

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



PHAN CHÍ DŨNG

**ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI
TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ
(Theo định hướng ứng dụng)

Hà Nội - 2021

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: TS Lê Thị Hồng Yển

Phản biện 1: Ts. Vũ Văn Thỏa

Phản biện 2: PGS.TS Nguyễn Linh Giang

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

Vào lúc: 10h00 ngày 15 tháng 01 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông qua gần 25 năm hoạt động đã tạo cho mình một chỗ đứng vững. Sự phát triển lớn mạnh của Tổng công ty có sự đóng góp không hề nhỏ của một nguồn lực - đó chính là con người. Trong công tác tạo động lực cho nhân viên của Tổng công ty hiện nay vẫn còn một vài vấn đề cần phải được quan tâm, giải quyết. Đây không chỉ là vấn đề quan trọng đối với tất cả các công ty nói chung, mà đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nói riêng, đây là vấn đề rất cần thiết, nhằm giúp Tổng công ty ngày càng khẳng định hơn vị thế của mình trên thương trường. Đây là lý do tác giả chọn đề nghiên cứu đề tài: “Động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông”

2. Mục đích nghiên cứu

- Xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.
- Đo lường mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

- * Phạm vi nghiên cứu
 - Phạm vi về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.
 - Phạm vi về thời gian: Số liệu nghiên cứu thứ cấp của đề tài được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2019 – 2021. Các kết quả điều tra, khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 8 năm 2020 đến tháng 2 năm 2021
- * Đối tượng nghiên cứu

Động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM CỦA NHÂN VIÊN

1.1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Công tác tạo động lực trong lĩnh vực viễn thông nói chung và tạo động lực tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nói riêng vẫn chưa có nhiều công trình nghiên cứu chuyên sâu, cụ thể, xem xét các vấn đề chung và những nội dung đặc thù riêng để từ đó đề ra các giải pháp tạo động lực cho công ty đáp ứng các yêu cầu phát triển, cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ... nhằm giữ vững vai trò chủ lực, chủ đạo trên thị trường. Vì vậy tác giả đã chọn đề tài này để nghiên cứu cho luận văn thạc sỹ QTKD của mình.

1.2. Cơ sở lý luận về động lực làm việc của nhân viên

*** Động lực và tạo động lực làm việc:**

– Động lực trong lao động là: Sự nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân mỗi người lao động mà ra. Như vậy mục tiêu của các nhà quản lý là phải làm sao tạo ra được động lực để người lao động có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức.

Động lực làm việc bao gồm: Động lực bên trong và động lực bên ngoài

– Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc. Tạo động lực cho người lao động là trách nhiệm, là mục tiêu của quản lý.

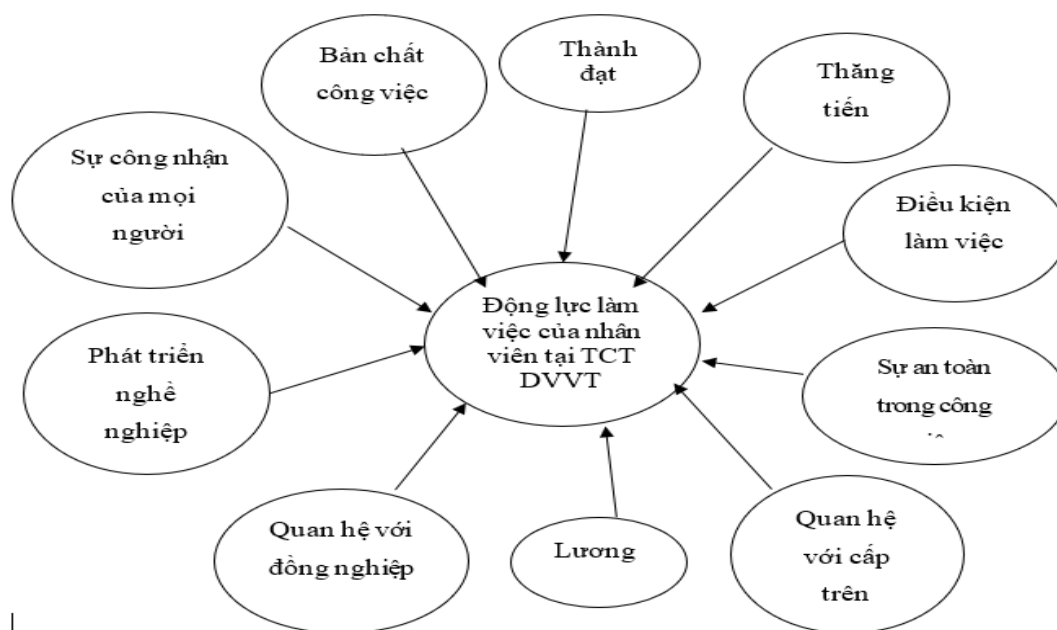
*** Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên:**

