

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



THÂN THỊ HUỆ

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN
TẠI VNPT BẮC GIANG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

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. TRẦN THỊ HOÀ

Phản biện 1: PGS. TS. Nguyễn Thanh Chương

Phản biện 2: PGS. TS. Bùi Đức Tuân

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: 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

MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Khi khoa học kỹ thuật công nghệ ngày càng phát triển và không còn là sự khác biệt giữa các doanh nghiệp thì các nhà quản trị bắt đầu chú trọng đầu tư vào nguồn nhân lực để tạo lợi thế cạnh tranh cho mình. Nhận thức được điều này sau một thời gian làm việc tại Viễn thông Bắc Giang (VNPT Bắc Giang) đi sâu vào thực tiễn hoạt động kinh doanh của Viễn thông và kết hợp với vốn kiến thức được trang bị trong lúc đang theo học tại trường Học Viện Công Nghệ Bưu chính Viễn thông, Cao học viên chọn đề tài: ***“Tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang”*** làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ ngành quản trị kinh doanh bảo đảm cả về lý luận và thực tiễn.

2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

2.1. Tổng quan lý thuyết

Có rất nhiều học thuyết về tạo động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Các học giả nổi tiếng nghiên cứu về động lực và tạo động lực có thể kể đến như Maslow (1943), Mc Gregor (1960), Taylor (1911); Herzberg (1959), Vroom (1964); Adams (1965) ...

3. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên của VNPT Bắc Giang trong điều kiện hoạt động kinh doanh hiện nay.

4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu hoạt động tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang, với các dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2017 đến năm 2020 và các giải pháp đề xuất hướng tới năm 2025.

5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- Dữ liệu thứ cấp: nguồn tài liệu như sách, giáo trình, tạp chí và các tài liệu, báo cáo nội bộ của phòng Nhân sự - Tổng hợp và các phòng ban chức năng khác.

- Dữ liệu sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi được thiết kế sẵn. Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang.

5.2. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê
- Phương pháp phân tích, tổng hợp và so sánh
- Phương pháp điều tra xã hội học
- Phương pháp xử lý số liệu điều tra khảo sát

6. KẾT CẤU LUẬN VĂN

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang

CHƯƠNG I

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

1.1. ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1.1. Động lực lao động của người lao động

Động lực làm việc là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc thể hiện thông qua cách làm việc, thái độ của họ đối với những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm.

1.1.2. Tạo động lực làm việc cho Người lao động

Tạo động lực 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.

1.1.3. Ý nghĩa của việc tạo động lực làm việc cho người lao động

- ***Đối với xã hội***

- Động lực làm việc giúp hình thành nên những giá trị mới cho xã hội.
- Các thành viên của xã hội được phát triển toàn diện và có cuộc sống hạnh phúc hơn khi các nhu cầu của họ được thoả mãn.
- Động lực làm việc gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các doanh nghiệp.

- ***Đối với tổ chức***

- Nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ được sử dụng hiệu quả nhất, tốn ít chi phí nhất.
- Hình thành nên tài sản quý giá của tổ chức đó là đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết.
- Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của Công ty

- ***Đối với người lao động***

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân.
- Phát huy được tính sáng tạo.
- Tăng sự gắn bó với công việc và công ty hiện tại.
- Khi công việc được tiến hành thuận lợi thì họ sẽ thấy được công sức mình bỏ ra là có ích và đạt được hiệu quả cao.

1.1.4. Cơ sở lý thuyết và thực tiễn về động lực làm việc cho người lao động

1.1.4.1 Một số lý thuyết về động lực làm việc của người lao động

1). *Thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954)*

Theo lý thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow, ông chia nhu cầu của con người thành 05 nhóm cơ bản và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Những nhu cầu ở nhóm cao hơn chỉ có thể đáp ứng khi đã thỏa mãn những nhu cầu ở nhóm thấp hơn: Nhu cầu sinh lý, vật chất; Nhu cầu an toàn; Nhu cầu xã hội; Nhu cầu được tôn trọng; Nhu cầu tự hoàn thiện.

2) *Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)*

Học thuyết này chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thỏa mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều công ty. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu phê phán rằng học thuyết này không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì trên thực tế, đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

3) *Thuyết X, Y của McGregor (1960)*

Trong khi thuyết X cho rằng nhân viên chỉ có thể làm việc hiệu quả với những biện pháp mạnh tay và hình thức hà khắc thì thuyết Y cho rằng nhân viên là những người tự giác và họ sẽ tìm thấy sự thỏa mãn trong công việc và nỗ lực phấn đấu để hoàn thành công việc.

