

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN BÍCH THẢO

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN CÔNG
TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH
VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

NGUYỄN BÍCH THẢO

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN CÔNG
TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH
VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. HOÀNG THANH TÙNG

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Đồng thời, các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả

Nguyễn Bích Thảo

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Hoàng Thanh Tùng đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học - trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn

Trân trọng cảm ơn.

Tác giả

Nguyễn Bích Thảo

MỤC LỤC

	Trang
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ	vii
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	7
1.1. Các khái niệm có liên quan	7
1.1.1. Nhu cầu	7
1.1.2. Động lực.....	8
1.1.3. Động lực lao động	9
1.1.4. Tạo động lực lao động	11
1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động.....	12
1.2.1 Học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow.....	12
1.2.2 Học thuyết công bằng của Stacy Adams	14
1.2.3 Học thuyết hai yếu tố của Herzberg.....	15
1.2.4 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom	16
1.3. Nội dung của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	17
1.3.1. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính	17
1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính	22
1.4. Các chỉ tiêu cơ bản đo lường động lực lao động	24
1.4.1. Tính chủ động, tích cực, sáng tạo trong công việc	25
1.4.2. Lòng trung thành của nhân viên.....	26
1.4.3 Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	27
1.4.3. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	28
1.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	29
1.5.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	29
1.5.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp	30
1.5.3 Các nhân tố thuộc bản thân người lao động	33

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học rút ra cho Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel	34
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số đơn vị.....	34
1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel.....	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL	38
2.1. Khái quát về Khối cơ quan Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel.....	38
2.1.1 Quá trình thành lập Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel	38
2.1.2 Mô hình tổ chức	39
2.1.3 Chức năng, nhiệm vụ của Công ty	39
2.1.4 Đặc thù của Khối cơ quan Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel.....	42
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel.....	46
2.2.1. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính	46
2.2.2. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính	60
2.3. Động lực lao động của CBCNV khối Cơ quan Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel qua các chỉ tiêu cơ bản	65
2.3.1. Tính chủ động, tích cực, sáng tạo trong công việc	65
2.3.2. Lòng trung thành của nhân viên.....	66
2.3.3. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	66
2.3.4 Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	71
2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel	73
2.4.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty	73

2.4.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty.....	75
2.4.3 Các nhân tố thuộc bản thân người lao động	77
2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động trong Khối cơ quan Viettelimex.....	77
2.5.1 Các thành tựu đạt được	77
2.5.2 Các hạn chế và nguyên nhân.....	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG KHỐI CƠ QUAN CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL	82
3.1 Phương hướng tạo động lực lao động của Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel	82
3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của công ty	82
3.1.2. Phương hướng tạo động lực lao động của Khối Cơ quan Công ty TNHH Nhà nước một thành viên.....	83
3.2. Giải pháp tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Viettelimex.....	85
3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc.....	85
3.2.3. Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc	87
3.2.2. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc... ..	89
3.2.3. Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp	91
3.2.4. Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi	94
3.2.5. Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động....	95
3.2.6. Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động.....	96
3.3. Khuyến nghị.....	99
3.3.1. Khuyến nghị với Bộ Quốc phòng	99
3.3.2. Khuyến nghị với lãnh đạo Công ty	100
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	103
DANH MỤC THAM KHẢO.....	103
PHỤ LỤC	106

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm Y tế
CBCNV	Cán bộ Công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CTV	Cộng tác viên
ĐH LĐXH	Đại học Lao động xã hội
KPI	Chỉ số hiệu quả trọng yếu
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
HĐDV	Hợp đồng Dịch vụ
P.Ctr	Phòng Chính trị
P.ĐT	Phòng Đầu tư
P. HC	Phòng Hành chính
P.TCLĐ	Phòng Tổ chức Lao động
SXKD	sản xuất kinh doanh
TT BL	Trung tâm Bán lẻ
TDTT	Thể dục thể thao
TT PP	Trung tâm Phân phối
TT SPM	Trung tâm Sản phẩm mới
TT TMQT	Trung tâm Thương mại Quốc tế
TM & XNK	Thương mại và Xuất nhập khẩu
TT XNK TBVT	Trung tâm Xuất nhập khẩu Thiết bị Viễn thông
Viettelimex	Công ty TNHH NN Một thành viên Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel
VNPT	Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam
VHVN	Văn hóa văn nghệ
XNK	Xuất nhập khẩu

DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU ĐỒ, HÌNH

	TRANG
Hình 1.1 Tháp nhu cầu của A.Maslow.....	12
Hình 2.1 Mô hình tổ chức Viettelimex	39
Bảng 2.1 Cơ cấu lao động Viettelimex	41
Bảng 2.2 Bảng khảo sát công tác phân công, bố trí lao động	48
Bảng 2.3 Đánh giá công việc thực hiện theo tháng	49
Bảng 2.4 Bảng xếp loại nhân viên	51
Bảng 2.5 Bảng đánh giá thực hiện công việc theo quý.....	52
Bảng 2.6 Bảng xếp loại nhân viên theo quý.....	53
Bảng 2.7 Ý kiến của người lao động về tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc của cán bộ quản lý	55
Bảng 2.8 Bảng phúc lợi các ngày lễ tết cho CBCNV	63
Bảng 2.9 Đánh giá công việc của CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex.....	64
Bảng 2.10 Đánh giá về tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc.....	65
Bảng 2.11 Khảo sát lòng trung thành của Cán bộ, nhân viên Khối Cơ quan Viettelimex	67
Bảng 2.12 Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của Phòng Đầu tư tháng 5/2015	68
Bảng 2.13 Đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.....	70
Bảng 2.14 Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	71
Bảng 3.1 Đề xuất Hệ số đánh giá hoàn thành công việc (Ki).....	89
Công thức 1: Cộng điểm đánh giá năm.....	54
Công thức 2: Tiền lương hàng tháng của Người lao động.....	60
Công thức 3: Tiền lương cứng của người lao động.....	60
Công thức 4: Tiền lương chức danh của người lao động.....	61

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong quá trình hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp, hiệu quả lao động của từng cá nhân cũng như của toàn doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào hai yếu tố năng lực và động lực lao động. Năng lực làm việc phụ thuộc vào quá trình giáo dục, kiến thức, kỹ năng được trang bị, kinh nghiệm qua trải nghiệm thực tế; việc cải thiện và nâng cao năng lực làm việc thường diễn ra sau một thời gian dài. Tuy nhiên, động lực lao động lại không như vậy, động lực lao động hình thành từ những yếu tố nội tại bản thân mỗi cá nhân và những yếu tố phát sinh trong quá trình làm việc. Người có động lực lao động cao sẽ năng động, nỗ lực, đầu tư công sức và tinh thần để hoàn thành xuất sắc mục tiêu đã đề ra. Chính vì vậy, lãnh đạo doanh nghiệp, ngoài việc nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động còn phải thấu hiểu và ứng dụng các biện pháp tạo động lực lao động để khai thác hết năng lực cá nhân nhằm tăng năng suất và hiệu quả lao động. Có thể nói, tạo động lực cho người lao động là một vấn đề mang ý nghĩa thực tiễn rất cao đối với doanh nghiệp.

Khối Cơ quan Viettelimex bao gồm các phòng chức năng có nhiệm vụ quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị trực thuộc Công ty trong cả nước. Đây là cơ quan đầu não phối hợp và điều hành hoạt động chung cho cả Công ty nên khối lượng và áp lực công việc đối với từng đơn vị cũng như từng cá nhân là rất lớn. Để cán bộ công nhân viên trong Khối Cơ quan Viettelimex phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, ngoài yếu tố về năng lực chuyên môn, cần có động lực lao động từ bản thân mỗi cá nhân.

Mặc dù Viettelimex nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng đã quan tâm và có khá nhiều các hoạt động tạo động lực, từng bước xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, phát huy tinh thần sáng tạo của người lao động; Nhân viên dù ở vị trí nào cũng được tạo điều kiện chủ động trong công việc, có cơ hội để thăng tiến... nhưng qua quan sát, theo dõi quá trình

làm việc của cán bộ công nhân viên, lãnh đạo Công ty nhận thấy vẫn còn có sự khác nhau khá lớn trong tinh thần thái độ làm việc. Có những cá nhân làm việc rất tích cực, nhưng đồng thời cũng có những cá nhân, kể cả những người có trình độ cao, làm việc chưa tích cực, thờ ơ, không hăng hái trong công việc. Điều đó chứng tỏ Công ty chưa phát huy hết năng lực cá nhân và việc tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên vẫn còn có những hạn chế nhất định. Nếu nghiên cứu tìm ra và giải quyết được những hạn chế này sẽ giúp Công ty nâng cao hơn nữa động lực làm việc cho người lao động, giúp họ hăng hái, nhiệt tình, sáng tạo hơn trong công việc và đem lại hiệu quả cao hơn. Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề trên, trong quá trình theo học cao học tại trường ĐH LDXH và làm việc thực tế tại Công ty, tác giả xin lựa chọn đề tài: *‘Tạo động lực lao động tại Khối Cơ quan- Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel’* làm đề tài luận văn tốt nghiệp.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Trên thế giới, có khá nhiều quan điểm khác nhau về động lực lao động, các nghiên cứu của Maier và Lauer (1973), Kreitner (1995), Higgins (1994) khẳng định động lực lao động giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Người lao động làm việc với không chỉ có động lực duy nhất là tiền bạc mà động lực còn liên quan đến thái độ và hành vi của họ (Dickson, 1973). Các nghiên cứu của Hawthorne đã bắt đầu tiếp cận các mối quan hệ lao động, theo đó nhu cầu và động lực của nhân viên trở thành tâm điểm chính của quản lý (Bedeian, 1993). Để có được hiệu quả cao nhất từ lực lượng lao động, các doanh nghiệp đang dần dần có nhiều cố gắng để xây dựng và sử dụng thành công nguồn nhân lực, các công ty có thể đạt được một lợi thế cạnh tranh chiến lược (O'Reilly & Pfeffer, 2000) và trở nên cạnh tranh hơn trên thị trường toàn cầu (Delaney & Huselid, 1996).

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài “*Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng*”, tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy nếu thay đổi quy chế về cơ hội thăng tiến, phong cách lãnh đạo cho người lao động thì động lực làm việc và sự hài lòng cũng thay đổi tương ứng.[18]

Trong nước, những nội dung liên quan đến tạo động lực làm việc và chính sách đối với người lao động trong doanh nghiệp đã được công bố dưới dạng đề tài, chuyên đề, khảo sát và các bài đăng trên tạp chí, sách báo... Có thể kể đến Luận án tiến sĩ của tác giả Vũ Thị Uyên (2008), “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*” thực hiện tại trường ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội. Luận án nghiên cứu những hoạt động tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp nhà nước và đề xuất các biện pháp để giúp cho doanh nghiệp nhà nước có thể giữ chân được nhân tài hoạt động trong các lĩnh vực chủ chốt và hạn chế hiện tượng chảy máu chất xám của lực lượng lao động có chuyên môn vững vàng ra những doanh nghiệp nước ngoài. Luận án tiến sĩ của tác giả Trần Thế Hùng (2008), “*Hoàn thiện công tác quản lý tiền lương trong ngành điện lực Việt Nam*” thực hiện trường ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội; Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Trung Thành (2005) “*Hoàn thiện mô hình đào tạo và phát triển cán bộ quản lý cho các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước tại Việt nam*”, cũng được thực hiện tại trường ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội là các tài liệu nghiên cứu đề cập đến vấn đề tạo động lực cho người lao động thông qua hoàn thiện

công tác tiền lương, tiền thưởng; công tác đánh giá hiệu quả công việc và công tác đào tạo cho người lao động tại doanh nghiệp.

Ngoài các tài liệu nghiên cứu ở trên, còn có bài nghiên cứu với chủ đề “*Đánh giá để tạo động lực cho nhân viên*“. Bài nghiên cứu tập trung vào nghiên cứu sự ảnh hưởng của quy trình đánh giá đến động lực của người lao động. Qua nghiên cứu, với công thức: Năng suất làm việc = năng lực + động lực làm việc, tác giả cho thấy đối với nguồn nhân lực tại Việt Nam, tỷ lệ trong phép toán này luôn là: động lực lớn hơn năng lực. Ngoài ra, tác giả cũng đưa ra quy trình đánh giá và nhận định các doanh nghiệp ít chú trọng đến trao đổi, đối thoại trong quy trình đánh giá. [16]

Tuy đã có một số công trình nghiên cứu về động lực lao động và tạo động lực lao động như đề cập ở trên nhưng chưa có công trình nghiên cứu nào về tạo động lực lao động tại một đơn vị cụ thể là Khối Cơ quan - Công ty Viettelimex.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu:

Vận dụng cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động để nghiên cứu thực trạng các hoạt động tạo động lực cho người lao động tại khối Cơ quan Viettelimex; đánh giá các thành tựu cũng như những hạn chế còn tồn tại. Từ đó đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường công tác tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên khối Cơ quan Viettelimex.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động
- Phân tích, đánh giá thực trạng các hoạt động tạo động lực cho người lao động tại khối Cơ quan

- Đề xuất các giải pháp mang tính khả thi, các khuyến nghị với cấp trên và với cơ quan chức năng nhằm tăng cường động lực lao động cho cán bộ công nhân viên khối Cơ quan Viettelimex

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu.

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực cho Khối Cơ quan Viettelimex

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- *Phạm vi không gian:* Đề tài được nghiên cứu tại Khối Cơ quan Viettelimex

- *Phạm vi thời gian:* Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 2012-2014 và đề xuất các giải pháp đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp nghiên cứu như duy vật biện chứng, duy vật lịch sử; điều tra khảo sát bằng Phiếu khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp; thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp; Phân tích so sánh các số liệu để minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu.

Nguồn số liệu thứ cấp được thu thập qua thống kê, trích dẫn các báo cáo từ các phòng ban của Khối cơ quan Viettelimex; phân tích tổng hợp số liệu từ các giáo trình, tài liệu, luận văn thạc sĩ, luận văn tiến sĩ, sách báo, tạp chí và các phương tiện truyền thông internet. Các số liệu thứ cấp được phân tích, so sánh để rút ra thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề.

Nguồn thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập qua Phiếu khảo sát. Qua trao đổi với một số lãnh đạo đơn vị và phân tích định tính, căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu, tác giả xây dựng nội dung Phiếu khảo sát theo các biến đo lường để thu thập những thông tin cần thiết minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu. Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các cá nhân đang làm việc tại các đơn vị trong khối cơ quan Viettelimex. Số lượng phiếu phát ra là 120 phiếu (gấp 3 lần số lượng câu hỏi); số phiếu thu về được 105 phiếu do một số CBCNV phải đi công tác xa không kịp về trả lời phiếu; một số đang nghỉ phép dài hạn. Thông tin sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm excel

6. Những đóng góp của luận văn

+ *Giá trị lý luận*: Hệ thống hoá một số vấn đề lý luận cơ bản về công tác tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp.

+ *Giá trị thực tiễn*: Xây dựng được các giải pháp mang tính khả thi nhằm tăng cường động lực lao động cho cán bộ công nhân viên khối Cơ quan Viettelimex; các khuyến nghị với các cơ quan chức năng để thực hiện tốt các giải pháp này

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu theo 3 chương

Chương I: Lý luận chung về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Chương II: Thực trạng tạo động lực lao động tại Khối Cơ quan Viettelimex

Chương III: Một số giải pháp tạo động lực lao động trong Khối Cơ quan

Viettelimex

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm có liên quan

1.1.1. Nhu cầu

Từ lâu nhu cầu đã là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học cũng như xã hội. Vấn đề về nhu cầu đã được nhiều nhà khoa học trên thế giới đề cập và nghiên cứu. Có thể nói nhu cầu là hiện tượng phức tạp, đa diện, đặc trưng cho mọi sinh vật. Sự hiện diện của nhu cầu ở bất kì sinh vật nào, hoặc ở bất kì xã hội nào được xem như cơ thể sống phức tạp, là đặc điểm để phân biệt chủ thể đó với môi trường xung quanh. Chính tính đa dạng của đối tượng tạo nên sự vô hạn của nhu cầu. Marshall viết rằng: "Không có số để đếm nhu cầu và ước muốn" [10]

Từ xa xưa, Aristotle đã cho rằng con người có hai loại nhu cầu chính: thể xác và linh hồn. [10]. Sự phân loại này mang tính ước lệ lớn nhưng nó ảnh hưởng đến tận thời nay và người ta quen với việc phân nhu cầu thành "nhu cầu vật chất" và "nhu cầu tinh thần". Ngoài ra còn tồn tại nhiều kiểu phân loại khác dựa trên những đặc điểm hay tiêu chí nhất định

Theo “Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động“ của TS. Bùi Thị Xuân Mai có định nghĩa Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...) [9]

Boris M. Genkin chia nhu cầu ra hai nhóm: nhu cầu tồn tại và nhu cầu đạt mục đích sống. Nhu cầu tồn tại gồm nhu cầu sinh lí, nhu cầu an toàn và nhu cầu tham dự; Nhu cầu đạt mục đích sống có bốn nhóm: 1) giàu có về vật chất; 2) quyền lực và danh vọng; 3) kiến thức và sáng tạo; 4) hoàn thiện tinh thần. Tùy vào thiên hướng của từng cá nhân mà một trong số bốn nhu cầu trên

thể hiện nổi trội. Có thể trong một người hiện diện cả bốn dạng nhu cầu đó nhưng ở các giai đoạn khác nhau trong đời. [10]

Tóm lại, nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển. Nhu cầu thường là đòi hỏi đi từ thấp đến cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh[9]. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau. Nhu cầu có thể được nhóm thành 2 nhóm là nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người, việc thỏa mãn chúng phụ thuộc vào thù lao tài chính. Thù lao tài chính càng cao thì mức độ thỏa mãn các nhu cầu vật chất càng cao. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý. Tùy thuộc vào từng loại công việc, cách ứng xử của nhà quản lý và tập thể lao động mà mức độ thỏa mãn các nhu cầu tinh thần có thể khác nhau [8, tr.142]

1.1.2. Động lực

Nghiên cứu động lực hoạt động của con người đã được thực hiện từ rất lâu trong lịch sử tâm lý học. Bằng các cách tiếp cận và nghiên cứu khác nhau, các nhà tâm lý học đã tìm cách lý giải tại sao con người có thể thực hiện được hành vi nào đó, tại sao hoạt động của anh ta có thể kéo dài trong một thời gian nhất định hoặc ngưng lại đúng lúc ...