Động lực làm việc của nhân viên chịu tác động và ảnh hưởng của 04 nhóm:

- Nhóm nhân tố thuộc về người lao động
- Nhóm nhân tố thuộc về công việc
- Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức
- Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

1.2.4. Mô hình nghiên đề xuất:

– Dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông như sau:



Các giả thuyết nghiên cứu được trình bày như sau:

Giả thuyết H1: Bản chất công việc và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H2: Sự an toàn trong công việc và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H3: Lương và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H4: Thăng tiến và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H5: Mối quan hệ với cấp trên và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H6: Mối quan hệ với đồng nghiệp và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H7: Điều kiện làm việc và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H8: Sự công nhận và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận.

Giả thuyết H9: Phát triển nghề nghiệp và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận

Giả thuyết H10: Thành đạt và động lực làm việc của nhân viên tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông có mối liên hệ tương quan thuận

CHƯƠNG 2: PHƯƠNG PHÁP LUẬN VÀ THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp tiếp cận

Trong nghiên cứu này tác giả sử dụng các phương pháp phối hợp với nhau nhằm khẳng định các kết quả nghiên cứu. Việc xây dựng mô hình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua bảng hỏi được tiến hành trước nhằm phát hiện ra những vấn đề cần quan tâm. Sau cùng, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên sâu được thiết kế để phỏng vấn sâu hơn về đặc tính, tính chất và bản chất của đối tượng nghiên cứu.

2.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

2.2.1. Kích thước mẫu

Số biến quan sát các thang đo trong mô hình là 39 biến quan sát. Theo tiêu chuẩn năm mẫu cho một biến quan sát thì kích thước mẫu cần thiết tối thiểu là $n = 195$ (39×5). Để đạt được kích thước mẫu đề ra và hạn chế sai sót, không hợp lệ tác giả gửi đi 320 phiếu để khảo sát.

2.2.2. Thiết kế bảng hỏi

Bảng câu hỏi khảo sát bao gồm 2 phần:

- Phần 1: Phần thông tin cá nhân.
- Phần 2: bảng câu hỏi

2.2.3. Tổ chức thu thập và xử lý dữ liệu

- Tổ chức thu thập
- + Đối với bộ phận văn phòng: là những đối tượng làm việc chủ yếu trên máy tính và tương đối chủ động trong công việc. Do đó, tác giả phát phiếu khảo sát cho đối tượng này trong thời gian làm giờ hành chính và thu lại vào cuối giờ làm việc.
- + Đối với bộ phận bán hàng: chủ yếu phần lớn là nhân viên kinh doanh, thời gian làm việc linh động, khá bận rộn và phải làm liên tục nên không có nhiều thời gian. Do đó, tác giả lựa chọn thời điểm gần giờ nghỉ trưa để phát phiếu khảo sát, người lao động tranh thủ vào giờ nghỉ trưa để trả lời và tác giả thu lại vào cuối giờ làm việc trong ngày.
- Xử lý dữ liệu

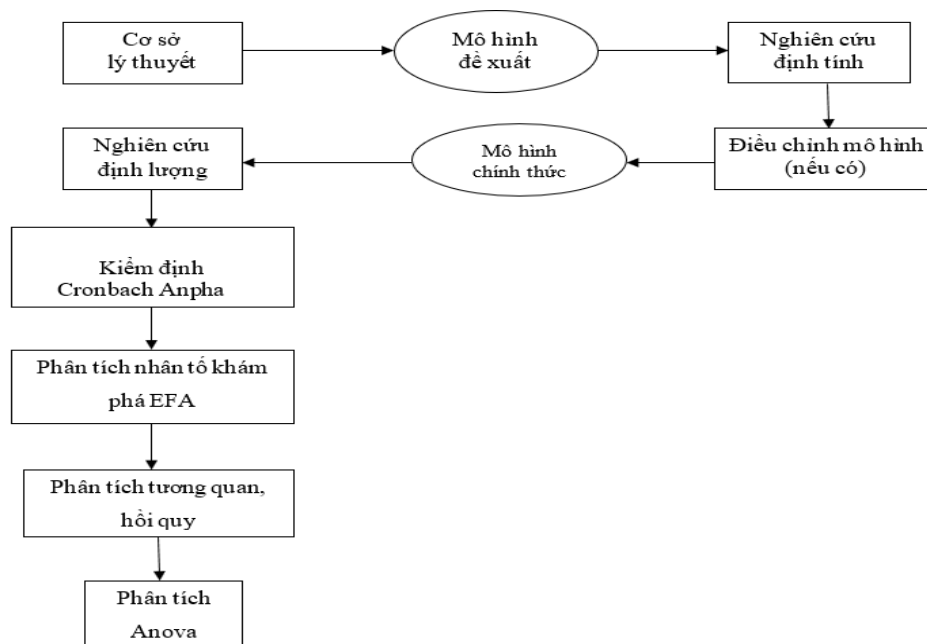
Số liệu sau khi thu thập được sẽ được tiến hành xử lý trên chương trình SPSS 20. Các kết quả nghiên cứu sau khi được xử lý sẽ được trình bày dưới dạng các con số rời rạc, bảng số liệu ...