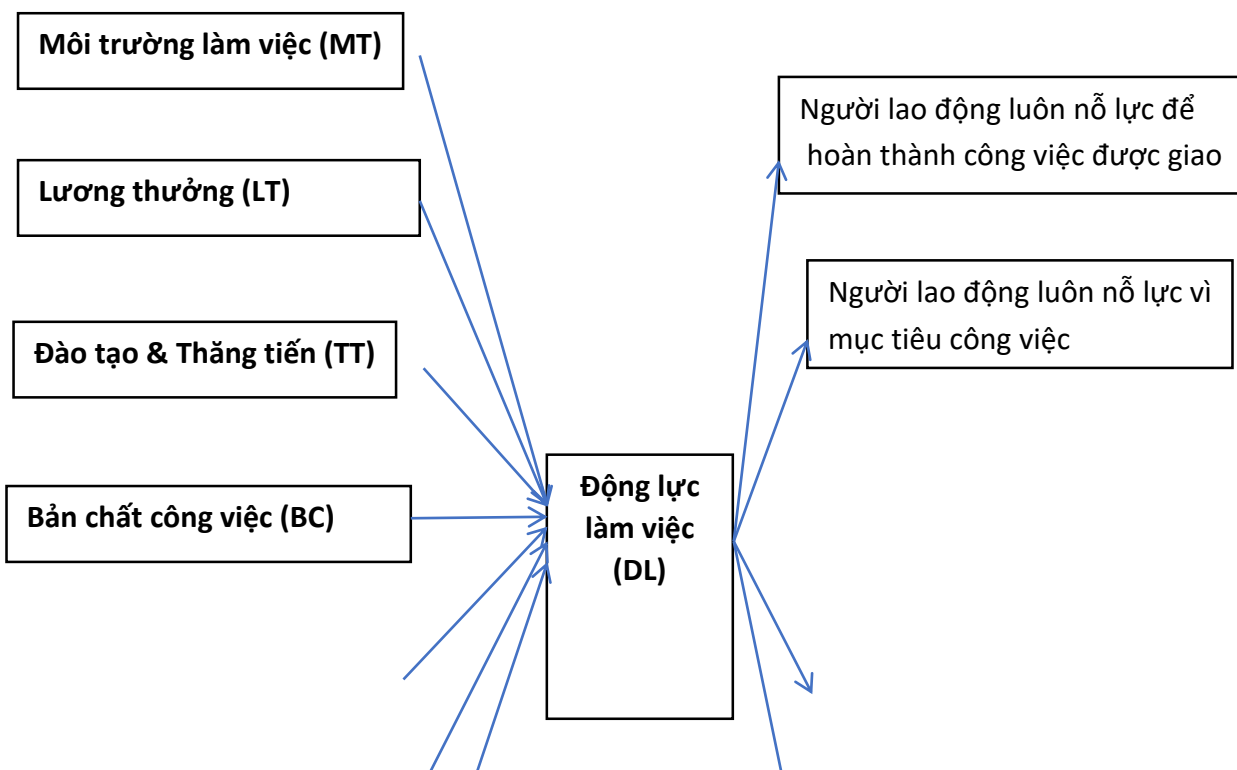
4) *Thuyết về sự công bằng của Stacy Adam (1963)*

Thuyết công bằng của Adam đưa ra các yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của người lao động về tổ chức và công việc của họ.

5) *Thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom (1964)*

Lý thuyết này gợi ý cho các nhà quản lý rằng cần phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích, thành tích - kết quả hoặc phần thưởng cũng như cần tạo lên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động.

1.1.4.3 *Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động*





Hình 1.3. Mô hình yếu tố tác động đến động lực làm việc của doanh nghiệp

Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất

1.2. [HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG](#)

1.2.1. Xác định nhu cầu tạo động lực cho người lao động

Để xác định được nhu cầu của người lao động nhà lãnh đạo và nhà quản lý có thể dùng phương pháp khảo sát điều tra qua các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc có thể xác định qua phương pháp phỏng vấn trao đổi trực tiếp giữa nhà lãnh đạo, nhà quản lý và người lao động. Kết quả thu thập được qua các phương pháp trên sẽ được phân loại theo nhu cầu thực tế của người lao động theo các nhóm đối tượng và từ đó đưa ra những biện pháp hay xây dựng kế hoạch phù hợp nhằm đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng người lao động.

