên thực tế, cần phân biệt hai khái niệm động lực và động cơ. Cả động lực và động cơ đều hết sức quan trọng nhưng động lực là yếu tố có tính bền vững hơn còn động cơ thường mang tính ngắn hạn, nhất thời. Động cơ được xem là lý do cá nhân thực hiện một hành động cụ thể nào đó, còn động lực là lý do cao nhất, thường trực trong con người, dẫn dắt, định hướng hoạt động của họ. Như vậy, động lực là một trạng thái bên trong, cung cấp năng lượng và thúc đẩy con người hoạt động để đạt mục đích. Ở các cá nhân khác nhau thì tính chất, nội dung của động lực cũng khác nhau.

1.1.2. Tạo động lực làm việc cho NLĐ

Vấn đề tạo động lực làm việc cho NLĐ cũng được các nhà khoa học quan tâm nghiên cứu từ lâu. Theo các tác giả Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013), [6] thì: "Tạo động lực làm việc được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến NLĐ nhằm làm cho NLĐ có động lực trong công việc".

Nguyễn Thị Minh An (2013), trong cuốn Quản trị nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội [1], đưa ra quan niệm: "Tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động với NLĐ làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức".

Một cách khái quát, có thể hiểu: *Tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị sử dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý khác nhau để tác động tới NLĐ, làm cho họ tích cực lao động, hài lòng với công việc và mong muốn được cống hiến nhiều hơn cho tổ chức, doanh nghiệp của mình.*

1.2. Một số lý thuyết liên quan đến động lực lao động

Có rất nhiều lý thuyết khác nhau nghiên cứu về vấn đề tạo động lực cho NLĐ trong tổ chức, điển hình là:

1.2.1. Thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow

A. Maslow (1908- 1966), nhà tâm lý học người Mỹ, sáng lập ra trường phái

tâm lý học nhân văn, là tác giả của lý thuyết này. Maslow cho rằng cùng một thời điểm, con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần phải được thoả mãn. Ông phân chia nhu cầu của con người thành 5 nhóm, theo thang bậc từ thấp đến cao, cụ thể là:

- *Nhu cầu sinh học*: Là nhu cầu bậc thấp của con người, nằm ở vị trí cuối thang. Đây là các nhu cầu cơ bản giúp con người duy trì cuộc sống (nhu cầu ăn uống, ngủ, sinh dục...)

- *Nhu cầu an toàn*: An toàn là một nhu cầu cơ bản, có liên quan đến các nội dung như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn nghề nghiệp...

- *Nhu cầu về sự liên kết và chấp nhận*: là một trong những nhu cầu xã hội của con người, bao gồm nhu cầu giao tiếp, nhu cầu được yêu thương, gần gũi; tán thưởng, ủng hộ; được hòa nhập vào các nhóm xã hội, lòng yêu thương là những nội dung quan trọng của nhu cầu này.

- *Nhu cầu về sự tôn trọng*: Nội dung của nhu cầu này bao gồm hai nội dung là: Lòng tự tôn và Mong muốn được người khác tôn trọng.

- *Nhu cầu tự hoàn thiện bản thân*: là nhu cầu ở bậc cao nhất trong thang nhu cầu. Đây là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình, được trưởng thành và phát triển, hoặc là đạt được các thành tích mới, sáng tạo ra cái mới được xã hội thừa nhận rộng rãi.

Hệ thống nhu cầu của con người được sắp xếp theo sơ đồ hình tháp, trong đó các nhu cầu sinh học (cấp thấp) nằm ở dưới đáy còn các nhu cầu xã hội (cấp cao) nằm ở đỉnh tháp. Các nhu cầu hoạt động theo nguyên tắc: trước khi các nhu cầu bậc cao phát huy vai trò động lực thì các nhu cầu bậc thấp (sinh học) phải được thoả mãn và khi tính cấp bách của chúng giảm đi thì những động cơ tiếp theo mới đóng vai trò thúc đẩy hoạt động của con người.

Lý thuyết Hệ thống nhu cầu của Maslow là một trong những lý thuyết được đề cập nhiều nhất trong tài liệu về khoa học quản lý. Các doanh nghiệp ứng dụng lý thuyết này nhằm mục đích đáp ứng nhu cầu của NLD (cả vật chất và tinh thần), cải thiện mối quan hệ giữa con người với con người, thúc đẩy năng suất làm việc, gia tăng lợi nhuận. Mối quan hệ giữa hệ thống nhu cầu xét ở góc độ lý thuyết và góc độ

thực tiễn tạo động lực cho NLD trong các doanh nghiệp được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 1.1. Ứng dụng thuyết nhu cầu Maslow vào thực tiễn doanh nghiệp

Cấp độ	Lý thuyết	Thực tiễn
5	Nhu cầu tự hoàn thiện: Được tự chủ, phát triển tiềm năng sáng tạo, có quyền ra quyết định khi thực hiện nhiệm vụ và vượt lên chính mình trong công việc.	Được tự chủ, sáng tạo và có quyền ra quyết định khi thực hiện nhiệm vụ. Được khuyến khích khi đạt được thành tích nhất định.
4	Nhu cầu về sự tôn trọng: chứng tỏ được năng lực của mình, gây ảnh hưởng tới người xung quanh, được tôn trọng hoặc giữ chức vụ quan trọng.	Được độc lập trong công việc. Được lãnh đạo khuyến khích, động viên.
3	Nhu cầu liên kết và được chấp nhận: Là thành viên của một nhóm xã hội nào đó; Được lắng nghe và được quan tâm, chia sẻ.	Được làm việc trong môi trường thân thiện.
2	Nhu cầu an toàn: là mong muốn tránh khỏi các tác nhân gây hại cho con người như: tai nạn, bệnh tật...	Có việc làm; Được hưởng đầy đủ phúc lợi xã hội.
1	Nhu cầu sinh học: ăn, uống, ngủ, sinh dục...	Được đảm bảo các điều kiện làm việc cơ bản như: nơi nghỉ ngơi, nhà ăn...

Lý thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow đã đưa ra những gợi ý quan trọng đối với các nhà quản trị, đó là muốn quản lý nhân viên có hiệu quả thì các cấp quản lý phải hiểu họ đang có nhu cầu gì và chúng thuộc cấp độ nào trong thang bậc nhu cầu của con người. Từ đó đề ra các giải pháp phù hợp thúc đẩy NLD làm việc tích cực hơn, đồng thời đạt các mục tiêu khác của tổ chức.

1.2.2. Thuyết công bằng của Stacy Adams

Thuyết công bằng được phát triển bởi tác giả Stacy John Adams (1963). Thuyết này cho rằng con người có xu hướng tìm kiếm sự công bằng xã hội từ các phần thưởng mà họ kỳ vọng nhận được cho những thành tích của mình. Phần lớn NLĐ đều mong muốn được đối xử công bằng và họ có xu hướng so sánh giữa tỷ số lợi ích và đóng góp của bản thân với tỷ số quyền lợi và đóng góp của người khác, cụ thể là: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội... Có thể khái quát thuyết này qua sơ đồ sau:

$$\frac{\text{Lợi ích cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Quyền lợi của người khác}}{\text{Sự đóng góp của người khác}}$$

Con người sẽ giảm động lực lao động nếu họ cảm thấy các yếu tố đầu vào của mình không được khen thưởng một cách tương xứng. Sự công bằng được đánh giá dựa trên nhận thức về định mức thị trường. Nếu không được đối xử hợp lý, không được thưởng xứng đáng với công sức đã bỏ ra thì cá nhân sẽ bất mãn, dẫn tới làm việc không hết khả năng và thậm chí là bỏ việc. Ngược lại, nếu tin rằng được phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với kỳ vọng của mình, cá nhân sẽ lao động tích cực hơn.

Trên thực tế, con người có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và đánh giá thấp về lợi ích mà họ nhận được. Khi phải đối mặt với sự không công bằng, lúc đầu con người có thể chấp nhận, chịu đựng hoặc thậm chí phản ứng tiêu cực bằng cách phản đối, song nếu sự không công bằng diễn ra trong thời gian dài thì họ sẽ tìm kiếm công việc khác. Vì thế, nhà quản lý phải tạo dựng sự công bằng dựa trên cơ sở sự đóng góp của cá nhân, tránh sự phân biệt đối xử theo tuổi, chủng tộc, giới, tôn giáo... hoặc để sự bất công kéo dài trong hệ thống. Khi NLĐ cảm thấy tiền lương, tiền thưởng cũng như các khoản phúc lợi nhận được xứng đáng với công sức mình đã bỏ ra thì họ sẽ tin tưởng và gắn bó với doanh nghiệp.

1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết Động cơ thúc đẩy theo hy vọng (thuyết Kỳ vọng) do nhà tâm lý học

Victor H. Vroom (giáo sư Trường Quản trị kinh doanh Yale) đề xuất. Thuyết này khẳng định hành vi và động cơ làm việc của con người không chỉ bị chi phối bởi hiện thực mà nó còn được quyết định bởi nhận thức của cá nhân về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Kỳ vọng được hiểu là mong muốn nhận được phần thưởng sau khi hoàn thành một công việc hoặc nhiệm vụ nào đó. Nếu phần thưởng nhận được có tính chất tích cực chẳng hạn như tiền lương cao, cơ hội thăng tiến... thì NLD sẽ cố gắng, nỗ lực làm việc còn nếu phần thưởng có tính chất tiêu cực như mệt mỏi, nhàm chán, phải chịu áp lực... thì họ sẽ mất đi hứng thú và buộc phải làm việc dưới tác động của sức ép. Khi áp lực vượt qua ngưỡng chịu đựng, NLD sẽ rời bỏ doanh nghiệp để tìm một nơi làm việc tốt hơn cho mình.

Người lao động luôn muốn thỏa mãn tối đa kỳ vọng của mình, còn nhà quản lý lại quan tâm đến việc chi trả mức tiền lương, thưởng sao cho chi phí không vượt quá kết quả làm việc của NLD nhưng vẫn đảm bảo sức hấp dẫn nhất định đối với họ. Lý thuyết này cũng chỉ ra cá nhân sẽ tích cực hoạt động khi họ tin rằng:

- Sự nỗ lực cá nhân và thành tích trong tương lai có mối quan hệ nhân quả;
- Thành tích mà cá nhân đạt được sẽ được thưởng xứng đáng.
- Phần thưởng có thể giúp thỏa mãn những nhu cầu cần thiết của cá nhân.

Lý thuyết của Vroom thường được ứng dụng trong công tác quản lý nhân sự, trong việc hoạch định các chính sách hấp dẫn, góp phần tạo ra động lực cho NLD.

Ngoài ra có một số lý thuyết khác như: thuyết Phân cấp nhu cầu của H.A. Murray, thuyết động năng nhóm của K. Lewin... cũng bàn về mối quan hệ giữa nhu cầu và việc tạo động lực cho con người.

1.2.4. Vận dụng các lý thuyết tạo động lực làm việc cho NLD trong doanh nghiệp

Mỗi lý thuyết về nhu cầu nêu trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Chẳng hạn, trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cùng xuất hiện theo thứ tự từ thấp đến cao như tác giả A.Maslow đã nêu, hay việc đánh giá sự công bằng (theo lý thuyết của Stacy Adam) với cá nhân, cả công bằng bên trong cũng như công bằng bên ngoài không hề dễ dàng. Vì vậy, không có lý thuyết nào là toàn diện và có thể

áp dụng cho mọi điều kiện, hoàn cảnh. Tuy nhiên, trong phạm vi luận văn này, tác giả lựa chọn lý thuyết về Hệ thống nhu cầu của tác giả A.Maslow trong phân tích, đánh giá nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu cho NLĐ. Đây là một học thuyết phổ biến và được vận dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm mục đích thúc đẩy sự tích cực hoạt động của con người. Các lý thuyết khác như thuyết công bằng của Stacy Adam và Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cũng được tác giả vận dụng trong nghiên cứu các biện pháp tạo động lực lao động cho nhân viên. Từ nghiên cứu lý luận và triển khai vào nghiên cứu thực tiễn, luận văn sẽ đề xuất các giải pháp kích thích về vật chất và tinh thần, tạo động lực làm việc cho NLĐ đang công tác tại Ban KTM, Tổng công ty Hạ tầng mạng (VNPT-Net).

1.3. Nội dung công tác tạo động lực lao động

1.3.1 Xác định nhu cầu của NLĐ

Hệ thống nhu cầu của NLĐ rất phức tạp song có thể chia thành 2 nhóm cơ bản là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần:

Nhu cầu vật chất: hướng đến sự thỏa mãn các lợi ích thiết yếu của con người. Về cơ bản, nhu cầu vật chất của NLĐ khi tham gia hoạt động của tổ chức bao gồm:

Thu nhập cao (lương, thưởng...): NLĐ mong muốn có thu nhập cao để phục vụ cuộc sống của bản thân cũng như gia đình. Lương, thưởng cũng là vấn đề được quan tâm không chỉ với NLĐ mà cả người sử dụng lao động.

Chế độ phúc lợi tốt: bao gồm các phúc lợi cho NLĐ như các khoản hỗ trợ tài chính; hỗ trợ phương tiện đi lại; chế độ bảo hiểm; chế độ chăm sóc khi ốm đau, thai sản. Tùy vào ngành nghề, đặc thù sản xuất kinh doanh, mỗi doanh nghiệp cần thực hiện chế độ phúc lợi phù hợp cho NLĐ, để NLĐ yên tâm công tác và gắn bó với công việc lâu dài,

Hỗ trợ tài chính: doanh nghiệp có thể xem xét hỗ trợ tài chính khi NLĐ gặp phải khó khăn hoặc thật sự cần sự giúp đỡ.

Nhà quản trị cần tìm hiểu xem nhu cầu vật chất của NLĐ đang thiếu hụt như thế nào, có thể cải thiện hoặc tạo điều kiện cho NLĐ hay không, từ đó kịp thời có

chính sách phù hợp thỏa mãn nhu cầu vật chất của NLĐ trong phạm vi và điều kiện cho phép.

Nhu cầu tinh thần: Nhu cầu tinh thần của NLĐ rất phong phú và đa dạng song có chỉ ra một số dạng nhu cầu tinh thần phổ biến như:

Công việc phù hợp với năng lực bản thân: việc bố trí đúng người đúng việc có ý nghĩa rất quan trọng bởi nó quyết định đến năng suất lao động của mỗi người. Doanh nghiệp cần tạo điều kiện để mỗi NLĐ đều làm việc đúng sở trường, phát huy hết khả năng của mình.

Công việc có tính ổn định: doanh nghiệp cần có định hướng phát triển, đảm bảo tính ổn định về công việc cho NLĐ bởi không một cá nhân nào lại muốn gắn bó với một doanh nghiệp không có tương lai.

Có cơ hội thăng tiến: Những người có năng lực và có trí tiến thủ luôn muốn gắn bó với một doanh nghiệp mà họ có thể tìm thấy cơ hội thăng tiến cho bản thân và được ghi nhận vì những cống hiến của mình.

Môi trường làm việc thân thiện: là môi trường làm việc có sự hài hòa trong các mối quan hệ đồng nghiệp; quan hệ cấp trên- cấp dưới. Điều này sẽ giúp NLĐ yên tâm làm việc.

Điều kiện làm việc thuận lợi (điều kiện vật chất sẵn có): NLĐ được làm việc với đầy đủ thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc, điều kiện làm việc phù hợp... cũng tạo tâm thế làm việc và hiệu quả làm việc cao.

Được đào tạo nâng cao trình độ: doanh nghiệp cần nắm bắt được nhu cầu được đào tạo kỹ năng, kiến thức chuyên môn của NLĐ để có chính sách phù hợp cho NLĐ.

Tham gia các hoạt động chung. Các hoạt động tập thể (team building) sẽ gắn kết các cá nhân trong tổ chức với nhau, giúp họ hiểu nhau hơn, tạo nền tảng vững chắc cho sự đoàn kết nội bộ của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp, để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của NLĐ nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất và sau đó phân loại theo từng nhóm đối tượng để tìm ra giải pháp thích hợp nhằm

thỏa mãn nhu cầu cấp bách, tạo động lực cho NLĐ tại doanh nghiệp của mình.

1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp 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 có tác dụng kích thích NLĐ hăng hái làm việc, tăng năng suất lao động. Tiền lương có thể tạo ra sự thoả mãn trong công việc, song ngược lại cũng có thể tạo ra sự bất mãn nếu nó không phản ánh đúng giá trị đóng góp của NLĐ. Trong cơ chế thị trường, người lao động bán sức lao động của mình và nhận tiền công từ người sử dụng lao động. Thu nhập từ tiền lương là phần mà người sử dụng lao động chi trả cho NLĐ khi họ hoàn thành hiệu quả công việc.

Bên cạnh đó, tiền lương còn biểu hiện giá trị uy tín, địa vị của NLĐ, có tác dụng khuyến khích họ hăng hái làm việc. Tiền lương luôn là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số NLĐ nên nếu tiền lương không thoả đáng sẽ làm giảm tính tích cực của họ. Mỗi doanh nghiệp phải tính toán để xây dựng cho mình một hệ thống trả lương hợp lý và khoa học, kích thích NLĐ. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp cũng sử dụng tiền lương như một công cụ để thúc đẩy NLĐ làm việc tốt hơn.

Việc xây dựng được một hệ thống trả lương hợp lý, khoa học trên thực tế không đơn giản. Vì vậy, cần sử dụng các công cụ khác như là tiền thưởng.

1.3.2.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

Bên cạnh công cụ tiền lương thì hình thức tiền thưởng (khoản tiền bổ sung cho tiền lương) cũng có tác dụng kích thích NLĐ. Cùng với tiền lương, tiền thưởng cũng góp phần thoả mãn các nhu cầu vật chất của NLĐ. Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập còn là phương tiện quan trọng để ghi nhận, biểu dương thành tích cũng như tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp của NLĐ.

Để tạo động lực thông qua tiền thưởng hiệu quả, doanh nghiệp cần chú ý một số nguyên tắc sau:

Thưởng phải căn cứ trên thành tích của cá nhân và phải công bằng, hợp lý. Có như vậy, NLĐ mới cảm thấy tự hào về nỗ lực và kết quả mà mình đạt được, khiến họ phấn khởi hơn trong công việc.

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

Thưởng phải dựa trên những tiêu chí nhất định.

Khen thưởng phải kịp thời.

Mỗi doanh nghiệp cần căn cứ vào điều kiện riêng của mình mà lựa chọn hình thức trả lương, thưởng phù hợp, góp phần tạo động lực làm việc cho NLĐ và thúc đẩy sản xuất, kinh doanh phát triển.

1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi

Phúc lợi là một phần thù lao được trả cho NLĐ dưới dạng các khoản hỗ trợ bên ngoài tiền công, tiền lương thưởng. Phúc lợi cho NLĐ có hai hình thức 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 lập ra tùy thuộc vào khả năng tài chính của mình (phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi về mặt thời gian...) có tác dụng động viên NLĐ, đồng thời giữ chân NLĐ có kỹ năng, tay nghề cao.

Phúc lợi bắt buộc:

Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế: Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về vật chất cho NLĐ khi ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, hưu trí... nhằm 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, giúp họ yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với tổ chức. 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...

Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc theo quy định của luật, các doanh nghiệp còn áp dụng các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện- tùy vào khả năng tài chính của mình- nhằm hỗ trợ một phần những khó khăn của NLĐ. Đây được xem là một công cụ tạo động lực có hiệu quả nên nếu các doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi, sẽ góp phần tạo động lực cho NLĐ, khuyến khích họ làm việc hăng say hơn.

1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp phi tài chính

1.3.3.1. Tạo động lực thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là sự đánh giá chính thức kết quả thực hiện công việc của NLD dựa trên các tiêu chuẩn đã được xây dựng. Đánh giá kết quả thực hiện công việc thể hiện chức năng đảm bảo sự công bằng trong tổ chức, ghi nhận những thành tích của NLD, giúp NLD thỏa mãn nhu cầu tự khẳng định bản thân. Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho NLD, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một hệ thống tiêu chí đánh giá việc thực hiện công việc chính thức và công khai.

Hệ thống đánh giá phải đảm bảo tính khoa học, rõ ràng. Người đánh giá phải có trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể và phải được phổ biến tới NLD. Từ đó, họ có thể biết được kết quả thực hiện công việc của mình và điều chỉnh cách thức, thái độ làm việc nhằm đạt hiệu quả cao nhất. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác thì niềm tin của NLD vào doanh nghiệp và sự thỏa mãn trong công việc càng tăng lên.

1.3.3.2. Tạo động lực thông qua việc bố trí, sử dụng nhân lực

Bố trí và sử dụng nhân lực phải đảm bảo nguyên tắc đúng với năng lực, sở trường và nguyện vọng của cá nhân, tạo thêm động lực cho NLD trong công việc. Trong giai đoạn hiện nay, nguyện vọng của NLD cũng cần được chú ý vì khi được sắp xếp vào vị trí đúng chuyên môn, sở trường thì họ sẽ phát huy được hết khả năng cũng như sự nhiệt tình và hăng say trong công việc.

Bố trí và sử dụng nhân sự phải đảm bảo nguyên tắc về tính linh hoạt, đồng thời đảm bảo các thay đổi đột xuất về nhân sự như: nhân viên đến tuổi nghỉ hưu, bỏ việc, hoặc chuyển chuyên công tác...

1.3.3.3. Tạo động lực thông qua công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Mỗi một tổ chức đều coi trọng công tác đào tạo và phát triển nhân lực vì nó giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực hiện có, đáp ứng được yêu cầu khi có sự thay đổi máy móc, công nghệ cũng như những yêu cầu khác của công

việc. Bên cạnh đó, công tác đào tạo cũng hướng đến một mục tiêu quan trọng là góp phần đáp ứng nhu cầu được học tập, có kiến thức, kỹ năng lao động của NLĐ. Doanh nghiệp có thể tổ chức các khóa đào tạo và nâng cao nghiệp vụ dưới nhiều hình thức khác nhau nhằm hoàn thiện kiến thức, tay nghề, giúp NLĐ chuyên nghiệp hơn trong công việc, đồng thời nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

1.3.3.4. Tạo động lực bằng cách cải thiện bầu không khí làm việc

Các lý thuyết về nhu cầu nêu trên đã chỉ rõ ở con người còn tồn tại cả những nhu cầu xã hội. Bất kì NLĐ nào cũng luôn mong muốn được làm việc trong bầu không khí thân thiện, vui vẻ và đoàn kết. Nếu trong một tổ chức thường xuyên xảy ra xung đột thì chắc chắn hiệu quả làm việc sẽ không cao. NLĐ thường dành khoảng một phần tư thời gian trong ngày để làm việc tại cơ quan nên bầu không khí nơi làm việc có ảnh hưởng lớn tới tâm lý và hiệu suất lao động của họ. Vì thế, việc tạo động lực làm việc cho NLĐ bằng cách cải thiện bầu không khí tâm lý là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực làm việc cho NLĐ.

Nhà quản lý có thể tiến hành nhiều biện pháp khác nhau để tạo ra môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng vui vẻ trong tổ chức như là: tổ chức các buổi liên hoan, du lịch; thăm hỏi nhân viên bị ốm đau, tai nạn; thành lập các câu lạc bộ...

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLĐ

1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về NLĐ

Trên thực tế con người hoạt động là nhằm thoả mãn những nhu cầu nhất định của bản thân. Vì vậy, nếu nhà quản lý muốn tạo động lực cho NLĐ thì cần chú ý đến những yếu tố sau:

- Các giá trị của cá nhân: là những gì mà NLĐ thấy quan trọng, có ý nghĩa đối với mình. Khi những quan niệm về giá trị giữa cá nhân và tổ chức đồng nhất với nhau thì sẽ tạo được động lực làm việc tích cực.

- Quan điểm và thái độ của con người đối với công việc và tổ chức: Là sự đánh giá của cá nhân đối với các sự vật, hiện tượng theo hướng tích cực hoặc tiêu cực. Nếu NLĐ có quan điểm, thái độ đúng đắn thì sẽ có hành vi tích cực và ngược lại.

- Đặc điểm cá nhân của NLD: Mỗi cá nhân NLD đều có những đặc điểm tâm, sinh lý khác nhau. Nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của NLD để bố trí công việc hợp lý sẽ ảnh hưởng tích cực đến họ. Mặt khác, nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của doanh nghiệp, định hướng cá nhân đến mục tiêu chung sẽ khiến cho NLD gắn bó, tận tụy với doanh nghiệp. Tóm lại, các nhà quản lý cần phải nắm bắt những đặc điểm tâm sinh lý của NLD để có biện pháp tạo động lực phù hợp.

- Đặc điểm tính cách của cá nhân: Tính cách là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu hiện thông qua hệ thống thái độ của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với cả xã hội. Tính cách bao gồm hai đặc điểm cơ bản là đạo đức và ý chí. Về khía cạnh đạo đức, đó chính là tính vị tha hay ích kỷ, tính trung thực hay dối trá, cẩn thận hay cầu thả, chăm chỉ hay lười biếng... Khía cạnh ý chí: đó là tính cương quyết hay nhu nhược, dám đương đầu với thử thách hay rút lui, tính độc lập hay phụ thuộc... Tính cách là yếu tố cơ bản tác động đến hành vi và cách ứng xử của con người. Đặc điểm tính cách của mỗi NLD có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của họ, quyết định cách thức, hiệu quả làm việc của mỗi cá nhân.

- Năng lực làm việc của NLD được hình thành một phần dựa vào yếu tố sinh học song phần lớn là nhờ sự rèn luyện của cá nhân trong quá trình hoạt động. Năng lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Việc nhà quản lý đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ sở quan trọng để sử dụng tốt nhất nguồn nhân lực. NLD sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi được giao những công việc phù hợp với năng lực của bản thân. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần chú ý phát hiện, sử dụng và nuôi dưỡng năng lực, sở trường của NLD, tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng sáng tạo của mình, đồng thời làm việc hăng say, gắn bó với đơn vị mình công tác.

1.4.2. Nhóm nhân tố thuộc về công việc

Mỗi công việc có đặc thù riêng và nó ảnh hưởng rất lớn đến động lực làm việc của NLD. Nhà quản lý cần căn cứ vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, đặc biệt là tính cách của NLD để sắp xếp công việc phù hợp với họ. Những công việc có

tính chất thách thức sẽ tạo ra động cơ phấn đấu ở nhân viên. NLD trong doanh nghiệp sẽ cảm thấy thoải mái khi chế độ, chính sách như lương, thưởng, trợ cấp, phúc lợi đáp ứng được nhu cầu của mình. Tuy nhiên, không phải nhu cầu vật chất ở tất cả NLD đều như nhau, có người mong muốn được tăng lương, lại có người thích được tự do trong công việc, được thăng tiến... Vì vậy, nhà quản lý ngoài dựa vào đặc điểm cá nhân, cần quan tâm đến cả các yếu tố khác như: sự đòi hỏi về kỹ năng nghề nghiệp, mức độ chuyên môn hoá, độ phức tạp của công việc, mức độ rủi ro hay mức độ hao tổn trí lực... để thiết kế ra những công việc phù hợp với khả năng của nhân viên.

1.4.3. Nhóm nhân tố thuộc về doanh nghiệp

Ngoài hai nhân tố trên thì nhóm nhân tố thuộc về tổ chức cũng rất ảnh hưởng tới động lực làm việc của NLD.

- Lợi ích của tổ chức:

Lợi ích của mỗi cá nhân luôn được bản thân họ đặt lên hàng đầu. Do đó, nếu lợi ích của cá nhân thống nhất với lợi ích của tổ chức sẽ đem lại hiệu quả rất lớn cho công tác quản lý nhân sự và tạo động lực lao động. Vì vậy, nhà quản lý cần phải tìm mọi cách giúp NLD nhận thức được mục tiêu của tổ chức và kích thích họ phấn đấu hết mình để đạt những mục tiêu đó.

- Văn hoá của tổ chức

Văn hoá tổ chức có thể hiểu là bộ quy tắc đi kèm với cách thức ứng xử chung cho mọi thành viên trong một tổ chức. Văn hoá tổ chức tác động tới cách sống, cách suy nghĩ của mỗi cá nhân. Một tổ chức bên cạnh việc tạo ra những giá trị cho mình cũng cần quan tâm xem những giá trị đó có phù hợp với giá trị của các cá nhân trong tổ chức hay không, có giúp họ gắn bó với tổ chức hơn không.

- Phong cách lãnh đạo

Là thái độ, cách cư xử của nhà quản lý đối với nhân viên của mình. Một nhà lãnh đạo giỏi phải biết cách ứng xử linh hoạt, mềm dẻo. Họ sẽ biết khi nào cần tạo khoảng cách, khi nào thì nên thoải mái, cởi mở với nhân viên của mình; khi nào cần nghiêm khắc để nhân viên vừa tôn trọng, vừa gần gũi người lãnh đạo.

Tóm lại, có nhiều yếu tố khác nhau trong một tổ chức ảnh hưởng tới động lực làm việc của NLD. Nhà quản lý cần phải nhận thức rõ những yếu tố này để có giải pháp phù hợp, tạo động lực làm việc cho NLD, giúp họ gắn bó hơn với tổ chức.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 của đề tài đã chỉ ra một số khái niệm cơ bản có liên quan tới động lực lao động và việc tạo động lực làm việc cho NLD, đồng thời phân tích một số học thuyết về tạo động lực, các yếu tố khách quan cũng như chủ quan ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân viên. Đây là điều kiện quan trọng để tác giả luận văn vận dụng vào nghiên cứu thực trạng tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BAN KHAI THÁC MẠNG THUỘC VNPT NET

2.1. Tổng quan về Ban Khai thác mạng

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ban Khai thác mạng

Ban Khai thác mạng được thành lập theo Quyết định số 960/QĐ-VNPT-TCCB ngày 30/06/2015 của Tổng Giám đốc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam trên cơ sở tiếp nhận CBCNV từ nhiều đơn vị trong Tập đoàn: các Ban chức năng của Tập đoàn (Ban Viễn thông, Ban QLDA), các công ty dọc (VNP, VTN, VTI, VDC), VNPT Hà Nội theo lộ trình tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Ban Khai thác mạng là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Hạ tầng mạng (sau đây gọi tắt là Tổng công ty) là một bộ phận cấu thành tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, hoạt động theo phân cấp của Tổng Giám đốc Tổng công ty.

Ban Khai thác mạng có tư cách pháp nhân theo pháp luật Việt nam, có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký hoạt động (đăng ký kinh doanh) và được mở tài khoản tại kho bạc và các ngân hàng thương mại, được Tổng công ty giao quyền quản lý, sử dụng vốn, tài sản, nhân lực; quyền sử dụng thương hiệu tương ứng với nhiệm vụ, chịu trách nhiệm hoàn thành các nhiệm vụ được Tổng công ty giao. Khi mới thành lập có chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức được quy định tại Quyết định số 46/QĐ-VNPT Net-NS ngày 14/07/2015 của Tổng Giám đốc Tổng công ty Hạ tầng mạng V/v ban hành Quy chế tạm thời về tổ chức và hoạt động của Ban Khai thác mạng, Tổng công ty Hạ tầng mạng. Sau đó, đã được điều chỉnh chức năng nhiệm vụ tại Quyết định số 1633/QĐ-VNPT Net-NS ngày 30/08/2019 của Tổng Giám đốc Tổng công ty Hạ tầng mạng V/v Ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban Khai thác mạng, Tổng công ty Hạ tầng mạng.

- **Tên gọi:** Ban Khai thác mạng (Ban KTM)- Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT Net) – Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT).

Tên Tiếng Anh: NETWORK OPERATIONS DIVISION.

- **Trụ sở chính:** Số 30 đường Phạm Hùng, phường Mỹ Đình 1, quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Điện thoại: 04.38254860

Fax: 024 37876600

- **Lĩnh vực hoạt động và ngành nghề kinh doanh chính**

Giấy đăng ký hoạt động chi nhánh số 0106884817, ngày 12/04/2016 do Sở Kế hoạch đầu tư thành phố Hà Nội cấp.

STT	Mã ngành, nghề kinh doanh	Tên ngành, nghề kinh doanh
1	6110 (chính)	Hoạt động viễn thông có dây
2	6120	Hoạt động viễn thông không dây
3	6190	Hoạt động viễn thông khác <i>Chi tiết: Sản xuất, bán buôn, kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin</i>
4	8299	Float động dịch vụ hỗ trợ kinh doanh khác còn lại chưa được phân vào đâu. <i>Chi tiết: Xuất nhập khẩu vật tư, thiết bị chuyên ngành viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông;</i>
5	4220	Xây dựng công trình công ích <i>Chi tiết: Xây lắp chuyên ngành bưu chính viễn thông</i>
6	7110	Float động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan <i>Chi tiết: Tư vấn chuyên ngành bưu chính viễn thông</i>
7	6201	Lập trình máy vi tính;
8	6209	Float động dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ khác liên quan đến máy vi tính
9	6312	Cổng thông tin (trừ hoạt động báo chí)

10	8220	Lập trình máy vi tính;
11	6202	Hoạt động dịch vụ liên quan đến các cuộc gọi
12	9511	Sửa chữa máy vi tính và thiết bị ngoại vi
13	9512	Sửa chữa thiết bị liên lạc <i>Chi tiết: Dịch vụ sửa chữa, bảo dưỡng, lắp đặt, hỗ trợ kỹ thuật đối với các hệ thống, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin</i>
14	7730	Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác <i>Chi tiết: Cho thuê máy móc, trang thiết bị chuyên ngành viễn thông, công nghệ thông tin, điện tử, tin học, hạ tầng viễn thông</i>
15	6810	Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê <i>Chi tiết: Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.</i>

● *Chức năng*

Ban Khai thác mạng có chức năng quản lý, điều hành khai thác, bảo dưỡng hạ tầng mạng, dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin của Tổng công ty và Tập đoàn đảm bảo an toàn, an ninh, chất lượng và hiệu quả.

● *Nhiệm vụ*

- Chịu trách nhiệm quản lý, vận hành khai thác, bảo dưỡng, xử lý sự cố, tối ưu, nâng cao chất lượng mạng, dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin.
- Chịu trách nhiệm điều hành, giám sát các hoạt động trên toàn bộ hạ tầng mạng viễn thông, công nghệ thông tin và hệ thống cung cấp dịch vụ.
- Chịu trách nhiệm tiếp nhận, điều hành giải quyết các phản ánh, khiếu nại về chất lượng dịch vụ.
- Chịu trách nhiệm quản lý và điều phối đối với các công tác an ninh, bảo

mật hạ tầng, ứng dụng viễn thông, công nghệ thông tin và quản lý gian lận viễn thông, công nghệ thông tin của Tổng công ty.

- Thực hiện quản lý, khai thác các tài nguyên viễn thông theo quy hoạch chung của Tập đoàn VNPT, bao gồm: Kho số viễn thông, tài nguyên Internet, phổ tần số vô tuyến điện.

- Thực hiện quản lý việc sử dụng tần số và các máy phát vô tuyến điện, giải quyết các khiếu nại và can nhiễu có liên quan đến tần số của Tập đoàn VNPT.

- Tham gia thực hiện công tác phát triển hạ tầng mạng và dịch vụ theo nhiệm vụ Tổng công ty giao.

- Thực hiện mua sắm vật tư, thiết bị theo phân cấp của Tổng công ty.

- Chịu trách nhiệm xây dựng, thiết kế tổng thể, chi tiết tài liệu đo kiểm nghiệm thu của Tổng công ty và thực hiện đo kiểm nghiệm thu theo phân công. Chủ trì tổ chức triển khai công tác đo kiểm, đánh giá chất lượng mạng lưới, dịch vụ của Tập đoàn.

- Thực hiện các chương trình chuyển đổi số theo kế hoạch của Tổng công ty.

- Đề xuất nội dung, biên soạn tài liệu và trực tiếp giảng dạy, hướng dẫn các lớp nghiệp vụ viễn thông, công nghệ thông tin của Tổng công ty và Tập đoàn.

- Thường trực công tác phòng chống lụt bão và giảm nhẹ thiên tai của Tổng công ty. Tổ chức xây dựng và triển khai các phương án cung cấp và đảm bảo an toàn thông tin phục vụ an ninh quốc phòng và các sự kiện đột xuất.

- Thực hiện đàm phán kết nối mạng và dịch vụ viễn thông với các doanh nghiệp khác.

- Thực hiện quản lý, khai thác hệ thống mạng điều hành sản xuất kinh doanh, mạng thông tin nội bộ của Tổng công ty.

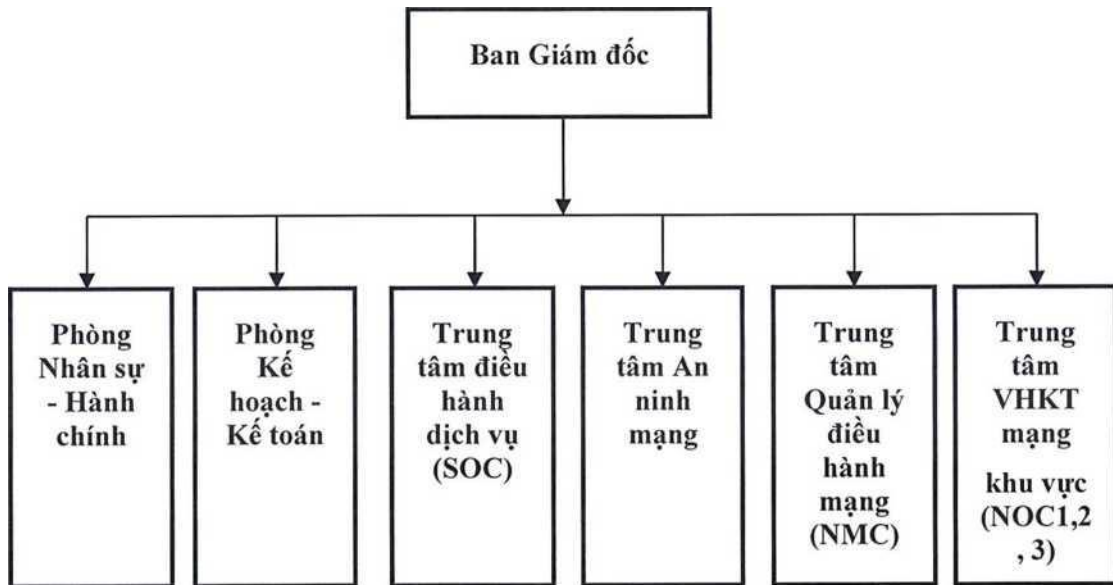
- Thực hiện xây dựng, lập kế hoạch hành động và quản lý việc triển khai các kế hoạch hành động đối với các rủi ro mà đơn vị được giao.