2.3. Phương pháp nghiên cứu định tính

Tác giả trình bày mục đích thực hiện cuộc thảo luận và phát nội dung thảo luận về các thang đo lường đã được lập thành phiếu (phụ lục 1) cho mỗi người để họ đưa ra quan điểm của mình. Đồng thời, tác giả thảo luận về tính hợp lý của mỗi biến quan sát và xin ý kiến của các chuyên gia về mô hình đề xuất và tính khả thi của nghiên cứu

2.4. Tiến trình nghiên cứu

– Quy trình nghiên cứu:



Hình 2.1 Quy trình nghiên cứu

– Xây dựng thang đo lường cho 10 nhân tố: Thành đạt, thăng tiến, Bản chất công việc, sự công nhận, điều kiện làm việc, phát triển nghề nghiệp, sự an toàn trong công việc, lương, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp.

2.5. Mã hóa thang đo

Sau khi tiến hành nghiên cứu định tính với hình thức phỏng vấn sâu, mô hình nghiên cứu chính thức vẫn giữ nguyên như mô hình đề xuất với 10 nhân tố trên.

Bảng 2.1. Mã hóa thang đo

STT	CÁC THANG ĐO	MÃ HÓA
I	Thành đạt	
1	Công ty ghi nhận thành tựu của anh/chị	TD1
2	Anh/chị luôn chứng tỏ năng lực hoàn thành tốt công việc	TD2
3	Có đóng góp cho công ty một cách tích cực	TD3
II	Thăng tiến	
1	Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến	TT1
2	Chính sách thăng tiến của Tổng công ty công bằng	TT2
3	Anh/chị được đào tạo trong công việc để phát triển, thăng tiến hơn nữa	TT3

III	Bản chất công việc	
1	Công việc phù hợp với năng lực, sở trường	CV1
2	Anh/chị được trao quyền để hoàn thành công việc	CV2
3	Công việc cho phép anh/chị phát huy tốt năng lực cá nhân	CV3
4	Công việc có nhiều thách thức, áp lực	CV4
IV	Sự công nhận của mọi người	
1	Anh/chị được đánh giá cao khi đạt được hoặc hoàn thành một nhiệm vụ	CN1
2	Nhận được lời khen từ cấp trên khi anh/chị làm tốt công việc	CN2
3	Công ty ghi nhận và ủng hộ sự đóng góp nỗ lực làm việc của anh/chị	CN3
V	Phát triển nghề nghiệp	
1	Anh/chị được đào tạo nghiệp vụ chuyên môn	NN1
2	Anh/chị được hỗ trợ, tạo điều kiện để học tập nâng cao trình độ	NN2
3	Anh/chị có cơ hội phát triển trong công việc	NN3
VI	Mối quan hệ với đồng nghiệp	
1	Đồng nghiệp của anh/chị thoải mái và dễ chịu	QH DN1
2	Anh/chị và đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt	QH DN2
3	Những người mà anh/chị làm việc rất thân thiện	QH DN3
4	Đồng nghiệp của anh/chị thường giúp đỡ lẫn nhau	QH DN4
VII	Mối quan hệ với cấp trên	
1	Anh/chị nhận được sự hỗ trợ của cấp trên	QH CT1
2	Anh/chị hài lòng với cách quản lý của cấp trên	QH CT2
3	Cấp trên luôn khuyến khích anh/chị đóng góp ý kiến cho việc ra quyết	QH CT3
4	Nhân viên được đối xử công bằng, không phân biệt	QH CT4
VIII	Sự an toàn trong công việc	
1	Anh/chị cảm thấy an toàn tại nơi làm việc	AT1
2	Công việc anh/chị đang làm là an toàn	AT 2
3	Các trang thiết bị, máy móc tại Tổng công ty luôn đảm bảo an toàn	AT3
IX	Lương	
1	Anh/chị hài lòng về lương của mình	L1
2	Lương anh/chị nhận được là tương xứng với công sức lao động	L2
3	Anh/chị có thể sống dựa hoàn toàn vào thu nhập của Tổng công ty	L3
4	Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	L4
5	Mức lương giúp anh/chị có thái độ làm việc tốt hơn	L5
X	Điều kiện làm việc	
1	Anh/chị không bị áp lực công việc cao	DKLV1
2	Môi trường làm việc chuyên nghiệp	DKLV2
3	Anh/chị được trang bị đầy đủ các trang thiết bị, vật dụng để làm việc	DKLV3
4	Công ty luôn tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi để anh/chị làm	DKLV4
	ĐỘNG LỰC	
	Nhìn chung anh/chị cảm thấy hài lòng khi làm việc tại Tổng công ty	DL1
	Anh /chị tiếp tục làm việc và gắn bó lâu dài với Tổng công ty	DL2
	Anh/chị luôn mong muốn được đến Tổng công ty làm việc	DL3