1.2.2. [Tạo động lực qua các công cụ tài chính](#)

- Lương và các hình thức trả lương
- Thưởng và các hình thức trả thưởng
- Các chế độ phụ cấp
- Các khoản phúc lợi

1.2.3. Tạo động lực qua các công cụ phi tài chính

- Môi trường làm việc
- Mô tả và thiết kế công việc hợp lý
- Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên
- Chính sách đào tạo huấn luyện
- Cơ hội thăng tiến

1.3. [CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG](#)

1.3.1. Nhân tố thuộc về người lao động

- Đặc điểm người lao động

- Năng lực thực tế của người lao động
- Tính cách của người lao động
- Thái độ của người lao động đối với công ty và đối với công việc của người lao động

1.3.2. Nhân tố thuộc bản thân công việc

- Tính ổn định của công việc
- Sự phức tạp của công việc
- Sự hấp dẫn của công việc

1.3.3. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp

- Chất lượng người quản lý
- Nhân tố môi trường làm việc
- An ninh, an toàn lao động
- Chính sách tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi
- Các khoản phụ cấp, trợ cấp hàng tháng
- Cơ hội được đào tạo và thăng tiến nghề nghiệp

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG

2.1. TỔNG QUAN VỀ VNPT BẮC GIANG

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của VNPT Bắc Giang

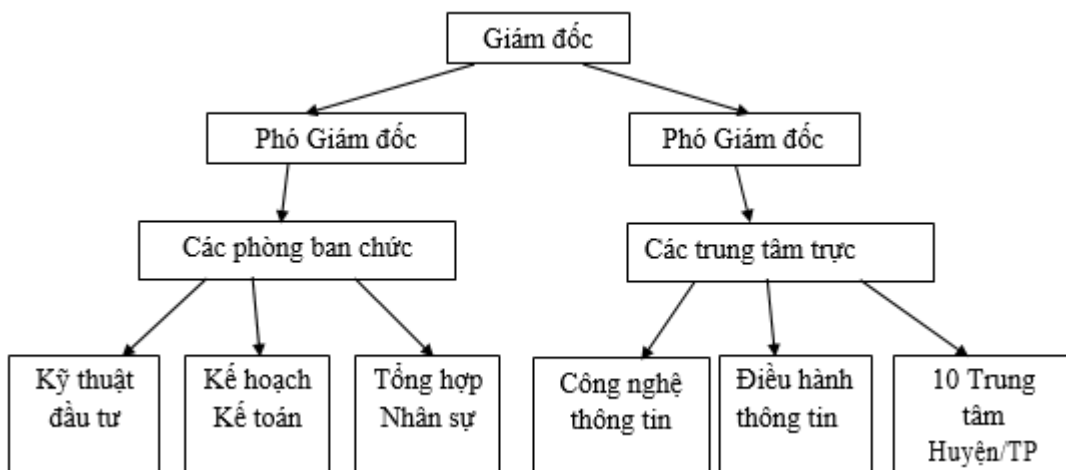
- Tên đầy đủ: Viễn thông Bắc Giang
- Tên viết tắt: VNPT Bắc Giang
- Tên tiếng Anh: VNPT BacGiang
- Địa chỉ: Số 34 đường Nguyễn Thị Lưu, phường Trần Phú, TP. Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang.

- Điện thoại: (0204) 3 855171, fax: (0204) 3 859461

- E-mail: info@vnptbacgiang.com.vn

- Website: www.vnptbacgiang.com.vn

2.1.2. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ VNPT Bắc Giang



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của VNPT Bắc Giang

Nguồn: Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang

2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG

2.2.1. Đặc điểm về nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang.