- Chịu trách nhiệm thực hiện đánh giá và báo cáo quản trị định kỳ, đột xuất về lĩnh vực chuyên môn phụ trách.

- Chịu trách nhiệm xây dựng quy định, quy trình phối hợp, quy chế quản lý

theo nhiệm vụ được giao; cung cấp thông tin, phối hợp thực hiện các nhiệm vụ do các đơn vị khác chủ trì.

2.1.2. Mô hình tổ chức của Ban Khai thác mạng



Hình 2.1 Mô hình tổ chức của Ban Khai thác mạng

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Hành chính)

Trách nhiệm chức năng của các phòng ban, cá nhân:

● *Giám đốc:*

Giám đốc Ban Khai thác mạng do Tổng Giám đốc Tổng công ty quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, miễn nhiệm, cách chức, chấp thuận cho từ chức, khen thưởng, kỷ luật theo quy định của Tập đoàn, của Tổng công ty.

Giám đốc Ban là đại diện theo pháp luật của Ban, chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc Tổng công ty Hạ tầng mạng và trước pháp luật về việc quản lý, điều hành hoạt động của đơn vị. Giám đốc Ban là người có quyền quản lý và điều hành cao nhất của Ban.

● *Phó Giám đốc*

Phó Giám đốc Ban do Tổng Giám đốc Tổng công ty quyết định bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, miễn nhiệm, cách chức, chấp thuận cho từ chức, khen thưởng, kỷ luật trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Ban.

Phó Giám đốc là người giúp việc Giám đốc quản lý, điều hành một hoặc một

số lĩnh vực hoạt động của Ban theo phân công của Giám đốc; Chịu trách nhiệm trước Giám đốc Ban, trước Tổng công ty và pháp luật về nhiệm vụ được phân công.

- *Kế toán trưởng*

Kế toán trưởng Ban do Tổng Giám đốc Tổng công ty bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, điều động, luân chuyển, miễn nhiệm, cách chức, chấp thuận cho từ chức, khen thưởng, kỷ luật trên cơ sở đề nghị của Giám đốc Ban và ý kiến của Kế toán trưởng Tổng công ty;

Kế toán trưởng là người giúp Giám đốc Ban chỉ đạo, tổ chức thực hiện công tác tài chính, kế toán, thống kê của đơn vị, có các quyền và nhiệm vụ theo quy định của pháp luật và Tổng công ty. Chịu trách nhiệm trước Giám đốc Ban, trước Tổng công ty và pháp luật về nhiệm vụ được phân công

- *Phòng Nhân sự - Hành chính:*

Là đơn vị có chức năng tham mưu giúp việc cho Giám đốc Ban trong các hoạt động: phát triển tổ chức; quản trị và phát triển nguồn nhân lực; quản lý và triển khai chính sách nguồn nhân lực; các quan hệ lao động; công tác tổng hợp, văn thư lưu trữ; công tác hành chính quản trị; công tác thanh tra; truyền thông nội bộ.

- *Phòng Kế hoạch – Kế toán:*

Là đơn vị có chức năng tham mưu giúp việc cho Giám đốc Ban trong các hoạt động: Xây dựng bộ máy và tổ chức công tác kế toán, thống kê, quản lý vốn và tài sản; kiểm soát doanh thu, chi phí hoạt động và giám sát tình hình tài chính của Ban; xây dựng kế hoạch SXKD, lập dự toán và triển khai các thủ tục mua sắm của Ban, triển khai các cơ chế kinh tế nội bộ của Tập đoàn.

- *Trung tâm Điều hành dịch vụ (SOC):*

Là đơn vị có chức năng giúp cho Giám đốc Ban trong công tác quản lý, giám sát, vận hành khai thác, điều hành xử lý ứng cứu thông tin, khiếu nại của khách hàng đối với các dịch vụ cung cấp; nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và nâng cao chất lượng các dịch vụ cung cấp.

- *Trung tâm An ninh mạng*

Là đơn vị có chức năng giúp việc cho Giám đốc Ban trong công tác đảm bảo

an toàn, an ninh thông tin cho cho hệ thống hạ tầng mạng của Tổng công ty, hỗ trợ cung cấp dịch vụ an toàn thông tin cho khách hàng; công tác phòng, chống gian lận cước viễn thông và triển khai chiến lược chuyển đổi số.

- *Trung tâm Quản lý điều hành mạng (NMC)*

Là đơn vị có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc Ban trong công tác quản lý, điều hành, khai thác trên toàn mạng Viễn thông, Internet và CNTT của Tập đoàn VNPT; Quản lý, lập kế hoạch và điều hành công tác đo kiểm tối ưu, đảm bảo độ ổn định và nâng cao chất lượng mạng lưới

- *Trung tâm Vận hành, khai thác mạng khu vực miền Bắc*

Là đơn vị có chức năng giúp việc cho Giám đốc Ban thực hiện quản lý, vận hành khai thác các hệ thống mạng, hệ thống cung cấp dịch vụ Viễn thông, Internet, Công nghệ thông tin của Tập đoàn tại khu vực miền Bắc.

- *Trung tâm Vận hành, khai thác mạng khu vực miền Nam*

Là đơn vị có chức năng giúp việc cho Giám đốc Ban thực hiện quản lý, vận hành khai thác các hệ thống mạng, hệ thống cung cấp dịch vụ Viễn thông, Internet, Công nghệ thông tin của Tập đoàn tại khu vực miền Nam.

- *Trung tâm Vận hành, khai thác mạng khu vực miền Trung*

Là đơn vị có chức năng giúp việc cho Giám đốc Ban thực hiện quản lý, vận hành khai thác các hệ thống mạng, hệ thống cung cấp dịch vụ Viễn thông, Internet, Công nghệ thông tin của Tập đoàn tại khu vực miền Trung.

2.1.3. Một số đặc điểm của Ban Khai thác mạng

Ban Khai thác mạng là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin, được giao quản lý, điều hành và khai thác mạng lưới trải rộng khắp các tỉnh thành. Giai đoạn đầu mới thành lập, Ban Khai thác mạng phải tiếp nhận nhân sự từ nhiều đơn vị khác nhau trong Tập đoàn, địa điểm làm việc phân tán tại 03 khu vực Hà Nội, TP. HCM và Đà Nẵng. Trong 5 năm qua, Ban Khai thác mạng liên tục có sự biến động về nhân sự do việc tái cơ cấu và sắp xếp, điều chuyển lao động trong Ban. Hiện nay, Ban Khai thác mạng cũng gặp không ít khó khăn, thách thức do phải đối mặt với những khó khăn về sự cạnh tranh và đảm bảo an toàn, an

ninh mạng lưới và chất lượng các dịch vụ, việc tối ưu hóa mạng lưới; tối ưu nguồn nhân lực, cơ chế tiền lương BSC/KPI...

Trong quá trình hoạt động, Ban Khai thác mạng luôn đảm bảo quyền lợi của NLD thông qua việc thực hiện chính sách trả lương, có các chế độ đãi ngộ đối với lao động có nhiều cống hiến, trình độ chuyên môn cao, quy định về trả lương làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm...

Ban Khai thác mạng với phần lớn là lao động trí thức trình độ chuyên môn cao, làm việc trong thị trường có nhu cầu lớn về lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin. Do đó, Ban cũng chịu ảnh hưởng bởi sự thay đổi của thị trường lao động. Với xu thế phát triển của công nghệ thông tin, nhân lực cho ngành này luôn cấp thiết, nhất là trong giai đoạn phát triển công nghệ 4.0.

Bên cạnh đó, Ban Khai thác mạng cũng chịu tác động từ chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp trong cùng ngành. Do lao động chủ yếu là lao động trình độ cao, lại là lực lượng lao động luôn khan hiếm trên thị trường, do đó sẽ luôn có nhiều doanh nghiệp tìm cách lôi kéo lao động giỏi trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin về làm việc với mức thu nhập cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn. Đó cũng chính là lý do Ban luôn phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân nhân tài.

Được thành lập vào năm 2015, Ban Khai thác mạng là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT Net). Theo cơ chế Tổng công ty điều phối doanh thu lợi nhuận giữa các đơn vị thành viên, Ban Khai thác mạng được Tổng công ty giao kế hoạch doanh thu, chi phí thực hiện hàng năm. Năm 2015, do mới thành lập đơn vị có chênh lệch thu chi âm. Từ năm 2016-2019 chênh lệch thu chi qua các năm đều thực hiện đúng và vượt kế hoạch được giao. Trong 3 năm 2016 - 2018, là giai đoạn phát triển đi lên của Ban Khai thác mạng. Năm 2016 doanh thu đạt 541 tỷ đồng; đến năm 2018 đạt 575 tỷ đồng. Năm 2019, do Tổng công ty thay đổi cách phân chia doanh thu giữa các đơn vị nên doanh thu của Ban Khai thác mạng có sự suy giảm nhẹ đạt 559,8 tỷ đồng.

Bảng 2.1. Kết quả kinh doanh của Ban Khai thác mạng (2015-2019)*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

T T	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Doanh thu cả giai đoạn 2015-2020	Tỷ đồng	137	541	564	575	559,8
2	Chênh lệch thu chi (Không bao gồm lương và khấu hao tài sản) bình quân	Tỷ đồng	-161	129	163	174	147
3	Năng suất lao động bình quân	triệu đồng/người /năm		911	942	954	930
4	Nộp ngân sách nhà nước bình quân	Tỷ đồng	6	23	27	30	24

(Nguồn: Phòng Kế hoạch - Kế toán)

Mặc dù vậy, kết quả thực hiện qua các năm còn chưa đồng đều nhưng các mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2015-2019 đều đạt mục tiêu đề ra.

TT	Nội dung	Kết quả thực hiện giai đoạn 2015- 2019	Tỷ lệ đạt so với kế hoạch
1.	Doanh thu cả giai đoạn 2015-2020	2.377 tỷ đồng	100%
2.	Chênh lệch thu chi (Không bao gồm lương và khấu hao tài sản) bình quân	484 tỷ đồng	107,08%
3.	Năng suất lao động bình quân	931 triệu đồng/người/năm	100,37%
4.	Nộp ngân sách nhà nước bình quân	22 tỷ đồng	100%

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Ban Khai thác mạng

Bảng 2.2. Cơ cấu tuổi, giới tính và trình độ chuyên môn của Ban Khai thác mạng (2015-2019)

Chỉ tiêu	Năm 2015		Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	492	100%	501	100%	520	100%	521	100%	535	100%
Phân theo giới tính										
Nam	399	81%	392	78%	413	79%	414	79%	418	78%
Nữ	93	19%	109	22%	107	21%	107	21%	117	22%
Phân theo độ tuổi										
< 30	165	34%	130	26%	117	23%	79	15%	75	14%
31-40	241	49%	270	54%	278	53%	304	58%	294	55%
41-50	75	15%	87	17%	105	20%	119	23%	145	27%
> 51	11	2%	14	3%	20	4%	19	4%	21	4%
Phân theo trình độ chuyên môn										
Trên đại học	154	31%	156	31%	159	31%	160	31%	163	30%
Đại học	335	68%	344	69%	360	69%	361	69%	372	70%
Cao đẳng - trung cấp	3	1%	1	0%	1	0,2%	0	0%	0	0%

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Hành chính)

Trong giai đoạn 2015-2020, Ban Khai thác mạng có những bước phát triển mạnh mẽ để đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh, quy mô tổng số lao động của Ban Khai thác mạng cũng có sự phát triển tương ứng. Theo bảng số liệu trên thì số lao động nam nữ có tỷ lệ chênh lệch khá lớn, do đặc thù Ban Khai thác mạng là đơn vị hoạt động trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin nên số lao động nam chiếm tỷ trọng lớn. Năm 2015 là 399 lao động nam, chiếm 81% cho đến năm 2019 tuy số lượng người có tăng nhưng chủ yếu là tăng về số lượng lao động nam, 418 lao động nam, chiếm 78%, có thể thấy tỷ lệ nam nữ chênh lệch rõ rệt.

Nguyên nhân chính xuất phát từ yêu cầu công việc liên quan đến mảng viễn thông và công nghệ thông tin chủ yếu phù hợp với lao động nam, và số lượng học viên theo học về các ngành này cũng chủ yếu là nam. Trong khi đó lao động nữ năm 2019 chiếm 22% so với tổng lao động toàn Ban, thấp hơn nhiều so với lao động nam. Lý do là lao động nữ thường ưa sự cố định về thời gian, phù hợp với công việc hành chính, nhân sự, kế toán, lao động gián tiếp, văn phòng... Lao động nữ do phải mang thai và sinh con, nuôi con nên thời gian làm việc bị gián đoạn, ảnh hưởng tới công việc và sự thăng tiến trong nghề nghiệp.

Độ tuổi trung bình NLD trong Ban còn khá trẻ, năng động, sáng tạo và đáp ứng được yêu cầu của công việc. Trong các nhóm lao động trên thì lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 31-40 tuổi chiếm tỷ trọng cao trong các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ, còn nhiều nhiệt huyết sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trong giai đoạn phát triển năng lực, tích lũy kinh nghiệm, ham học hỏi để nâng cao khả năng, trình độ, khả năng nắm bắt các công nghệ mới nhanh chóng, kịp thời, hiện đại để áp dụng vào thực tiễn công việc. Đối với lao động trên 30 tuổi, đã có độ chín về kinh nghiệm khi đó họ có nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm từng lứa tuổi để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

Do đặc điểm công việc của Ban Khai thác mạng đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, nên 100% cán bộ nhân viên Ban Khai thác mạng đều có trình độ từ đại học trở lên.

Đánh giá chung chất lượng nguồn nhân lực của Ban Khai thác mạng là có trình độ, năng lực chuyên môn tốt, có tinh thần cầu thị, đáp ứng yêu cầu ngành nghề đòi hỏi sự học tập, nghiên cứu và phát triển.

2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net

2.2.1. Nghiên cứu nhu cầu của NLD tại Ban Khai thác mạng

Ban Khai thác mạng hiện nay chưa tiến hành các hoạt động nghiên cứu nhu cầu của NLD, làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ,

nhân viên toàn Ban. Để hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho NLD tại Ban Khai thác mạng, tác giả đã tiến hành khảo sát bằng bảng hỏi đối với NLD đang công tác tại Ban KTM về nhu cầu của họ. Số phiếu phát ra là 450 và thu về 380 phiếu hợp lệ, đủ mang tính đại diện cho đa số lao động làm việc tại Ban. Trên cơ sở lý thuyết về hệ thống nhu cầu của Maslow và phỏng vấn NLD của Ban KTM, tác giả xác định 9 nhu cầu cơ bản nổi trội hiện nay của NLD, đó là: thu nhập cao và thỏa đáng; chế độ phúc lợi tốt; công việc ổn định; điều kiện làm việc tốt; mối quan hệ trong tập thể tốt; có cơ hội học tập nâng cao trình độ; có cơ hội thăng tiến; công việc phù hợp với khả năng, sở trường; được tham gia các hoạt động tập thể.

Tác giả đã khảo sát nhu cầu của NLD chia thành 3 nhóm: nhóm cán bộ cấp phòng trở lên (30 phiếu), nhóm nhân viên kỹ thuật (320 phiếu) và nhóm nhân viên hành chính (30 phiếu). Với mỗi nhu cầu, NLD sẽ lựa chọn thang điểm từ 1 đến 5 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất. Từ đó, tổng hợp số điểm và kết quả cụ thể của từng nhóm và đánh giá mức độ ưu tiên của nhu cầu từ 1 đến 9 (Số 1 ứng với nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, và số 9 ứng với nhu cầu ít cần thiết và ít quan trọng nhất).

Bảng 2.3. Bảng khảo sát nhu cầu và các mức độ nhu cầu của người lao động tại Ban Khai thác mạng

Nhu cầu	Nhóm	Cán bộ cấp phòng trở lên	Nhân viên kỹ thuật	Nhân viên hành chính
Thu nhập cao và thỏa đáng		6	1	1
Chế độ phúc lợi tốt		1	8	2
Công việc ổn định		2	9	3
Điều kiện làm việc tốt		5	6	4
Quan hệ trong tập thể tốt		4	5	6
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ		8	3	8
Có cơ hội thăng tiến		7	4	9
Công việc phù hợp với khả năng sở trường		9	2	7
Được tham gia các hoạt động tập thể		3	7	5
<i>Ghi chú: 1: Nhu cầu quan trọng nhất- 9: Nhu cầu ít quan trọng nhất</i>				

Qua Bảng 2.3, có thể thấy:

- Đối với nhóm cán bộ cấp phòng trở lên: nhu cầu quan trọng nhất là chế độ phúc lợi tốt, tiếp đến thứ 2 là nhu cầu công việc ổn định; nhu cầu về tinh thần (được tham gia các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao...) đứng ở vị trí thứ 3, tiếp đến là các nhu cầu: môi quan hệ trong tập thể tốt, điều kiện làm việc tốt. Nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng” xếp thứ 6; tiếp đến là nhu cầu “có cơ hội thăng tiến” và “Công việc phù hợp với khả năng, sở trường”.

- Nhóm nhân viên kỹ thuật: Nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng” là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất, nhu cầu “công việc phù hợp với khả năng, sở trường” xếp thứ 2, nhu cầu “Có cơ hội nâng cao trình độ” xếp thứ 3, tiếp đến là nhu cầu “Có cơ hội thăng tiến” và các nhu cầu khác.

- Nhóm nhân viên hành chính: Nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng” đứng ở vị trí quan trọng nhất, tiếp theo là các nhu cầu: “Chế độ phúc lợi tốt”, “Công việc ổn định”, “Điều kiện làm việc tốt”... Như vậy, có thể thấy rằng lương, thưởng vẫn là nhu cầu cao nhất của nhóm này.

Kết quả khảo sát cũng cho thấy mỗi nhóm lao động có mức độ ưu tiên nhu cầu khác nhau, cụ thể là nhóm cán bộ cấp trung trở lên (những người giữ những vị trí quan trọng của Ban) do chế độ lương của họ luôn được đảm bảo xứng đáng với vị trí phụ trách nên nhu cầu này ở vị trí không cao. Nhóm cán bộ cấp trung trở lên (chiếm số ít) quan tâm nhiều đến các nhu cầu về chế độ phúc lợi, công việc ổn định, nhu cầu tinh thần... Trong khi đó, nhóm nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính lại đặt nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng” ở vị trí quan trọng nhất. Điều này cho thấy vấn đề về lương, thưởng đang là nhu cầu nổi trội ở phần lớn NLĐ của Ban.