Theo từ điển Tiếng Việt: “Động lực được hiểu là cái thúc đẩy, làm cho phát triển .. Nhà nghiên cứu Mitchell cho rằng: “ Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình,,[12]

Cũng nghiên cứu về động lực, nhà nghiên cứu Bolton đưa ra quan điểm: “Động lực được định nghĩa như một khái niệm để mô tả các yếu tố được các cá nhân nảy sinh, duy trì và điều chỉnh hành vi của mình theo hướng đạt được mục tiêu ,,[12]

Tạp chí *British Journal of Educational Psychology* định nghĩa: “Động lực là lý do để thực hiện hành vi” [19, tr712]

Tạp chí *Family and Consumer Sciences* viết: “Động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó” [20]

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về động lực như sau: “Động lực là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động“. [11]

Động lực cũng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, các nhân tố này luôn thay đổi và tương đối là khó nắm bắt. Chúng được chia thành ba nhóm yếu tố cơ bản là:

- Những yếu tố thuộc về con người tức là những yếu tố xuất hiện trong chính bản thân con người thúc đẩy con người làm việc.
- Những nhân tố thuộc môi trường.
- Những yếu tố thuộc về nội dung bản chất công việc.

1.1.3. Động lực lao động

Động lực lý giải cho lý do tại sao một người lại hành động. Một người có động lực là khi người đó bắt tay vào làm việc một cách tự nguyện mà không cần có sự ép buộc, khi đó, họ có thể làm được nhiều hơn điều mà cấp trên mong chờ ở họ. Động lực làm việc thể hiện dưới nhiều khía cạnh khác nhau như sự nhiệt tình, chăm chỉ, bền bỉ... Cũng nghiên cứu về động lực làm việc, một số chuyên gia tại Công ty Tâm Việt quan niệm về động lực lao động: “Động lực lao động là động cơ có ý thức hay vô thức khơi gợi và hướng hành động và việc đạt được mục tiêu mong đợi. Như vậy, để tạo động lực cho ai đó thực hiện việc gì, bạn phải làm cho người đó muốn làm việc đó chứ không phải bị buộc phải làm... [15]

Suy cho cùng 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. Vì vậy “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức“ [7, tr.128]

Động lực lao động không xuất phát từ bất kỳ sự cưỡng chế nào, không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính. Động lực lao động không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ trong nội tâm của người lao động. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực trong hoạt động đồng thời trong bản thân mỗi người và trong môi trường sống, làm việc. Do vậy, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức, các chính sách nhân lực của tổ chức và cách thức triển khai thực hiện hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về các nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho chính họ như nhu cầu, mục đích, các giá trị, lý tưởng, hoài bão, các kế hoạch trong tương lai.[8, tr.144]

Với những cách hiểu như trên, có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”[13’,tr.85]. Suy cho cùng 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.

1.1.4. Tạo động lực lao động

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức ra thì vấn đề tạo động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động, nên tạo động lực làm việc luôn được quan tâm ở bất cứ tổ chức nào. Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực là sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác tối đa hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nếu không có động lực làm việc thì một người dù có khả năng làm việc tốt và có đầy đủ nguồn lực cũng có thể không thực hiện được mục tiêu. Một người có động lực làm việc cao có thể đạt hiệu suất làm việc như mong đợi, kể cả khi người đó hạn chế về kiến thức, kỹ năng.

Hiệu quả làm việc của tổ chức được nâng lên không những bởi hiệu suất làm việc được gia tăng mà còn do tiết kiệm được nguồn lực, giảm chi phí hoạt động trong tổ chức. Điều này chỉ có thể đạt được khi người lao động của tổ chức có động lực làm việc. Chính vì tầm quan trọng của tạo động lực mà từ trước đến nay có rất nhiều nghiên cứu về tạo động lực lao động, từ đó đưa ra những quan điểm về tạo động lực lao động

Giáo trình Quản trị Nhân lực viết : “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức ,,. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối với người lao động như thế nào [8, tr.145]

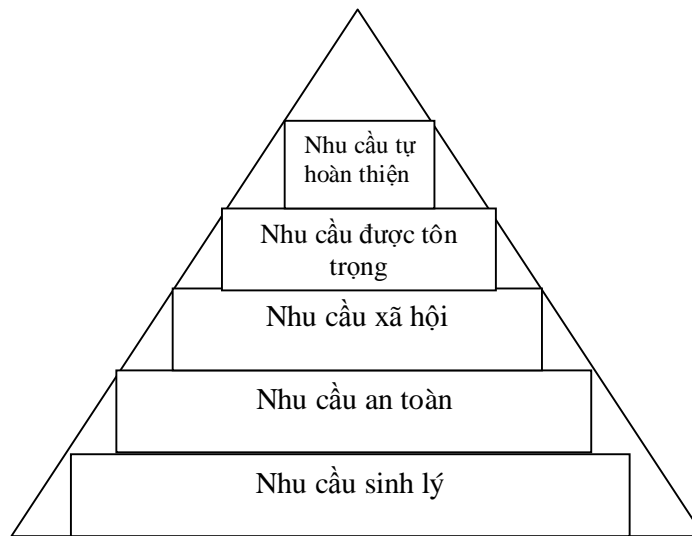
Như vậy, tạo động lực là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao

động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp. Vấn đề tạo động lực lao động chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Vậy thì tổ chức sẽ phải đưa ra các chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên? Tùy từng tổ chức, với khả năng và nguồn lực của mình mà xem xét áp dụng những cơ chế, chính sách phù hợp nhằm tạo động lực cho người lao động trong tổ chức đó

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

1.2.1 Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham Maslow đã đưa ra quan điểm về nhu cầu của con người và những nhu cầu này được sắp xếp theo các thứ bậc khác nhau. Học thuyết của ông dựa trên những con người khỏe mạnh, sáng tạo, những người sử dụng tất cả tài năng, tiềm năng và năng lực trong công việc. Ông đã đem các loại nhu cầu khác nhau của con người, căn cứ theo tính đòi hỏi của nó và thứ tự phát sinh trước sau của chúng để quy về 5 loại sắp xếp thành thang bậc về nhu cầu của con người từ thấp đến cao. [8, tr.158]



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của A.Maslow

Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực

1. Nhu cầu sinh lý (vật chất): Đây là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như nhu cầu ăn uống, ngủ, nhà ở, sưởi ấm... Là nhu cầu cơ bản nhất, nguyên thủy nhất, lâu dài nhất, rộng rãi nhất của con người. Khi những nhu cầu này chưa được thoả mãn tới mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác của con người sẽ không thể tiến thêm nữa.

2. Nhu cầu về an toàn: An toàn sinh mạng là nhu cầu cơ bản nhất, là tiền đề cho các nội dung khác như an toàn lao động, an toàn môi trường, an toàn nghề nghiệp,... Đây là những nhu cầu khá cơ bản và phổ biến của con người. Nhu cầu an toàn không được đảm bảo thì công việc của mọi người sẽ không tiến hành bình thường được và các nhu cầu khác sẽ không thực hiện được.

3. Nhu cầu xã hội: Nội dung của nhu cầu bao gồm các vấn đề tâm lý như: Được dư luận xã hội thừa nhận, sự gần gũi, thân cận, tán thưởng, ủng hộ, mong muốn được hòa nhập, lòng thương, tình yêu, tình bạn, tình thân ái là nội dung cao nhất của nhu cầu này. Nó thể hiện tầm quan trọng của tình cảm con người trong quá trình phát triển của nhân loại.

4. Nhu cầu được tôn trọng: Nội dung của nhu cầu này gồm hai loại: Lòng tự trọng và được người khác tôn trọng.

+ Lòng tự trọng bao gồm nguyện vọng muốn giành được lòng tin, có năng lực, có bản lĩnh, có thành tích, độc lập, tự tin, tự do, tự trưởng thành, tự biểu hiện và tự hoàn thiện.

+ Nhu cầu được người khác tôn trọng gồm khả năng giành được uy tín, được thừa nhận, được tiếp nhận, có địa vị, có danh dự,... Tôn trọng là được người khác coi trọng, ngưỡng mộ. Khi được người khác tôn trọng cá nhân sẽ tìm mọi cách để làm tốt công việc được giao. Do đó nhu cầu được tôn trọng là điều không thể thiếu đối với mỗi con người.

5. Nhu cầu tự hoàn thiện: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo.

1.2.2 Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng.[13, tr.101]

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây:

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác.
- Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ.
- Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ.
- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh.
- Bỏ việc

Học thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà còn tới cả mối quan hệ giữa khối lượng đó với những gì những người khác nhận được. Các đầu vào, như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với những đầu ra như mức lương, tăng lương, sự công

nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ so với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người phấn đấu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng.

Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động để hiệu chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện.

Tuy nhiên, học thuyết công bằng vẫn chưa làm sáng tỏ được một số vấn đề. Chẳng hạn, làm thế nào các nhân viên có thể chọn được người để đối chiếu? Làm thế nào họ xác định được đầu vào và đầu ra? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình và của người khác để đi đến kết luận? Khi nào và làm thế nào các yếu tố thay đổi qua thời gian? ... Mặc dù có những vấn đề chưa rõ, song lý thuyết công bằng được ủng hộ bởi nhiều nghiên cứu và gợi mở cho chúng ta nhiều điều quan trọng trong lĩnh vực động lực lao động . [13, tr101]

1.2.3 Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Đây là học thuyết về tạo động lực dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn của con người trong công việc. Theo Herzberg, các yếu tố đó được chia ra làm hai nhóm:

Các yếu tố thúc đẩy (nguồn gốc của sự thỏa mãn trong công việc): Thử thách trong công việc, thành tích, thừa nhận, địa vị, trách nhiệm và sự thăng tiến

Các yếu tố duy trì (nguồn gốc của sự không thỏa mãn trong công việc): chính sách, điều kiện kiểm soát, tiền lương, an toàn nghề nghiệp, quan hệ với

người lao động. Nếu không được thỏa mãn, họ sẽ bất bình, không hài lòng với công việc [9]

Những ứng dụng của mô hình hai yếu tố vào quản lý là rất quan trọng. Tuy nhiên, các nhà quản trị phải áp dụng đồng bộ cả hai nhóm yếu tố, bởi các yếu tố duy trì không thể giải quyết những vấn đề như nạn vắng mặt, bỏ việc, sự bất bình hay năng suất thấp. Theo Herzberg, những vấn đề này chỉ được giải quyết khi vận dụng thành công các yếu tố thúc đẩy

1.2.4 Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Học thuyết đi vào lý giải việc người lao động muốn gì mà thúc đẩy họ dồn hết nỗ lực để hoàn thành công việc. Học thuyết kỳ vọng cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Lý thuyết này bao gồm ba biến số sau đây:

- Tính hấp dẫn: tầm quan trọng mà cá nhân đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm tàng có thể đạt được trong công việc. Biến số này xem xét các nhu cầu không được thỏa mãn của cá nhân

- Mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng: Mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn

- Mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả: Khả năng một cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được kết quả mong muốn [13, tr.98]

Lý thuyết này của Victor Vroom có thể được áp dụng trong quản lý nhân viên tại các cơ quan, doanh nghiệp, theo đó các nhà quản lý nên hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả, phần thưởng đối với người lao động.

Khi thực hiện được những điều này, động lực lao động của người lao động sẽ được tạo ra. [8, tr.163]

1.3. Nội dung của hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Tạo động lực lao động bằng biện pháp kích thích phi tài chính

-Xây dựng tiêu chuẩn, vị trí công việc

Hoạt động này sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc của mình. Đồng thời, người lao động cũng hiểu rõ những tiêu chí cụ thể về số lượng và chất lượng công việc để biết mình có hoàn thành công việc được giao hay không?

Hoạt động này không những có tác động rất lớn đến hầu hết các hoạt động quản trị nhân sự tại doanh nghiệp như: đánh giá thực hiện công việc là cơ sở tính tiền lương, tiền công...ngoài ra nó còn giúp tạo động lực cho người lao động, giúp người lao động nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc

Các nhà quản lý cần phải xác định một cách rõ ràng nhiệm vụ công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc. Nếu công việc được giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng, có thể đánh giá đúng đắn được mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả thực hiện công việc này là cơ sở để tổ chức thực hiện các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần hợp lý nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc được giao của nhân viên

Để xây dựng tiêu chuẩn vị trí công việc, các nhà quản lý cần phải thực hiện đầy đủ 2 vấn đề cơ bản sau;

- Xác định rõ mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ được mục tiêu đó. Người lao động cũng cần hiểu rằng, những nhiệm vụ mà họ được giao thực hiện là hướng tới việc hoàn thành tốt các mục tiêu đó. Nếu họ hoàn thành tốt những nhiệm vụ đó, họ sẽ nhận được thù lao và khen thưởng xứng đáng với công sức họ bỏ ra

- Xác định các vị trí việc làm cụ thể cho từng bộ phận trong tổ chức và tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí việc; với vị trí công việc đó đòi hỏi nhân lực có trình độ thế nào; cần có những kỹ năng cần thiết nào....từ đó lựa chọn và bố trí nhân sự một cách phù hợp. Điều này không những giúp cho người lao động có thể hoàn thành công việc nhanh chóng với hiệu quả cao do phù hợp năng lực sở trường của họ mà còn tạo ra hiệu quả hoạt động cao cho toàn tổ chức.

-Phân công, bố trí lao động hợp lý

Phân công công việc là giao cho ai đó trách nhiệm và quyền hạn để thực hiện công việc nào đó. Song song với phân công công việc, người quản lý cần cung cấp những phương tiện, nguồn lực cần thiết nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người được phân công hoàn thành công việc.

Phân công công việc là hoạt động giao việc cho người lao động, phân công công việc cho người lao động bao gồm phân công công việc thường xuyên và phân công công việc đột xuất [8, tr.32]

Những nguyên tắc của phân công công việc:

- Xem xét năng lực và trình độ người lao động: phân công công việc phải tạo cơ sở, nền tảng cho người lao động phát huy được khả năng, tiềm năng và óc sáng tạo của mình

- Nghiên cứu nhu cầu của người lao động: nghiên cứu nhu cầu của người lao động để xác định mong muốn, nguyện vọng, định hướng phát triển nghề nghiệp trong tương lai của nhân viên, từ đó phân công công việc hợp lý và khoa học

- Phân công lao động phù hợp với kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động và khả năng phát triển của người lao động trong tương lai;

- Trong phân công công việc, phải quy định rõ tiến độ thực hiện công việc và có lịch trình kiểm tra, đôn đốc, đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tiến độ thực hiện công việc đã định

Phân công công việc là nhiệm vụ quan trọng trong tạo động lực lao động, bố trí được đúng người, đúng việc, đúng khả năng sẽ phát huy được lợi thế của người lao động, tạo sự hăng say, sẵn sàng trong lao động.

- Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nhân sự quan trọng và luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là khẳng định năng lực, khả năng của nhân viên, đây là cơ sở giúp doanh nghiệp tuyển mộ, tuyển chọn, phát triển nguồn nhân lực hiện tại, đồng thời giúp doanh nghiệp xây dựng các chế độ thù lao, thăng tiến, kỷ luật hợp lý, đưa ra quyết định quản lý về nhân sự một cách công bằng chính xác.

Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

Trong hoạt động tạo động lực, việc xây dựng quy chế đánh giá công khai, minh bạch mà cụ thể hơn là xây dựng quy chế khen thưởng trong doanh nghiệp để tạo cho người lao động cảm thấy những cống hiến trong công việc được ghi nhận, được mọi người biết đến là cấp thiết và quan trọng. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Người lao động được khen thưởng sẽ

cảm thấy hào trước doanh nghiệp và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc.

-Khen thưởng và tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu bậc cao. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được nhu cầu này, qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Nắm bắt được nhu cầu này, người quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp, tạo cơ hội để người lao động thăng tiến

Việc lựa chọn người lao động nào được tạo cơ hội thăng tiến, không những có ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động mà còn ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của những lao động khác. Nếu doanh nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng cử đi đào tạo, để tăng khả năng thăng tiến cho họ không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho Công ty mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn. Không những thế, những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách thăng tiến càng rõ ràng, càng hấp dẫn, càng kích thích được người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao năng suất lao động.

Việc tạo những cơ hội thăng tiến cho người lao động giúp họ khẳng định và thể hiện mình, nhận ra những cơ hội mới để phát triển nghề nghiệp và gắn bó hơn với tổ chức, có ý thức phấn đấu và nỗ lực nhiều hơn trong thực thi nhiệm vụ. Minh bạch con đường thăng tiến cho mọi người và thiết lập hướng thăng tiến rõ ràng cho tất cả cá nhân là yêu cầu của bất cứ tổ chức nào. Muốn vậy, tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

-Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Trong lĩnh vực tâm lý học lao động, các nhà khoa học đã nghiên cứu và có kết luận về sự ảnh hưởng của môi trường vật chất đến động lực, cũng như hiệu quả làm việc của người lao động. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả làm việc, doanh nghiệp cần cung cấp đầy đủ các trang thiết bị, công cụ lao động, đồng thời, nơi làm việc cũng cần được bố trí khoa học.