Bảng 2.2 Cơ cấu nhân sự tại VNPT Bắc Giang giai đoạn 2018 - 2020

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Chênh lệch 2019/2018		Chênh lệch 2020/2019	
				+/-	%	+/-	%
Tổng nhân sự	186	198	202	12	6,45	4	2,02

(i) Cơ cấu theo trình độ học vấn	186	198	202	12	6,45	4	2,02
- Trên đại học	23	42	55	19	82,61	13	30,95
- Đại học	145	142	138	-3	(2,07)	-4	(2,82)
- Cao đẳng	18	14	9	-4	(22,22)	-5	(35,71)
(ii) Theo giới tính	186	198	202	12	6,45	4	2,02
- Nam	56	54	48	-2	(3,57)	-6	(11,11)
- Nữ	130	144	154	14	10,77	10	6,94
(iii) Biến động về nhân sự (luân chuyển, nghỉ việc)	8	9	15	1	12,50	6	66,67

(Nguồn: Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

2.2.2. Thực trạng xác định nhu cầu tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên của VNPT Bắc Giang.

2.2.3. Thực trạng tạo động lực bằng công cụ tài chính.

(i) Chế độ tiền lương

Tiền lương hàng tháng (TL_i) của cán bộ nhân viên được trả hàng tháng cán bộ công nhân viên, gồm 2 phần:

$$TL_i = TL_{ci} + TL_{cdi}$$

(Nguồn: Phòng Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

Trong đó:

- TL_i: Tiền lương tháng của người thứ i.
- TL_{ci}: Tiền lương cứng của người thứ i.
- TL_{cdi}: Tiền lương theo chức danh của người thứ i.

(ii) Chính sách khen thưởng

Hàng tháng, hàng quý, các trưởng phòng và ban giám đốc VNPT Bắc Giang tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân và các phòng ban trong VNPT Bắc Giang để tiến hành khen thưởng. Khen thưởng đối với hoàn thành nhiệm vụ: Áp dụng đối với các đơn vị thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra, thưởng cho tập thể các đơn vị hoàn thành công việc trước thời hạn được giao, những cá nhân cán bộ nhân viên khi có những sáng kiến đóng góp mới tích cực và áp dụng được trong thực tiễn.

(iii) Chế độ phúc lợi

Hiện nay, VNPT Bắc Giang thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Sau khi kết thúc thời gian thử việc, cán bộ nhân viên được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. VNPT Bắc Giang thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội cán bộ công nhân viên để cán bộ nhân viên thấy rằng mình được bảo đảm khi lâm bệnh; Với những lao động nữ được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản.

2.2.4. Thực trạng tạo động lực bằng công cụ phi tài chính.

(i) Phân công, bố trí lao động

VNPT Bắc Giang đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí cán bộ nhân viên theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để cán bộ nhân viên phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình.

(ii) Xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm

Việc phân tích công việc cho từng vị trí, từng bộ phận tại VNPT Bắc Giang đã được thực hiện nhưng kết quả mới chỉ xây dựng được bảng Mô tả công việc, chưa xây dựng được tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng vị trí công việc. Đây chính là nguyên nhân khiến hoạt động đánh giá công việc tại VNPT Bắc Giang vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác.

(iii) Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi

VNPT Bắc Giang luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và coi đó như điều kiện cần thiết cán bộ công nhân viên làm việc. Mọi quan hệ giữa các đồng nghiệp trong đơn vị luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe đề gạn gửi hơn với cán bộ nhân viên và giúp đỡ cán bộ nhân viên của mình trong khả năng có thể.

(iv) Đánh giá thực hiện công việc

Quy định về đánh giá thực hiện công việc trong VNPT Bắc Giang được áp dụng thống nhất cho tất cả cán bộ nhân viên. Đánh giá thực hiện công việc trong VNPT Bắc Giang là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn đã được xây dựng.

(v) Chính sách đào tạo

VNPT Bắc Giang chỉ tiến hành đào tạo khi cần, khi thực tế công việc đòi hỏi cần đào tạo nâng cao trình độ. Mọi hoạt động đào tạo chỉ được tiến hành khi ban giám đốc ra chỉ thị. Đơn vị chủ yếu tiến hành theo phương thức đào tạo kèm cặp tại chỗ đối cán bộ nhân viên mới. Sau thời gian đầu được đào tạo tại VNPT Bắc Giang thì cán bộ nhân viên phải tự rèn luyện, học hỏi nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp của bản thân.

Bảng 2.5. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2018 – 2020

Hình thức đào tạo	ĐV tính	2018	2019	2020
Tổng nhân sự	Người	186	198	202
	%	100	100	100
Tổng số được đào tạo, bồi dưỡng	Người	33	36	65
	%	17,74	18,18	32,18

(Phòng Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

(vi) Tạo cơ hội thăng tiến cán bộ công nhân viên

VNPT Bắc Giang dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà cán bộ nhân viên sẽ được chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí: Phó phòng, Trưởng phòng ... Ban giám đốc và phòng tổng hợp nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các trường phòng và ban giám đốc.