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

3.1. Tổng quan về Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

Tổng công ty VNPT Vinaphone được thành lập với vốn điều lệ là 5.200 tỷ đồng, do Tập đoàn VNPT sở hữu 100% vốn và hoạt động theo công ty mẹ - công ty con. VNPT Vinaphone sẽ đại diện cho VNPT cung cấp toàn bộ các dịch vụ viễn thông, CNTT, truyền thông, bao gồm: các dịch vụ di động, băng rộng, cố định và truyền hình, truyền dẫn, DC và Hosting (colocation, dedicate, VPS, CloudVNN, Webhosting, DNS...), dịch vụ giá trị gia tăng, giải pháp tích hợp viễn thông và CNTT, kinh doanh thiết bị viễn thông và CNTT.

* Hiện trạng công tác tạo động lực tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông:

Công tác tạo động lực cho người lao động chưa thật sự được quan tâm đúng mức trong Tổng Công ty. Thường các nhân viên làm với động lực làm việc chưa cao. Một bộ phận không nhỏ các nhân viên chỉ quan tâm tới việc đến chấm công sau đó bán thêm hàng của công ty khác mà đôi khi không tập trung bán sản phẩm của công ty mình. Vì vậy, tác giả cảm thấy cần phải xây dựng phương án tạo động lực cho người lao động nhằm cải thiện tình hình tại Tổng Công ty.

3.2. Mô tả mẫu thu thập

Tổng số phiếu khảo sát phát ra cho người lao động tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông là 320 phiếu. Tổng số phiếu thu về là 282 phiếu. Qua quá trình kiểm tra, sàng lọc phát hiện có 06 phiếu không hợp lệ (các phiếu này không trả lời đầy đủ các câu hỏi khảo sát hoặc không đúng với yêu cầu). Vì vậy số phiếu được sử dụng trong nghiên cứu này là 276 phiếu.

3.3. Phân tích đánh giá sơ bộ thang đo

Các thang đo được đánh giá sơ bộ qua 02 công cụ chính: Hệ số tin cậy Cronbach anpha và phương pháp phân tích yếu tố khám phá EFA. Hệ số Cronbach Anpha được sử dụng trước để loại các biến rác. Các biến có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) nhỏ hơn 0.30 sẽ bị loại và tiêu chuẩn chọn thang đo khi nó có độ tin cậy alpha từ 0.60 trở lên (Nunnally & Burnstein 1994). Sau đó các biến có trọng số (factor loading) nhỏ hơn 0.40 trong EFA sẽ bị tiếp tục loại.

Phương pháp trích hệ số sử dụng là phương pháp trích nhân tố, phép quay Varimax và điểm dừng khi trích các yếu tố có eigenvalue là 1. Thang đo được chấp nhận khi tổng phương sai trích bằng hoặc lớn hơn 50% (Gerbing & Anderson 1988).

(1) Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả sau khi phân tích hệ số tin cậy Cronbach Alpha đối với thang đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty ta thấy có 01 biến quan sát

bị loại là CV4 còn lại 35 biến quan sát đảm bảo độ tin cậy về mặt thống kê nên được sử dụng cho phân tích EFA tiếp theo.