Tạo động lực cho người lao động thông qua bầu không khí làm việc tốt đẹp là một biện pháp rất quan trọng trong hệ thống biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua kích thích tinh thần.

Trong doanh nghiệp luôn duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng, phong cách làm việc chuyên nghiệp... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên, mỗi nhân viên luôn luôn có nỗ lực phấn đấu không ngừng và luôn duy trì được không khí vui vẻ, thân thiện trong suốt quá trình làm việc, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc

-Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động

Đào tạo giúp người lao động tăng tính thỏa mãn trong công việc hiện tại, việc nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho các nhân rất tự tin và lạc quan về công việc. Mặt khác, khi được đào tạo, cá nhân sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với Công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để người lao động tự hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề

nghiệp. Vì thế, các doanh nghiệp phải kết hợp tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác như chăm lo đời sống tinh thần cho người lao động bằng các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, thăm quan, du lịch...Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thỏa mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính

- Xây dựng, thực hiện chế độ lương

Một trong những chức năng của tiền lương là chức năng kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động. Trong hoạt động kinh tế thì lợi ích kinh tế là động lực cơ bản, nó biểu hiện trên nhiều dạng, có lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần, lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, có lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể [14, tr.25]

Tiền lương là bộ phận thu nhập chính của người lao động nhằm thỏa mãn phần lớn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động. Do vậy, sử dụng các mức tiền lương khác nhau là đòn bẩy kinh tế quan trọng để định hướng sự quan tâm và động cơ trong lao động của người lao động dựa trên cơ sở lợi ích cá nhân.

Để tiền lương phát huy được chức năng là động lực lao động, khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không hấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định dùng để trả cho những người lao động làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề. Khi người lao động làm việc có nghĩa là họ muốn tạo ra thu nhập để nuôi sống bản thân và gia đình, vì vậy nếu tổ chức đảm bảo được cuộc sống của họ thì họ sẽ làm việc và gắn bó lâu dài cho tổ chức.

- Tiền lương phải được trả theo khối lượng công việc và chất lượng công việc mà người lao động đã cống hiến cho tổ chức, trả lương theo khối lượng và chất lượng công việc còn để so sánh mức độ thực hiện công việc giữa những người lao động với nhau. Mặt kỹ thuật về tiền lương thể hiện ở trình độ chuyên môn mà người lao động đạt được, còn sự cống hiến cho tổ chức thể hiện số năm kinh nghiệm nghề nghiệp, số năm thâm niên làm việc tại tổ chức.

- Tiền lương phải phù hợp với các quy định của pháp luật; đơn giản, dễ hiểu và dễ tính toán, giúp người lao động có thể tự tính được lương của mình, qua đó, người lao động có thể hiểu được các yếu tố làm tăng giảm tiền lương của mình, nhằm hoàn thiện động cơ và thái độ làm việc

- Tiền lương phải có tác dụng thúc đẩy tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và hiệu quả lao động. Muốn vậy, tổ chức trả lương phải sử dụng các đòn bẩy kích thích vật chất gắn liền với các tiêu chí tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm và hiệu quả lao động [14, tr.35]

-Xây dựng và thực hiện chế độ thưởng

Bên cạnh tiền lương cố định hàng tháng/ hàng năm/ hàng kỳ, trong doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là **Tiền thưởng**. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động

Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho người lao động nó còn là phương tiện để đánh giá công lao, sức lao động, tinh thần trách nhiệm, thành tích của người lao động đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích lợi ích vật chất và tinh thần đối với người lao động, vì vậy khi xây dựng tiền thưởng phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

Tiền thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy

được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thực sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thỏa mãn với công việc.

Tiền thưởng cho người lao động phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc; khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động

-Xây dựng và thực hiện các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp, phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc có hiệu quả như: chương trình mua nhà giá rẻ cho người lao động, tổ chức các hoạt động thể thao, du lịch... Các doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần yên tâm, tạo động lực cho người lao động. Vì vậy, tổ chức cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công bằng, đáp ứng tâm tư, nguyện vọng của người lao động từ đó kích thích, tạo động lực lao động cho nhân lực trong tổ chức

1.4. Các chỉ tiêu cơ bản đo lường động lực lao động

Động lực làm việc của người lao động có thể được đo lường gián tiếp thông qua các chỉ tiêu năng suất lao động, tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc, lòng trung thành của nhân viên... Người lao động làm việc có động lực thì luôn hăng say, cố gắng phấn đấu, gắn bó với công việc với công

ty, luôn tìm tòi cải thiện và nâng cao kết quả thực hiện công việc từ đó góp phần tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận, giảm tỷ lệ bỏ việc, chuyển cơ quan.

1.4.1. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc

Nhân lực chủ động, sáng tạo đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất cứ tổ chức nào. Tuy nhiên, đây là nhóm khó tìm và khó dùng nhất, mặc dù nếu muốn tạo ra giá trị mới thì không thể không dùng. Trong điều kiện môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt của kinh tế mà hàm lượng tri thức ngày càng tăng càng đòi hỏi sáng tạo đổi mới. Nếu coi năng lực đổi mới sáng tạo là trái tim của doanh nghiệp thì việc nhận thức đúng và bắt mạch được nó sẽ là động lực giúp nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Công việc của người lao động trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không đơn thuần yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, chỉ biết tuân lệnh và thực thi mọi công việc được giao. Người quản lý muốn thấy ở nhân viên của mình khả năng tư duy độc lập với những sáng kiến và không thụ động trong công việc. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, yêu thích công việc hơn, từ đó tăng sự thỏa mãn trong công việc

Tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, số sáng kiến được công nhận, khen thưởng, tinh thần sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc, sẵn sàng đi công

tác xa khi có yêu cầu, sẵn sàng nhận nhiệm vụ ở bất kỳ thời gian nào, thực hiện công việc của mình mà không phụ thuộc vào người khác...Đánh giá tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp.

1.4.2. Lòng trung thành của nhân viên

Trung thành có thể là một yếu tố thành phần của cam kết tổ chức, cũng có thể là một khái niệm độc lập, nhân viên có thể trung thành với tổ chức xuất phát từ tình cảm thật sự của họ: họ sẽ ở lại với tổ chức dù có nơi khác trả lương cao hơn, điều kiện làm việc tốt hơn: họ có thể trung thành với tổ chức chỉ vì họ không có cơ hội kiếm được công việc tốt hơn và họ có thể trung thành với tổ chức vì những chuẩn mực đạo đức mà họ theo đuổi. Lòng trung thành là động lực quan trọng dẫn đến trách nhiệm nó giúp phát huy những đức tính tốt như là: lòng dũng cảm, lòng biết ơn, phẩm chất công bằng và giúp ta rèn luyện lương tri. Lòng trung thành thuộc về phạm trù cảm xúc. Người trung thành là người luôn kề vai sát cánh ngay cả những lúc khó khăn tuyệt đối không phải những kẻ phớt lờ hay bỏ chạy khi lâm nạn

Lòng trung thành của nhân viên thể hiện khi nhân viên cam kết gắn liền với thành công của tổ chức và tin rằng làm việc cho tổ chức này chính là sự lựa chọn tốt nhất của họ. Lòng trung thành là ý định hoặc mong muốn duy trì là thành viên của tổ chức, và tham gia nhiệt tình, làm việc hết mình vì mục tiêu của tổ chức. Có thể đo lường lòng trung thành, mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức bằng một số tiêu chí sau:

Tỷ lệ nhân viên bỏ việc: Tỷ lệ này phản ánh tỷ lệ nhân viên rời bỏ tổ chức. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức đồng thời cũng cho thấy có vấn đề liên quan đến thu hút và sử dụng lao động của tổ chức.

Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ các đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

1.4.3. Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của một tổ chức. Các nghiên cứu liên quan đến sự hài lòng đối với công việc của người lao động được thực hiện từ khá sớm, có thể kể đến một số nghiên cứu điển hình của nước ngoài như:

Nghiên cứu của Smith, Kendall và Hulin (1969) của trường Đại học Cornell. Nghiên cứu đã xây dựng các chỉ số mô tả công việc (JDJ) để đánh đo lường mức độ thỏa mãn công việc của một người thông qua các nhân tố là (1) bản chất công việc, (2) tiền lương, (3) thăng tiến, (4) đồng nghiệp, và (5) sự giám sát của cấp trên

Nghiên cứu của Spector (1985) trong lĩnh vực dịch vụ đánh giá mức độ hài lòng và thái độ có 9 yếu tố là (1) lương, (2) cơ hội thăng tiến, (3) điều kiện làm việc, (4) sự giám sát, (5) đồng nghiệp, (6) yêu thích công việc, (7) giao tiếp thông tin, (8) phần ngò, (9) phúc lợi.

Tại Việt Nam, nghiên cứu của tác giả Trần Kim Dung (2005) thực hiện tại TP Hồ Chí Minh cho thấy có 7 yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên đối với công việc đó là (1) bản chất công việc, (2) đào tạo và thăng tiến, (3) tiền lương, (4) lãnh đạo, (5) đồng nghiệp, (6) phúc lợi Công ty, (7) điều kiện làm việc) [5]

Sự hài lòng của nhân viên có thể được thể hiện thông qua sự thỏa mãn của người lao động về công việc, về chế độ thù lao, thông qua niềm tin tưởng và tự hào của người lao động về tổ chức nơi mình đang làm việc.... Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn

về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Qua đó nhân viên sẽ giữ chân được những nhân viên có năng lực, giúp tổ chức thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra

1.4.4. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc

Năng suất lao động của nhân viên quyết định rất nhiều đến lợi thế cạnh tranh của Công ty, năng suất lao động tăng làm cho giá thành sản phẩm giảm vì tiết kiệm được chi phí cho một đơn vị sản phẩm, tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân người lao động và khuyến khích, tạo động lực làm việc. Năng suất lao động lại phụ thuộc vào việc thỏa mãn của người lao động, người lao động được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của công ty. Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao...

1.5 Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.5.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài doanh nghiệp

- Môi trường luật pháp

Môi trường luật pháp bao gồm các chính sách pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động rất lớn đến động lực làm việc của người lao động.

Luật pháp của chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp lý quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người lao động khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Luật pháp công minh, thích hợp tạo ra sự công bằng, cuộc sống ổn định, bình yên và người lao động yên tâm lao động vì họ sẽ không phải sợ sự bắt ép vô lý của giới chủ đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động. Chính phủ cần kiện toàn hệ thống pháp luật và đặc biệt là hệ thống pháp luật về lao động để đảm bảo các quyền lợi cho người lao động để tạo ra động lực lao động cho họ góp phần vào sự phát triển chung của đất nước.

- Môi trường kinh tế xã hội

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, xu hướng lạm phát... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào lạm phát, đa số người lao động sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách đảm bảo sự ổn định công việc và thu nhập cho người lao động nếu như muốn khắc phục tình trạng bi quan của người lao động trong tình trạng nền kinh tế suy thoái. Nếu nhu

cầu an toàn của người lao động được thỏa mãn thì động lực lao động của họ sẽ cao hơn.

-Doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành

Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành có ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp thông qua:

- Cạnh tranh trong kinh doanh chiếm lĩnh thị trường làm cho doanh nghiệp bị cạnh tranh gặp khó khăn, doanh thu giảm, lợi nhuận thấp từ đó dẫn đến kinh phí dành cho các hoạt động tạo động lực tại các doanh nghiệp này bị cắt giảm ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho người lao động

- Các chính sách thu hút nhân lực, với cùng một ngành nghề giống nhau, các tìm cách kéo nhân lực từ các doanh nghiệp cùng ngành về làm việc cho mình, các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, doanh nghiệp phải có chính sách giữ nhân viên đã qua đào tạo hoặc nhân viên nguồn thông qua các biện pháp tạo động lực lao động

Đồng thời do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và năng động nên cũng đòi hỏi người lao động phải luôn cố gắng phấn đấu hết mình nếu không sẽ bị đào thải

1.5.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong doanh nghiệp

- Mục tiêu, định hướng phát triển của công ty

Mỗi tổ chức đều đặt ra các mục tiêu và chiến lược phát triển của mình. Muốn đạt được mục tiêu đó, cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn nhân lực là có hạn. Do vậy, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng của tổ chức phải hướng tới mục tiêu và các hướng phát triển trên.

Mục tiêu và định hướng phát triển công ty còn là kim chỉ nam cho các hoạt động bên trong doanh nghiệp và các hành vi ứng xử của người lao động trong doanh nghiệp. Mục tiêu và định hướng phát triển rõ ràng sẽ kích thích người lao động xác định mục tiêu, nhiệm vụ của bản thân, thấy trước được tương lai của họ từ đó họ an tâm và quyết tâm hơn trong các hoạt động.

- Quan điểm của lãnh đạo công ty về tạo động lực

Người lãnh đạo là người đứng đầu một tổ chức hay một tập thể có vai trò dẫn dắt, định hướng hay chỉ đạo và xây dựng mối quan hệ giữa những thành viên trong cùng một tập thể cùng vận hành theo một hệ thống nhất định. Do vậy, quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức. Việc đưa ra chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

Tuy nhiên, không phải lúc nào người sử dụng lao động cũng có quan điểm đúng. Không ít nhà lãnh đạo cho rằng nhân viên của mình phải có trách nhiệm và nghĩa vụ hoàn thành công việc, coi nhẹ hoạt động tạo động lực. Trong những trường hợp như vậy, rất dễ xảy ra tình trạng mất đoàn kết vì không có môi trường làm việc thuận lợi trên cơ sở mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp, hoặc hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp không cao. Lúc này, nhà quản lý hoặc chuyên gia tư vấn cần chứng minh những lợi ích mà tạo động lực lao động mang lại cho tổ chức để thuyết phục người sử dụng lao động.

- Chính sách nhân lực của công ty

Tuyển dụng và bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, trả công lao động, khuyến khích khen thưởng, phúc lợi lao động, an toàn vệ sinh lao động... đều có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Việc xây dựng một chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý là rất cần thiết để thực hiện thắng lợi các mục tiêu của Công ty. Muốn vậy nhà quản lý

nhân sự cần phải thực sự quan tâm tới quản lý nhân sự, thu hút người lao động cùng tham gia xây dựng các chính sách quản trị nhân sự. Các chính sách phải thực sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đáng tin cậy, công bằng và mang tính kích thích cao... có như vậy mới tác động tới động lực của người lao động trong Công ty.

-Khả năng tài chính

Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt để tạo động lực cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để kích thích lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao... Khả năng tài chính này được hình thành trên cơ sở doanh thu và lợi nhuận doanh nghiệp có được từ đó trích phúc lợi để hỗ trợ người lao động cũng như thực hiện các hoạt động liên quan đến tạo động lực lao động.

-Văn hóa doanh nghiệp

Trong một doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có quy mô lớn, là một tập hợp những con người khác nhau về trình độ chuyên môn, trình độ văn hóa, mức độ nhận thức, quan hệ xã hội, vùng miền địa lý, tư tưởng văn hóa ...chính sự khác nhau này tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và phức tạp. Bên cạnh đó, với sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, buộc các doanh nghiệp để tồn tại và phát triển phải liên tục tìm tòi những cái mới, sáng tạo và thay đổi cho phù hợp với thực tế. Vậy làm thế nào để doanh nghiệp trở thành nơi tập hợp, phát huy mọi nguồn lực con người, làm gia tăng nhiều lần giá trị của từng nguồn lực con người đơn lẻ, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và duy trì một nề nếp văn hóa đặc thù phát huy được năng lực và thúc đẩy sự đóng góp của tất cả mọi người vào việc đạt

được mục tiêu chung của tổ chức. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp còn là một yêu cầu tất yếu của chính sách phát triển thương hiệu vì thông qua hình ảnh văn hóa doanh nghiệp sẽ góp phần quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp góp phần tạo nên uy tín, vị thế trên thị trường, môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp... sẽ giúp cho người lao động tự hào về nơi mình đang cống hiến, họ sẽ có nhiều động lực làm việc hơn. Ngược lại, nếu làm việc trong một môi trường quá khắt khe hoặc thiếu chuyên nghiệp, tinh thần làm việc của nhân viên cũng theo đó mà suy giảm

1.5.3 Các nhân tố thuộc bản thân người lao động

-Nhu cầu

Mỗi người lao động trong Công ty đều có những mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của người lao động thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn luôn phải được thỏa mãn tốt nhất. Theo lý thuyết về nhu cầu của Maslow, tùy từng thời điểm mà người lao động có nhu cầu khác nhau. Vì vậy, người quản lý vẫn phải biết được rằng người lao động muốn gì từ công việc của họ để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

-Trình độ, năng lực

Có nhiều nghiên cứu cho rằng người lao động càng có khả năng và kinh nghiệm cao trong công việc thì họ càng tự tin đảm nhận công việc đó và tự chủ trong quá trình lao động. Nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình là rất cao và do vậy họ có động lực cao trong lao động. Vì vậy, để tạo ra động lực cho người lao động, người quản lý cần giao những việc phù hợp với khả năng, trình độ của người lao động, tạo điều kiện để người lao động phát huy được hết các lợi thế của mình

-Các mối quan hệ

Mối quan hệ bao hàm cả quan hệ bên trong nội bộ và bên ngoài doanh nghiệp. Mối quan hệ đồng nghiệp thân thiện, đoàn kết sẽ kích thích sự hào hứng của người lao động khi đến cơ quan và ngược lại. Mối quan hệ bên ngoài doanh nghiệp sẽ tạo cho người lao động có được nhiều cơ hội việc làm, người lao động có càng nhiều mối quan hệ thì càng dễ xin được việc khác. Chính vì vậy, người lao động có nhiều mối quan hệ thường có xu hướng nghỉ việc nếu họ cảm thấy văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo không phù hợp... Để giữ chân được nhân tài là những nhóm có nhiều mối quan hệ, nhà quản lý cần có quan điểm phù hợp với nhóm người trên, cần tôn trọng họ như những cá thể riêng biệt.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động từ một số đơn vị và bài học rút ra cho Viettelimex

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số đơn vị

-Kinh nghiệm tạo động lực tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông VNPT

Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam chính thức được thành lập tháng 4/1995, trực thuộc Chính phủ và Tổng cục Bưu điện với tên giao dịch quốc tế viết tắt là VNPT. Ngày 24/6/2010, Công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam chuyển đổi hoạt động sang mô hình Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu, kinh doanh đa ngành nghề nhưng lấy Viễn thông làm nòng cốt. Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã chú trọng thực hiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua thi đua khen thưởng và tái cơ cấu sắp xếp lao động.