2.3. NHÂN TỔ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG

Các phiếu khảo sát được phát từ 05/1/2021 đến 15/1/2021, trong đó:

- Số phiếu phát ra là 196 phiếu.
- Số phiếu hợp lệ cuối cùng thu về là 180 phiếu.

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SPSS

Model Summary ^b						
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1		.795 ^a	0,632	0,617	0,41434	
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,755	7	7,251	42,234	.000 ^b
	Residual	29,529	172	0,172		
	Total	80,284	179			

a. Dependent Variable: DongLucLamViec

b. Predictors: (Constant), QuanHeDongNghiep, DaoTaoThangTien, DanhGiaThanhTich, QuanHeLanhDao, MoiTruong, BanChatCongViec, LuongThuong

Model		Unstandar- dized Coefficients		Standar- dized Coeffici- ents	t	Sig.	Collinearity - Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,163	0,276		-4,209	0,000		
	LuongThuong	0,236	0,030	0,374	7,929	0,000	0,962	1,040
	MoiTruong	0,184	0,029	0,299	6,409	0,000	0,981	1,019
	DaoTaoThangTien	0,235	0,030	0,363	7,780	0,000	0,980	1,020
	BanChatCongViec	0,181	0,030	0,284	6,073	0,000	0,975	1,025
	DanhGiaThanhTich	0,147	0,029	0,239	5,092	0,000	0,971	1,030
	QuanHeLanhDao	0,189	0,029	0,300	6,414	0,000	0,981	1,020
	QuanHeDongNghiep	0,132	0,031	0,203	4,297	0,000	0,960	1,041
a. Dependent Variable: DongLucLamViec								

Phương trình hồi quy thể hiện mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới tạo động lực cho người lao động tại VNPT Bắc Giang với các biến độc lập như sau:

$$\text{Động lực làm việc} = 0.374 * \text{Lương Thưởng} + 0.363 * \text{Đào tạo thăng tiến} + 0.299 * \text{Môi trường làm việc} + 0.239 * \text{Đánh giá thành tích} + 0.284 * \text{Bản chất công việc} + 0.203 * \text{Quan hệ đồng nghiệp} + 0.300 * \text{Quan hệ lãnh đạo}$$

Anh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên là yếu tố Lương thưởng, tiếp theo là yếu tố Đào tạo thăng tiến, Môi trường làm việc, Quan hệ lãnh đạo, Bản chất công việc, Đánh giá thành tích và cuối cùng là Quan hệ đồng nghiệp.

2.4. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG

2.4.1. Những thành tựu đạt được.

Thứ nhất, VNPT Bắc Giang có đội ngũ cán bộ nhân viên nhiều năng lực, kiến thức chuyên môn tốt.

Thứ hai, VNPT Bắc Giang đã xây dựng cách tính lương rõ ràng, minh bạch.

Thứ ba, VNPT Bắc Giang đã tạo ra được môi trường vật chất tương đối tốt.

Thứ tư, về đào tạo và phát triển: đây có thể được xem là chính sách được VNPT Bắc Giang đặc biệt quan tâm

Thứ năm, chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.

2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế tồn tại

Thứ nhất, hạn chế về đào tạo, thăng tiến:

- Kết quả khảo sát cho thấy 23.89% số phiếu khảo sát đánh giá VNPT Bắc Giang chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cán bộ công nhân viên. Hơn nữa, việc đề bạt chức danh Trưởng phòng, Phó phòng VNPT Bắc Giang đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể.

Thứ hai, hạn chế về hoạt động thúc đẩy quan hệ lãnh đạo, đồng nghiệp

VNPT Bắc Giang đã có quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao; chăm lo sức khỏe thể chất cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên các hoạt động này chưa được tổ chức thường xuyên, chưa mang tính đa dạng nên chưa thực sự phát huy hiệu quả.