(2) *Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA)*

Tác giả đã thực hiện phân tích nhân tố 02 lần, các điều kiện phân tích EFA đều thỏa

EFA	Các hệ số KMO	P-Value	Phương sai trích	Số biến rút ra	Kết luận
Lần 1	0.834	0.000	73.991	10	Loại biến
Lần 2	0.828	0.000	74.513	10	Đủ điều kiện

(3) *Kết quả phân tích độ tin cậy của các thang đo lần 2*

Sau khi nhóm và đặt tên cho các nhân tố từ kết quả phân tích nhân tố. Tác giả đã tiến hành đánh giá độ tin cậy của các thang đo được rút trích nhằm đảm bảo các thang đo mới được rút trích có độ tin cậy đạt yêu cầu. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy

(4) *Kết quả phân tích tương quan các biến trong mô hình*

Tác giả phân tích tương quan và kiểm tra đa cộng tuyến. Kết quả cho thấy các biến tương quan khá chặt chẽ với nhau, tuy nhiên không phát hiện ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến.

(5) *Kiểm định mô hình nghiên cứu bằng hồi quy bội*

Để phân tích hồi quy tuyến tính bội, các biến được đưa vào mô hình theo phương pháp Enter. Tiêu chuẩn kiểm định là tiêu chuẩn được xây dựng theo phương pháp kiểm định giá trị thống kê F và xác định xác suất tương ứng của giá trị thống kê F, kiểm định mức độ phù hợp giữa mẫu và tổng thể thông qua hệ số xác định R².

Kết quả hồi quy sử dụng phương pháp Enter như sau:

Mô hình		Hệ số chưa		Hệ số	Giá trị thống	Mức ý nghĩa	Thống kê đa	
		Hệ số	Độ	Beta			Độ	Hệ số
1	(Hằng số)	-.976	.175		-5.573	.000		
	Lương	.295	.045	.278	6.610	.000	.493	2.026
	Quan hệ đồng nghiệp	.072	.027	.084	2.680	.008	.899	1.113
	Điều kiện làm việc	.069	.033	.070	2.113	.036	.788	1.268
	Quan hệ cấp trên	.091	.036	.091	2.527	.012	.674	1.483
	Bản chất công việc	.073	.033	.071	2.190	.029	.835	1.198
	Thành đạt	.122	.038	.127	3.217	.001	.561	1.783
	Sự an toàn trong công	.030	.030	.032	1.017	.310	.858	1.165
	Phát triển nghề nghiệp	.201	.039	.197	5.088	.000	.584	1.713
	Sự công nhận của mọi	.119	.036	.121	3.329	.001	.665	1.504

	Thăng tiến	.238	.041	.224	5.743	.000	.577	1.733
a. Dependent Variable: Động lực LV								

Kiểm định F là một phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Giả thuyết H_0 được đặt ra là $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = 0$. Nếu giả thuyết này bị bác bỏ thì có thể kết luận rằng kết hợp của các biến độc lập trong mô hình có thể giải thích được thay đổi của biến phụ thuộc, điều này có nghĩa là mô hình xây dựng phù hợp với dữ liệu. Theo bảng Anova, giá trị thống kê F của mô hình có giá trị Sig là 0.000 nên bác bỏ H_0 cho rằng các hệ số hồi quy bằng 0. Vì vậy, mô hình hồi quy tuyến tính bội phù hợp với dữ liệu và có thể sử dụng được.

Hệ số R^2 hiệu chỉnh bằng 76% chứng tỏ mô hình hồi quy tuyến tính xây dựng phù hợp với tập dữ liệu, hay nói cách khác 10 nhân tố độc lập trong phương trình hồi quy giải thích được 76% biến thiên của biến phụ thuộc.

Kết quả ở bảng trên cho thấy hệ số Tolerance (độ chấp nhận của biến) thấp (đều nhỏ hơn 1) và hệ số phóng đại phương sai (VIF) từ 1.113 đến 2.026 (đều nhỏ hơn 5) do đó hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình này khá nhỏ, không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả hồi quy.