Với nhóm nhân viên kỹ thuật, đa phần là NLĐ trẻ, có trình độ chuyên môn cao. Vì thế, sau nhu cầu về thu nhập, họ có nhu cầu được làm việc đúng khả năng sở trường để phát huy hết sức sáng tạo của mình. Bên cạnh đó, họ có sức trẻ và chí tiến thủ nên cũng có nhu cầu được học tập nâng cao trình độ và nhu cầu thăng tiến trong công việc. Còn với nhóm nhân viên hành chính, bên cạnh nhu cầu về thu nhập, họ còn mong muốn chế độ phúc lợi, công việc ổn định và có điều kiện làm

việc tốt. Những nhu cầu của nhóm này thường mang tính chất thiết thực.

Dựa trên kết quả của công tác xác định nhu cầu của NLĐ, tác giả nhận thấy mỗi nhóm lao động có ưu tiên vị trí nhu cầu khác nhau. Đây cũng là những căn cứ quan trọng để Ban KTM xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu và tạo động lực cho NLĐ.

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

Trong các hoạt động tạo động lực thông qua công cụ tài chính, trước hết cần xem xét về chính sách tiền lương, tiền thưởng và việc thực hiện chế độ phúc lợi cho NLĐ tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net. Ban Khai thác mạng ưu tiên trả lương, tiền thưởng thỏa đáng đối với người có tài năng, có trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng suất lao động cao, hiệu quả, đóng góp nhiều cho Ban, Tổng công ty.

2.2.2.1. Tạo động lực qua chính sách tiền lương

Tiền lương là một công cụ quan trọng. Nó không chỉ là phương tiện để NLĐ có khả năng duy trì cuộc sống mà còn là sự công nhận của tổ chức về những đóng góp của NLĐ. Việc trả công cho NLĐ dựa trên nguyên tắc phân phối theo lao động; gắn với chức danh công việc, năng suất, chất lượng, hiệu quả của công việc và kết quả sản xuất kinh doanh của Ban.

Quỹ tiền lương của Ban KTM được hình thành từ nguồn tiền lương theo kết quả sản xuất kinh doanh của Ban do Tổng công ty quy định, phân bổ bao gồm:

- Quỹ tiền lương hàng năm của Ban được Tổng công ty giao kế hoạch: Quỹ tiền lương năm tương ứng kế hoạch SXKD hàng năm (sau đây gọi tắt là quỹ tiền lương kế hoạch);
- Quỹ tiền lương vượt kế hoạch: Quỹ tiền lương tăng thêm của Ban khi hoàn thành vượt chỉ tiêu kế hoạch SXKD;
- Quỹ tiền lương bổ sung: theo kết quả thực hiện các chỉ tiêu BSC quý/năm, tiền lương bổ sung khác từ Tổng công ty/ Tập đoàn.

Trên cơ sở kế hoạch SXKD và đơn giá tiền lương được giao, Ban Khai thác mạng giao quỹ tiền lương kế hoạch cho Tập thể:

Xác định quỹ tiền lương kế hoạch để phân phối cho Tập thể

$$V_{kh} = V_{cdkh} + (V_{kckh} + V_{tvkh} + V_{tgkh} + V_{ldkh})$$

Trong đó:

- + V_{kh} : Quỹ tiền lương kế hoạch của Ban;
- + V_{cdkh} : Quỹ tiền lương chức danh kế hoạch của Ban;
- + V_{kckh} : Quỹ tiền lương khuyến khích cá nhân kế hoạch (2%) của Ban;
- + V_{tvkh} : Quỹ tiền lương thời vụ kế hoạch của Ban;
- + V_{tgkh} : Quỹ tiền lương thêm giờ kế hoạch của Ban;
- + V_{ldkh} : Quỹ tiền lương làm đêm kế hoạch của Ban;

Xác định quỹ tiền lương chức danh kế hoạch của Ban

$$V_{cdkh} = V_{kh} - (V_{kckh} + V_{tvkh} + V_{tgkh} + V_{ldkh})$$

Quỹ tiền lương chức danh kế hoạch được xác định bằng quỹ tiền lương kế hoạch của Ban trừ đi Quỹ tiền lương khuyến khích cá nhân kế hoạch (2%) của Ban, Quỹ tiền lương thời vụ kế hoạch của Ban, Quỹ tiền lương thêm giờ kế hoạch của Ban, Quỹ tiền lương làm đêm kế hoạch của Ban.

Xác định đơn giá tiền lương chức danh kế hoạch của Ban

$$ĐG_{cdkh} = \frac{V_{cdkh}}{\Sigma HS_{cd}}$$

Trong đó:

- + $ĐG_{cdkh}$: Đơn giá tiền lương chức danh kế hoạch của Ban
- + ΣHS_{cd} : Tổng hệ số lương chức danh của Ban cả năm (dự kiến)

Giao đơn giá tiền lương chức danh

1. Tùy theo điều kiện và yêu cầu thực tế, Ban xác định đơn giá tiền lương chức danh cho các Tập thể.

2. Đơn giá tiền lương chức danh được chia thành các nhóm, bao gồm:

Nhóm lao động trực tiếp gồm:

- + Trung tâm An ninh mạng
- + Trung tâm Quản lý điều hành mạng
- + Trung tâm Điều hành dịch vụ

+ Trung tâm Vận hành, khai thác mạng khu vực miền Bắc, Trung, Nam

Nhóm lao động gián tiếp gồm:

+ Phòng Nhân sự - Hành chính, Phòng Kế hoạch – Kế toán;

+ Lãnh đạo Ban.

Việc xác định đơn giá tiền lương của các nhóm chi tiết trong Phụ lục số 05

3. Đơn giá tiền lương chức danh kế hoạch của nhóm (ĐG_{cdkha})

$$\text{ĐG}_{\text{cdkha}} = \frac{\text{ĐG}_{\text{cdkh}} \times \text{Đ}_{\text{pta}}}{\text{Đ}_{\text{ptbq}}}; \quad a = \overline{1, 3}$$

Trong đó:

+ ĐG_{cdkha}: Đơn giá chức danh kế hoạch của nhóm thứ a;

+ ĐG_{cdkh}: Đơn giá chức danh kế hoạch của Ban;

+ Đ_{pta}: Điểm phức tạp công việc của nhóm thứ a;

+ Đ_{ptbq}: Điểm phức tạp công việc bình quân trong toàn Ban.

Giao quỹ tiền lương chức danh kế hoạch tháng cho Tập thể thứ j

$$V_{\text{cdkhj}} = \text{ĐG}_{\text{cdkha}} \times \sum \text{HS}_{\text{cdj}} \quad j = \overline{1, m}$$

Trong đó:

+ V_{cdkhj}: Quỹ tiền lương chức danh kế hoạch tháng của Tập thể thứ j;

+ m: là số lượng Tập thể được giao kế hoạch lương;

+ ĐG_{cdkha}: Đơn giá chức danh kế hoạch của nhóm thứ a;

+ $\sum \text{HS}_{\text{cdj}}$: Tổng Hệ số chức danh của Tập thể thứ j trong tháng

Quỹ tiền lương kế hoạch tháng của Lãnh đạo Ban

$$V_{\text{LDBkh}} = \text{ĐG}_{\text{cdkha}} \times \sum \text{HS}_{\text{LDBx}} \quad x = \overline{1, y}$$

Trong đó:

+ V_{LDBkh}: Quỹ tiền lương chức danh kế hoạch của Lãnh đạo Ban;

+ $\sum \text{HS}_{\text{LDBx}}$: Tổng Hệ số chức danh của Lãnh đạo Ban trong tháng;

+ y: là số lượng Lãnh đạo Ban.

Quỹ tiền lương thời vụ thực hiện theo năm của Tập thể

$$V_{tv-thj} = V_{kn-thj} + V_{kv-tvthj}$$

Trong đó:

- + V_{tv-thj} : Quỹ tiền lương thời vụ thực hiện của Tập thể thứ j;
- + V_{kn-thj} : Quỹ tiền lương kiêm nhiệm thực tế trong năm của Tập thể thứ j;
- + $V_{kv-tv thj}$: Quỹ tiền lương trả cho lao động hợp đồng thử việc, lao động hợp đồng theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định có thời hạn dưới 12 tháng của tập thể thứ j.

- Trường hợp V_{tv-th} cao hơn/ thấp hơn V_{tv-kh} , thì sẽ được điều chỉnh từ nguồn quỹ lương chức danh của Ban.

Tiền lương cho cá nhân Lãnh đạo Ban

$$L_{LDBx} = HS_{LDBx} \times DG_{cdkha} \times 40\% \times N_{ttx}/N_{cd} + HS_{LDBx} \times HS_{kpiLDBx} \times DG_{cdkha} \times 60\% \times N_{ttx}/N_{cd}$$

Trong đó:

- + L_{LDBx} : Tiền lương tháng của Lãnh đạo Ban thứ x;
- + $HS_{kpiLDBx}$: Hệ số KPI/KRI của Lãnh đạo Ban thứ x;
- + N_{ttx} : Số ngày công thực tế của cá nhân x trong tháng (số ngày công được trả lương trong tháng bao gồm: ngày công tác thực tế, ngày nghỉ có lương, ngày hội họp được trả lương theo quy định của Thỏa ước lao động tập thể, ngày đi học bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ trong nước và nước ngoài dưới 5 ngày).

Tiền lương cho cá nhân cho lãnh đạo đơn vị

$$L_{qlz} = HS_{qlz} \times DG_{cdkha} \times 40\% \times N_{ttz}/N_{cd} + HS_{qlz} \times HS_{kpiqlz} \times DG_{cdkha} \times 60\% \times N_{ttz}/N_{cd}$$

Tiền lương phân phối cho cá nhân thứ i trong tháng

Tiền lương cá nhân tháng gồm:

$$L_{tli} = L_{cdi} + L_{kni} + L_{bsi} + L_{kkcni} + L_{tgi} + L_{lđi} + L_{đti} + L_{npi}$$

Trong đó:

- + L_{tli} : Tiền lương tháng của cá nhân thứ i;
- + L_{cdi} : Tiền lương chức danh của cá nhân thứ i theo vị trí công việc đảm nhận, năng lực và kết quả thực hiện công việc của cá nhân;

- + L_{kni} : Tiền lương phụ cấp kiêm nhiệm Đảng, Đoàn thể, An toàn viên và các chức danh khác được hưởng lương theo quy định của Tổng công ty (nếu có);
- + L_{bsi} : Tiền lương bổ sung của cá nhân thứ i (nếu có);
- + L_{kkcni} : Tiền lương khuyến khích cho cá nhân thứ i (nếu có);
- + L_{tgi} : Tiền lương làm thêm giờ cho cá nhân thứ i (nếu có);
- + $L_{lđi}$: Tiền lương làm đêm cho cá nhân thứ i (nếu có);
- + $L_{đti}$: Tiền lương những ngày tham gia đào tạo cho cá nhân thứ i (nếu có);
- + L_{npi} : Tiền lương những ngày nghỉ phép cho cá nhân thứ i (nếu có).

** Nguyên tắc trả lương của Ban như sau:*

- Việc tính toán lương cho NLĐ dựa vào thời gian làm việc trên bảng chấm công.
- Lương sẽ được trả qua thẻ ATM của ngân hàng SHB vào 20-25 hàng tháng.
- Việc tính toán lương dựa trên nguyên tắc chính xác về số liệu, đảm bảo thời gian trả lương cho NLĐ đúng theo quy định.
- Việc chi trả lương theo nguyên tắc công bằng và công khai. Những vị trí công việc như nhau, khối lượng công việc như nhau, thì việc nhận tiền công là như nhau.

Qua kết quả khảo sát điều tra cho thấy, chính sách tiền lương của Ban KTM có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của NLĐ, được thể hiện qua bảng dưới đây:

Bảng 2.4. Ý kiến người lao động về chính sách tiền lương của đơn vị**(Đơn vị: %)**

TT	Tiêu chí	Mức độ				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Chính sách tiền lương của Ban Khai thác mạng là công bằng nên khuyến khích anh/chị làm việc tốt hơn	5,90	8,20	18,60	52,10	15,20
2	Tiền lương của Ban Khai thác mạng được trả đúng hạn.	0,00	0,00	1,40	2,40	96,20
3	Chính sách tiền lương của Ban Khai thác mạng tốt giúp anh/chị gắn bó mật thiết với Ban Khai thác mạng.	4,60	6,80	20,20	54,30	14,10
4	Anh/chị có được tăng lương đúng quy định	9,50	9,90	37,30	32,30	11,00
5	Tiền lương của Ban Khai thác mạng chi trả hoàn toàn phù hợp với sự cống hiến của anh/chị.	6,60	18,50	18,90	36,50	19,50
6	Anh/chị hoàn toàn có thể sống dựa vào nguồn thu nhập từ tiền lương Ban Khai thác mạng chi trả	8,80	10,50	14,30	42,70	13,70

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 08 năm 2020)

Số liệu ở bảng 2.4 cho thấy, NLD đã được trả lương đúng thời hạn thể hiện ở tỷ lệ phần trăm lựa chọn phương án “đồng ý” và “hoàn toàn đồng ý” rất cao (đạt 98,6%). Việc trả lương đúng hạn cũng là yếu tố giúp NLD yên tâm hơn khi làm việc

và có kế hoạch chi tiêu phù hợp với điều kiện của bản thân.

Với câu hỏi “Tiền lương của Ban Khai thác mạng chi trả hoàn toàn phù hợp với sự cống hiến của anh/chị”, tỷ lệ NLD chọn phương án “Hoàn toàn không đồng ý” và “không đồng ý” chiếm tới 25,1% và có 18,9% NLD chọn phương án cảm thấy “bình thường”. Tỷ lệ này cho thấy NLD hiện nay cảm nhận thù lao mà doanh nghiệp trả cho họ chưa tương xứng với công sức đã bỏ ra.

Với câu hỏi “Anh/chị có được tăng lương đúng quy định, Chính sách tiền lương của Ban Khai thác mạng là công bằng nên khuyến khích anh/chị làm việc tốt hơn, Chính sách tiền lương của Ban tốt giúp anh/chị gắn bó mật thiết với công ty, Anh/chị sống hoàn toàn có thể dựa vào thu nhập từ tiền lương công ty chi trả” có tỷ lệ lựa chọn phương án “bình thường”, “đồng ý” và “hoàn toàn đồng ý” đạt trên 80%. Thực tế trên cho thấy mức độ hài lòng của NLD đối với tiền lương ở mức khá cao. Tuy nhiên, theo số liệu điều tra, vẫn còn gần 20% NLD chưa hoàn toàn nhất trí với chính sách tiền lương và chưa thỏa mãn với mức tiền lương được hưởng. Nhìn chung thì đa số NLD Ban KTM được khảo sát đều đồng ý rằng kết quả trả lương là phù hợp so với mặt bằng chung của xã hội.

2.2.2.2. Tạo động lực qua chính sách tiền thưởng

Bên cạnh tiền lương, Ban Khai thác mạng cũng khá coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho NLD hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn. Tại Ban Khai thác mạng việc thực hiện thưởng cho các cá nhân hay tập thể theo tiêu chuẩn khen thưởng của Ban Khai thác mạng. Cụ thể như sau:

- Thưởng từ Quỹ tiền lương khuyến khích cá nhân (2%) được trích từ quỹ lương kế hoạch hàng năm do Tổng công ty phân bổ trực tiếp về Ban Khai thác mạng, NLD đạt được một trong các tiêu chuẩn sau đây:

- + Góp phần quan trọng làm tăng doanh thu cho Ban và Tổng công ty.
- + Hoàn thành xuất sắc công việc được giao, chất lượng công việc tốt, góp phần làm tăng năng suất lao động, làm lợi cho tập thể.
- + Giải quyết công việc phức tạp, mang tính chất đột xuất ngoài nhiệm vụ

được giao.

+ Có sáng kiến cải tiến kỹ thuật được áp dụng vào sản xuất, ứng dụng tiến bộ của kỹ thuật vào sản xuất hoặc phát hiện, đề xuất được những vấn đề mới phục vụ cho sản xuất kinh doanh của Ban và của Tổng công ty hoặc có sáng kiến, giải pháp tháo gỡ những trì trệ, vướng mắc tồn tại lâu dài trong công tác quản lý của Tổng công ty, góp phần làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

+ Người có đề tài khoa học từ cấp Ngành trở lên, được Hội đồng khoa học Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam thẩm định và công nhận hoặc đề xuất được các giải pháp hữu ích làm lợi cho Ban và Tổng công ty mang lại hiệu quả kinh tế cao.

+ Các cá nhân có thành tích khi tham gia xây dựng và hoạch định vào các chiến lược kinh doanh, chiến lược Marketing của Tổng công ty làm tăng doanh thu cho Tổng công ty.

+ Có thành tích xuất sắc khi tham gia triển khai các dự án trọng điểm, các chương trình công tác trọng tâm.

+ Người có thành tích xuất sắc trong học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ để phục vụ công việc được giao (kể cả các trường hợp tự túc đi học ngoài giờ).

+ Thành tích vượt trội đạt được về chuyên môn, nghiệp vụ, hiệu quả đóng góp của cá nhân NLD phải được đơn vị và Ban công nhận, thể hiện qua năng suất, chất lượng công việc.

- Nhằm ghi nhận và tôn vinh những cá nhân/đơn vị trong và ngoài Ban có thành tích tốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đóng góp tích cực vào sự phát triển của Ban Khai thác mạng nói riêng và Tổng công ty nói chung. Đồng thời tạo động lực thúc đẩy phong trào thi đua trong đơn vị, động viên ý chí sáng tạo của NLD ngoài việc khen thưởng thường xuyên theo quy định, Giám đốc Ban có thể khen thưởng đột xuất cho các trường hợp sau::

+ Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đột xuất, khó khăn, nguy hiểm mang lại hiệu quả làm lợi về kinh tế kỹ thuật;

+ Đề ra các biện pháp tổ chức quản lý mạng lưới, đảm bảo an toàn thông tin liên lạc mang lại hiệu quả cao cho sản xuất, kinh doanh;

+ Phát hiện ra các vụ gây lãng phí, ăn cắp, làm lộ bí mật gây thất thoát cho Ban, Tổng Công ty và Tập đoàn.

Tác giả đã tiến hành một cuộc khảo sát với NLD tại Ban Khai thác mạng và thu được kết quả ở bảng sau:

Bảng 2.5. Ý kiến NLD về tiền thưởng tại Ban Khai thác mạng

(Đơn vị: %)

TT	Tiêu chí	Mức độ				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh (Chị) được thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	7,5	15,8	20,5	38,1	18,1
2	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	8,5	18,1	21,9	34,1	17,4
3	Chế độ tiền thưởng đa dạng và hợp lý	9,5	16,6	27,4	28,6	17,9
4	Chế độ tiền thưởng khuyến khích anh/chị làm việc	7,2	19,9	26,8	26,4	19,7

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 08 năm 2020)

Bảng 2.5 cho thấy công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai và mức thưởng tương đối tương xứng với thành tích đóng góp thể hiện có hơn 70% đồng ý với kết quả xét thưởng và hơn 70% đồng ý mức thưởng tương xứng với kết quả làm việc. Có 26,1% NLD cảm thấy chế độ tiền thưởng không đa dạng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với NLD đã có những tác dụng tích cực, tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng khuyến khích đối với hầu hết NLD. Ban KTM cần có chính sách cải thiện tiền thưởng cho phù hợp.