Thứ ba, hạn chế về hệ thống lương thưởng:

- 25% cán bộ nhân viên được khảo sát cho rằng đánh giá tiền thưởng chưa tương xứng với thành tích họ đóng góp. 23.9% cán bộ nhân viên được hỏi cho rằng mức lương thưởng còn chưa đảm bảo được cuộc sống của cán bộ nhân viên. Và thu nhập được đánh giá là thấp hơn so với các đơn vị khác kinh doanh cùng lĩnh vực như FPT Telecom, Viettel Telecom khoảng từ 10% đến 15%.

26.11% cán bộ nhân viên tham gia khảo sát cho rằng quá trình tăng lương và xét tăng lương chưa có sự thông thoáng; các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Khi xét tăng lương thường mang tính chất định tính, chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá cán bộ nhân viên để đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nên không có căn cứ để kiểm tra lại những lao động được xét hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Các chính sách phúc lợi, hiện nay VNPT Bắc Giang mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Trong khi đó một nhóm cán bộ nhân viên lại có nhu cầu ưu tiên về chế độ phúc lợi, vì thế VNPT Bắc Giang sẽ cần khắc phục hạn chế này.

2.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

a. Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, Chính sách thuế đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia. Trong đó, các chính sách thuế sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Vì vậy, luật thuế thu nhập cá nhân tăng sẽ ảnh hưởng đến cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Bên cạnh đó, các chính sách khác của nhà nước liên quan đều sẽ tác động và chi phối hoạt động của VNPT Bắc Giang.

Thứ hai, Sự thay đổi của thị trường lao động: Trong thời gian tới, thị trường lao động tiếp tục phát triển theo chiều hướng đổi mới công nghệ, thực hiện chuyển đổi số, nâng cao quản lý; phát triển quy mô doanh nghiệp tạo nhiều chỗ làm mới thu hút lao động với nhiều ngành nghề đa dạng, đặc biệt nhu cầu việc làm chất lượng cao. Đây là cơ hội và cũng là thách thức đối với VNPT Bắc Giang.

Thứ ba, Chính sách tạo động lực của các doanh nghiệp khác: trên địa bàn tỉnh có rất nhiều các doanh nghiệp nói chung và lĩnh vực công nghệ hoạt động.

b. Nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, nguyên nhân dẫn tới hạn chế về lương thưởng: hệ thống lương thưởng sẽ được quy định dựa trên thâm niên công tác, điều này khiến cho mức lương của cán bộ nhân viên trong VNPT Bắc Giang tăng chậm không theo kịp thị trường.

Thứ hai, giữa tuyển dụng, đánh giá, sử dụng cán bộ cũng như đào tạo nhân sự chưa có sự gắn kết chặt chẽ làm ảnh hưởng mục tiêu cuối cùng là tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên.

Thứ ba, nguyên nhân dẫn tới hạn chế về đánh giá thành tích. VNPT Bắc Giang chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của cán bộ nhân viên.

Thứ tư, nguyên nhân dẫn tới những hạn chế về đào tạo, thăng tiến là do một số trường hợp cán bộ quản lý có kinh nghiệm làm việc lâu tại VNPT Bắc Giang và được đề bạt lên các vị trí cao.

Thứ năm, Trụ sở làm việc, cơ sở vật chất của một số trung tâm huyện đã xuống cấp, diện tích nhỏ trong khi số lượng khách hàng đông, không xử lý kịp thời.

CHƯƠNG III

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN KINH DOANH VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA VNPT BẮC GIANG

3.1.1. Định hướng phát triển kinh doanh của VNPT Bắc Giang

- 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.

- Tham gia công tác nghiên cứu của 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.

- Đổi mới việc hợp lực giữa các đơn vị 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.

- Xây dựng công cụ quản trị quy trình phối hợp về công tác quản lý, 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 VNPT Bắc Giang

3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang

- Nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên với tỷ lệ đại học và trên đại học lên 90%.

- Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao trình độ, năng lực của cán bộ nhân viên.

- Có những thay đổi, từng bước hoàn thiện chính sách tiền lương và thưởng đối với cán bộ nhân viên. Tiếp tục đề xuất với lãnh đạo về việc khen thưởng cho các cá nhân, đơn vị có thành tích xuất sắc trong công tác và lao động.

- Tiếp tục tiến hành công tác phân quyền, trao quyền cho cấp dưới, tạo sự tự chủ trong công việc, nâng cao trách nhiệm cho cán bộ cấp dưới, đồng thời giảm bớt gánh nặng cho cán bộ cấp cao trong tổ chức.