Hệ số hồi quy chuẩn hóa của phương trình cho thấy các giá trị Beta đều khác 0, để xác định mức độ quan trọng của các nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên chia làm 02 nhóm như sau:

Nhóm giá trị beta khác 0 có ý nghĩa thống kê với kiểm định 02 phía, có $\text{Sig} < 0.05$, kết quả cho thấy có 9 nhân tố có ảnh hưởng theo hệ số hồi quy (β) lần lượt là:

Lương: $\beta = 0.278$

Thăng tiến: $\beta = 0.224$

Phát triển nghề nghiệp: $\beta = 0.197$

Thành đạt: $\beta = 0.127$

Sự công nhận của mọi người: $\beta = 0.121$

Quan hệ cấp trên: $\beta = 0.091$

Quan hệ đồng nghiệp: $\beta = 0.084$

Bản chất công việc: $\beta = 0.071$

Điều kiện làm việc: $\beta = 0.070$

Giá trị Sig của nhân tố “sự an toàn trong công việc” > 0.05 nên chưa có đủ cơ sở để chấp nhận giả thuyết H_2 . Điều này chưa đủ cơ sở để khẳng định “sự an toàn trong công việc” có ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ GIẢI PHÁP

4.1. Kết luận về kết quả nghiên cứu

Từ kết quả mô hình hồi quy cho thấy mô hình nghiên cứu ban đầu phù hợp với thực trạng của Tổng công ty. Mô hình nghiên cứu đề xuất đưa ra 10 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu và phương trình hồi quy cho thấy chỉ có 09 nhân tố thực sự có ý nghĩa và giải thích đến động lực làm việc của nhân viên đó là: (1) Lương, (2) thăng tiến, (3) phát triển nghề nghiệp, (4) thành đạt, (5) sự công nhận của mọi người, (6) quan hệ cấp trên, (7) quan hệ đồng nghiệp, (8) bản chất công việc, (9) điều kiện làm việc. Cần lưu ý rằng, có thể nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông vẫn chịu ảnh hưởng của các nhân tố bị loại bỏ nhưng mức độ tác động không đủ mạnh. Dựa vào giá trị của beta trong phương trình hồi quy nhận thấy nhân tố “lương” và “khả năng thăng tiến” là 02 nhân tố có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến người lao động ($\beta=0.278$, $\beta=0.224$). Do đó, công ty cần chú ý để đáp ứng nguyện vọng của nhân viên một cách tối ưu nhất và phù hợp với tiêu chí cũng như chính sách của Tổng công ty. Ngoài ra, các nhân tố còn lại cũng là những khía cạnh mà ban quản trị cần lưu tâm.

4.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao mức độ thỏa mãn công việc tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

*** Một số giải pháp về Quan hệ với đồng nghiệp**

Tổng công ty nên xây dựng các quy chế làm việc nhằm tạo môi trường sao cho có sự phối hợp, giúp đỡ lẫn nhau của mọi người tại Tổng công ty, sự thân thiện gắn bó với nhau trong công việc. Đồng thời lưu ý vấn đề “đồng nghiệp giúp đỡ lẫn nhau” trong công việc cần được cải thiện trong thời gian tới.

*** Một số giải pháp về tiền Lương**

Tổng công ty cần có biện pháp để tăng thu nhập cho người lao động. Hiện nay Tổng công ty chủ yếu trả lương theo tháng với mức lương cố định, ngoài hình thức trả lương truyền thống Tổng công ty có thể xem xét kết hợp hình thức trả lương theo sản phẩm mạnh hơn nữa trong trường hợp làm thêm giờ hoặc đối với những lao động bán thời gian. Điều này mang đến lợi ích cho cả người lao động và cho Tổng công ty.

Tổng công ty cần thường xuyên theo dõi thang lương trên thị trường để áp dụng điều chỉnh mức lương phù hợp với mặt bằng lương trên địa bàn. Mức lương giữa các bộ phận cũng

có sự chênh lệch nhiều nên ban lãnh đạo cần xem xét tình hình biến động giá để có chính sách tăng lương đảm bảo cho người lao động.

Vấn đề công bằng trong việc trả lương là một vấn đề rất đáng để ban lãnh đạo Tổng công ty lưu tâm, bởi sự ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ thỏa mãn của người lao động. Vì vậy, mặc dù áp dụng hình thức trả lương qua ngân hàng, nhưng Tổng công ty cần công khai trong việc tính lương và trả lương, tránh tình trạng người làm cùng một vị trí nhưng có mức lương khác nhau (trừ trường hợp thâm niên), điều đó làm ức chế gây ra tình trạng không thoải mái và không hết mình vì công việc. Ngoài ra, Tổng công ty cần tạo cho họ cảm thấy mức lương mình nhận được là hợp lý thông qua bản mô tả công việc, chức năng nhiệm vụ của mỗi công việc, mức độ quan trọng của vị trí công việc. Khi đó, dù ở cùng một vị trí nhưng người lao động cũng thoải mái và dễ dàng chấp nhận mức lương mình nhận được.