Đối với hoạt động thi đua, khen thưởng, Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam Khơi đã phát động các phong trào thi đua. Nhiều phong trào thi đua, cuộc vận động được Tập đoàn tổ chức, tiêu biểu và hiệu quả, nhất là

các phong trào “Nụ cười VNPT”; “Sáng tạo VNPT”; “Chất lượng VNPT”... Từ năm 2011 đến nay, đã có trên 16.000 sáng kiến cấp cơ sở, 700 sáng kiến cấp Tập đoàn, với tổng giá trị làm lợi lên đến hàng trăm tỷ đồng. Tập đoàn đã được Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam xét tặng 145 bằng “Lao động sáng tạo” và cũng đạt được 9 giải cấp Quốc gia tại các giải “Sáng tạo kỹ thuật Việt Nam - VIFOTEC”, “Sao Khuê”, “Nhân tài đất Việt”.

Đối với hoạt động tái cơ cấu, sắp xếp lại lao động, trong năm 2013, 2014, Tập đoàn đã bắt tay vào quá trình triển khai tái cơ cấu, sắp xếp lại bộ máy thông qua các biện pháp đánh giá và thực hiện công việc, trả lương qua vị trí công việc, năng lực nhân viên và hiệu quả công việc.

-Kinh nghiệm tạo động lực tại Tập đoàn First Horizon

Tập đoàn First Horizon luôn nỗ lực tìm kiếm nhiều cách thức khác nhau để nhằm tăng lợi ích cho các nhân viên trong công ty. Một trong những cách thức đã mang lại hiệu quả cao đó là chương trình làm việc bán thời gian Prime Time được thực hiện với sự giám sát chặt chẽ của các nhà quản trị cấp cao và có đến 90% nhân viên của hãng có thể tham gia chương trình này. Với chương trình này, người lao động có thể làm việc bốn ngày trong tuần, mỗi ngày làm việc bảy tiếng và có thể làm việc tại nhà khi cần thiết nhưng vẫn được giữ nguyên các khoản trợ cấp hưu trí, bảo hiểm, y tế, thậm chí còn được hưởng chế độ nghỉ phép trong năm như những nhân viên bình thường khác. Ngoài ra, công ty còn đưa ra các chính sách trợ giúp việc nhận nuôi con, và điều này đã khiến cho nhân viên cảm thấy hạnh phúc khi làm việc ở đây ngay cả khi học không có kế hoạch này

-Kinh nghiệm của Tập đoàn Vingroup.

Tập đoàn Vingroup - Công ty CP (gọi tắt là "Tập đoàn Vingroup") đã xây dựng được một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, xây dựng được một mái nhà chung, an toàn, hạnh phúc, tạo động lực đắccán bộ nhân

viên yên tâm làm việc, phát huy năng lực và phát triển sự nghiệp. Trong định hướng phát triển nhân sự, Vingroup tập trung xây dựng chính sách thu hút nhân tài, chế độ làm việc khoa học, tác phong làm việc nhanh nhẹn, hiệu quả cùng những chính sách đãi ngộ, khen thưởng hấp dẫn.

Chính sách thu hút nhân tài: Vingroup có chính sách lương, thưởng đặc biệt cạnh tranh đối với các nhân sự giỏi, có nhiều kinh nghiệm, một mặt để giữ chân CBNV lâu dài, mặt khác để “chiêu hiền đãi sĩ”, thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho Công ty.

Chính sách lương, thưởng, phúc lợi: Vingroup xây dựng chính sách lương, thưởng phù hợp với từng vị trí công việc, kỹ năng và trình độ chuyên môn của CBNV nhằm ghi nhận đúng mức năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân, đồng thời tạo động lực khuyến khích CBNV phát huy năng lực, trách nhiệm để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Việc trích nộp Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp được Vingroup thực hiện nghiêm túc, theo đúng quy định của pháp luật. Ngoài ra, toàn thể CBNV được đóng Bảo hiểm tai nạn cá nhân 24/24h.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel

Từ những kinh nghiệm của Tập đoàn lớn như Tập đoàn Bru chính Viễn thông, tập đoàn Vingroup, Tập đoàn First Horizon, bài học kinh nghiệm rút ra cho Viettelimex nói chung và khối Cơ quan Viettelimex nói riêng như sau:

- Phải đề cao sự công bằng trong đánh giá và thực hiện công việc; trả lương dựa trên năng lực nhân viên, khối lượng công việc, chất lượng công việc. Xây dựng chế độ lương, thưởng dựa trên năng lực của từng Cán bộ công nhân viên

Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng, phát động các phong trào thi đua đột xuất và thường xuyên nhằm động viên, khen thưởng kịp thời cho các cá

nhân đạt thành tích tốt trong phong trào thi đua, nhằm tăng năng suất lao động, góp phần thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh chung của toàn Công ty

- Có chính sách thu hút nhân tài thông qua các chế độ đãi ngộ xứng đáng, sẵn sàng trả lương cao cho những lao động mới tuyển dụng có kinh nghiệm và trình độ tốt, ký ngay Hợp đồng lao động không qua thử việc để giữ chân nhân tài, để người lao động yên tâm, phấn đấu công tác.

- Đảm bảo chế độ tiền lương, tiền thưởng và các phúc lợi xã hội cho người lao động, đảm bảo mọi người lao động đều được tham gia BHXH, BHYT theo đúng quy định của Pháp luật

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL

2.1. Khái quát về Khối cơ quan Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel

2.1.1. Quá trình thành lập Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel

Tổng Công ty điện tử thiết bị Thông tin được thành lập theo Nghị định số 58/HĐBT ngày 01/6/1989 của Hội đồng Bộ trưởng với tên gọi ban đầu là Tổng công ty điện tử thiết bị thông tin (SIGELCO), là tiền thân của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel), là một Doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Binh chủng thông tin liên lạc – Bộ Quốc phòng. Ngày 06/04/2005, Bộ Quốc phòng ra quyết định số 45/2005/QĐ-BQP về việc thành lập Tổng công ty Viễn thông Quân đội. Đến cuối năm 2009, Tổng công ty Viễn thông Quân đội chính thức trở thành Tập đoàn Viễn thông Quân đội với vốn điều lệ là 50 nghìn tỷ đồng do Nhà nước sở hữu và chi phối, kinh doanh đa ngành nghề với các lĩnh vực viễn thông, đầu tư tài chính, thương mại điện tử, dịch vụ kho vận, bất động sản,... Ngoài ra Tập đoàn còn có nhiệm vụ triển khai hệ thống thông tin liên lạc đảm bảo thông tin quân sự phục vụ An ninh, Quốc phòng.

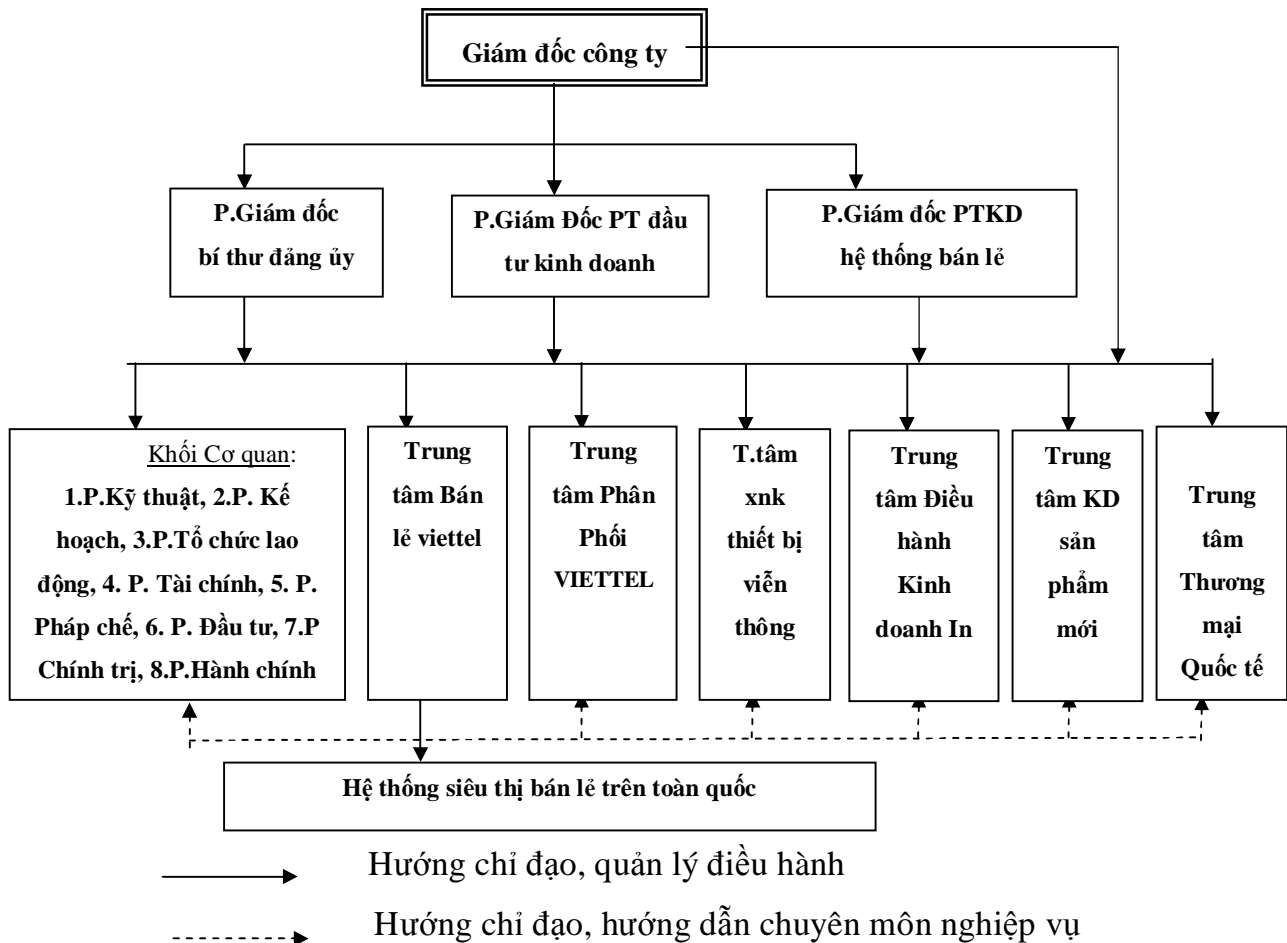
Ngày 12 tháng 01 năm 2006, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng ra Quyết định số 11/2006/QĐ-BQP thành lập Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên TM & XNK Viettel (viết tắt là Viettelimex) thuộc Tổng Công ty Viễn thông Quân đội. Công ty thực hiện chế độ hạch toán độc lập trong cơ chế thị trường với số vốn điều lệ ban đầu là 35 tỷ đồng.

Từ năm 2006 đến nay, Công ty chủ động xây dựng và mở rộng kênh phân phối với hệ thống các siêu thị bán lẻ của Viettel trên toàn quốc và đã trở thành Nhà phân phối, bán lẻ thông tin, viễn thông hàng đầu Việt Nam, góp phần quan trọng trong thực hiện các nhiệm vụ thông tin quân sự, đảm bảo an

ninh quốc phòng, nâng cao hiệu quả kinh doanh; là hình ảnh, kênh giao lưu trực tiếp của Tập đoàn Viễn thông Quân đội với người tiêu dùng thông qua hoạt động kinh doanh các sản phẩm gắn thương hiệu Viettel. Ngoài ra, công ty còn tham gia, làm chủ đầu tư các dự án về CNTT, Viễn thông trong một số công trình trọng điểm quốc gia và Thành phố Hà Nội như Trung tâm Hội nghị Quốc gia, Bảo tàng Hà Nội,...

Công ty thành lập Khối Cơ quan Viettelimex làm nhiệm vụ điều hành, tham mưu cho Ban Giám đốc Công ty về hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như đối nội, đối ngoại trong và toàn Tập đoàn Viễn thông Quân đội

2.1.2 Mô hình tổ chức của công ty



Hình 2.1: Mô hình tổ chức Viettelimex

Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động Công ty

Theo mô hình tổ chức của Công ty, có thể nhận thấy Công ty vận hành hệ thống theo mô hình ma trận. Cơ cấu này tạo ra một Khối Cơ quan Viettelimex là đơn vị chịu trách nhiệm phối hợp các bộ phận, việc tổ chức Công ty theo cơ cấu ma trận cũng có những ưu, nhược điểm nhất định. Khi phân tích lợi ích, cơ cấu ma trận giúp Giám đốc Công ty có thể linh hoạt điều động nhân sự giữa các bộ phận. Đồng thời, nó góp phần thúc đẩy sự hợp tác giữa các Trung tâm với Khối Cơ quan Viettelimex. Cơ cấu này có tác dụng phát huy vai trò quyết định, thông tin và giao tiếp của các Phó Giám đốc Công ty. Cơ cấu này cũng có những bất lợi nhất định. Đó là quy trình thực hiện phức tạp nên sẽ làm phát sinh một các chi phí không lường trước. Sơ đồ mô hình công ty cho thấy Khối Cơ quan Viettelimex có nhiệm vụ chỉ đạo, hướng dẫn chuyên môn nghiệp vụ cho các Trung tâm. Điều này thể hiện ở các hoạt động đưa ra các văn bản quản lý như: quyết định, quy trình, quy định, hướng dẫn và theo dõi việc thực hiện này đối với các Trung tâm. Có thể nói, đây chính là „tính hệ thống“ trong Công ty. Ví dụ, khi có Công văn của Tập đoàn hướng dẫn về ngành Tổ chức lao động trong công tác lương, thưởng... thì Phòng Tổ chức lao động của Công ty phải có nhiệm vụ ban hành văn bản với nội dung như của Tập đoàn và có sự thay đổi sao cho phù hợp với đơn vị mình và hướng dẫn cho các Trung tâm biết và thực hiện hoặc khi Tập đoàn giao chỉ tiêu sản xuất kinh doanh cho Công ty, Phòng Kế hoạch có nhiệm vụ phân bổ chỉ tiêu xuống từng Trung tâm.

2.1.3 Chức năng nhiệm vụ của công ty

-Kinh doanh bán lẻ, phân phối điện thoại di động và máy tính xách tay (sở hữu 300 Siêu thị bán lẻ trên toàn quốc);

- Thực hiện kinh doanh Xuất nhập khẩu thiết bị viễn thông, điện tử, công nghệ thông tin, hóa chất;

Nghiên cứu phát triển dòng điện thoại mới mang thương hiệu Viettel

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

Đơn vị	Tổng số lao động	Phân theo giới tính		Phân theo đối tượng lao động trong danh sách			Phân theo trình độ				Tuổi lao động bình quân
		Nam	Nữ	Sỹ quan, QNCN, CNVQP	Hợp đồng lao động	Hợp đồng dịch vụ, CTV	Trên Đại học	Đại học	Cao đẳng	Sơ cấp, PTTH	
Khối Cơ quan Viettelimex	305	98	207	12	211	82	32	234	37	2	33.4
Trung tâm Bán lẻ Viettel	3254	1103	2151	4	1298	1952	56	1987	987	224	26.91
Trung tâm Phân phối	203	156	47	1	94	108	23	138	40	2	31.15
Trung tâm Xuất nhập khẩu thiết bị viễn thông	157	97	60	2	105	50	67	75	9	6	30.31
Trung tâm Điều hành Kinh doanh In	485	324	161	5	156	324	49	145	101	190	31.3
Trung tâm Thương mại Quốc tế	98	43	55	1	32	65	13	85	0	0	28.21
Trung tâm Kinh doanh sản phẩm mới	302	213	89	0	56	246	26	276	0	0	30.21
Tổng số	4804	2034	2770	25	1952	2827	266	2940	1174	424	
Tỷ lệ %	305	42%	58%	1%	41%	59%	6%	61%	24%	9%	

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty

2.1.4. Đặc thù của Khối cơ quan Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel

Khối Cơ quan Viettelimex có tổng cộng 305 người, với 08 phòng ban. Nhiệm vụ chính là tham mưu, giúp việc cho Đảng ủy, Ban Giám đốc trong việc điều hành hoạt động Sản xuất kinh doanh chung của toàn Công ty. Theo cơ cấu tổ chức của Công ty, mỗi Phòng/ban trong khối văn phòng đều làm công tác chỉ đạo, điều hành hoạt động chung của từng Trung tâm về công việc đang đảm nhận. Ví dụ: Phòng tài chính gồm các ban Kế toán chuyên quản từng trung tâm, chỉ đạo, điều hành công tác tiền hàng của từng Siêu thị, từng ngày. Phòng Kế hoạch thành lập ban điều hành kế hoạch và giao nhiệm vụ cho từng Trung tâm, tổng hợp số liệu hàng ngày...