- Đẩy mạnh các sinh hoạt tập thể như công đoàn, thanh niên, Đảng... tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG

Trên cơ sở xác định nhu cầu và nội dung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Học viên xây dựng các giải pháp như sau:

3.2.1. Giải pháp cải thiện hệ thống lương, thưởng, phụ cấp cho nhân sự trong VNPT Bắc Giang

Thứ nhất, về chế độ lương, thưởng cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang

- Xác định tiền lương hiệu suất đúng
- Đề xuất đưa ra nhằm mục đích động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, nhằm cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số đánh giá thực hiện công việc, phù hợp với mong muốn được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Thứ hai, về thưởng và phụ cấp cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang

- Đa dạng hình thức thưởng
- Việc chia thưởng phải công bằng, khách quan, dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người, việc trả thưởng phải kịp thời.
- Về phụ cấp: Nên áp dụng thưởng thâm niên theo dạng bậc thang, cứ thêm mỗi năm là tăng bậc thưởng
- Ban lãnh đạo VNPT Bắc Giang cần áp dụng chế độ thanh toán ngày phép cho cán bộ cán bộ nhân viên.
- Chế độ nghỉ mát cũng cần phải xem xét lại.

3.2.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo và thăng tiến của cán bộ nhân viên

i. Giải pháp nhằm nâng cao sự phù hợp của chương trình bồi dưỡng, đào tạo

Phòng Tổng hợp nhân sự của VNPT Bắc Giang cần xác định nhu cầu đào tạo đối với cán bộ nhân viên dựa trên kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có. Tác giả đề xuất Phòng tiến hành khảo sát nhu cầu bằng điều tra xã hội học như sau:

- B1: *Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.* Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham

khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân người lao động.

- B2: *Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc.*

- B3: *Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của người lao động theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng. Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của người lao động.*

- B4: *Xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.*

ii. Giải pháp nhằm nâng cao sự công bằng và bình đẳng về đào tạo giữa các cán bộ nhân viên

Hiện tại, VNPT Bắc Giang chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo mà phụ thuộc chủ yếu vào định hướng và quyết định của lãnh đạo, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc chỉ định đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Để giải quyết vấn đề này, tác giả đề xuất giải Lãnh đạo và Phòng Tổng hợp nhân sự cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- *Mục tiêu và nội dung khóa đào tạo.* Cán bộ nhân viên được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức, kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.

- *Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc,* lựa chọn cán bộ nhân viên có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả thực hiện công việc của người lao động.

- Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của người lao động.

- Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo người lao động đó mang lại hiệu quả công việc cao

3.2.3. Cải thiện quan hệ nhân sự trong nội bộ tổ chức, nhất là quan hệ giữa lãnh đạo và cán bộ nhân viên

Thứ nhất, để phát huy tốt hơn nữa cho nhân tố này là xây dựng lòng tin của cán bộ nhân viên đối với cấp trên, ngoài việc chuyên môn nên quan tâm đến cán bộ nhân viên ngoài nơi

làm việc, cùng tham gia các hoạt động với cán bộ nhân viên để tạo sự gắn bó, hiểu nhau hơn tạo cán bộ công nhân viên cảm giác rằng họ đang được lãnh đạo quan tâm đến con đường sự nghiệp của họ, và họ tin tưởng rằng sẽ thành công hơn nữa trong tương lai.

Thứ hai, khi cán bộ nhân viên phạm sai lầm, hay kết quả không đạt như mong muốn thì cấp trên đừng khiển trách hoặc chửi bới cán bộ nhân viên một cách quá thô lỗ. Thay vào đó, cấp trên nên bình tĩnh giải thích tình hình và chỉ ra những cơ hội, tiềm năng còn phát triển như thế nào, cần làm gì để thành công. Khi cán bộ nhân viên biết rằng lãnh đạo sẽ không trách và tin tưởng vào họ thì họ sẽ có sáng kiến, quyết tâm để hoàn thành mục tiêu được giao.