Bên cạnh những phần thưởng vật chất thì phần thưởng tinh thần mang ý nghĩa không nhỏ. Người lao động sẽ cảm thấy phấn chấn hơn, nhiệt tình hơn khi được cấp trên tán dương, động viên khi thực hiện tốt công việc. Qua đó làm cho họ thấy thoải mái và mang đến những hành vi tích cực hơn trong công việc.

* Một số giải pháp về Công việc

Về lâu dài Tổng công ty cần chú ý trong việc giao cho nhân viên những công việc phù hợp với năng lực thực sự của họ. Điều này có thể thực hiện trong quá trình tuyển dụng ban đầu. Đối với nhóm người lao động là lao động phổ thông, bộ phận tuyển dụng nên tìm hiểu về sở trường và sở đoản của mỗi cá nhân sẽ biết được điểm mạnh của họ để sắp xếp vào khâu sản xuất phù hợp. Đối với những nhóm lao động có trình độ, cần tìm hiểu về các công việc trước đây họ từng làm để phát huy chuyên môn của họ. Một khi người lao động được làm công việc họ yêu thích và đúng sở trường thì sẽ nâng cao chất lượng công việc tối đa.

Để công việc trôi chảy và thuận lợi đối với nhân viên, Tổng công ty cần có các khóa đào tạo, hướng dẫn cụ thể về quy trình làm việc của mỗi cá nhân và mỗi bộ phận. Phải có các văn bản hoặc thông qua bản mô tả công việc để người lao động ý thức được nhiệm vụ và quyền hạn trong công việc của mình.

Theo khảo sát, tác giả nhận thấy đa phần người lao động chưa nhìn nhận sát sao về tiêu chí này. Đơn thuần mỗi cá nhân đều hiểu rõ công việc của mình, cách thức mình thực hiện công việc và khi hoàn thành công việc thì báo cáo như thế nào. Tổng công ty xem xét trong việc để nhân viên tham gia quyết định và nêu ý kiến đóng góp vào một số vấn đề liên quan đến công việc của họ trong phạm vi cho phép, như vậy họ cảm thấy có trách nhiệm hơn với công việc của

mình và phát huy tinh thần làm chủ tập thể, tăng cường khả năng sáng tạo của mỗi cá nhân trong công việc.

* Một số giải pháp về môi trường làm việc

Nhìn chung nhân tố “môi trường làm việc” tại Tổng công ty được người lao động đánh giá ở mức độ khá tốt. Ngoại trừ tiêu chí “thời gian làm việc phù hợp” người lao động đánh giá ở mức trung bình, cần lên phương án phân bố công việc cũng như thường xuyên kết hợp với bộ phận nhân sự để bố trí người hợp lý.

Tổng công ty đã trang bị khá đầy đủ các trang thiết bị để hoạt động, luôn đảm bảo đầy đủ công cụ làm việc trong quá trình hoạt động. Nhưng Tổng công ty cần chú ý thêm công cụ, thiết bị công nghệ khi đi bán hàng (smartphone, thiết bị kích hoạt sim online...). Công tác PCCC tại Tổng công ty luôn được đảm bảo, do vậy giúp người lao động yên tâm làm việc hơn.

Cần tạo không khí thoải mái và vui vẻ trong quá trình làm việc, có thể thông qua việc thường xuyên cho người lao động nghỉ giải lao, vận động tập thể dục trong giờ làm việc 1 đến 2 lần để giảm bớt căng thẳng, tạo tinh thần thoải mái hơn để làm việc.

4.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

* Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu này chỉ được áp dụng thực hiện đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông cho nên chỉ có giá trị thực tiễn đối với Tổng công ty, vì vậy kết quả chưa mang tính bao quát về động lực làm việc cho người lao động của toàn ngành viễn thông.

Nghiên cứu chưa đưa vào một số yếu tố xã hội có ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động.

* Hướng nghiên cứu trong tương lai

Nếu nghiên cứu này được lặp lại ở những Tập đoàn/Tổng công ty khác hoạt động trong lĩnh vực viễn thông thì nghiên cứu có thể sẽ được so sánh và xây dựng một hệ thống thang đo chung cho ngành viễn thông. Đây cũng là một hướng cho nghiên cứu tiếp theo.

