

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

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ

HÀ NỘI - 2020

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học:

.....

(Ghi rõ học hàm, học vị)

Phản biện 1: TS. Trần Ngọc Minh

Phản biện 2: TS. Bùi Đức Tuân

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 08 giờ 50 ngày 09 tháng 01 năm 2021

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

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 (NLĐ), 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 NLĐ 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 NLĐ. 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 NLĐ, 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 NLĐ 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 NLĐ 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. Các công trình nghiên cứu trước đây đều tập trung phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho NLD 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 NLD 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ mà đối tượng là NLĐ 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 NLĐ ở doanh nghiệp với biến mức độ động lực của NLĐ.

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 NLĐ trong doanh nghiệp.

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

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho NLĐ 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 thoả 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. 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 thoả mãn chuỗi nhu cầu, đồng thời làm nảy sinh những nhu cầu mới. Tuy nhiên, việc thoả 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.

1.1.3. 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. 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

1.2.2. Thuyết công bằng của Stacy Adams

1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

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

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 NLD rất phức tạp song có thể chia thành 2 nhóm cơ bản là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Đối với doanh nghiệp, để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của NLD 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 NLD 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

1.3.2.2. Tạo động lực lao động thông qua tiền thưởng

1.3.2.3. Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi

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

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

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

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

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

1.4.1. Nhóm nhân tố thuộc về NLD

1.4.2. Nhóm nhân tố thuộc về công việc

1.4.3. Nhóm nhân tố thuộc về doanh nghiệp

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 доч (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.

- **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**

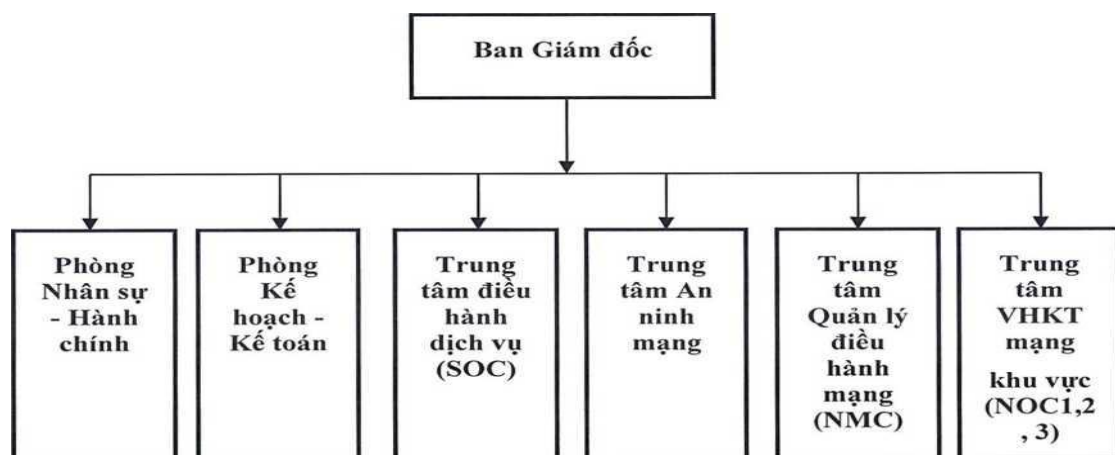
Giấy đăng ký hoạt động chi nhánh số 0106884817, ngày 12/04/2016 do Sở Kế hoạch đầu tư thành phố Hà Nội cấp.

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>

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.

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)

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...

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

TT	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 mạng 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

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
Ghi chú: 1: Nhu cầu quan trọng nhất- 9: Nhu cầu ít quan trọng nhất				

Kết quả khảo sát cho thấy mỗi nhóm lao động có mức độ ưu tiên 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 NLD.

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

2.2.2.1. Tạo động lực qua chính sách tiền lương

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	0,00	0,00	1,40	2,40	96,20

	mạng được trả đúng hạn.					
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, NLĐ 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 NLĐ yên tâm hơn khi làm việc và có kế hoạch chi tiêu phù hợp với điều kiện của bản thân. Một số NLĐ hiện nay cảm nhận thù lao mà doanh nghiệp trả cho họ chưa tương xứng với công sức đã bỏ ra. Nhìn chung thì đa số NLĐ 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

Bảng 2.5. Ý kiến NLĐ 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% NLĐ cảm thấy chế độ tiền thưởng không đa dạng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với NLĐ đã có những tác dụng tích cực, tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng khuyến khích đối với hầu hết NLĐ. 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 NLĐ. Đồng thời theo quan điểm chỉ đạo từ Ban lãnh đạo Ban luôn luôn đảm bảo quyền lợi cho NLĐ 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.

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

(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)

Kết quả trên cho nhiều NLĐ cho rằng việc đánh giá có khá nhiều chỉ tiêu, một số chỉ tiêu chưa thực sự gắn trực tiếp với NLĐ, 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

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.

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 thu nhập của bản thân.	11	20	24	33	12
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 nội dung 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. Tuy nhiên, 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

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 NLD. 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 NLD và khuyến khích sự cống hiến, sáng tạo cho NLD. Hệ thống phúc lợi, bảo hiểm y tế và công tác chăm lo sức khỏe cho NLD được thực hiện đầy đủ và khá tốt.

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 NLD. Tạo cảm giác yên tâm cho NLD mỗi khi đến nơi làm việc và làm việc có hiệu quả.

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

Ban đã tạo điều kiện cho NLD 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 NLD.

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 NLD 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 NLD 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”.

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 NLD

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

NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ.

Về phía NLĐ, 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 NLĐ 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 NLĐ 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.

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 đặt 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

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

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 NLD 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

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.

3.2.1.2. Hoàn thiện chính sách khen thưởng

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.

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 NLĐ có thành tích được thưởng cho đến khi được thưởng là khoảng thời gian tối đa là 1 tháng.

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. Tuy nhiên, để cải thiện hơn nữa đời sống của NLĐ thì các hình thức phúc lợi và dịch vụ cần phải được đa dạng hóa. 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 NLĐ 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 NLĐ, quan tâm hơn tới đời sống gia đình của từng cán bộ, nhân viên, góp phần củng cố niềm tin của

NLĐ đối với đơn vị.

3.2.2. Nhóm giải pháp phi tài chính

3.2.2.1 Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc của NLĐ 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 NLĐ. Khi doanh nghiệp tiến hành đánh giá thực hiện công việc, NLĐ 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 NLĐ 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: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc cần phải được xác định dựa trên quá trình phân tích công việc; Tiến hành đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn; 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. 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”.*

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. Doanh nghiệp cần phải: Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo, Đa dạng hóa loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo, Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo.

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 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.

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!