2.2.2.3. Tạo động lực qua chính sách phúc lợi

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác phúc lợi đối với tạo động lực làm việc cho NLD. Đồng thời theo quan điểm chỉ đạo từ Ban lãnh đạo Ban luôn luôn đảm bảo quyền lợi cho NLD theo pháp luật, những gì luật quy định Ban sẽ không vi phạm. Với tinh thần đó, Ban luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ ốm đau, thai sản, tử tuất theo đúng quy định của pháp luật, ngoài ra Ban còn có những mức hỗ trợ thêm.

1. Chi việc riêng cá nhân NLD:

- Khi kết hôn : 500.000 đồng/người.
- Khi bị ốm từ 15 ngày trở lên được hỗ trợ 500.000 đ/trường hợp. Người lao động bị bệnh hiểm nghèo phải điều trị lâu dài tại các bệnh viện, bị tai nạn lao động, tai nạn giao thông nghiêm trọng mức trợ cấp từ 1.000.000 đồng đến 3.000.000 đồng.
- Kỷ niệm ngày thương binh, liệt sỹ 27/7 NLD là thương binh hoặc thân nhân là liệt sỹ được hỗ trợ mức: 300.000 đồng/người
- Kỷ niệm ngày Quốc phòng toàn dân 22/12 NLD đã có thời gian phục vụ trong quân đội được hỗ trợ mức: 200.000 đồng/người
- Người lao động khi gặp khó khăn trong cuộc sống được hỗ trợ mức 1.000.000 đồng/trường hợp.
- Khi từ trần, mức hỗ trợ cho gia đình là 5.000.000 đồng (tiền phúng) và vòng hoa viếng. Trường hợp có con trong độ tuổi nuôi dưỡng trợ cấp thêm một lần mức 1.000.000 đồng.

2. Thưởng các ngày Lễ lớn:

- Ngày chiến thắng 30/4 và ngày Quốc tế lao động 01/5.
- Ngày Quốc khánh 2/9, ngày giỗ tổ Hùng Vương, ngày truyền thống ngành Bưu điện, Tết Nguyên đán.

Trên cơ sở cân đối nguồn quỹ thực tế, mức chi sẽ do Tổng Giám đốc và Chủ tịch Công đoàn (thay mặt Ban chấp hành Công đoàn) Tổng công ty thống nhất quyết định.

3. Thưởng và các trợ cấp khác:

- Tặng quà cho các cháu (từ 15 tuổi trở xuống là con của NLD) nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, Trung thu, không quá 300.000 đồng/cháu.
- Tặng quà sinh nhật cho NLD: 200.000 đồng/người.
- Tặng quà cho lao động nữ nhân dịp Lễ 8/3 và 20/10 tối thiểu là 200.000 đồng/lần/người.
- Trợ cấp tiền ăn ca: 680.000 đồng/người/tháng. số tiền này sẽ được điều chỉnh theo số ngày công làm việc thực tế trong tháng của từng NLD và từng thời điểm, phù hợp với quy định của Nhà nước. Đối tượng được hưởng theo quy định tại Điều 11 của Thỏa ước lao động tập thể này.
- Hàng năm, người sử dụng lao động phối hợp cùng Công đoàn tổ chức hoặc hỗ trợ cho NLD tham quan, nghỉ mát tùy theo tình hình kết quả kinh doanh của Tổng công ty. Mức hỗ trợ tối thiểu 500.000 đồng/người/năm, mức hỗ trợ tối đa 5.000.000 đồng/người/năm.

Theo số liệu về chế độ phúc lợi của Ban thấy rằng Ban đã có sự quan tâm sát sao đối với NLD và thân nhân của họ. Thực tế quy định phúc lợi trên chỉ là mức tối thiểu áp dụng chung cho NLD. Đánh giá về công tác phúc lợi của Ban, nhìn vào thực trạng và những dẫn chứng trên cho thấy Ban có chế độ phúc lợi khá tốt đối với NLD, đúng quy định của pháp luật.

2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng biện pháp phi tài chính

2.2.3.1. Đánh giá việc thực hiện công việc

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng quan trọng đến động lực làm việc của NLD bởi vì thông qua đó thành tích, công lao của NLD được ghi nhận. Đồng thời, giúp định hướng cho các cấp quản lý và NLD những hành vi và kết quả cần thiết để đạt mục tiêu doanh nghiệp, bảo đảm hiệu quả kinh doanh đồng thời duy trì những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Kết quả đánh giá là căn cứ để trả lương theo kết quả hoàn thành nhiệm vụ của NLD và để sắp xếp lao động, xem xét về mức lương, bổ nhiệm cán bộ hoặc lập kế hoạch đào tạo.

Ban Khai thác mạng áp dụng nguyên tắc quản lý công việc hướng vào kết

quả, bảo đảm hành vi phù hợp với chiến lược và văn hóa doanh nghiệp. Thực hiện quản lý theo mục tiêu, sử dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (BSC) và hệ thống chỉ tiêu hoạt động cơ bản (KPI/KRI) nhằm thực hiện được chiến lược phát triển bền vững của Ban nói riêng và Tổng công ty nói chung. Việc đánh giá chấm điểm cán bộ quản lý, NLĐ công khai, dân chủ để cán bộ quản lý, NLĐ rút kinh nghiệm các thiếu sót và phát huy các điểm tốt trong công việc. Việc đánh giá cán bộ quản lý, NLĐ được lượng hóa bằng cách cho điểm các tiêu chí đánh giá, lượng hóa % hoàn thành công việc theo quy định. Có các tiêu chí đánh giá sau:

– ***Tiêu chí đánh giá kết quả công việc cấp Ban:*** Là BSC của Ban được thiết lập hàng năm, quý dựa trên kế hoạch giao BSC của Tổng công ty giao cho Ban. Hàng năm, BSC được xây dựng lại và theo dõi đánh giá dựa trên các số liệu thống kê.

– ***Tiêu chí đánh giá kết quả công việc cấp đơn vị, bộ phận :*** Là KPI/KRI của đơn vị được thiết lập hàng năm, quý dựa trên BSC, KPI/KRI của tập thể và chức năng, nhiệm vụ của đơn vị, bộ phận.

– ***Hệ tiêu chí đánh giá kết quả công việc cho các cá nhân:*** là tập hợp KPI/KRI cho các vị trí, gắn liền với chức năng của vị trí. Đối với các trưởng đơn vị, trưởng bộ phận: Chỉ tiêu KPI/KRI của đơn vị, bộ phận chính là chỉ tiêu KPI/KRI hàng tháng, quý, năm của cá nhân.

a. Quy trình Giao BSC, KPI/KRI theo năm, quý

- Trên cơ sở kế hoạch Tổng công ty giao BSC, KPI/KRI, Phòng Nhân sự- Hành chính chủ trì việc thực hiện xây dựng và trình Giám đốc Ban- Chủ tịch Hội đồng phê duyệt giao KPI/KRI năm, quý cho các đơn vị sau 07 ngày kể từ ngày Tổng công ty phê duyệt.

- Mục tiêu, chỉ tiêu được xác định từ đầu năm có thể được điều chỉnh theo tần suất quý hoặc 06 tháng căn cứ tiến độ, kết quả và năng lực thực hiện mục tiêu. Trường hợp Tổng công ty thay đổi các chỉ tiêu giao cho Ban, Phòng Nhân sự- Hành chính sẽ chủ trì xác định lại mục tiêu, chỉ tiêu của Ban, đề xuất điều chỉnh và trình Chủ tịch Hội đồng phê duyệt giao lại chỉ tiêu KPI/KRI cho đơn vị.

b. Quy trình đăng ký, giao KPI/KRI hàng tháng

- Đơn vị đăng ký KRI của đơn vị trước ngày 3 hàng tháng theo mẫu “Đăng ký, đánh giá công việc đơn vị, bộ phận hàng tháng”. Cột 4 “Yêu cầu về tiến độ, chất lượng” các đơn vị phải đăng ký thời hạn hoàn thành công việc. Trường hợp công việc đăng ký hết hạn mà chưa hoàn thành thì phải xin Hội đồng gia hạn.

ĐĂNG KÝ, ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC ĐƠN VỊ, BỘ PHẬN HÀNG THÁNG

Đơn vị:

STT	Chỉ tiêu đánh giá	Tỷ trọng (%)	Yêu cầu về tiến độ, chất lượng (nếu có)	Kết quả đạt được (Nêu cụ thể kết quả làm được, lượng hóa cụ thể các công việc, số công văn, văn bản)	Trưởng đơn vị tự đánh giá	Điểm quy đổi	Hội đồng đánh giá	Điểm quy đổi
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]=[6]*[3]/5*100	[8]	[9]=[3]*([8]/5)*100
A.	Chỉ tiêu hoàn thành nhiệm vụ trọng tâm theo chức năng, nhiệm vụ của đơn vị	75%						0
B.	Chỉ tiêu hoàn thành các nhiệm vụ phụ trợ	5%						0
C.	Chỉ tiêu hoàn thành	10%						0

	nhiệm vụ đột xuất do Tổng công ty giao							
1	Nhiệm vụ 1							
2	Nhiệm vụ 2							
3	Nhiệm vụ 3							
D.	Phối hợp tốt với các đơn vị giải quyết công việc	10%						0
TỔNG ĐIỂM :		100%				0		0

Lãnh đạo Ban Khai thác mạng

Hà Nội ngày tháng năm

Trưởng đơn vị

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Hành chính)

- Tổ giúp việc trình Hội đồng xem xét, phê duyệt, ban hành trước ngày 10 hàng tháng.

- Trưởng các đơn vị căn cứ KRI của đơn vị mình, nhiệm vụ của cá nhân để giao KRI cho cá nhân. Số lượng và trọng số các KRI được giao phải đảm bảo sử dụng hợp lý thời gian làm việc của tháng.

- KRI hàng tháng của cá nhân đăng ký với Lãnh đạo đơn vị và được Lãnh đạo đơn vị phê duyệt, thông qua

c. Quy trình thực hiện đánh giá hàng tháng:

Đánh giá kết quả thực hiện theo phương pháp tính điểm từ 1- 5 điểm (Điểm cao nhất là 5, điểm thấp nhất là 1)

HƯỚNG DẪN THANG ĐIỂM TẬP THỂ

PHẦN A, B và C	0	1	2	3	4	5
	0 Không thực hiện	1 Có thực hiện nhưng không có kết quả.	2 Có thực hiện các phần việc nhưng không đáp ứng yêu cầu về chất lượng và thời hạn	3 Hoàn thành các phần việc nhưng đa số không đảm bảo về mặt tiến độ, chất lượng trung bình	4 Hoàn thành các phần việc đúng hạn và đạt yêu cầu HOẶC Hoàn thành các phần việc với chất lượng cao; có chậm 1 lần nhưng không ảnh hưởng đến bộ phận khác	5 Hoàn thành các phần việc đúng hạn, chất lượng cao: (Phải chứng minh được trước hội đồng lương ít nhất một trong các nội dung sau: - Mang lại lợi ích vật chất, phi vật chất - Việc đó đơn vị chủ động làm và đạt được chất lượng cao (dữ liệu chứng minh phải lượng hóa được). - Làm tốt hơn yêu cầu của Lãnh đạo (Về chất lượng, thời gian, lợi ích).

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Hành chính)

– Tổ giúp việc có trách nhiệm điều phối, theo dõi, tổng hợp kết quả đánh giá KRI của đơn vị, bộ phận, cá nhân. Kết quả đánh giá KRI của các đơn vị, bộ phận, cá nhân được tổng hợp và trình Hội đồng xem xét, đánh giá kết quả thực hiện công việc

trong tháng.

– Trường các đơn vị tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của đơn vị mình phụ trách, gửi báo cáo về Tổ giúp việc đánh giá kết quả thực hiện công việc Ban trước ngày 03 của tháng tiếp theo. Báo cáo gồm: Bảng giao, bảng đánh giá, chấm điểm kết quả thực hiện công việc tập thể, cá nhân của đơn vị, danh sách xếp hạng cá nhân theo thứ tự từ cao xuống thấp- bản hardcopy; Biên bản họp đánh giá của đơn vị- bản hardcopy (theo mẫu, có đủ chữ ký các thành phần trong mẫu).

Đối với xếp loại đánh giá đơn vị, bộ phận theo tháng.

- Hàng tháng, Lãnh đạo đơn vị tự đánh giá kết quả thực hiện công việc của đơn vị/bộ phận mình phụ trách;
- Đơn vị gửi thường trực Hội đồng bản chấm điểm của đơn vị (bản softcopy và bản hardcopy) trước ngày 03 hàng tháng;
- Tổ giúp việc có trách nhiệm điều phối và theo dõi, tập hợp kết quả đánh giá KRI của đơn vị, bộ phận, cá nhân; thẩm định số liệu báo cáo của các đơn vị;
- Kết quả đánh giá KRI của các đơn vị, bộ phận, cá nhân được tổng hợp và trình Hội đồng đánh giá kết quả công việc của Ban khai thác mạng để xem xét, đánh giá kết quả thực hiện công việc trong tháng.

Đối với xếp loại đánh giá cá nhân tháng theo kết quả xếp loại của đơn vị, bộ phận.

- Hàng tháng cá nhân trong mỗi đơn vị tự đánh giá mức độ hoàn thành công việc của mình theo mẫu “ Đăng ký, đánh giá kết quả công việc cá nhân hàng tháng”, ký tên; gửi Lãnh đạo đơn vị (bản softcopy và bản hardcopy) trước ngày 1 hàng tháng (đơn vị lưu)

ĐĂNG KÝ, ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC CÁ NHÂN HÀNG THÁNG

- Họ tên:
- Bộ phận:

STT	Chỉ tiêu	Tầm quan trọng	Yêu cầu về tiến độ, chất lượng (nếu có)	Cá nhân tự đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá của quản lý	Điểm quy đổi	Lưu ý
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	$[6]=[5]*[3]/5*100$	[7]	$[8]=[3]*([7]/5)*100$	9
A.	Các nhiệm vụ trọng tâm theo bản MTCV <i>Gắn liền với mục tiêu bộ phận</i>	80%					0	
B.	Các nhiệm vụ/mục tiêu giao bổ sung <i>Các nhiệm vụ quan trọng (gắn với chức năng nhiệm vụ)</i>	10%					0	

	<i>vụ phòng)</i>							
1	Nhiệm vụ 1							
2	Nhiệm vụ 2							
3	Nhiệm vụ 3							
C.	Tinh thần, thái độ làm việc	10%					0	
	Tính chủ động							
	Tinh thần hợp tác và làm việc nhóm							
TỔNG CỘNG :		100%			0		0	

Hà Nội, ngày tháng năm

Trưởng đơn vị

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Hành chính)

- Lãnh đạo đơn vị đánh giá, chấm điểm và xếp thứ tự các cá nhân trong đơn vị mình phụ trách theo thứ tự ưu tiên từ cao xuống thấp kể cả trong trường hợp bằng điểm nhau. Lãnh đạo đơn vị có trách nhiệm thông báo điểm chấm công khai tới từng cá nhân trong đơn vị mình phụ trách;

- Đơn vị gửi Phòng Nhân sự- Hành chính

Lưu ý: Bảng tổng hợp Đánh giá chấm điểm các cá nhân của đơn vị cần được sắp xếp thứ tự ưu tiên từ cao xuống thấp. Phần đánh giá xếp loại A+, A, B từng cá nhân sẽ được thường trực Hội đồng quyết định sau khi có kết quả xếp loại các đơn vị. Khi có kết quả xếp loại cá nhân, thường trực Hội đồng sẽ có trách nhiệm gửi

mail thông báo tới từng đơn vị để nắm thông tin và thông báo tới NLĐ

Xếp loại đánh giá đơn vị, bộ phận theo tháng

Xếp loại	Kết quả đánh giá mức độ hoàn thành công việc của tháng theo điểm	Xếp loại
Hoàn thành tốt	Bộ phận có điểm KRI ≥ 83	Loại A +
Hoàn thành	Bộ phận có điểm KRI ≥ 78	Loại A
Không hoàn thành	Bộ phận có điểm KRI < 78	Loại B

Đánh giá, xếp loại cá nhân tháng theo kết quả xếp loại của đơn vị, bộ phận

Xếp loại đơn vị	Xếp loại cá nhân	Trưởng đơn vị	Tỷ lệ không chế xếp loại Phó trưởng đơn vị và cá nhân	Hệ số tính lương
Hoàn thành tốt	Loại A+	Loại A+	Tối đa 30% Tổng số NLĐ của đơn vị, bộ phận có mức độ hoàn thành công việc cao nhất	1,15
	Loại A		Tối đa 75% Tổng số NLĐ của đơn vị, bộ phận	1,00
	Loại B		Tối thiểu 5% Tổng số NLĐ có mức độ hoàn thành công việc thấp nhất	0,90
Hoàn thành	Loại A+		Tối đa 10% Tổng số NLĐ của đơn vị, bộ phận có mức độ hoàn thành công việc cao nhất	1,10
	Loại A	Loại A	Tối đa 80% Tổng số NLĐ của đơn vị, bộ phận	1,00
	Loại B		Tối thiểu 10% Tổng số NLĐ có mức độ hoàn thành công việc thấp nhất	0,90
Không hoàn thành	Loại A+		Tối đa 05% Tổng số NLĐ của đơn vị, bộ phận	1,05
	Loại A		Tối đa 80% Tổng số NLĐ của đơn vị, bộ phận	1,00
	Loại B	Loại B	Tối thiểu 15% NLĐ không hoàn thành nhiệm vụ.	$\leq 0,85$

Ghi chú:

- Xếp loại hoàn thành công việc của Trưởng đơn vị được xếp cùng mức hoàn thành của đơn vị;
- Xếp loại hoàn thành công việc của Phó trưởng đơn vị do Trưởng đơn vị đánh giá trên cơ sở hoàn thành KPI/KRI;
- Xếp loại hoàn thành công việc của Phó trưởng đơn vị và cá nhân căn cứ vào hai tiêu chí:
 - + Tỷ lệ không chế xếp loại phụ thuộc vào xếp loại đánh giá kết quả hoàn thành công việc của đơn vị;
 - + Số điểm do Lãnh đạo đơn vị đánh giá mức độ hoàn thành công việc của Phó trưởng đơn vị và cá nhân.

Cụ thể như sau:

Loại A+: Cá nhân phải đạt 83 điểm trở lên;

Loại A: Cá nhân phải đạt 78 điểm trở lên;

Loại B: Do Lãnh đạo đơn vị tự đánh giá, tuy nhiên nếu cá nhân được Lãnh đạo đơn vị đánh giá dưới 78 điểm (<78 trở xuống) thì cá nhân đó xếp loại B.

Quy định làm tròn số khi tính tỉ lệ phần trăm:

- + ≥ 0.5 : Làm tròn lên một (1)
- + < 0.5 : Làm tròn xuống không (0)
- + Trường hợp đơn vị, bộ phận dưới 20 người, khi tính tỉ lệ phần trăm theo bảng trên nếu phần lẻ dưới 0.5 tính là một (1) người.

2.2.3.1.4 Đánh giá BSC/KPI cho các đơn vị, bộ phận theo quý, năm.