+ **Phòng Kế hoạch** có 40 người được tổ chức gồm 03 ban: ban Kế hoạch, ban Điều hành, ban Quản lý Tài sản. Phòng kế hoạch có những nhiệm vụ chính như sau:

- Tham mưu cho Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty trong việc: xây dựng định hướng, kế hoạch SXKD của toàn Công ty, giao chỉ tiêu kế hoạch cho các Trung tâm trực thuộc Công ty; Tổng hợp báo cáo định kỳ, đột xuất về tình hình sản xuất kinh doanh toàn Công ty với BGD Công ty, Tập đoàn và các cơ quan ngành dọc cấp trên, bảo đảm kịp thời, chính xác

- Điều hành, đôn đốc, kiểm tra, giám sát các đơn vị trong việc thực hiện các chỉ tiêu, mục tiêu, tiến độ công việc được Giám đốc giao

- Chủ trì đề xuất, theo dõi, chấm điểm thi đua khen thưởng trong lĩnh vực SXKD toàn Công ty; là cơ quan thường trực các đợt phát động thi đua của Tập đoàn.

+ **Phòng Tài chính** có 55 người: Kiểm tra, đôn đốc và nâng cao hiệu quả công tác tham mưu, giám sát, hướng dẫn công tác tài chính các Trung tâm, đơn vị trong toàn Công ty; đẩy mạnh công tác giám sát tài chính trong toàn Công ty nhằm tối ưu, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả SXKD, kịp thời cảnh báo các rủi ro và đề xuất các giải pháp nhằm phòng ngừa, hạn chế các rủi ro liên quan đến công tác tài chính lên Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty

Do đặc thù hoạt động SXKD đa dạng về ngành nghề được tổ chức thành các Trung tâm hạch toán phụ thuộc Công ty nên tổ chức bộ máy Tài chính Công ty được chia thành các ban chuyên trách nhằm thực hiện tốt công tác tham mưu, quản lý và giám sát. Ban chuyên trách giám sát Tài chính TTBL, ban chuyên trách giám sát Tài chính TTPP, TTXNK, TT Điều hành Kinh doanh In, Trung tâm Sản phẩm mới.

+ **Phòng Hành chính:** 55 người, tham mưu, điều hành về mọi mặt công tác Hành chính cho Ban Giám đốc Công ty và các trung tâm về các mặt: công tác Phòng chống cháy nổ, huấn luyện Quân sự, Bếp ăn, Vệ binh, Văn thư bảo mật, Lễ tân, Đối ngoại quân sự, Công tác Quản lý xe.

+ **Phòng Pháp chế** gồm 30 người Tham mưu, chỉ đạo về công tác Pháp chế trong toàn Công ty; về nghiệp vụ tổ chức thầu, công tác phân cấp, Ủy quyền đối với các Trung tâm; Chủ trì các đơn vị về vấn đề pháp lý; do Công ty nhiều ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh nên công việc Pháp chế đi vào chiều sâu; giải quyết những vấn đề cấp thiết liên quan đến SXKD của Công ty như: vấn đề giải quyết nạn vi phạm của CBCNV, phê duyệt các gói thầu xây dựng, cải tạo Siêu thị; giải quyết nợ tồn đọng khó đòi..

+ **Phòng Chính trị:** gồm 15 người, Công tác chính trị trong toàn Công ty bao gồm: chủ trì, làm nội dung trong các hội nghị, hội thảo; thực hiện truyền thông về tư tưởng, đường lối chính sách của Đảng cho toàn bộ CBCNV; quản lý hồ sơ, nâng lương, quân hàm, các quyết định của sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp...

+ **Phòng Đầu tư:** có 55 người Viettelimex với hệ thống hơn 200 Siêu thị trên toàn quốc, do vậy, việc đầu tư nâng cấp cải tạo hình ảnh, thuê mở mới Siêu thị, đảm bảo hình ảnh 200 Siêu thị đều giống nhau là một nhiệm vụ tương đối lớn, để đảm bảo công tác đầu tư, mới mới, cải tạo Siêu thị, Phòng Đầu tư với hơn 50 nhân viên, được chia thành các ban chuyên trách

+ **Phòng Tổ chức lao động** gồm 35 người, quản lý, điều hành công tác Tổ chức lao động toàn Công ty, Phòng tổ chức lao động nghiên cứu, ban hành Quy định, quy trình áp dụng thống nhất toàn Công ty; phân bổ quỹ lương,

thường cho các Trung tâm, là đầu mối trong hoạt động quản lý lao động: kỷ luật lao động, khen thưởng, tuyển dụng... là cơ quan đầu não giúp lãnh đạo Công ty giữ chân nhân tài, khuyến khích về vật chất và tinh thần cho toàn bộ CBCNV Công ty

+ **Phòng Kỹ thuật:** có 20 người chia làm hai ban chuyên trách: kỹ thuật phần mềm và kỹ thuật phần cứng. Phần cứng chuyên về công tác đảm bảo hệ thống máy tính, máy chủ, an toàn an ninh mạng, kết nối và đảm bảo hoạt động cầu truyền hình 63 tỉnh/ chi nhánh, quản lý thông tin, sửa chữa máy tính, máy fax cho các bộ phận nghiệp vụ. Ban kỹ thuật phần mềm chuyên về tất cả các phần mềm trong công ty: Phần mềm quản lý văn bản, phần mềm tính lương, quản lý bán hàng, phần mềm nhân sự... Phòng kỹ thuật đóng góp rất lớn vào hệ thống quản lý.

Như vậy, có thể nói, nhiệm vụ của Khối Cơ quan Viettelimex chính là nơi đầu não, tham mưu, giúp việc cho Ban Giám đốc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Đây là bộ phận hưởng lương gián tiếp. Hiện tại, Công ty đang áp dụng hình thức trả lương theo thời gian đối với CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex. Năng suất lao động của Khối cơ quan được đo bằng khối lượng công việc thường xuyên, đột xuất được Giám đốc giao. Quỹ lương của Khối Cơ quan Viettelimex được phân chia trên cơ sở Quỹ lương chức danh của Công ty.

Qua bảng cơ cấu lao động: Lao động chủ yếu trong Khối Cơ quan Viettelimex chủ yếu là lao động nữ, với 207 người chiếm 67.86%, lao động nữ tập trung chủ yếu ở các Phòng Hành chính, TCLĐ, Tài chính, Chính trị do đặc thù của ngành nghề công việc cần sự tỉ mỉ, cẩn thận. Lao động nam 98 người, chiếm 32.13% chủ yếu tập trung ở P.Đầu tư, P.Hành chính (lái xe, bảo vệ), phòng Kế hoạch do công việc đòi hỏi hay phải làm thêm giờ, đi công tác, trực đêm... Do đặc thù về công việc mà tỷ lệ lao động nữ tại Khối Cơ quan Viettelimex chiếm tỷ lệ cao hơn nam giới, tỷ lệ lao động nữ nghỉ thai sản 6 tháng cũng nhiều. Chính sách nghỉ 6 tháng tuy có lợi cho người lao động nhưng lại ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh của Khối Cơ quan do người

khác phải làm thay phần việc của người nghỉ thai sản 6 tháng mà không được trả thêm lương. Trong khi đó, Công ty không có chính sách tuyển dụng tạm thời lao động nghỉ thai sản, gây áp lực về công việc lên người phải làm thay

Lao động Khối cơ quan Viettelimex chủ yếu tốt nghiệp Đại học với 324 người, chiếm 76.72%, trình độ trên Đại học là 32 người chiếm 10.49%, như vậy lao động Khối Cơ quan đều được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ với độ tuổi lao động trung bình là 33 tuổi. Khối Cơ quan Viettelimex với chủ yếu là lao động nữ trong độ tuổi 33, nhu cầu về thăng tiến đối với nhóm độ tuổi này luôn là một trong những yếu tố được quan tâm hàng đầu. Một đặc điểm nữa của Khối Cơ quan Viettelimex là công việc ít khi phải ra ngoài do không trực tiếp sản xuất. Nhìn chung công việc của người lao động liên quan nhiều đến giấy tờ và có phần căng thẳng do phải tập trung nhiều để tránh sai sót như Phòng Kế hoạch, Tài chính...nên việc tạo động lực qua bầu không khí làm việc, môi trường làm việc và các chương trình giải trí là rất quan trọng để CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex phấn đấu làm tốt công việc của mình

Với đặc thù của đơn vị về hoạt động, về nhân lực có thể thấy nhu cầu của người lao động trong khối Cơ quan Viettelimex rất đa dạng. Khi vào làm việc ở khối Cơ quan, dù ở bất cứ vị trí nào, người lao động cũng đã phải trải qua quá trình kiểm tra sát hạch và thử thách khá dài. Hầu hết người lao động trong khối Cơ quan đều có vị trí việc làm ổn định; gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Có thể nói nhu cầu của nhân viên khối Cơ quan hiện nay là nhu cầu được giao lưu, được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Người lao động trong khối Cơ quan Viettelimex muốn phấn đấu để được thăng tiến, giành được lòng tin, có năng lực, có thành tích, tự trưởng thành, tự biểu hiện và tự hoàn thiện; nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Chính vì vậy, các hoạt động tạo động lực bằng biện pháp phi vật chất cần được coi trọng hơn trong đó các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, TĐTT là rất cần thiết đối với Công ty nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel

2.2.1. Tạo động lực bằng kích thích phi tài chính

- Xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm

Trên cơ sở phân tích nhiệm vụ, chức năng từng vị trí công việc ở từng bộ phận, thiết lập bảng mô tả công việc, lãnh đạo công ty xem xét xây dựng các tiêu chuẩn cơ bản mà người lao động phải có để có thể đáp ứng được vị trí công việc đó. Ví dụ Tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên Kế toán là phải tốt nghiệp đại học chính quy chuyên ngành Kế toán, có ít nhất một năm kinh nghiệm, Trình độ tiếng Anh: TOEIC 600 điểm và trình độ tin học văn phòng B

Công tác phân tích vị trí việc làm được tiến hành vào tháng thứ 3 của mỗi năm nhằm mục đích điều chỉnh, bổ sung đối với những vị trí chức danh đã có, và cho những vị trí chức danh mới phát sinh do nhu cầu phát triển thực tế. Việc phân tích công việc cũng nhằm mục đích thiết kế lại công việc cho phù hợp, để người lao động một lần tổng hợp lại kiến thức, các văn bản quản lý mà Công ty đang áp dụng cho nghiệp vụ của mình. Để hiểu rõ hơn thực trạng phân tích công việc của Khối Cơ quan Viettelimex, ta tiến hành theo dõi bản mô tả công việc chức danh Nhân viên Quản lý Lao động. Đây là một bản mô tả công việc khá chi tiết, nội dung công việc được nêu cụ thể, nêu bật một nhiệm vụ chính mà một Nhân viên Quản lý lao động - Phòng Tổ chức lao động phải thực hiện. Tuy nhiên, phần “yêu cầu trình độ” còn quá sơ sài, chưa tương xứng với nội dung công việc được nêu ở trên.

Kết quả của phân tích công việc là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự của Công ty. Song một thực tế đặt ra đối với Viettelimex chỉ tiến hành hoạt động phân tích và thiết kế lại công việc khi có công văn hướng dẫn

của Tập đoàn Viễn thông Quân đội. Chưa chủ động tiến hành phân tích công việc và thiết kế lại công việc theo yêu cầu thực tế đặt ra.

Việc phân tích công việc tại Công ty đã được thực hiện nhưng kết quả mới chỉ xây dựng được bản Mô tả công việc, chưa xây dựng được tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh công việc. Đây chính là nguyên nhân khiến hoạt động đánh giá công việc tại Công ty vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác.

-Phân công, bố trí lao động

Để hoàn thành được nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đã được Tập đoàn giao phó, Khối Cơ quan Viettelimex đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí người lao động theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm. Ví dụ: nhân viên phòng Kỹ thuật phải tốt nghiệp đúng chuyên ngành Kỹ thuật về Công nghệ thông tin, nếu không đúng chuyên ngành sẽ được bố trí sang việc khác, tạo điều kiện để người lao động phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình

Việc phân công, bố trí lao động trong công ty dựa vào thực tế công việc hoàn thành. Khối Cơ quan Viettelimex cũng áp dụng thống nhất trong toàn Tập đoàn về phân công, bố trí lao động. Người lao động có cơ hội được chuyển việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử trên phần mềm thông tin nhân sự. Để tạo động lực cho người lao động thì Khối Cơ quan Viettelimex đã xem xét đến nhu cầu của người lao động, người lao động nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Công ty luôn tạo điều kiện về việc làm để người lao động yên tâm, gắn bó với Công ty. Hoạt động sản xuất kinh doanh mang đặc thù nhiều biến động, việc một Trung tâm trong Công ty giải thể do không kinh doanh được, người lao động trong Trung tâm đó được tạo điều kiện để bố trí sang việc

khác, có thể thành lập thêm ngành nghề kinh doanh, có thể chuyển lên khối Cơ quan nếu nhân sự còn thiếu. Như vậy, việc điều chuyển nhân sự ở Khối Cơ quan cũng phụ thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh dưới Trung tâm.

Bảng 2.2: Bảng khảo sát công tác phân công, bố trí lao động

	Phân công, bố trí lao động hợp lý	ĐVT	Rất <u>không</u> đồng ý	<u>Không</u> đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tôi được phân công làm đúng chuyên môn đào tạo	Người	3	4	12	45	41	105
		%	2.86	3.81	11.43	42.86	39.05	100
2	Khối lượng công việc của tôi là chấp nhận được	Người	14	15	20	34	22	105
		%	13.33	14.29	19.05	32.38	20.95	100
3	Tôi thường xuyên phải làm thay công việc của người khác	Người	34	20	25	14	12	105
		%	32.38	19.05	23.81	13.33	11.43	100
4	Tôi thường phải làm thêm giờ do quá tải công việc	Người	34	39	12	13	7	105
		%	32.38	37.14	11.43	12.38	6.67	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực làm việc của nhân viên

Kết quả khảo sát cho thấy có rất nhiều lao động được bố trí đúng với chuyên ngành được đào tạo (chiếm 89.90%), chỉ có 6.67% người lao động không đồng ý với việc trên. Có được những kết quả như trên là việc định hướng đúng đắn của lãnh đạo Công ty về quan điểm: đúng người, đúng việc. Với những ngành đòi hỏi chuyên môn như Kế toán, Đầu tư, Kế hoạch... người lao động nếu không được đào tạo đúng chuyên môn sẽ không thể đảm nhận được công việc. Tuy nhiên, vẫn có những vị trí có thể kết hợp bố trí không đúng chuyên ngành được như: Lễ tân, tạp vụ, bảo vệ. Như vậy, việc bố trí lao động trong Khối Cơ quan đã được xem xét nhiều đến vấn đề phân công đúng chuyên môn, nghiệp vụ. 53.33% người lao động đồng ý với quan điểm khối lượng công việc của tôi là chấp nhận được, 51.43% người lao động không đồng ý với việc thường xuyên phải làm thay công việc của người khác,

69.52% không đồng ý với việc phải làm thêm giờ do quá tải công việc. Có được những kết quả như trên là do công tác phân công, bố trí lao động hợp lý. Tuy nhiên, có đến 27.62% người lao động không đồng ý với việc khối lượng lao động của họ là chấp nhận được, 24.76% người lao động cho rằng họ thường xuyên phải làm thay công việc của người khác, 19.05% người lao động Khối cơ quan phải làm thêm giờ do quá tải công việc. Điều đó cho thấy sức ép quá tải đang tác động mạnh đến người lao động trong Khối Cơ quan Viettelimex, vì vậy rất cần có những biện pháp hỗ trợ tạo động lực lao động. Khối cơ quan Viettelimex vẫn là một đơn vị hành chính của Công ty nhà nước, vẫn có những người không làm được việc, và lãnh đạo Phòng/Ban không hướng dẫn được những người không làm được việc, nên có những người quá tải và vẫn có những người ngồi chơi. Thêm vào đó, với cơ cấu lao động nữ nhiều hơn lao động nam và thời gian nghỉ sinh dài, nên phải làm thay trong vòng 6 tháng và không tuyển thêm dẫn đến việc những người năng động, làm được việc phải nhận nhiều việc hơn, một số bộ phận do đặc thù phải làm muộn như Phòng Kế hoạch, phải tổng hợp doanh thu hàng ngày của Trung tâm gửi lên, mà doanh thu ngày thì cuối ngày các Trung tâm mới tổng hợp được, chính vì vậy việc làm thêm giờ đối với Khối cơ quan một số bộ phận là do đặc thù công việc.

- Công tác đánh giá thực hiện công việc

Quy định về đánh giá thực hiện công việc trong Khối cơ quan được áp dụng thống nhất cho tất cả các đối tượng theo Quy chế đánh giá xếp loại CBCNV thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội. Đánh giá thực hiện công việc trong Công ty là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn đã được xây dựng.

* Mục đích đánh giá thực hiện công việc trong Viettelimex

Thứ nhất nhằm phân tích đánh giá chất lượng lao động và xếp loại CBCNV phục vụ cho hoạt động trả lương, khen thưởng, nâng bậc lương tháng, quý, năm;

Thứ hai công tác đánh giá là căn cứ sử dụng và sắp xếp lao động: giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, điều chuyển, chấm dứt hợp đồng..