Mở rộng phạm vi khảo sát đối với các ngành nghề thuộc lĩnh vực dịch vụ trên cùng địa bàn để có cách nhìn tổng quan và bao quát hơn về động lực làm việc của nhân viên.

Sửa chữa, bổ sung những thiếu sót trong đề tài bằng một nghiên cứu hoàn chỉnh hơn.

KẾT LUẬN

Trong giai đoạn phát triển chung của nền kinh tế thị trường hiện nay và chất lượng cuộc sống không ngừng được nâng cao, nhu cầu của người lao động ngày càng trở nên đa dạng, khó đo lường và khó để đáp ứng hơn. Trong khi đó môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, Tổng công ty với nguồn lực hạn chế, phải tập trung giải quyết nhiều vấn đề trong một thời điểm. Thực trạng trong thời gian qua công tác nhân sự chưa thực sự được ưu tiên quan tâm hàng đầu như những vấn đề khác. Sẽ dẫn đến lực lượng lao động thiếu sự quan tâm, đầu tư cần thiết và họ như những cỗ máy chỉ làm việc với năng suất tối thiểu. Còn đối với những nhân lực cấp cao, họ sẵn sàng từ bỏ để đi tìm một doanh nghiệp khác, mà ở đó tạo cho họ động lực lao động tốt hơn.

Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông hoạt động trong lĩnh vực Viễn thông nhiều năm qua đã khẳng định được vị thế của mình trong lĩnh vực viễn thông. Tuy nhiên, chính sách nhân sự, cụ thể là vấn đề tạo động lực cho người lao động của Tổng công ty vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế. Thực tế ghi nhận sự thay đổi nhân sự thường xuyên, đặc biệt là người lao động làm việc đơn vị bán hàng trực tiếp. Điều này kéo theo nhiều hạn chế khác như hao phí thời gian, tiền bạc trong việc đào tạo nhân sự mới. Bên cạnh ưu điểm về sự tăng trưởng về qui mô, lợi nhuận; phát triển về chất lượng sản phẩm, dịch vụ thì cũng bộc lộ khá nhiều hạn chế trong công tác tạo động lực cho người lao động. Thứ nhất, vấn đề về lương giữa các bộ phận đang có sự chênh lệch lớn. Thứ hai, công tác khen thưởng, chế độ phúc lợi còn mang tính hình thức, công bằng, công tác này chưa thực sự là yếu tố nâng cao chất lượng cuộc sống cho người lao động. Thứ ba, việc đánh giá nhân sự mang tính chủ quan, thiếu chính xác dẫn đến không ghi nhận đầy đủ đóng góp của nhân viên, đồng thời dẫn đến chưa công bằng trong việc chi trả lương, khen thưởng, bổ nhiệm và điều động. Những thiếu sót này đã tạo ra nhiều biến động trong công tác nhân sự cũng như suy giảm năng suất làm việc của nhân viên. Đứng trước thực trạng trên, tác giả chọn đề tài này với với mục tiêu nghiên cứu lý luận tạo động lực cho người lao động, thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Từ đó đề xuất một số giải pháp cơ bản nhất nhằm tăng cường tạo động lực của Tổng công ty trong thời gian tới. Tác giả không có tham vọng đi hết toàn bộ các vấn đề lý luận về tạo động lực và vạch ra đầy đủ các giải pháp cho toàn bộ mà chỉ tập trung phân tích từ thực trạng của Tổng công ty để đưa ra các giải pháp phù hợp.

Qua kết quả nghiên cứu Luận văn có thể kết luận như sau:

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt, nước ta đang từng bước mở cửa nền kinh tế để hòa nhập với nền kinh tế khu vực và thế giới, tạo động

lực cho người lao động là điều kiện không thể thiếu được để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, trong đó có Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông .

Thực hiện áp dụng những giải pháp tăng cường tạo động lực cho người lao động cần trên cơ sở phân tích đánh giá chính xác thực trạng hoạt động của từng đơn vị để đề xuất các giải pháp cụ thể gắn với điều kiện hoàn cảnh thực tế của đơn vị mới đạt được kết quả mong muốn.

Thay đổi nhận thức và nhận thức đúng đắn về tạo động lực cho nhân viên của Tổng Công ty, là việc làm cần thiết trước hết để nâng cao hiệu quả kinh tế hoạt động kinh doanh của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông nhằm chuẩn bị cho quá trình hội nhập và là cơ sở đảm bảo cho sự phát triển bền vững đối với Tổng Công ty hiện nay.