Định kỳ Trưởng đơn vị gửi báo cáo kết quả đánh giá KPI/KRI của đơn vị về Tổ giúp việc trước ngày 06 tháng đầu tiên của quý tiếp theo, Tổ giúp việc báo cáo Hội đồng tổ chức họp đánh giá, thông qua kết quả đánh giá công việc của Ban. Đánh giá kết quả thực hiện so với Kế hoạch được giao (theo phương pháp tỷ lệ % thực hiện so với kế hoạch)

a, Xếp loại đơn vị, bộ phận hàng quý.

STT	Mức độ hoàn thành các chỉ tiêu KPI/KRI quý	Hệ số phân bổ lương theo kết quả của đơn vị
1	KPI/KRI đạt từ 100% trở lên.	1,02
2	KPI/KRI đạt từ 98% đến dưới 100%	1,00
3	KPI/KRI đạt từ 96% đến dưới 98%.	0,98
4	KPI/KRI đạt từ 94% đến dưới 96%.	0,96
5	KPI/KRI đạt dưới 94%.	0,94

Phân loại đánh giá hàng năm

- Phân loại đánh giá đơn vị theo năm: Căn cứ vào mức độ hoàn thành các chỉ tiêu BSC, KPI/KRI năm của đơn vị;
- Kết quả xếp loại đơn vị, bộ phận theo các mức sau:

STT	Mức độ hoàn thành chỉ tiêu BSC, KPI năm	Xếp loại
1	Mức độ hoàn thành BSC, KPI/KRI năm hoàn thành tốt	Loại A ⁺
2	Mức độ hoàn thành BSC, KPI/KRI năm hoàn thành	Loại A
3	Mức độ hoàn thành BSC, KPI/KRI năm hoàn thành mức thấp	Loại B

Trong trường hợp mục tiêu của Ban có sự điều chỉnh hoặc thay đổi hoặc nội dung BSC của Tổng công ty giao cho Ban có sự thay đổi, việc đánh giá BSC, KPI/KRI năm có thể căn cứ vào kết quả của 4 quý.

Tùy theo mức độ hoàn thành các chỉ tiêu BSC của Ban, Giám đốc Ban quyết định số đơn vị được xếp loại A⁺, loại A, loại B.

Kết quả đánh giá đơn vị, bộ phận theo năm là căn cứ để Giám đốc Ban xem xét khen thưởng.

- Việc đánh giá do Phòng Nhân sự - Hành chính tổng hợp trình Giám đốc bình xét và ra quyết định cuối cùng. Kết quả đánh giá được giữ lại ở Phòng Nhân sự

- Hành chính một bản và một bản gửi về các Phòng/Trung tâm. Qua kết quả khảo sát cho thấy hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Ban KTM đã có ảnh hưởng nhất định đến động lực làm việc của NLĐ. Một số yếu tố chính sau đã ảnh hưởng đến động lực làm việc của NLĐ được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.6. Ý kiến NLĐ về hệ thống đánh giá công việc

(Đơn vị: %)

TT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Đánh giá công việc đã khuyến khích NLĐ làm việc vì đánh giá có tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể.	9,5	17,7	23,4	31,3	18,1
2	Đánh giá thực hiện công việc là công bằng, khách quan	10,5	16,4	14,8	38,1	20,2
3	Hệ thống đánh giá giúp cho NLĐ thấy rõ được ưu, nhược điểm của mình trong việc thực hiện công việc	8,9	20,1	30,7	29,5	10,8
4	Đánh giá đã khuyến khích được NLĐ làm tốt vì họ có cơ hội được nhận thù lao cao hơn.	7,9	14,3	19,5	44,1	14,2
5	Khuyến khích NLĐ phát triển nghề nghiệp sâu hơn	7,1	15,2	22,2	41,1	14,4
6	Thời gian đánh giá là hợp lý, kịp thời khuyến khích NLĐ	8,1	18,2	16,3	38,2	19,2

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 8 năm 2020)

Tỷ trọng số người trả lời từ mức độ 3 (bình thường) đến mức độ 5 (hoàn toàn đồng ý) về tiêu chí “hệ thống đánh giá có tiêu chuẩn rõ ràng, cụ thể”, “Hệ thống đánh giá giúp cho NLĐ thấy rõ được ưu, nhược điểm của mình trong việc thực hiện công việc” có tỷ lệ “hoàn toàn đồng ý” và “đồng ý” chiếm hơn 70 %, tỷ lệ này

tương đối cao. Điều này chứng tỏ công tác đánh giá thực hiện công việc tại Ban KTM đã đáp ứng được phần nào mong muốn về hệ thống đánh giá của NLD. Tuy nhiên, vẫn có gần 30% số phiếu khảo sát chưa đồng ý với công tác đánh giá thực hiện công việc.

Với tiêu chí “Đánh giá thực hiện công việc là công bằng, khách quan” có tỷ lệ “hoàn toàn không đồng ý” và “không đồng ý” chiếm hơn 26,9%, đây là tỷ lệ không hề nhỏ. Qua tìm hiểu được biết công tác đánh giá thực hiện công việc mới tại một số đơn vị chỉ được thực hiện độc lập, khách quan do Trưởng các bộ phận chuyên môn đánh giá trực tiếp, sự tham gia của NLD còn hạn chế do NLD còn e ngại, chưa chủ động đưa ra ý kiến. Ban Khai thác mạng cần xem xét và có biện pháp để khắc phục tình trạng này.

Khi trao đổi sâu về các nội dung này tác giả nhận thấy có nhiều NLD cho rằng việc đánh giá có khá nhiều chỉ tiêu, một số chỉ tiêu chưa thực sự gắn trực tiếp với NLD, mặt khác, công tác đánh giá hàng tháng gây ra sự căng thẳng và áp lực cho nhân viên, hơn nữa công tác đánh giá thực hiện công việc còn thiên về tìm lỗi để phạt hơn là khuyến khích và chưa có nhiều hình thức thưởng tương xứng.

2.2.3.2. Tạo động lực thông qua công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động có ảnh hưởng tới động lực làm việc của NLD bởi vì nó đáp ứng được nhu cầu cơ bản của NLD. Thực tế, công tác đào tạo nhân lực luôn được Ban Khai thác mạng quan tâm do việc mở rộng hệ thống mạng lưới, công nghệ liên tục phát triển, tái cơ cấu tổ chức liên tục trong suốt thời gian qua đã ảnh hưởng tới chất lượng nhân lực, làm sao để có đội ngũ NLD đáp ứng được yêu cầu của công việc, nhất là đội ngũ quản lý khi làm nhiệm vụ, yêu cầu của công việc ngày một phức tạp. Đánh giá được tình hình trên, Ban Khai đã nâng cao chất lượng nhân lực bằng cách liên tục thực hiện đào tạo nội bộ, đào tạo trong nước và quốc tế, đào tạo các kỹ năng hỗ trợ nghiệp vụ cho NLD để phù hợp với yêu cầu của công việc.

- Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực được xác định dựa trên một số căn cứ như

sau:

Nhiệm vụ kế hoạch được giao hàng năm, tình hình lao động tại Ban KTM và khả năng biến động về lao động như: chuyển công tác, nghỉ việc, thai sản... Căn cứ vào đó Ban Khai thác mạng sẽ xây dựng kế hoạch đào tạo khi cần thiết.

Căn cứ vào yêu cầu của công việc, lĩnh vực hoạt động của Ban KTM, sự phát triển và đổi mới của công nghệ trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin. Từ đó, Ban Khai thác mạng xác định mục tiêu cần đào tạo để đáp ứng yêu cầu của công việc.

Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh của Ban KTM, Phòng Nhân sự - Hành chính phải xác định số lượng và yêu cầu về nhân sự đối với mỗi vị trí và dựa trên tình hình thực tế để đưa ra các phương án về đào tạo.

- Hình thức đào tạo: Từ kế hoạch đã được phê duyệt, Phòng Nhân sự- Hành chính sẽ phối hợp với các đơn vị có liên quan để tiến hành tổ chức thực hiện công tác đào tạo. Các khóa đào tạo có thể do Ban tự tiến hành đào tạo nội bộ hoặc thuê chuyên gia đào tạo từ bên ngoài.

+ Hình thức đào tạo nội bộ: được áp dụng đối với tất cả các CBCNV trong Ban. Để tổ chức các khóa đào tạo nội bộ, Phòng Nhân sự hành chính sẽ phối hợp với các đơn vị liên quan triển khai các công việc cụ thể cho từng khóa học

+ Hình thức đào tạo thuê chuyên gia bên ngoài: Áp dụng chủ yếu cho các cán bộ kỹ thuật học khóa tập huấn ngắn hạn về chuyên môn nghiệp vụ.

Việc cử người đi đào tạo và xác định ai cần được đào tạo sẽ do cấp Trưởng các Phòng/Trung tâm trực tiếp đề xuất. Giám đốc là người trực tiếp xét duyệt đối với các vị trí từ quản lý trở lên và Phó Giám đốc xét duyệt đối với các cá nhân là NLD trực thuộc Phòng/Trung tâm.

Trước khi thời điểm đào tạo theo kế hoạch 15 ngày, Phòng Nhân sự hành chính liên hệ với các Phòng/Trung tâm để tiến hành thống nhất thời gian thực hiện và thông báo tới các Phòng/Trung tâm sắp xếp bố trí thời gian để cán bộ NLD thuộc diện đào tạo được theo học đầy đủ.

Ban KTM cấp 100% kinh phí đối với những đối tượng thuộc diện Ban cử đi

học. Những ngày đi học nếu vào ngày làm việc được tính là ngày đi làm. Với cách thức mà công tác đào tạo được thực hiện tại Ban như trên, trong thời gian vừa qua, tại Ban đã mở được những khóa đào tạo như: Tin học văn phòng, đào tạo nội bộ, đào tạo nước ngoài do đối tác tổ chức, nâng cao kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật, lực lượng chuyên gia để làm chủ trong công tác vận hành, khai thác các hệ thống mạng viễn thông và tiến hành đào tạo cho số lao động như sau:

Bảng 2.7. Kết quả đào tạo nhân lực của Ban giai đoạn 2015-2019

Chỉ tiêu	Số Người					Tổng cộng
	2015	2016	2017	2018	2019	
Đào tạo nước ngoài do Tổng công ty tổ chức	30	76	89	98	114	407
Đào tạo trong nước do Tổng công ty tổ chức	40	178	452	542	611	1823
Ban Khai thác mạng thuê ngoài	56	120	130	145	256	707
Ban Khai thác mạng Đào tạo nội bộ	120	600	688	703	723	2834

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Hành chính)

Với mục tiêu chuẩn hóa theo chức danh công việc, nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ của NLĐ, nâng cao mức độ thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ và năng lực làm việc chuyên biệt-hiệu quả, Lãnh đạo Ban KTM rất quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ, công nhân viên.

Ban KTM đã cử cán bộ, công nhân viên tham gia các khóa học tại nước ngoài, tập huấn trong nước về các lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ (kỹ thuật, công nghệ thông tin, quản trị hiện đại, kế hoạch, nhân sự, kỹ năng mềm...) thông qua nhiều hình thức đào tạo khác nhau.

Lãnh đạo Ban KTM đặc biệt chú trọng công tác đào tạo nội bộ về kỹ thuật để

CBCNV nắm bắt được mạng lưới theo mô hình tổ chức mới cũng như để nâng cao trình độ CBCNV, đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Tóm lại, trong 5 năm qua Ban đã có nhiều cố gắng đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bằng nhiều hoạt động khác nhau như đào tạo các khoá ngắn hạn, dài hạn, đào tạo bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để nâng cao năng lực của NLD, qua đó nâng cao động lực làm việc cho NLD.

Để đánh giá kĩ hơn công tác đào tạo nhân lực ảnh hưởng đến động lực làm việc NLD tại Ban cần phân tích số liệu khảo sát được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.8. Ý kiến người lao động về công tác đào tạo nhân lực tại Ban

(Đơn vị tính: %)

TT	Tiêu chí đánh giá	Mức độ				
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học	9.60	22.80	21.90	33.30	12.40
2	Chương trình đào tạo tiên tiến, hiện đại, khuyến khích tôi học hỏi và gắn kết với công việc hơn.	11	21	25	35	8
3	Chương trình đào tạo cụ thể, cần thiết với công việc hiện tại của tôi.	10	22	24	35	9
4	Chương trình đào tạo giúp tôi có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn	6	11	26	43	14
5	Công tác đào tạo giúp tôi hiểu rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình trong doanh nghiệp.	13	17	24	36	10
6	Hoạt động đào tạo đã giúp tôi gắn kết với tập thể Ban Khai thác mạng hơn.	10	19	20	36	15
7	Công tác đào tạo của Ban đã giúp tôi có điều kiện nâng cao năng suất lao động và tăng	11	20	24	33	12

	thu nhập của bản thân.					
8	Chương trình đào tạo đã giúp tôi chủ động, sáng tạo hơn trong công việc của mình.	7	18	18	39	18
9	Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ của tôi.	8	11	18	46	17
10	Thời gian đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp với người học.	6	26	24	30	14
11	Cơ sở vật chất hỗ trợ cho công tác đào tạo phát triển nhân lực đã đáp ứng được nhu cầu của người học.	6	11	23	42	18

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả tháng 08 năm 2020)

Kết quả khảo sát cho thấy công tác đào tạo nhân lực của Ban KTM có một số điểm đáng chú ý sau:

Thứ nhất, một số nội dung trong công tác đào tạo phát triển nhân lực đã thu được kết quả đáng khích lệ, được NLD đánh giá cao, góp phần khuyến khích nâng cao động lực làm việc của NLD, điển hình là “Chương trình đào tạo đã giúp tôi có điều kiện phát triển nghề nghiệp chuyên môn” có tỷ lệ phần trăm lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý” và “không đồng ý” là 17%; “Chương trình đào tạo phù hợp với trình độ của tôi” có tỷ lệ lựa chọn phương án “hoàn toàn không đồng ý” và “không đồng ý” là 19% và “Cơ sở vật chất hỗ trợ cho công tác đào tạo phát triển nhân lực đã đáp ứng được nhu cầu của người học” có tỷ lệ “hoàn toàn không đồng ý” và “không đồng ý” chiếm 17%. Có thể nói đây là những nội dung đạt được trong chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của Ban được NLD đánh giá cao.

Thứ hai, bên cạnh những thành tích đạt được còn có nhiều nội dung của công tác đào tạo phát triển nhân lực cần được cải thiện như các nội dung: “Chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc của người học”; “Chương trình đào tạo tiên tiến, hiện đại, khuyến khích tôi học hỏi và gắn kết với công việc hơn”, “Chương trình đào tạo cụ thể, cần thiết với công việc hiện tại của tôi.”, “Công tác đào tạo đã giúp tôi hiểu rõ vị trí, vai trò, trách nhiệm của mình trong doanh nghiệp” hay “Hoạt động đào tạo đã giúp cho tôi gắn kết với tập thể Ban Khai thác mạng hơn.”, “Công

tác đào tạo của Ban đã giúp cho tôi có điều kiện nâng cao năng suất lao động và thu nhập của bản thân”, “Chương trình đào tạo đã giúp tôi chủ động, sáng tạo hơn trong công việc của mình” và “Thời gian và phương pháp đào tạo phù hợp với người học” đều có tỷ lệ lựa chọn phương án “hoàn toàn không đồng ý” và “không đồng ý” chiếm tới trên 30%, một tỷ lệ không hề nhỏ. Điều này đòi hỏi Ban KTM cần xem xét lại nội dung, chương trình hành động và chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể của tổ chức. Làm được như vậy thì chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Ban mới thực sự có hiệu quả.

2.2.3.3. Tạo động lực cho NLD qua cải thiện môi trường làm việc

Môi trường làm việc thuận lợi, các điều kiện về an toàn vệ sinh lao động là điều kiện cần có đối với mỗi NLD khi làm việc. Người lao động yên tâm về sức khỏe mới có thể tập trung vào làm việc.

Khi đến công sở làm việc, hầu hết NLD nào cũng muốn tạo mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp của mình chính vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của NLD. Theo các nhà tâm lý thì bầu không khí vui vẻ, thân mật tại công sở có tác dụng làm NLD cảm thấy thoải mái hơn về tinh thần và họ trở nên tận tụy hơn trong công việc.

Trong Ban Khai thác mạng, mối quan hệ giữa cán bộ công nhân viên đều rất thân thiện, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Tại hầu hết các Phòng/Trung tâm, mọi người làm việc trong không khí vừa tập trung nhưng cũng không kém phần sôi nổi, vui vẻ thoải mái bên cạnh sự bận rộn của công việc, khiến họ cảm thấy không quá căng thẳng do áp lực của công việc.

Ban Khai thác mạng trang bị đầy đủ các điều kiện bảo hộ lao động để NLD yên tâm hơn về mặt sức khỏe để làm việc. Ban Khai thác mạng cung cấp khá đầy đủ trang thiết bị máy móc cần thiết phục vụ cho công việc như máy tính kết nối mạng internet, máy in, điện thoại bàn, điều hòa...

Về mặt thời gian làm việc thì Ban Khai thác mạng quy định làm việc là 40 giờ/tuần, mỗi ngày 8 giờ và được nghỉ các ngày làm việc vào thứ bảy và chủ nhật. Thời gian bắt đầu làm việc đối với các bộ phận làm việc mang tính chất hành chính

là từ 8h00 đến 12h00 và chiều từ 13h00 đến 17h00. Về thời gian nghỉ ngơi thì CBCNV được nghỉ 1h buổi trưa (từ 12h00 đến 13h00). Người sử dụng lao động bố trí cho NLĐ được nghỉ hoặc nghỉ bù các ngày lễ tết, ngày nghỉ hàng tuần, hàng năm và các ngày nghỉ khác theo quy định của Bộ luật lao động.

Ban Khai thác mạng xây dựng đã xây dựng văn hóa công sở chuyên nghiệp và thân thiện, tập thể CB CNV thuộc Ban Khai thác mạng đã nghiêm túc thực hiện các nội dung Văn hóa VNPT như: tác phong làm việc và trang phục chỉnh tề, thực hiện đeo bảng tên; xử lý công việc đúng hạn và làm việc theo đúng quy trình nghiệp vụ; ứng dụng phương tiện CNTT trong công việc; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí; không hút thuốc lá trong phòng làm việc; chấp hành nội quy cơ quan...cùng chung tay xây dựng một môi trường văn hóa công sở, đậm nét “Khai thác mạng”.

Mỗi thành viên của ngôi nhà chung Khai thác mạng ngoài việc nỗ lực học hỏi, phấn đấu không ngừng để nâng cao chất lượng mạng lưới, đảm bảo an toàn, an ninh thông tin toàn mạng, hoàn thiện bản thân, còn luôn ý thức giữ gìn, xây dựng môi trường công sở luôn “xanh-sạch-đẹp”; bởi mỗi CBCNV đều tâm niệm: Thời gian làm việc tại công sở chiếm gần trọn vẹn thời gian sinh hoạt ban ngày của mỗi người. Vì vậy, ai cũng mong muốn nơi làm việc được thoải mái, gọn gàng, xanh và sạch, xuất phát từ quan điểm đó, Lãnh đạo và Công đoàn Ban Khai thác mạng đã phát động phong trào “Bàn làm việc kiểu mẫu, phòng làm việc Xanh – Sạch – Đẹp” tới toàn thể CBCNV.