Thứ ba là làm căn cứ giáo dục, đào tạo và đào tạo lại CBCNV cho phù hợp với nhu cầu công việc thực tế.

Viettelimex sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa kết hợp với phương pháp so sánh (phân phối theo tỷ lệ bắt buộc). Với phương pháp này, phòng Tổ chức lao động phối hợp với các cán bộ phụ trách chuyên môn xác định cái gì cần được đo lường trong thực hiện công việc và đưa ra các tiêu chí đánh giá, thang điểm cho từng tiêu chí đánh giá. Công ty có 3 chu kỳ đánh giá: Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tháng, theo Quý và theo năm.

* Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo tháng: có bốn tiêu chí đánh giá (khối lượng thực hiện công việc; chất lượng thực hiện công việc; chấp hành nội quy, quy chế kỷ luật lao động; sáng tạo, đề xuất, sáng kiến)

Bảng 2.3: Bảng đánh giá thực hiện công việc theo tháng

STT	Tiêu chí	Điểm tối đa	Cách tính
1	Khối lượng công việc thực hiện (nhiệm vụ thường xuyên và đột xuất)	50	Điểm tối đa (50) x tỷ lệ khối lượng công việc hoàn thành
2	Chất lượng công việc thực hiện	30	Trừ 1 – 5đ cho 1 lần mắc lỗi
3	Chấp hành nội quy, quy chế kỷ luật lao động	10	(Điểm trừ các lỗi do các bộ phận xây dựng phù hợp với đặc thù hoạt động của đơn vị)

4	Sáng tạo, đề xuất, sáng kiến	10	- Có đề xuất, sáng kiến: 1-5 điểm - Không có đề xuất: 0 điểm
	Tổng số	100	

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty

Điểm số của hai tiêu chí "Khối lượng công việc thực hiện" và "Sáng tạo, đề xuất, sáng kiến" do cán bộ quản lý trực tiếp xác định căn cứ vào kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao.

Điểm số của tiêu chí "Chất lượng công việc thực hiện" và "Chấp hành nội quy, quy chế, kỷ luật lao động" do cán bộ quản lý trực tiếp xác định bằng cách trừ lỗi vi phạm của CBCNV.

Việc xếp loại nhân viên căn cứ trên tổng số điểm cuối cùng, thể hiện trong bảng 2.4

Bảng 2.4: Bảng xếp loại nhân viên

<i>Xếp loại</i>	<i>Điểm</i>	<i>Ki</i>	<i>Tỷ lệ không chế</i>
Loại A	≥ 85 điểm	1,05	Tỷ lệ: $= < 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại B	≥ 70 điểm	1,02	Tỷ lệ: $= < 30\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại C	≥ 60 điểm	1,00	Tỷ lệ: $\approx 50\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp
Loại D	< 60 điểm	0,90	Tỷ lệ: $\geq 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty

* Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo quý: có hai tiêu chí đánh giá (kết quả thực hiện công việc 3 tháng trong quý; ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ làm việc)

Bảng 2.5: Bảng đánh giá thực hiện công việc theo quý

TT	Tiêu chí	Điểm tối đa	Cách tính
I	Kết quả thực hiện công việc 3 tháng trong Quý	60	Điểm trung bình cộng các tháng trong quý X 60%.
II	Ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ làm việc:	40	Tổng điểm các tiêu chí
A	Đối tượng là các cấp quản lý:	40	Cho điểm từng tiêu chí chi tiết
	- <i>Sự trung thực, mức độ tin nhiệm</i>	8	
	- <i>Giáo dục, truyền thông</i>	8	
	- <i>Sự trao quyền/ uỷ quyền</i>	8	
	- <i>Tạo dựng môi trường làm việc</i>	8	
- <i>Khuyến khích học tập nâng cao</i>	8		
B	Đối tượng là nhân viên:	40	
	- <i>Sự trung thực và độ tin cậy</i>	8	
	- <i>Tinh thần làm việc</i>	8	
	- <i>Hợp tác quan hệ</i>	8	
	- <i>Thái độ phục vụ khách hàng bên trong và bên ngoài</i>	8	
	- <i>Học hỏi</i>	8	

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty

Đối với tiêu chí “Kết quả thực hiện công việc trong quý” chính là điểm trung bình cộng các tháng trong quý và tỷ trọng chiếm 60%

Đối với tiêu chí “Ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ làm việc” sẽ do cán bộ quản lý trực tiếp chấm điểm căn cứ vào kết quả thực tế của từng nhân viên.

Việc xếp loại CBCNV theo quý căn cứ vào việc chấm điểm từng nội dung nêu trên, cán bộ quản lý trực tiếp tiến hành xếp loại (A,B,C, D1 và D2) đối với từng CBCNV thuộc thẩm quyền đánh giá của mình theo các tiêu chí sau:

Bảng 2.6: Bảng xếp loại nhân viên theo quý

<i>Xếp loại</i>	<i>Điểm</i>	<i>Tỷ lệ không chế</i>
Loại A	≥ 85 điểm;	Tỷ lệ: $\leq 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp;
Loại B	≥ 70 điểm;	Tỷ lệ: $\approx 30\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp;
Loại C	≥ 60 điểm;	Tỷ lệ: $\approx 50\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp;
Loại D1	Tổng điểm < 60 điểm và điểm ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ công tác ≥ 20 điểm.	Tỷ lệ D1+D2: $\geq 10\%$ tổng số người được đánh giá từng cấp;
Loại D2	Tổng điểm < 60 điểm và điểm ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ công tác < 20 điểm.	

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty

* Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo năm: kết quả đánh giá năm là tổng hợp kết quả đánh giá của các quý trong năm; Ngoài ra, kết quả đánh giá năm còn tính điểm thưởng phạt tiến bộ. Điểm thưởng phạt tiến bộ được tính trên cơ sở xem xét xu hướng tiến bộ của CBCNV.

Điểm thưởng phạt được tính như sau: cộng hoặc trừ 5 điểm vào tổng điểm trung bình năm cho mỗi lần tăng hoặc giảm 1 bậc xếp loại so với quý trước.

Cộng điểm đánh giá năm:

$$\text{Tổng điểm đánh giá} = \text{Điểm trung bình các quý} + \text{Điểm thưởng phạt tiến bộ} \quad (\text{Công thức 1})$$

(nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty)

Kết quả đánh giá tháng được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động. Theo bảng 2.13, những nhân viên xếp loại A thì hệ số Ki là 1.05, những nhân viên xếp loại D thì hệ số Ki là 0.9; như vậy tiền lương chức danh sẽ được điều chỉnh tương ứng với hệ số Ki. Rõ ràng ảnh hưởng của kết quả đánh giá đến tiền lương được hưởng trong tháng không đáng kể. Chênh lệch hệ số giữa người tốt nhất và người kém nhất là 0,15. Sự chênh lệch hệ số giữa người tốt nhất và người kém nhất là quá nhỏ sẽ không thể khuyến khích người tốt và răn đe người kém.

Theo quy chế đánh giá, nếu nhân viên có kết quả đánh giá năm xếp loại A và B sẽ được xét điều chỉnh hệ số lương chức danh sớm 1 năm hoặc 6 tháng, nhưng thực tế việc sử dụng kết quả đánh giá năm mới chỉ dừng lại ở việc khen thưởng năm chứ chưa sử dụng làm căn cứ xét điều chỉnh mức lương chức danh của nhân viên.

Trên cơ sở đánh giá thực hiện công việc từng nhân viên cũng như từng bộ phận, Khối cơ quan thực hiện việc trao các danh hiệu thi đua, khen thưởng theo Quy chế thi đua, khen thưởng của Công ty theo năm

- Các danh hiệu tập thể

+ Danh hiệu „Cờ thi đua“ của Tập đoàn- dành cho Cấp Công ty (Khối Cơ quan)

+ Danh hiệu Đơn vị thi đua Quyết thắng: không quá 10% tổng số đầu mỗi đơn vị

+ Danh hiệu Tập thể lao động tiên tiến : không quá 40% tổng số đầu mỗi đơn vị

- Danh hiệu thi đua cá nhân

+ Chiến sĩ thi đua Bộ quốc phòng: không quy định số lượng, các đơn vị căn cứ vào tiêu chuẩn để bình xét và đề nghị theo quy định

+ Danh hiệu chiến sĩ thi đua cơ sở: không quá 10% tổng số lao động

+ Lao động tiên tiến: không quá 50% tổng số lao động

Để xem xét tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc, tác giả đã khảo sát 105 người thuộc khối Cơ quan, kết quả như sau:

Bảng 2.7: Ý kiến của người lao động về tính công bằng trong đánh giá thực hiện công việc của cán bộ quản lý

	Công bằng trong Đánh giá thực hiện công việc	ĐVT	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tôi tin rằng bảng đánh giá đã đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của tôi	Người	19	23	17	24	22	105
	%		18.10	21.90	16.19	22.86	20.95	100.
2	Nếu tôi làm tốt công việc tôi sẽ được tăng lương/ thưởng và/ hoặc sẽ được thăng tiến	Người	12	24	11	45	13	105
	%		11.43	22.86	10.48	42.86	12.38	100.
3	Tôi hiểu rõ tôi cần cải thiện những mặt nào để có thể nâng cao hiệu quả công việc	Người	7	8	32	25	33	105
	%		6.67	7.62	30.48	23.81	31.43	100.
4	Tôi được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	Người	15	13	22	28	27	105
	%		14.29	12.38	20.95	26.67	25.71	100.

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực làm việc của nhân viên

Qua số liệu tại bảng 2.12, ta thấy một số kết quả: 43.81% người lao động đồng ý rằng họ được đánh giá chính xác, 55.24% cho rằng họ làm tốt sẽ được tăng lương/ thưởng/ và sẽ được thăng tiến, 52.38% cho rằng họ được trả lương xứng đáng với trách nhiệm và chất lượng công việc.

Đối tượng tham gia đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động chỉ có người quản lý trực tiếp, một lần nữa gây ra vấn đề kết quả đánh giá phụ thuộc nhiều vào ý kiến đánh giá chủ quan của người quản lý trực tiếp và người được đánh giá cho rằng kết quả đánh giá đó không công bằng, có tới 40% cho rằng họ không được đánh giá một cách chính xác, công bằng. Do kết quả đánh giá dựa trên chủ quan hay thành kiến cá nhân của người quản lý trực tiếp nên 34.2% không cho rằng nếu làm tốt họ sẽ được tăng lương/ thưởng và 26.67% không cho rằng họ được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc. Đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng rất lớn đến chế độ lương, thưởng và thăng tiến của người lao động, nên từ kết quả đánh giá mà người lao động cho rằng quản lý đánh giá không chính xác sẽ kéo những chỉ số mà người lao động không đồng ý như trên.

-Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Khối Cơ quan Viettelimex luôn tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động, dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người lao động sẽ được chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí: Trưởng Ban, Phó phòng, Trưởng phòng ... Thêm nữa, nếu không hài lòng với công việc hiện tại, người lao động ở bất cứ vị trí nào đều có thể tự đề cử mình cho các vị trí khác phù hợp hơn thông qua phần mềm nhân sự, với điều kiện kết quả đánh giá thực hiện công việc năm phải trên 70 điểm tính bình quân mỗi tháng. Lãnh đạo Khối Cơ quan sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp theo nguyện vọng, trường hợp không đáp ứng được nguyện vọng chuyển vị trí làm việc của người lao động, lãnh đạo Khối Cơ quan cũng sẽ có văn bản trả lời.....

Trước khi được bổ nhiệm, những nhân viên này sẽ được theo học các khoá học về kỹ năng lãnh đạo và được cử đến Trung tâm đào tạo Viettel để tham gia khóa học lớp cán bộ nguồn. Điều đó giúp cho bản thân các nhân viên

đánh giá được năng lực của bản thân có phù hợp với vai trò lãnh đạo không, cũng như giúp họ không bị bỏ lỡ khi đảm nhận vai trò mới.

Tuy nhiên, qua quá trình tìm hiểu, tác giả nhận thấy rằng tại Viettelimex không có bất cứ một văn bản cụ thể nào về quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động hay cụ thể là nhân viên Khối Cơ quan Viettelimex. Hơn nữa, việc đề bạt chức danh Trưởng ban, Trưởng phòng, Phó phòng Công ty đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên Khối Cơ quan hay khiến cho họ không có một phương hướng cụ thể trong lộ trình công danh của bản thân. Trước mỗi đợt đề bạt, cất nhắc, công ty cũng không công khai các vị trí, tiêu chuẩn để các nhân viên phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh, đây là hạn chế rất lớn trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty.

-Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường làm việc luôn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc. Nếu trong môi trường nóng bức, ồn ào và không sạch sẽ thì người lao động sẽ không đạt được hiệu quả, năng suất cao. Một trong những yếu tố để tạo động lực lao động chính là môi trường làm việc thuận lợi cho CBCNV Khối Cơ quan

Cơ sở Khối Cơ quan được đặt tại số 1, ngõ 11, đường Duy Tân với đầy đủ cơ sở vật chất cho người lao động gồm tòa nhà 11 tầng, mỗi phòng chức năng được bố trí riêng một tầng; các nhóm có công việc chuyên môn giống nhau được bố trí riêng. Mỗi cá nhân được bố trí thành một ô riêng biệt, trên đó, các nhân viên có thể tự trang trí chỗ ngồi của mình sao cho thoải mái nhất. Thêm vào đó, Phòng Hành chính cũng nghiên cứu, xây dựng nhiệt độ lý tưởng trong phòng, hệ thống hút mùi với những nơi có nhiều giấy tờ. Việc bố trí khoa học như vậy sẽ làm giảm thiểu sự thiếu tập trung, tiết kiệm thời gian lưu chuyển hồ sơ trong nội bộ giữa các phòng. Ngoài ra, Khối Cơ quan còn

bố trí hệ thống bếp ăn riêng với 20 người nấu ăn, đảm bảo thức ăn sạch, góp phần chung vào đảm bảo sức khỏe, yên tâm với người lao động.

Khối Cơ quan có 03 Phòng họp với hệ thống cầu truyền hình hiện đại, kết nối với 63 Chi nhánh/ Tỉnh Thành phố và một số nước như Mozambic, Haiti, Peru... Cấp quang đảm bảo cho hệ thống truyền hình tốt. Nếu mạng Internet tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho Khối Cơ quan phối hợp điều hành đảm bảo kết quả Sản xuất kinh doanh, tổng hợp tình hình bán hàng các Siêu thị từng ngày để kịp thời chỉ đạo.

Để tạo điều kiện thuận lợi, an toàn về an ninh cho người lao động, Khối Cơ quan Viettelimex đã có 04 đồng chí Vệ binh, 03 Lễ tân, 01 trực ban thay ca nhau trực khu Lễ tân. Hệ thống Camera hiện đại được bố trí ở cửa của mỗi phòng, thêm vào đó, các phòng được bố trí cửa Từ, mở cửa bằng vân tay để tránh thất thoát, lọt lộ thông tin.

-Xây dựng mối quan hệ giữa cấp trên với cấp dưới, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp

Bầu không khí làm việc có vai trò quan trọng trong hệ thống tạo động lực trong Doanh nghiệp. Với một doanh nghiệp Quân đội như Khối Cơ quan Viettelimex cũng không thể tránh khỏi sự cứng nhắc trong giao tiếp, nhưng Lãnh đạo Phòng/ban luôn cố gắng để duy trì bầu không khí làm việc thoải mái. Lãnh đạo Khối Cơ quan đã ban hành một số quy định về việc tạo bầu không khí tốt đẹp trong doanh nghiệp như: Quyết định Về việc ban hành Quy chế Lễ tiết, tác phong trong Công ty, Quy định chào hỏi, Quy định về hội họp, Quy định về ngày hội sáng kiến ý tưởng...

Trong Khối Cơ quan, để giảm sự căng thẳng trong công việc còn có các chương trình: mỗi ngày có một happy time (mỗi ngày có 15 phút nghe nhạc theo yêu cầu, do các Phòng tự chọn bài hát), mỗi tuần có một happy dinner (mỗi tuần các phòng sẽ tổ chức một bữa ăn với nhau, để tăng tình đoàn kết, chi

phí bữa ăn do Công ty chi trả), mỗi tháng có một happy event (các Phòng tự tổ chức đi chơi, picnic...)

Trong mỗi công việc, văn hóa Công ty đều truyền thông đến mọi người phải hỗ trợ đồng nghiệp, trong tiêu chí đánh giá tháng cũng xét phần này nên mọi nhân viên đều động viên, hỗ trợ nhau trong công việc và cuộc sống

-Chăm lo các hoạt động văn hóa văn nghệ, TDTT

Các hoạt động văn hóa văn nghệ, Thể dục thể thao trong và ngoài Tập đoàn cũng được quan tâm trong Khối Cơ quan. Vì là khối đi đầu trong các hoạt động văn hóa văn nghệ, Khối cơ quan cũng có được những hạt nhân văn nghệ được đào tạo chính quy trong các trường đại học, cao đẳng về văn hóa nghệ thuật góp phần quan trọng trong các Đại hội. Trong 2 năm: 2014, 2015, Khối Cơ quan đã tổ chức tốt các hoạt động giao lưu, kết nghĩa với các đơn vị trong và ngoài Quân đội, như: Lữ đoàn 205-BTL Thông tin, Ngân hàng MB-Chi nhánh Trần Duy Hưng, tổ chức tôn vinh 10 gương mặt Thanh niên tiêu biểu và bình xét lãnh đạo trẻ tiêu biểu hàng năm. Hàng năm Đoàn cơ sở Khối Cơ quan liên tục được Tập đoàn tặng Giấy khen, năm 2013, Đoàn cơ sở Công ty được Tổng cục Chính trị tặng Bằng khen Công trình Thanh niên tiêu biểu.