3.2.4. Hoàn thiện cách thức đánh giá kết quả công việc và thành tích của nhân sự

Yếu tố thứ tư tác động đến tạo động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang là cách thức đánh giá kết quả công việc và thành tích của nhân sự. Trên cơ sở những đánh giá của cán bộ nhân viên về thang đo này, tác giả đề xuất nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện hơn các khía cạnh của yếu tố này tại VNPT Bắc Giang như sau:

- *Thứ nhất*, chi tiết hóa mức điểm trong bảng đánh giá hiệu quả công việc. Cụ thể:

Loại A: từ 11 đến 15 điểm (Hoàn thành 95% - 100% nhiệm vụ công việc; Đi làm đủ 100% số buổi quy định; Chấp hành đủ 100% nội quy kỷ luật). Mỗi % hoàn thành từ mức 95% tăng thêm 1 điểm.

Loại B: từ 6 đến 10 điểm (Hoàn thành 85% đến 95% nhiệm vụ công việc; Số buổi đi làm đạt trên 98%; Chấp hành đủ 100% nội quy kỷ luật). Mỗi % hoàn thành từ mức 85% tăng thêm 0.5 điểm.

Loại C: từ 1 đến 5 điểm (Dưới 85% công việc; dưới 98% giờ làm; Nội quy kỷ luật dưới 100%)

Không xếp loại: dưới 1 điểm

Sau khi có các kết quả đánh giá, người đánh giá gửi báo cáo lên Phòng tổng hợp nhân sự. Ngoài ý kiến trong bản đánh giá, VNPT Bắc Giang có thể tiến hành lấy thêm ý kiến của cán bộ nhân viên về kết quả đánh giá đó bằng hòm thư góp ý để đánh giá mức độ chính xác và công bằng trong sự đánh giá của các phòng ban.

- *Thứ hai*, VNPT Bắc Giang cũng cần đẩy mạnh sự phối hợp với phòng tổng hợp nhân sự thực hiện công tác tuyên truyền qua website nội bộ, email...phổ biến đến các cán bộ nhân viên khác những cán bộ nhân viên đã có những đóng góp hiệu quả cho VNPT Bắc Giang.

3.2.5. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Thứ nhất, để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả thì VNPT Bắc Giang cần phải có thêm các khóa đào tạo dành riêng cho các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên. Ngoài ra, Lãnh đạo VNPT Bắc Giang cùng Phòng tổng hợp nhân sự cũng nên thảo luận với cán bộ nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kì thực hiện đánh giá và thảo luận với cán bộ nhân viên về kết quả đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá thực hiện công việc là cần chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cán bộ công nhân viên.

Thứ hai, cùng với giải pháp mang tính kỹ thuật, VNPT Bắc Giang cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện nhiệm vụ. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

Do đó rất cần thiết phải xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có. Việc xây dựng chỉ số KPI dựa trên các chỉ tiêu mang tính định lượng sẽ tránh được việc đánh giá trên cơ sở cảm tính, đảm bảo tính lương đúng với đánh giá thực hiện nhiệm vụ, thúc đẩy động lực cho người lao động, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

Tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển, tôn vinh cho người lao động

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực cần tăng cường công tác đào tạo và đào tạo lại, đào tạo theo hướng chuyên sâu từng nghiệp vụ chuyên môn.

KẾT LUẬN

Khi quy trình và các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động của Doanh nghiệp là hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc gắn bó hơn với Doanh nghiệp. Với những nội dung đã nghiên cứu làm rõ một số vấn đề về lý thuyết cũng như nghiên cứu điều tra thực tế tại VNPT Bắc Giang của luận văn đã được trình bày trên đây. Tác giả hy vọng có thể đưa ra cái nhìn tổng quát về vai trò của tạo động lực và các giải pháp tạo động lực làm việc thông qua hệ thống đãi ngộ, các nguyên tắc xây dựng hệ thống và các biện pháp khích lệ tinh thần này một cách khoa học và hợp lý, từ đó lôi kéo người lao động phát huy cao nhất khả năng của họ, kết hợp thành một khối thống nhất để cùng đạt tới mục đích chung của VNPT Bắc Giang cũng như Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung.

Luận văn được tiến hành trong một thời gian còn hạn chế, phạm vi chưa thực sự lớn và là công trình nghiên cứu độc lập cho nên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, nếu có điều kiện tiếp tục nghiên cứu tác giả sẽ mở rộng quy mô nghiên cứu ra toàn bộ hệ thống VNPT và tìm hiểu thêm các yếu tố khác có thể sẽ tác động đến tạo động lực cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Kính mong nhận được sự chia sẻ, đóng góp của các quý thầy cô và bạn đọc để vấn đề nghiên cứu được hoàn thiện hơn.