Không gian làm việc là môi trường rất dễ tác động đến trạng thái tâm lý làm việc cũng như hiệu suất công việc của nhân viên. Do đó, cây xanh không chỉ được bố trí trong phòng làm việc mà còn xuất hiện trong từng cabin làm việc. Ngoài ra chúng tôi đã triển khai thực hiện chương trình 5S ở nơi làm việc: Sàng lọc phân loại và loại bỏ các vật dụng không cần thiết khỏi nơi làm việc; Sắp xếp các vật dụng cần thiết theo một trật tự tối ưu sao cho dễ sử dụng; Sạch sẽ nơi làm việc sao cho không có bụi bẩn trên sàn nhà, máy móc thiết bị; Săn sóc, giữ gìn, duy trì nơi làm việc thật tiện nghi, hiệu quả bằng cách lập lại thường xuyên 3S trên; Sẵn sàng, kỷ luật, huấn luyện mọi người có ý thức, thói quen thực hiện các qui định 5S ở nơi làm việc.

Văn hóa VNPT đã đi vào đời sống của những con người Khai thác mạng, đã hình thành nên thói quen và phong cách sống. Một chỗ làm việc được sắp xếp, bài trí khoa học cũng là một nhân tố góp phần quan trọng tạo nên môi trường làm việc chuyên nghiệp của Ban Khai thác mạng. Lãnh đạo Ban Khai thác mạng luôn coi yếu tố con người là yếu tố tiên quyết, là nền tảng của bất kì doanh nghiệp nào. Chăm lo tới đời sống tinh thần của mỗi nhân viên, để công việc tạo hứng khởi, yêu nghề, yêu đời, yêu công sở chính là mục tiêu mà các Lãnh đạo Ban luôn hướng tới, vì sự phát triển của Ban Khai thác mạng và mái nhà chung VNPT.

Bảng 2.9. Mức độ hài lòng đối với môi trường và điều kiện làm việc

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của cán bộ công nhân viên				
		Rất hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Tổng
Môi trường và điều kiện làm việc	Người	33	347	99	56	535
	Tỷ lệ %	6,14	64,91	18,42	10,53	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát tại Ban Khai thác mạng)

Nhìn chung, môi trường làm việc của Ban Khai thác mạng được đánh giá là khá tốt. Ban Khai thác mạng cần duy trì và phát huy hơn nữa, làm sao để luôn có một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện vui vẻ và hoà đồng, cán bộ công nhân viên coi nơi làm việc như ngôi nhà thứ hai của mình.

2.3.4. Đánh giá chung về động lực làm việc của cán bộ, nhân viên công tác tại Ban Khai thác mạng

2.3.4.1. Ưu điểm

Thứ nhất: Về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi

Ban KTM đã xây dựng, ban hành qui chế phân phối tiền lương chi tiết, khoa học và rõ ràng làm căn cứ cho việc tính lương gắn trực tiếp với kết quả hiệu quả công việc theo nguyên tắc: “làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít” và đã tạo động lực phấn đấu cho NLĐ.

Trong công tác quản lý và xây dựng quỹ tiền lương, Ban đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước, đảm bảo thu nhập ổn định cho NLĐ.

Hệ thống tiền thưởng phong phú, có nhiều hình thức khen thưởng và được khen thưởng kịp thời, vì vậy đã góp phần nâng cao thu nhập cho NLĐ và khuyến khích sự cống hiến, sáng tạo cho NLĐ.

Hệ thống phúc lợi, bảo hiểm y tế và công tác chăm lo sức khỏe cho NLĐ được thực hiện đầy đủ và khá tốt. Đáp ứng nhu cầu của đa số CBCNV trong đơn vị.

Thứ hai: Môi trường và điều kiện làm việc

Ban đã đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro, an toàn vệ sinh lao động, loại bỏ được phần nào yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe NLĐ. Tạo cảm giác yên tâm cho NLĐ mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả.

Ban đã tạo điều kiện thuận lợi đồng thời xây dựng bầu không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng trong tập thể lao động.

Từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn giúp NLĐ, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho NLĐ cống hiến hết mình cho công việc.

Thứ ba: Tạo điều kiện cho NLĐ học tập, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề

Ban đã tạo điều kiện cho NLĐ học tập và hỗ trợ kinh phí cho các khóa đào tạo. Có chương trình đào tạo phù hợp với trình độ nhận thức của NLĐ.

Mặc dù còn nhiều khó khăn, Ban Khai thác mạng vẫn luôn đảm bảo mục tiêu SXKD, đảm bảo an toàn mạng lưới; tập trung tối ưu hóa và nâng cao chất lượng, hiệu suất sử dụng mạng lưới. Nhiều giải pháp, công cụ được triển khai để góp phần khuyến khích NLĐ nâng cao năng suất, chất lượng công việc.

2.3.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.4.2.1 Hạn chế

Thứ nhất: Đối với chính sách tiền lương

Mức lương của NLĐ luôn được Ban KTM đánh giá là khá tốt, mức lương lại thường xuyên được nâng lên hàng năm. Điều này chứng tỏ hiệu quả trong tổ chức

sản xuất kinh doanh, thu nhập của NLĐ dần được cải thiện. Tuy nhiên, xét mặt bằng chung của các doanh nghiệp VT - CNTT, mức lương này còn chưa vượt trội so với một số đơn vị khác, hơn nữa yêu cầu làm việc với mức độ phức tạp và cường độ cao. Vì vậy, vẫn có hiện tượng lao động của doanh nghiệp chuyển sang công tác cho các doanh nghiệp, cơ quan khác.

Tại cùng vị trí hưởng cùng 1 hệ số phức tạp các đánh giá chênh lệch không lớn và vẫn còn mang khuynh hướng “cào bằng”. Việc đánh giá và trả lương được thực hiện hàng tháng, tuy nhiên, quy trình và các chỉ tiêu đánh giá còn tương đối phức tạp, chưa đánh giá chi tiết, cụ thể, trực tiếp được các nội dung công việc của NLĐ, NLĐ nhận được lương nhưng chưa thấy rõ mối liên hệ giữa công việc và tiền lương nên chưa phát huy hết tác dụng tạo động lực của quy chế phân phối tiền lương của Ban KTM.

Ngoài ra, thời gian qua Ban KTM phải đối mặt với tình trạng cạnh tranh gay gắt trên thị trường viễn thông, công nghệ thông tin và ảnh hưởng của Covid-19 do đó, lợi nhuận và các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh đều giảm. Điều này ảnh hưởng đến quỹ lương, thưởng của đơn vị.

Vấn đề này một mặt tác động không tốt về thu nhập của NLĐ, mặt khác tình hình sản xuất kinh doanh khó khăn và lợi nhuận giảm cũng tác động tiêu cực đến tinh thần làm việc của NLĐ. Vì vậy, bên cạnh việc hoàn thiện cơ chế trả lương, thưởng hợp lý Ban KTM phải không ngừng nỗ lực nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh để nâng cao thu nhập cho NLĐ và tạo không khí phấn khởi thi đua trong đơn vị.

Thứ hai: Đối với thưởng và phúc lợi

Ban KTM đã xây dựng được hệ thống tiền thưởng khá phong phú. Tuy nhiên, số tiền thưởng của Ban KTM không lớn và các phần thưởng về vật chất chưa kèm với những biểu dương hợp lý vì vậy chưa phát huy hết được tác dụng đòn bẩy của công cụ này.

Thứ ba: Công tác đánh giá thực hiện công việc của NLĐ

Mặc dù công tác đánh giá thực hiện công việc của Ban KTM là khá chi tiết

và khoa học tuy nhiên hệ thống này vẫn còn bộc lộ những hạn chế như:

Đa số NLD được hỏi vẫn nhận định việc kiểm tra quá nhiều gây sự căng thẳng mệt mỏi, nhất là khi công việc của họ cũng đang phải chịu nhiều áp lực.

Trong công tác đánh giá vẫn còn có một số chỉ tiêu chưa có mối liên hệ với công việc và vẫn còn xu hướng tìm lỗi sai để phạt là chính. Điều này khiến người lao động nhiều khi rơi vào tình trạng đối phó chứ không tự giác thực hiện.

Thứ tư: Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Mục tiêu đào tạo của Ban KTM mới chỉ chủ yếu tập trung vào khía cạnh đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc trước mắt mà chưa tính đến việc đào tạo kiến thức, kỹ năng mà NLD đang thiếu hụt.

Ban cũng chưa có các biện pháp đồng bộ để tạo động lực, giữ chân các cán bộ kỹ thuật có chuyên môn giỏi.

Nguyên nhân của thực trạng trên là do:

Thứ nhất, Ban Khai thác mạng được hình thành và phát triển trong một khoảng thời gian ngắn (2015 đến nay) nên vẫn trong quá trình hoàn thiện. Ban Khai thác mạng cần xác định rõ nguồn nhân lực là lợi thế so sánh lâu bền của Ban qua đó cần có sự thay đổi phù hợp trong công tác tạo động lực cho NLD của Ban

Thứ hai, Ban Khai thác mạng chưa mạnh dạn đầu tư tài chính vào công tác tạo động lực lao động như việc xây dựng chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần cho NLD.

Về phía NLD, họ cũng chưa mạnh dạn đề xuất lên cấp trên các ý kiến có liên quan tới công việc hay quyền lợi, nguyện vọng của bản thân. Thực tế này khiến ban lãnh đạo Ban gặp khó khăn trong việc tìm hiểu nhu cầu NLD để có những biện pháp xử lý kịp thời.

Bên cạnh đó, việc xây dựng chính sách của Ban KTM còn phải chịu tác động tiêu cực từ chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác. Do lao động của Ban chủ yếu là NLD có trình độ cao, thuộc dạng lao động khan hiếm trên thị trường, nên nhiều doanh nghiệp đã tìm cách lôi kéo lao động giỏi trong lĩnh vực công nghệ thông tin về làm việc cho mình với mức thu nhập cao hơn, chế độ đãi

ngộ tốt hơn. Đây cũng chính là lý do khiến Ban KTM phải tính toán, điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động hiện nay cho phù hợp nhằm giữ chân nhân tài.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 giới thiệu khái quát về lịch sử hình thành, cơ cấu của Ban Khai thác mạng, cũng như kết quả hoạt động kinh doanh của một số năm gần đây của Ban Khai thác mạng. Tiếp đến luận văn đi vào phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho NLD của Doanh nghiệp, chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại cùng với nguyên nhân. Đây là cơ sở để tác giả đề xuất các giải pháp trong chương 3 của luận văn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BAN KHAI THÁC MẠNG THUỘC VNPT NET

3.1. Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Ban Khai thác mạng

3.1.1 Mục tiêu phát triển của Ban Khai thác mạng

Lãnh đạo Ban KTM cần đẩy mạnh xây dựng Ban KTM phát triển mạnh mẽ hơn trên cơ sở: Tiên phong nâng cao hiệu quả doanh nghiệp; Phát triển hạ tầng thông minh, vận hành, khai thác chất lượng, hiệu quả; Phân đầu đạt kế hoạch được giao về hoàn thành doanh thu, kế hoạch hàng năm, đảm bảo chất lượng mạng lưới và dịch vụ. Phân đầu đạt 100% tiến độ các chương trình hành động theo các dự án chiến lược thành phần liên quan tới nguồn nhân lực; năng lực hạ tầng; trải nghiệm khách hàng; chuyển đổi số doanh nghiệp theo phân công của Tổng công ty, cụ thể:

a. Tiên phong quản trị doanh nghiệp hiện đại

- Hoàn thiện các công cụ quản trị hiện đại (mô hình quản trị eTOM, ITIL, BSC/KPI, Learn Six Sigma, ISO) trong xây dựng QĐ CNNV các đơn vị, qui trình nghiệp vụ, qui trình quản trị nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

- Xây dựng các chương trình chuyển đổi số của Ban và Tổng công ty theo hướng nâng cao hiệu quả công tác quản lý, VHKT và tăng trải nghiệm khách hàng; Triển khai thực hiện số hóa toàn bộ các hoạt động của Ban.

- Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ theo chuẩn quốc tế; các kiến thức quản lý, QTDN hiện đại, nâng cao chất lượng, cung ứng đủ nguồn nhân lực chất lượng cao triển khai chiến lược VNPT4.0;

- Duy trì triển khai văn hóa VNPT mang bản sắc của Ban KTM, tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, văn minh, cởi mở, gắn kết và có trách nhiệm; Gắn việc triển khai văn hóa VNPT, quy định 5S vào các hoạt động cụ thể của Ban; Đồng bộ các chính sách tạo động lực, lộ trình phát triển nhân viên để NLD cống hiến làm việc, giữ chân nhân tài và thu hút lao động chất lượng tốt.

- Tiếp tục làm tốt công tác cán bộ, phát triển chuyên gia các cấp; thực hiện

công khai, minh bạch trong từng bước quy hoạch, điều động, luân chuyển và bổ nhiệm nhân sự quản lý. Ưu tiên trọng dụng cán bộ có năng lực, cán bộ trẻ.

b. Phát triển hạ tầng thông minh, vận hành, khai thác chất lượng, hiệu quả.

- Triển khai chiến lược VNPT 4.0, chú trọng các chiến lược thành phần gắn trực tiếp với hoạt động của Ban nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động phát triển mạng/dịch vụ, chất lượng mạng/dịch vụ và chi phí VHKT.

- Tham gia công tác nghiên cứu của TCT, Tập đoàn để đề xuất các phương án phát triển hạ tầng mạng lưới thông minh, đảm bảo tính linh hoạt, đáp ứng thực hiện chuyển đổi số và các yêu cầu phục vụ cung cấp dịch vụ trong tương lai.

- Rà soát, đánh giá hiệu năng hoạt động của mạng lưới, đề xuất và triển khai công tác tối ưu hóa mạng đảm bảo nâng cao chất lượng mạng và giảm chi phí VHKT.

- Đổi mới việc hợp lực giữa Ban KTM và các đơn vị trong Tập đoàn/TCT trong việc đề xuất nhu cầu phát triển mạng, đồng bộ với việc tối ưu, sử dụng hiệu quả hệ thống, thiết bị đã trang bị; trong công tác điều hành nâng cao chất lượng mạng, dịch vụ và tăng trải nghiệm khách hàng.

- Duy trì và nâng cao các chỉ số về chất lượng mạng, dịch vụ, chủ động trong công tác nâng cao dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

- Xây dựng công cụ quản trị quy trình phối hợp về công tác quản lý, ĐHK, an toàn, an ninh mạng giữa các đơn vị; Thường xuyên rà soát, đánh giá để điều chỉnh phù hợp theo từng giai đoạn phát triển của TCT, Tập đoàn.

3.1.2 Định hướng phát triển nguồn nhân lực tại Ban Khai thác mạng

Năm 2019 là năm thứ hai VNPT triển khai chiến lược phát triển giai đoạn 2018-2025 và tầm nhìn 2030 (gọi tắt là Chiến lược VNPT 4.0). Theo chiến lược này, VNPT sẽ chuyển đổi dần từ một nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang một nhà cung cấp dịch vụ số, hướng tới trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu tại Việt Nam và Trung tâm giao dịch số của khu vực châu Á. Để thực hiện được mục tiêu này, yếu tố liên quan đến nhân sự làm việc trong lĩnh vực Viễn thông và Công nghệ thông tin phải được đặt lên hàng đầu. Phát triển nhân sự làm công tác

quản lý, đội ngũ chuyên gia, cán bộ kỹ thuật giỏi theo chuẩn quốc tế, làm nguồn nhân lực dự phòng cho Tổng công ty và Tập đoàn.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Ban Khai thác mạng

3.2.1. Nhóm giải pháp tài chính

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

Xây dựng chính sách tiền lương công bằng, minh bạch gắn với vị trí công việc và hiệu quả làm việc người lao động.

Tiền lương là một công cụ có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với NLĐ, 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.

Ban KTM đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, đã có chính sách trả lương riêng cho lao động trực tiếp và gián tiếp. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của Ban vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy Ban KTM cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- Cần điều chỉnh mức lương phù hợp để phản ánh được sự đóng góp cống hiến của NLĐ trong công việc, vai trò và vị trí đích thực của NLĐ. Từ đó tiền lương mới kích thích họ làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- Xây dựng, đánh giá mức độ phức tạp công việc trên cơ sở các bản mô tả công việc được xây dựng lại một cách khoa học, phản ánh đúng tính chất nội dung công việc của từng chức danh. Từ đó, quy định, phân định rõ hệ số lương cho từng chức danh, mức độ phức tạp công việc khác nhau.

- Đảm bảo trả lương công bằng khi bình xét lương cho NLĐ, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với NLĐ, làm họ hăng say hơn với công việc, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.

- 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 Ban KTM phê duyệt, có văn bản đến

từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ NLĐ và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

Tổ chức phổ biến tầm quan trọng và cách tính lương cho NLĐ, đảm bảo tất cả NLĐ nắm được cách tính lương. Cung cấp và giải thích cho NLĐ hiểu về qui chế tiền lương, cách tính toán lương, hệ số lương lương của Ban... Để từ đó NLĐ có cái nhìn toàn diện hơn về mức lương mà họ được nhận cũng như có cái nhìn công bằng hơn khi so sánh với thu nhập của những người đồng nghiệp, bộ phận khác hoặc với các mức lương ở các doanh nghiệp khác cũng như có ý kiến đóng góp vào về qui chế tiền lương, cách tính toán lương, hệ số lương lương của Ban.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ 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 là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa các nhân viên và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Ban KTM phải tạo ra mặt bằng tiền lương phù hợp, đảm bảo đời sống cho NLĐ.

Khi nhân viên được đảm bảo cuộc sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi, tự nguyện gắn bó với doanh nghiệp. Khi trả công phải quan tâm đến trình độ đã đạt được của NLĐ, làm cho nhân viên hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho họ.

3.2.1.2. Hoàn thiện chính sách khen thưởng

Xây dựng chế độ tiền thưởng hấp dẫn

Ban KTM cần xây dựng chính sách thưởng đa dạng, linh hoạt hơn cho tập thể, cá nhân trên cơ sở hiệu quả công việc và thành tích đóng góp với nhiều hình thức thưởng khác nhau bằng tiền, hiện vật,... Ngoài hình thức thưởng trên Ban KTM có thể bổ sung thêm hình thức thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

Nâng cao mức thưởng cho NLD: Để có thể khích lệ tinh thần làm việc của NLD, nâng cao mức thưởng khiến NLD cảm thấy tương xứng với sự công hiến cho Ban Khai thác mạng. Đồng thời vừa giữ chân được những lao động giỏi, nghiệp vụ vừa thu hút được nhiều lao động có trình độ chuyên môn cao về làm việc tại Ban Khai thác mạng.

Để có thể giảm thiểu chi phí, tăng lợi nhuận cho công ty cũng nên bổ sung thêm một số hình thức thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, tài sản đối với nhóm lao động trực tiếp.

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 tiêu chí thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm lao động.

Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, khoảng cách từ khi NLD có thành tích được thưởng cho đến khi được thưởng là khoảng thời gian tối đa là 1 tháng. 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 NLD đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của NLD, thì họ cho thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận 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 trung và nỗ lực làm việc.

Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai 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 NLD. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích NLD nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

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

Ban Khai thác mạng cần thu hút NLD 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 NLD, mặt khác cũng làm cho NLD hiểu rõ

hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

3.2.1.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi

Thực tế tại Ban khai thác mạng đã thực hiện khá tốt các hoạt động phúc lợi xã hội, hoạt động phúc lợi cho cán bộ, nhân viên trong toàn đơn vị.

Trong những năm qua, Ban khai thác mạng đã rất quan tâm đến đời sống của NLD, chú trọng cải thiện các hình thức phúc lợi và dịch vụ. Tuy nhiên, để cải thiện hơn nữa đời sống của NLD thì các hình thức phúc lợi và dịch vụ cần phải được đa dạng hóa, chẳng hạn như khen thưởng con em NLD có thành tích học tập xuất sắc... Điều này sẽ tác động tích cực đến tâm lý NLD, góp phần thu hút và giữ chân nhân viên giỏi cho doanh nghiệp.

Việc sử dụng quỹ phúc lợi cũng cần phải được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính, cả về mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Đơn vị cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng để các hoạt động phúc lợi và dịch vụ cho NLD thu được kết quả cao mà ít tốn kém về kinh phí.

Đơn vị cũng còn cần phải thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với NLD, quan tâm hơn tới đời sống gia đình của từng cán bộ, nhân viên, góp phần củng cố niềm tin của NLD đối với đơn vị.

3.2.2. Nhóm giải pháp phi tài chính

3.2.2.1 Đối mới công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc của NLD là một quá trình. Thông qua đó, tổ chức so sánh giữa các chỉ tiêu công việc đã giao cho một nhân viên với các kết quả công việc đã thực hiện của người đó. Hoạt động này có ý nghĩa rất lớn đối với đơn vị cũng như đối với công tác tạo động lực cho NLD. Khi doanh nghiệp tiến hành đánh giá thực hiện công việc, NLD có thể nhận được các lợi ích như: có được định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng, được đào tạo một cách hợp lý, biết rõ hiệu quả làm việc của mình từ đó xác định được những điểm cần cải tiến để nâng cao hiệu quả, nhận được sự hỗ trợ kịp thời của người quản lý khi gặp khó khăn, được đề đạt ý kiến để cải thiện điều kiện lao động... Tất cả những lợi ích đó sẽ tạo cho NLD có động lực làm việc tốt vì bản thân họ nhận được sự quan tâm, khích lệ, cổ vũ của nhà quản lý.

** Một hệ thống đánh giá khoa học, hợp lý sẽ bao gồm ba yếu tố cơ bản sau:*

Một là, các tiêu chuẩn thực hiện công việc: các tiêu chuẩn này cần phải được xác định dựa trên quá trình phân tích công việc. Nếu quá trình phân tích công việc mà được thực hiện tốt sẽ giúp có được các tiêu chuẩn cần thiết trên. Những tiêu chuẩn này phải cho NLD thấy được cần phải làm những gì trong công việc và cần phải làm tốt đến mức nào? Đồng thời, nó phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng của việc thực hiện công việc.

Hai là, tiến hành đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn. Cần phải xác định cái gì cần được đo lường trong công việc của NLD và đo bằng những tiêu thức nào? Đồng thời cũng cần phải xác định xem hệ thống đo lường nên hướng vào việc sử dụng các kết quả của công việc hay hành vi thực hiện công việc hay các phẩm chất của NLD khi thực hiện công việc.

Ba là, cung cấp thông tin phản hồi nhằm đưa ra những nhận xét về ảnh hưởng của một hành vi hay hiệu quả làm việc của một cá nhân. Từ đó, khuyến khích những hành vi tích cực và hạn chế những hành vi tiêu cực. Việc cung cấp thông tin phản hồi cho NLD chỉ có thể đem lại kết quả cao nhất khi mối quan hệ giữa người cung cấp và người nhận thông tin là cởi mở, chân thật và tôn trọng lẫn nhau. Đây là một công việc hết sức quan trọng bởi vì nếu không cung cấp thông tin phản hồi cho NLD thì sẽ tạo cho họ cảm giác bị cô lập. Khi những khó khăn không được hiểu và đánh giá đúng, NLD sẽ không thể tiến bộ và thỏa mãn trong công việc, từ đó làm giảm động lực lao động.

Đối với Ban KTM, các thông tin đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ giúp đơn vị kiểm tra được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, kiểm tra sự thích ứng giữa vị trí và người thực hiện công việc của nhân viên, phát hiện những thiếu sót trong quá trình thiết kế công việc. Trên cơ sở những thông tin phản hồi này sẽ là cơ sở để điều chỉnh các công tác khác khác như: tiền lương, đề bạt, chuyển chuyển, đào tạo và bồi dưỡng nhân viên...

Ngoài ra để đạt được kết quả tốt nhất đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc là phải tuyệt đối tuân thủ xuyên suốt nguyên tắc “*Công bằng, công*

khai, minh bạch".

Hiện nay, phương pháp đánh giá ở Ban KTM mới chỉ dừng lại ở việc xếp loại nhân viên để xét lương thưởng, các tiêu chí đánh giá chủ yếu xoay quanh việc phản ánh kết quả thực hiện công việc mà chưa chú ý đến đánh giá các kỹ năng, kiến thức để làm cơ sở phục vụ cho mục tiêu đào tạo. Để khắc phục nhược điểm này, đơn vị nên sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa để đánh giá thực hiện công việc. Đây là phương pháp này dễ thực hiện, thuận tiện và có thể lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của NLĐ bằng điểm số.

** Các bước tiến hành cụ thể như sau:*

Bước 1: Xây dựng hệ thống các tiêu thức đánh giá phù hợp, trên cơ sở tham khảo ý kiến của những người có kinh nghiệm và các bản yêu cầu và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Bước 2: Tiến hành phân chia các tiêu thức thành các mức độ và quy định điểm cho từng mức độ. Thang điểm gợi ý là: rất tốt 5 điểm, tốt 4 điểm, đạt yêu cầu 3 điểm, kém 2 điểm, rất kém 1 điểm.

Bước 3: Sau khi xây dựng được mẫu phiếu đánh giá sẽ gửi cho NLĐ tự đánh giá và người quản lý trực tiếp đánh giá. Để đánh giá, người đánh giá căn cứ vào mức độ thực hiện công việc của người đánh giá và đánh dấu vào mức điểm tương ứng từng tiêu thức. Kết quả điểm tổng hợp là bình quân số điểm ở các tiêu thức. Tùy vào đặc điểm của từng đơn vị mà có thể đặt trọng số cho từng tiêu thức.

Bước 4: Kết hợp kết quả do người quản lý đánh giá và kết quả tự đánh giá của cá nhân để đưa ra kết luận cuối cùng về kết quả thực hiện công việc của NLĐ (trong trường hợp có sự khác nhau thì phải tiến hành thảo luận, trao đổi để đi đến thống nhất).

Bước 5: Cuối cùng, thông báo cho NLĐ về kết quả đánh giá, cung cấp thông tin về tình hình thực hiện công việc cũng như các biện pháp nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc cho họ.

Ban KTM nên tiến hành đánh giá 3 tháng/1 lần theo Mẫu phiếu đánh giá thực hiện công việc. Với mẫu phiếu đánh giá trên, nếu nhân viên đạt trên mức trung

binh là đạt yêu cầu. Tuy nhiên, Ban có thể bổ sung thêm các trọng số của chỉ tiêu để việc đánh giá chính xác, khách quan hơn. Sau mỗi đợt đào tạo, các cán bộ quản lý cần tiếp tục tiến hành đánh giá quá trình thực hiện công việc của NLĐ và so sánh với phiếu đánh giá trước khi đào tạo.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một quá trình phức tạp và chịu ảnh hưởng bởi sự chủ quan của người đánh giá, kể cả khi đơn vị đã xây dựng và sử dụng một hệ thống các chỉ tiêu khách quan. Do đó, cần thiết phải đào tạo người làm công tác đánh giá để họ có thể nắm vững hệ thống đánh giá, mục tiêu của đánh giá và nhất quán trong cách đánh giá. Các cán bộ của phòng Nhân sự- Hành chính đóng vai trò rất quan trọng mối quan hệ phối hợp với các phòng ban khác để hoàn thành tốt hoạt động này. Phòng Nhân sự- Hành chính chịu trách nhiệm chính trong việc xác định người đánh giá, lựa chọn phương pháp đánh giá, kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các phòng ban, bộ phận trong Ban KTM. Từ đó, tổng hợp các kết quả đánh giá và tham mưu cho lãnh đạo biện pháp khắc phục các tồn tại.

3.2.2.2. Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho NLĐ

Đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn kỹ thuật cho tất cả mọi lao động của doanh nghiệp là khâu quan trọng nối liền quá trình tuyển dụng với quá trình sử dụng lao động có hiệu quả.

Công tác kế hoạch hóa và đào tạo nguồn nhân lực của Ban khai thác mạng cần được gắn chặt với kế hoạch, chiến lược kinh doanh của Ban khai thác mạng, vì đây là một trong những yếu tố tạo nên động lực cho NLĐ từ đó tạo ra hiệu quả công việc cao.

Trên cơ sở mục tiêu chung là: Nâng cao trình độ tay nghề cho nhân viên, đảm bảo cho họ có khả năng đáp ứng được yêu cầu công việc và những thay đổi liên tục về mặt công nghệ, đào tạo được một đội ngũ nhân lực đủ về số lượng, mạnh về chất lượng, góp phần nâng cao năng suất và giảm giá thành sản phẩm, tăng sức cạnh tranh trên thị trường... Ban KTM nên cụ thể thành các mục tiêu đối với các khóa đào tạo cho cán bộ quản lý, đối với các khóa đào tạo, đào tạo lại và đào tạo thêm nghề mới...

- Đối với các khóa đào tạo cho cán bộ quản lý: Cần trang bị cho họ một hệ thống kiến thức vững vàng về quản lý kinh tế, quản lý hành chính nhà nước, lý luận chính trị... sao cho sau khi kết thúc khóa đào tạo 100% đạt yêu cầu của bài kiểm tra cuối khóa. Ngoài ra, trong thời đại hiện nay thì kiến thức tin học và ngoại ngữ cũng hết sức quan trọng, nó là công cụ giúp cho nhà quản lý tiến hành các giao dịch cũng như tìm kiếm, trao đổi thông tin. Vì vậy, cần phải đào tạo tiếng Anh và tin học cho 100% lao động quản lý với trình độ phù hợp với yêu cầu công việc, đảm bảo sau khóa học người quản lý có thể sử dụng thành thạo máy vi tính và ngoại ngữ phục vụ cho công việc.

- 100% học viên tham gia đào tạo lại và đào tạo thêm nghề mới phải thi đỗ, và phải thực hiện được các công việc của nghề được đào tạo.

- Đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho kỹ thuật viên, an toàn viên để vận hành máy móc, thiết bị, an toàn, đúng quy cách, không để xảy ra sự cố và tai nạn lao động.

Ngoài ra, cũng cần chỉ rõ số lượng và cơ cấu học viên, thời gian đào tạo, những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau khi đào tạo.

Để đạt được các mục tiêu trên cần có sự phối kết hợp giữa ban lãnh đạo đơn vị cùng sự thực hiện nghiêm chỉnh của toàn bộ công nhân viên trong đơn vị.

Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo

Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng như công tác tạo động lực cho nhân viên. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo tại Ban KTM cần dựa trên các yêu cầu sau:

- Nhu cầu về nguồn nhân lực của Ban
- Ngành nghề đào tạo có phù hợp với nhu cầu của đơn vị hay không
- Dành sự ưu tiên đào tạo cho những cá nhân thực hiện tốt công việc và có phẩm chất đạo đức tốt.
- Tính toán đưa các cá nhân chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do nguyên nhân thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng lao động đi đào tạo lại.
- NLD có nhu cầu được đào tạo.

Đa dạng hóa loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo

Các phương pháp đào tạo của Ban KTM hiện nay chủ yếu là các phương pháp truyền thống; vì vậy để nâng cao hiệu quả đào tạo, đơn vị có thể đa dạng hóa các loại hình đào tạo như:

- Áp dụng phương pháp thảo luận nhóm vào trong giảng dạy.
- Giảng dạy theo tình huống.

- Ban KTM nên tận dụng thành quả của khoa học công nghệ, triệt để tận dụng phương pháp đào tạo trên các mô hình hoặc mô phỏng trên máy vi tính cho đối tượng là các kỹ thuật viên.

- Tổ chức các khóa học ngắn (dài hạn).

Mỗi phương pháp đều có điểm mạnh và điểm hạn chế nên Ban KTM cần kết hợp nhiều phương pháp trong quá trình đào tạo. Ngoài ra, đơn vị cũng cần tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ, nhân viên, cho phép họ được lựa chọn hình thức học tập phù hợp với mình. Việc áp dụng nhiều hình thức đào tạo khác nhau như vậy cũng giúp cho bộ phận Đào tạo của Ban có điều kiện so sánh, lựa chọn những phương pháp đào tạo hiệu quả và phù hợp nhất với NLĐ.

Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo

- Tăng cường đào tạo cho đội ngũ cán bộ làm công tác chuyên môn nghiệp vụ.
- Nâng cao trình độ tin học, ngoại ngữ cho NLĐ.
- Đào tạo, tập huấn cho cán bộ làm công tác quản lý các kiến thức, kỹ năng về quản trị như: chiến lược kinh doanh; kỹ năng lập kế hoạch và giải quyết vấn đề; kỹ năng ra quyết định...

3.2.3 Nhóm giải pháp khác

3.2.3.1. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp đi đôi với tăng cường kỷ luật lao động

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị cốt lõi được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nó chi phối tình cảm, suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp chính là "tài sản vô hình", giữ vai trò động lực thúc đẩy sự thành công của mỗi doanh nghiệp. Vì thế, Ban KTM trước hết cần tập trung tạo lập môi trường làm việc với bầu không khí

dân chủ, chuyên nghiệp, tạo điều kiện cho mọi nhân viên, đặc biệt là những người có tài có cơ hội thăng tiến, đồng thời gắn kết với nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

Lãnh đạo Ban KTM cũng cần đề cao tinh thần trách nhiệm và luôn nêu gương trong việc thực hiện các nội quy định lao động, có biện pháp khen thưởng xứng đáng, kịp thời những nhân viên nghiêm túc chấp hành kỷ luật, làm việc với năng suất, chất lượng cao; đồng thời thường xuyên kiểm tra việc chấp hành quy định, xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm.

3.2.3.2. Tổ chức các phong trào thi đua

Tổ chức các phong trào thi đua là một công cụ hữu hiệu nhằm giúp cán bộ, nhân viên thoát khỏi sự nhàm chán thường ngày. Vì thế, Ban KTM cần tổ chức nhiều hơn các hoạt động tập thể, tăng cường giao lưu giữa các đơn vị với nhau, tạo điều kiện cho NLĐ được giải toả về tâm lý, hứng khởi hơn trong công việc. Ngoài ra, Ban cũng cần quan tâm tổ chức các cuộc thi tài năng trẻ để kích thích tinh thần học hỏi của NLĐ, đồng thời nâng cao trình độ và tay nghề lao động.

Các phong trào thi đua nên dựa trên các chỉ tiêu cụ thể; đồng thời cần đa dạng hóa các hình thức và nội dung thi đua, lôi kéo sự ủng hộ của cán bộ, nhân viên toàn Ban. Các phong trào này cần có những phần thưởng có giá trị để tăng cường tác dụng kích thích NLĐ. Việc đánh giá các kết quả cũng cần phải công bằng, công khai và minh bạch.

Tiểu kết chương 3

Trên cơ sở định hướng phát triển của Tổng Công ty Hạ tầng mạng và của Ban KTM, cùng với việc phân tích số liệu về thực trạng tạo động lực làm việc của NLĐ tại Ban, luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm cải thiện công tác tạo động lực làm việc cho NLĐ, góp phần nâng cao hiệu quả lao động của toàn đơn vị. Đây là những giải pháp có tính chất tham vấn, gợi ý đối với lãnh đạo Ban trong việc đưa ra các quyết sách nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên trong thời gian tới, giúp họ gắn bó và cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc cho NLĐ là một trong những công tác quan trọng trong quá trình phát triển sản xuất kinh doanh tại Ban KTM tuy nhiên công tác này vẫn còn một số tồn tại và cần được hoàn thiện.

Trong chương 1 của luận văn, tác giả đã trình bày khái quát một số vấn đề về tạo động lực làm việc cho NLĐ, mục đích và vai trò của việc tạo động lực làm việc cho NLĐ, các công cụ tạo động lực làm việc cho NLĐ tại doanh nghiệp nhằm rút ra các bài học có thể áp dụng.

Ở chương 2, tác giả đi sâu phân tích, đánh giá kết quả nghiên cứu và thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho NLĐ tại Ban Khai thác mạng thuộc VNPT Net, đồng thời chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của công tác tạo động lực cho NLĐ thông qua các công cụ như: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, môi trường làm việc, chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, công tác đánh giá thực hiện công việc...

Ở chương 3, trên cơ sở nghiên cứu lý luận và phân tích các kết quả nghiên cứu thực trạng, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm góp phần nâng cao chất lượng công tác tạo động lực làm việc cho NLĐ đang công tác tại Ban KTM. Kết quả nghiên cứu của luận văn vì thế có thể được xem như là một trong nguồn tham khảo quan trọng cho việc hoàn thiện giải pháp tạo động lực làm việc cho NLĐ của toàn Ban hiện nay.

Trước khi kết thúc, tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo công tác tại Học viện Bưu chính, Viễn thông và đặc biệt là *TS. Nguyễn Thanh Tùng* đã tận tình chỉ bảo, giúp đỡ để tác giả có thể hoàn thành luận văn này. Trong phạm vi một luận văn cao học, cùng sự hạn chế về kiến thức và năng lực nghiên cứu, tác giả rất mong nhận được sự góp ý của các thầy cô giáo và đồng nghiệp để luận văn hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu trong nước

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2013), *Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
- [2] Mai Quốc Bảo (2010), “*Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
- [3] Trần Thị Thu Hà, *Tạo động lực của Viettinbank* trên báo điện tử của Ngân hàng Công thương Việt Nam
- [4]. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động*, khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.
- [5] Huỳnh Minh (dịch từ Employer-Employee) trong bài viết “Điều gì đã tạo nên động lực cho nhân viên”, <http://kynangsong.xitrum.net/congso/223.html>
- [6] Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2013), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
- [7] Vũ Hồng Vân, “*Tạo động lực cho người lao động nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại Công ty Diesel Sông Công*”, <http://lrc.tnu.edu.vn/upload/collection/brief/3270108201210244812.pdf>.
- [8] Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*.
- [9] Phòng Kế hoạch- Kế toán, Báo cáo kết quả kinh doanh (2015 – 2019), Ban KTM
- [10] Phòng Nhân sự - Hành chính, Cơ cấu tổ chức Ban KTM 2019, Ban KTM.
- [11] Website:
<https://123job.vn>
<http://www.google.com.vn>
<http://home.vnptnet.vn>
<http://ktm.vnptnet.vn>
<http://www.vnpt.com.vn>