Hội Phụ nữ cơ sở Khối Cơ quan đã triển khai và thực hiện tốt phong trào Thi đua “Phụ nữ Quân đội tích cực học tập, lao động sáng tạo hoàn thành tốt nhiệm vụ, xây dựng gia đình hạnh phúc” cụ thể hóa phong trào thi đua của Tập đoàn “Phụ nữ Viettel Đoàn kết- Cờ đầu- Chuyên sâu- Xây dựng gia đình hạnh phúc” 5 năm (2011- 2016), hàng năm tổ chức tôn vinh 10 gương mặt Phụ nữ tiêu biểu, tổ chức tốt các hoạt động: tọa đàm, chia sẻ kinh nghiệm, nói chuyện chuyên đề về giới, tư vấn làm đẹp, tổ chức dạ hội cho các chị em...

-Công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho người lao động

Để đào tạo được nguồn nhân lực, Khối Cơ quan Viettelimex đã áp dụng thống nhất trong Tập đoàn với trang elearning.viettel.vn, với phương châm,,

không có tự đào tạo thì không có đào tạo“. Tập đoàn đã xây dựng Trung tâm Đào tạo Viettel tại huyện An Khánh, Thạch Thất, Hà Tây để phục vụ cho nhu cầu đào tạo của các Công ty trong và ngoài Tập đoàn

Các nhân viên mới thuộc Khối Cơ quan đều được cử đến Trung tâm Đào tạo Viettel để huấn luyện về văn hóa công ty, các quy định, kỷ luật làm việc, các chế độ chính sách hiện hành của công ty....

Các nhân viên được đề cử, bổ nhiệm vào các vị trí mới, trước khi được bổ nhiệm, những nhân viên này sẽ được theo học các khoá học về kỹ năng lãnh đạo và được cử đến Trung tâm đào tạo Viettel để tham gia khóa học lớp cán bộ nguồn.

2.2.2. Tạo động lực bằng kích thích tài chính

- *Xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc:*

*** Đối với cán bộ, công nhân viên thuộc khối cơ quan, phân chia thù lao trên cơ sở Quỹ tiền lương chức danh Công ty.**

- **Tiền lương hàng tháng (Ti)** của người lao động được lấy từ quỹ tiền lương theo chức danh công việc (V_{CD}) trả hàng tháng cho người lao động, gồm 2 phần :

$$T_i = T_{ci} + T_{cdi} \quad (\text{Công thức 2})$$

Trong đó:

- ✓ T_i : Tiền lương tháng của người thứ i.
- ✓ T_{ci} : Tiền lương cứng của người thứ i.
- ✓ T_{cdi} : Tiền lương theo chức danh của người thứ i

+ **Tiền lương cứng (T_{ci})** : Được tính trên cơ sở thâm niên công tác và hệ số chức danh hiện hưởng. Công thức tính:

$$T_{ci} = \frac{T_{Lcdhs1} \times H_{cdi} \times TN_{ci} \times 2}{100} \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}} \quad (\text{ Công thức 3})$$

Trong đó:

- T_{ci} : Tiền lương cứng của người thứ i , tối đa bằng 25% tiền lương chức danh hiện hưởng của người thứ i .
 - T_{Lcdhs1} : Tiền lương chức danh hệ số 1.
 - H_{cdi} : Hệ số chức danh của người thứ i .
 - TN_{ci} : Thâm niên của người thứ i , gồm thâm niên tích lũy + thâm niên quy đổi (nếu có).
 - N_{hli} : Ngày công hưởng lương của người thứ i .
 - N_{cdi} : Ngày công làm việc theo chế độ Nhà nước.
- + **Tiền lương chức danh (T_{cdi})**: Phần lương này dùng trả cho CBCNV căn cứ theo chức danh công việc đảm nhiệm, mức độ hoàn thành công việc và quy mô thị trường tại địa bàn công tác, được xác định theo công thức:

$$T_{cdi} = TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times K_i \times H_{tt} \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}} \times (H_{dti}) \quad (\text{Công thức 4})$$

Trong đó:

- TL_{cdhs1} : Tiền lương chức danh hệ số 1.
- H_{cdi} : Hệ số chức danh cá nhân i .
- K_i : Hệ số hoàn thành công việc cá nhân i .
- H_{tt} : Hệ số quy mô thị trường.
- N_{hli} : Ngày công hưởng lương của người thứ i .
- N_{cdi} : Ngày công làm việc theo chế độ Nhà nước.
- H_{dti} : Hệ số doanh thu của cá nhân

(Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động Công ty)

Hệ số lương chức danh (H_{cdi}) được xếp theo nguyên tắc:

- Làm công việc gì hưởng hệ số lương chức danh của công việc đó, cùng làm việc như nhau được xếp cùng trong một thang lương, bảng lương.

- Căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh, tính chất của công việc, yếu tố trách nhiệm, mức độ phức tạp, tầm quan trọng, thời gian công tác và hiệu quả công việc để xác định hệ số chức danh cho người lao động, đảm bảo tiền lương chức danh không thấp hơn tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm.

Hệ số hoàn thành công việc Ki được đánh giá và phân loại trên cơ sở các tiêu chí sau:

Bảng 2.8: Đánh giá công việc của CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex

Tiêu chí		Đánh giá chi tiết	Tổng điểm	Phân loại	Xếp loại	Ki Quy đổi
Nội dung	Điểm tối đa					
Khối lượng công việc	50		X (đ)	$\geq 85đ$	A	1.05
Chất lượng công việc	30			$\geq 70đ$	B	1.02
Chấp hành nội quy, kỷ luật	10			$\geq 60đ$	C	1.00
Sáng tạo, ý kiến, đề xuất	10			$< 60đ$	D	0.9

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty

Hệ số doanh thu của cá nhân (H_{dti}): được tính theo tỷ lệ hoàn thành doanh thu (*doanh thu thực hiện trên doanh thu kế hoạch*) của từng đơn vị. Riêng Ban giám đốc, khối cơ quan và các đơn vị không giao doanh thu thì thực hiện theo kết quả chung của toàn Công ty. Doanh thu chung của toàn Công ty là doanh thu trung bình của các Trung tâm, lấy doanh thu này làm cơ sở để tính lương cho Khối Cơ quan Viettelimex

Để đảm bảo cá nhân nhận thấy sự đóng góp cho tổ chức, gắn bó với tổ chức, thấy được hướng tiến lên trong mức thù lao của mình khi đóng góp lâu dài tại tổ chức; Công ty còn có chính sách nâng bậc lương chức danh thường niên (vào tháng 9 hàng năm). Việc nâng bậc lương không phải là cá nhân được tự xét lên bậc mà còn phải trải qua kỳ thi đánh giá, một phần giúp Công

ty đánh giá được năng lực của cá nhân sau thời gian làm việc, một phần cho cá nhân thấy cần phải nỗ lực, phấn đấu mới nhận được kết quả.

Trong công thức 2, lương luôn tồn tại hai phần:

+ Phần lương cơ bản (cố định) sẽ tạo tâm lý yên tâm cho người lao động, họ sẽ cảm thấy cuộc sống của họ được đảm bảo nếu như công việc của họ vẫn đều đặn (nếu lương của người lao động thấp do họ không có việc làm thì đây là một vấn đề khác của doanh nghiệp chứ không phải vì người lao động làm việc không tốt, do đó phần lương cơ bản tính theo ngày công lao động vẫn được đảm bảo).

+ Phần lương biến đổi theo hiệu quả công việc sẽ khuyến khích người lao động cố gắng, nỗ lực làm việc để có mức thu nhập cao hơn vì khi đó họ sẽ thấy mình có trách nhiệm nhiều hơn đối với việc làm và thu nhập của mình.

Sử dụng phương pháp trả lương này cho người lao động một cách hợp lý khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn và công tác trả công lao động được tiến hành công bằng và hiệu quả hơn.

- Hoàn thiện và thực hiện chế độ phúc lợi

Công ty Viettelimex luôn cố gắng hết mức trong khả năng để mang lại các phúc lợi và dịch vụ hữu ích cho CBCNV trong Công ty. Công ty thực hiện cả hai loại phúc lợi là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện:

+ Công ty thực hiện theo đúng quy định của nhà nước về 5 loại phúc lợi bắt buộc đối với lao động trong danh sách: chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất.

+ Các chế độ phúc lợi tự nguyện được Giám đốc Công ty quan tâm và tổ chức như: Tổ chức các ngày Quốc tế phụ nữ, mừng 8.3, trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi cho các cháu là con em CBCNV trong Công ty

Tất cả các trường hợp ốm đau, thai sản, ma chay, hiếu hỉ, đều được công đoàn đứng ra chăm lo, thăm viếng chu đáo. Có trường hợp ở xa hàng trăm cây số, công đoàn vẫn cử đại diện về thăm hỏi đầy đủ. Qua đó các đoàn viên đã thực sự cảm thấy được an ủi, động viên.

Phòng Chính trị phối hợp với Đoàn Thanh niên tổ chức các chương trình nhằm nâng cao ý thức, trách nhiệm với xã hội, của Khối Cơ quan với các đơn vị như: các chương trình thiện nguyện, các chương trình chạy Roadshow quảng cáo sản phẩm cho Trung tâm Bán lẻ, các chương trình phát thanh nhằm quảng cáo sản phẩm cho Trung tâm Sản phẩm mới như: Phát thanh về Điện thoại dành cho người già X20....

Các khoản phúc lợi của toàn CBCNV được Tập đoàn Viễn thông Quân đội quan tâm và chi trả như:

Bảng 2.9: Bảng phúc lợi các ngày lễ, tết cho CBCNV

STT	Các ngày lễ	Số tiền
1	Tết âm lịch (quà gửi về gia đình qua bưu chính gồm tiền và thuốc bổ)	2.000.000
2	Tết dương lịch và ngày thành lập Quân đội nhân dân Việt Nam	3.000.000
3	Ngày 20.10	200.000/phụ nữ
4	Ngày 2.9	2.000.000
5	Ngày 1.6 và tết trung thu	400.000/ 1 cháu
6	Ngày 30.4, 1.5 và giỗ tổ Hùng vương	3.000.000
7	Ngày 8.3	200.000

Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động Công ty

Công ty đã thấy được tầm quan trọng của của phúc lợi. Vì vậy công tác phúc lợi cho cán bộ, công nhân viên đã được quan tâm.

Mặc dù chế độ phúc lợi của Công ty hướng tới đối tượng là Hợp đồng dài hạn tương đối tốt nhưng chế độ phúc lợi dành cho Hợp đồng dịch vụ lại chưa có các chế độ phúc lợi bắt buộc, điều này làm cho CBCNV là hợp đồng dịch vụ chưa yên tâm, phấn đấu công tác.

2.3. Động lực lao động của CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex qua các chỉ tiêu cơ bản

2.3.1. Tính chủ động, tích cực, sáng tạo trong công việc

Viettelimex luôn chú trọng đến hoạt động đổi mới, sáng tạo, một trong 8 giá trị cốt lõi của Viettel: “Sáng tạo là sức sống“, hay cái không thay đổi chính là sự thay đổi; vì vậy, Công ty đã thành lập ban thẩm định Sáng kiến ý tưởng, khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, thậm chí trong tiêu chí đánh giá Kì hàng tháng của phòng, nếu không có sáng kiến, ý tưởng trong một tháng sẽ bị trừ điểm nặng. Để huy động sáng kiến ý tưởng, Công ty đã dành quỹ cho hoạt động này, một nhân viên có thể có 5% tiền giá trị mà sáng kiến mang lại. Ví dụ, một đóng góp phần mềm ERP (phần mềm bán hàng) của nhân viên kỹ thuật mang lại giá trị tiết kiệm chi phí quản lý là 200 triệu, nhân viên đó sẽ được thưởng 10 triệu. Vì vậy, CBCNV luôn có động lực để cải tiến cách làm, chủ động, sáng tạo trong công việc.

Bảng 2.10 Đánh giá về tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc

ST T	Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc	ĐVT	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng số
1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	Người	1	4	17	56	27	105
		%	0.96	3.81	16.19	53.33	25.71	100
2	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	Người	5	13	10	59	18	105
		%	4.76	12.38	9.52	56.19	17.15	100
3	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	2	5	11	52	35	105
		%	1.9	4.76	10.48	49.52	33.34	100
4	Tôi cố gắng tự tìm cách hoàn thành tốt nhiệm vụ	Người	4	9	17	55	20	105
		%	3.8	8.58	16.19	52.38	19.05	100
5	Tôi thực hiện công việc của mình mà không phụ thuộc vào người khác	Người	5	6	16	49	29	105
		%	4.76	5.71	15.24	46.67	27.62	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả về động lực làm việc của nhân viên

Để đánh giá về tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc, tác giả đã tiến hành khảo sát 105 người thuộc Khối Cơ quan Viettelimex của công ty

với các nội dung như trên bảng 2.1. Kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ nhân viên sẵn sàng đi sớm về muộn và đi công tác xa khá cao, chiếm 79.04% và 73.34%. Tuy nhiên, vẫn còn một tỷ lệ không nhỏ CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex không sẵn sàng (4.77% và 17.14%), nguyên nhân là do đặc thù về cơ cấu lao động của Khối Cơ quan Viettelimex, lao động nữ chiếm tỷ lệ khá lớn và lao động nữ trong thời gian mang thai và sinh con. Tuy nhiên, với địa bàn kinh doanh trải rộng các tỉnh, thành phố như công tác cải tạo, sửa chữa siêu thị, quản lý tiền hàng.... Công ty vẫn đòi hỏi tỷ lệ người đồng ý đi công tác xa cao

Để khuyến khích tính chủ động trong công việc, Công ty đã mang văn hóa “tận tâm, tận lực, tận cùng“ để truyền đạt với toàn bộ CBCNV, đã làm một công việc là làm đến cùng, cùng với hoạt động sáng kiến ý tưởng mà tính chủ động, sáng tạo của CBCNV khá tốt. Kết quả điều tra cho thấy có đến 71.43% đồng ý với việc tìm mọi cách hoàn thành tốt công việc, 74.29% người lao động thực hiện công việc của mình mà không phụ thuộc vào người khác, 85.72% người lao động luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ

2.3.2. Lòng trung thành của nhân viên

Với hơn 15 năm xây dựng và phát triển, Viettelimex đã xây dựng được một đội ngũ nhân viên, đội ngũ lãnh đạo tại Khối Cơ quan Viettelimex trung thành và gắn bó với Công ty. Qua nhiều biến động trong kinh doanh, qua nhiều thay đổi về kinh doanh, các ngành nghề mới nhưng Khối Cơ quan Viettelimex gần như vẫn giữ được những người làm việc trên 5 năm, 10 năm. Tỷ lệ bỏ việc rất ít, để đo lường lòng trung thành của người lao động Khối Cơ quan Viettelimex, tác giả đã tiến hành khảo sát và cho thấy kết quả như sau:

Bảng 2.11: khảo sát lòng trung thành của Cán bộ, nhân viên Khối Cơ quan

	Lòng trung thành của nhân viên	ĐVT	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng số
1	Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	Người	0	3	9	59	34	105
		%	0	2.86	8.57	56.19	32.38	100
2	Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty	Người	2	9	11	59	24	105
		%	1.9	8.57	10.48	56.19	22.86	100
3	Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	Người	8	68	10	12	7	105
		%	7.62	64.76	9.52	11.43	6.67	100
4	Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	2	12	9	64	18	105
		%	1.9	11.43	8.57	60.95	17.15	100
5	Tôi cảm thấy môi trường làm việc của tôi rất an toàn	Người	0	0	6	90	9	105
		%	0	0	5.71	85.71	8.58	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực làm việc của nhân viên

Từ kết quả khảo sát tại bảng đánh giá lòng trung thành của CBCNV, ta có thể thấy một số chỉ số khá tốt, 94.29% số người được khảo sát cảm thấy môi trường làm việc của mình an toàn; 78.1% người lao động đồng ý việc không chuyển đi nơi khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn, 79.05% người lao động cam kết gắn bó với Công ty lâu dài, 88.57% tin tưởng vào cấp trên của mình. Có được những con số như trên là sự quan tâm đến vấn đề tạo động lực của khối cơ quan. Trong chính sách nhân sự của Công ty có rất nhiều loại đối tượng hợp đồng: người mới vào ký hợp đồng dịch vụ, để thi lên hợp đồng lao động rất khó khăn trong khi những lao động vào từ 5 năm về trước (hợp đồng

lao động) được hưởng rất nhiều quyền lợi hơn người làm dịch vụ, từ đó dẫn đến những tỷ lệ sẵn sàng nghỉ việc nếu có nơi nào tốt hơn chỉ có 18.1%.

Người lao động trong khối cơ quan Viettelimex được đảm bảo an toàn về mọi mặt an ninh trật tự. Khối Cơ quan Viettelimex đã trang bị hệ thống cháy nổ tốt, hàng năm có mời Công an phòng cháy chữa cháy vào giám sát và tập huấn về công tác phòng cháy chữa cháy. Khối văn phòng được trang bị bếp ăn tập thể tại tầng 11 với sự giám sát của P.Hành chính về an toàn thực phẩm; có bảo vệ và Vệ binh đảm bảo an ninh, công tác an toàn trong Cơ quan tốt để người lao động yên tâm cống hiến hơn.

2.3.3. Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc

Để đo lường năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc Viettelimex sử dụng phương pháp đo năng suất lao động theo chỉ số KPI;

Khối cơ quan (lao động gián tiếp): Do đặc thù của Phòng ban Công ty là chỉ đạo các Trung tâm về mọi mặt, đối nội, đối ngoại để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty, việc đo năng suất lao động của Khối Cơ quan Viettelimex được đo bằng các chỉ tiêu cụ thể do từng phòng phụ trách

Để chi tiết hơn về cách đo lường và đánh giá, ta tiến hành xem phiếu đánh giá của Giám đốc Công ty cho Phòng Đầu tư

Bảng 2.12: Đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của Phòng Đầu tư tháng 5/2015

TT	Tiêu chí đánh giá	Phòng báo cáo kết quả	Cấp trên quản lý trực tiếp	
			Nhận xét	Chấm điểm (thang điểm 100)
1	Tổ chức, nghiệm thu thanh quyết toán các công trình đã hoàn thành thi công	Phòng đã hoàn thành công việc nghiệm thu cho 90 Siêu thị cải tạo, nâng cấp hình ảnh, 3 Siêu thị mở mới (Siêu thị Lê Duẩn- Hà Nội, Siêu thị tại Thanh Hóa, Bình	Khá	70

		Dương)		
2	Triển khai mở mới các vị trí đã được kiểm duyệt	Tổ chức triển khai thi công 13 vị trí, trong đó hoàn thành và bàn giao cho Trung tâm Bán lẻ 8 Siêu thị	Tốt	85
	Phối hợp với Trung tâm Bán lẻ đánh giá hiệu quả đầu tư	Hoàn thành đánh giá 100 % các vị trí do Phòng Đầu tư và Trung tâm đề xuất thuê	Tốt	80
3	Chủ trì việc tìm kiếm vị trí thuê mới	Đã hoàn thành và tìm kiếm được 3 vị trí mới tại các tỉnh	Khá	75
	Xây dựng định mức suất vốn đầu tư Siêu thị và chỉ số KPI thời gian thi công Siêu thị	Trong tháng đã xây dựng xong chỉ số KPI	Tốt	80
6	Thực hiện mua sắm Công cụ dụng cụ, tài sản cho toàn Công ty	Hoàn thành đúng tiến độ theo Tờ trình đã được phê duyệt	Tốt	90
7	Chủ trì đàm phán với các đối tác cung cấp thiết bị cho các trung tâm	Hoàn thành tốt công tác đàm phán, tổng giảm được 200 triệu	Tốt	90
8	Tiếp nhận và giải quyết bất cập cho Siêu thị	Trong tháng đã sửa lại thiết bị: biển hiệu cho Siêu thị Thanh Hóa, Điều hòa cho Siêu thị Củ Chi...	Tốt	85
9	Rà soát lại các hồ sơ, văn bản liên quan đến công tác đầu tư, đảm bảo lưu trữ đầy đủ	Trong tháng đã tiến hành rà soát hồ sơ đầu tư trong năm 2012	Khá	70

Nguồn: Phòng Tổ chức lao động Công ty

Dựa vào khối lượng công việc của phòng Đầu tư, hàng tháng Trưởng phòng sẽ giao việc cho từng cá nhân: như vậy, do đặc thù công việc thì một

nhân viên Đầu tư 1 tháng phải cải tạo xong một Siêu thị, phối hợp với Trung tâm Bán lẻ thuê mới, mở mới Siêu thị... Tùy từng phòng, từng công việc mà xây dựng chỉ số về năng suất lao động riêng biệt.

Tăng năng suất lao động để có các biện pháp kích thích tài chính khác là một vấn đề cấp thiết cần của bất kỳ tổ chức nào. Để đánh giá về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động Khối Cơ quan Viettelimex, tác giả tiến hành khảo sát 105 nhân viên đang làm việc tại Khối cơ quan, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.13: Đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc

	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc		Rất không	Không	Bình	Đồng ý	Rất đồng	
			đồng ý	đồng ý	thường	đồng ý	ý	
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	Người	1	2	13	69	20	105
		%	0.95	1.90	12.38	65.71	19.05	100
2	Các công việc mà tôi làm thường hay phải chỉnh sửa	Người	20	56	12	7	10	105
		%	19.05	53.33	11.43	6.67	9.52	100
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	Người	2	4	9	65	25	105
		%	1.90	3.81	8.57	61.90	23.81	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực làm việc của nhân viên

Kết quả khảo sát cho thấy năng suất, hiệu quả lao động của Khối Cơ quan Viettelimex khá tốt, 84.77% người lao động đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ, 72.37 % không đồng ý với tiêu chí các công việc mà họ làm thường phải chỉnh sửa, 85.7% đồng ý với tiêu chí hoàn thành công việc với hiệu quả công việc cao. Đặc điểm của Khối Cơ quan Viettelimex gồm những lao động chủ yếu tốt nghiệp Đại học, cao đẳng. Khối Cơ quan Viettelimex đã được thành lập khoảng 10 năm, có những vị trí đã ổn định và gắn bó lâu dài với Công ty, đã có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc, phù hợp

với văn hóa Công ty. Tuy nhiên, do nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh nên phải tuyển dụng khá nhiều nhân viên, những nhân viên mới chưa quen với tác phong làm việc nên công việc cũng vẫn còn phải chỉnh sửa. Vì vậy, có đến 16.2% người lao động đồng ý với việc các công việc họ làm thường hay phải chỉnh sửa.

Để tối ưu hóa lao động và đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc, Khối Cơ quan Viettelimex có đưa ra đánh giá về năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc dựa trên chỉ số KPI cho từng phòng ban Công ty. Đây là một chỉ số phản ánh mức độ hiệu quả đạt được của một tổ chức/ cá nhân khi thực hiện một hoạt động cụ thể. Mức KPI dựa vào khối lượng công việc và chất lượng công việc của từng phòng được Giám đốc Công ty giao nhiệm vụ dựa trên các mục: Tiêu chí đánh giá, phòng báo cáo kết quả và Giám đốc Công ty là người trực tiếp đánh giá kết quả.

2.3.4. Mức độ hài, thỏa mãn của người lao động

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động là một trong những thành công trong việc tạo động lực của tổ chức. Viettelimex rất chú trọng đến sự hài lòng, thỏa mãn của người lao động, đặc biệt là tạo sự hài lòng thỏa mãn thông qua các chính sách của Công ty, khơi dậy niềm tự hào mang thương hiệu Viettel, người lao động được giải thích và hiểu rõ công việc đang đảm nhận trong bản mô tả công việc, mối quan hệ ngành dọc, văn hóa Công ty... Để đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát 105 nhân viên thuộc Khối Cơ quan. Kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.14 Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động

	Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động		Rất không	Không	Bình	Đồng ý	Rất đồng	
			đồng ý	đồng ý	thường		ý	
1	Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	Người	0	3	12	78	12	105
		%	0	2.85	11.43	74.29	11.43	100
2	Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	Người	2	8	15	56	24	105
		%	1.92	7.62	14.28	53.33	22.85	100
3	Tôi rất tự hào khi nói với người khác về công ty tôi đang làm việc	Người	0	0	9	89	7	105
		%	0	0	8.57	84.76	6.67	100
4	Tôi cảm thấy rằng các chính sách của công ty đối với nhân viên là tốt	Người	8	7	19	30	41	105
		%	7.62	6.67	18.1	28.57	39.04	100

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực làm việc của nhân viên

Kết quả khảo sát cho thấy 85.72% hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình, 76.18% rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình, có đến 91.43% người lao động tự hào khi nói với người khác về nơi đang làm việc là Viettel, nhưng chỉ 67.61% người lao động cảm thấy các chính sách của Khối Cơ quan đối với nhân viên là tốt. Kết quả khảo sát trên đã đánh giá thực trạng chính sách lao động tại Khối Cơ quan Viettelimex. Công ty có rất nhiều loại hợp đồng: Cộng tác viên loại 1, cộng tác viên loại 2, hợp đồng dịch vụ dưới 1 một năm, hợp đồng lao động, Công nhân viên quốc phòng, quân nhân chuyên nghiệp... Những lao động mới tuyển vào Công ty mặc dù làm các công việc đòi hỏi chuyên môn như: Kế toán, xây dựng, đầu tư, luật... nhưng chỉ được ký Hợp đồng dịch vụ, không tham gia Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế... Vì thế,

có đến 14.29% Cán bộ Công nhân viên khối Cơ quan không đồng ý rằng các chính sách của Công ty đối với nhân viên là tốt

2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Viettelimex

2.4.1 Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Công ty

- Môi trường luật pháp:

Các quy định của pháp luật hiện hành có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp với lĩnh vực kinh doanh đa ngành nghề như Viettelimex các chính sách về Bảo hiểm xã hội, các chính sách về Thuế, Hải quan có ảnh hưởng lớn đến Công ty. Các chính sách BHXH như: thai sản của lao động nữ hiện cũng là vấn đề trong Khối Cơ quan Viettelimex do đặc thù công việc mà tỷ lệ lao động nữ tại Khối Cơ quan Viettelimex chiếm tỷ lệ cao hơn nam giới, tỷ lệ lao động nữ nghỉ sinh 6 tháng cũng nhiều. Vì vậy, chính sách nghỉ 6 tháng của lao động nữ tuy có lợi cho người lao động nhưng lại ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh của Công ty do người khác phải làm thay phần việc của người nghỉ 6 tháng mà không được trả thêm lương, vì Công ty không có chính sách tuyển dụng tạm thời lao động nghỉ 6 tháng; gây áp lực về công việc lên người phải làm thay.

Ảnh hưởng của thuế TNCN: đối tượng lao động hợp đồng đều là những người chịu thuế TNCN, nhưng đôi khi họ lại là người lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế TNCN, nếu gia đình có hoặc chính bản thân bị ốm đau, bệnh tật, ... Trên thực tế, nền kinh tế của Việt Nam đang trong tình trạng chịu ảnh hưởng của sự suy thoái kinh tế toàn cầu, tỷ lệ lạm phát hàng năm luôn ở 2 con số, giá cả các mặt hàng thiết yếu, như: Nhà, điện, nước, xăng dầu ... đều tăng cao. Vì vậy, luật thuế cần phải xem xét một cách toàn diện để điều chỉnh lại ngưỡng khởi điểm tính thuế và mức chiết trừ gia cảnh cho phù hợp với tình hình thực tế, đảm bảo mức sống ổn định cho các đối tượng chịu thuế trước khi chưa có luật thuế và sau khi phải nộp thuế thu nhập cá nhân.

- Ảnh hưởng của môi trường kinh tế xã hội: Mức sống của người dân đang ngày càng cao; thị trường viễn thông được mở rộng. Cùng với việc Tập đoàn Viễn thông Quân đội ra đời làm mất sự độc quyền về viễn thông của VNPT, giá cước rẻ, từ người nông dân, sinh viên, học sinh cũng có thể sử dụng điện thoại, tạo điều kiện cho hoạt động XNK và tiêu thụ các sản phẩm viễn thông, dòng thiết bị thông minh được gia tăng nhanh chóng, đồng nghĩa với việc nhiệm vụ của Khối Cơ quan Viettelimex sẽ nặng nề và áp lực hơn trong việc tìm ra sự khác biệt so với hàng nghìn doanh nghiệp khác để tiếp tục tồn tại

- Ảnh hưởng của các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành: cạnh tranh trong kinh doanh chiếm lĩnh thị trường: cốt lõi của Công ty TM & XNK chính là hệ thống Bán lẻ. Có thể dễ dàng nhận thấy sự cạnh tranh ngày càng chuyên nghiệp từ chất lượng dịch vụ, giá cả, hệ thống chăm sóc khách hàng của các công ty lớn như Viễn thông A, FPT Shop, Thế giới di động, Trần Anh... Các Công ty lớn trên mở rộng phân khúc thị trường bằng cách khai trương rất nhiều Siêu thị. Tính đến nay, Thế giới di động đã phủ rộng khắp 63 Chi nhánh, tỉnh, thành phố với hơn 400 Siêu thị. Từ sự cạnh tranh như trên làm cho Công ty TM & XNK Viettel kinh doanh gặp khó khăn, doanh thu giảm, lợi nhuận thấp dẫn đến các kinh phí dành cho hoạt động tạo động lực tại các doanh nghiệp này bị cắt giảm ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho người lao động

- Các chính sách thu hút nhân lực, với cùng một ngành nghề giống nhau, các Doanh nghiệp như Viễn thông A, FPT Shop... tìm cách kéo nhân lực chủ chốt từ các doanh nghiệp cùng ngành bán lẻ điện thoại như Công ty TM & XNK Viettel về làm việc cho mình, các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định như vị trí Trưởng Siêu thị, nhân viên kinh doanh Máy tính, nhân viên Bán hàng... Do

đó, doanh nghiệp phải có chính sách giữ nhân viên đã qua đào tạo hoặc nhân viên nguồn thông qua các biện pháp tạo động lực lao động

Đồng thời, do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và năng động nên cũng đòi hỏi người lao động phải luôn cố gắng phấn đấu hết mình nếu không sẽ bị đào thải.

Để duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh cho Công ty đòi hỏi Khối Cơ quan Viettelimex phải tập trung tìm hiểu, nghiên cứu thị trường, nhân viên Khối Cơ quan Viettelimex sẽ phải nỗ lực hơn nữa trong điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh, do đó ít có thời gian cho các hoạt động văn hóa văn nghệ, TDTT.....

2.4.2 Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Công ty

- Mục tiêu, định hướng phát triển của công ty: Doanh thu mục tiêu của Công ty là 17.000 tỷ đồng đến năm 2020, tăng hơn 30% so với năm 2015, do vậy đòi hỏi nhiệm vụ của Khối Cơ quan Viettelimex rất nặng nề. Để đạt được sự phát triển bền vững và doanh thu như trên. Ban Giám đốc Công ty đã quyết định đưa Trung tâm Bán lẻ trở thành nhà Bán lẻ về điện thoại di động, thiết bị thông minh và máy tính trở thành số 1 Việt Nam. Từ con số 300 Siêu thị năm 2015 sẽ phát triển thành 500 Siêu thị, Trung tâm Phân phối là nhà phân phối duy nhất của Oppo với hơn 300 đại lý ủy quyền và phân phối máy tính cho các hãng lớn như Acer, Toshiba, Dell, Asus... Do vậy, việc mở rộng này không chỉ liên quan đến tuyển dụng... mà còn liên quan đến hoạt động tạo động lực để nâng cao năng suất lao động, để người lao động gắn bó với Công ty và xem Công ty như ngôi nhà thứ 2 của mình

- Quan điểm của lãnh đạo công ty về tạo động lực: để đạt được hiệu quả Sản xuất kinh doanh như trên chính là do sự quan tâm của lãnh đạo Công ty trong việc tạo động lực lao động. Hàng loạt các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương thưởng, các hoạt động văn hóa, giải lao giữa giờ

bằng nghe nhạc, liên hoan, tổ chức bếp ăn, khám sức khỏe... Đa số lao động tại Khối Cơ quan Viettelimex khá hài lòng với các biện pháp tạo động lực trên.

- Chính sách nhân lực của công ty: Viettelimex luôn có chính sách sử dụng nhân viên một cách hiệu quả. Ngày nay, do kinh doanh ngày càng khó khăn nên việc chia tách, sát nhập, giải thể một trung tâm hay một bộ phận của Khối Cơ quan Viettelimex là việc dễ dàng xảy ra. Chính sách của Công ty là cố gắng tối đa mọi nguồn lực để tạo công ăn việc làm cho CBCNV, để cho CBCNV yên tâm làm việc, không bị hoang mang, dao động tư tưởng khi có việc giải thể xảy ra. Lãnh đạo Công ty ngoài việc bố trí dần dần chỗ làm cho CBCNV, còn làm công tác tư tưởng để người lao động yên tâm ở lại, cống hiến cho chuyên môn.

Có thể nói, Công ty luôn chú trọng đến việc được đào tạo đúng ngành nghề của CBCNV, theo số liệu tại bảng khảo sát về công tác phân công, bố trí lao động, với 89,9 % người lao động đồng ý rằng mình được đào tạo đúng chuyên môn ra trường đã lý giải cho sự thành công về mặt nghiệp vụ của Khối Cơ quan Viettelimex. Việc đào tạo đúng chuyên môn là chú trọng đầu tiên khi tuyển dụng lao động.

- Khả năng tài chính: Nguồn tài chính dành cho các hoạt động tạo động lực tại Khối Cơ quan Viettelimex được lãnh đạo Công ty quan tâm như phân trăm Quỹ dành cho Công đoàn với các hoạt động: du lịch, nghỉ mát, năm 2015, mỗi CBCNV được 8 triệu tiền nghỉ mát; tổ chức các hoạt động thi vẽ tranh cho các cháu thiếu nhi, tổ chức 8.3 với chương trình dạ hội cho các chị em Phụ nữ. Quỹ cho các hoạt động Happy time, happy day, happy event và happy dinner... và hàng loạt các hoạt động khác. Có thể nói, Công ty đã dành một phần lớn số lượng quỹ Công đoàn cho các hoạt động tạo động lực

2.4.3 Các nhân tố thuộc bản thân người lao động

- Nhu cầu : Nhu cầu của khối nhân viên cơ quan hiện nay ở cấp nhu cầu thứ 5 theo tháp nhu cầu của Maslow. Nghĩa là, người lao động đã gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Nhu cầu của người lao động Khối Cơ quan Viettelimex là nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Nhu cầu của người lao động Khối Cơ quan Viettelimex là muốn giành được lòng tin , có năng lực, có bản lĩnh, có thành tích, độc lập, tự tin, tự do, tự trưởng thành, tự biểu hiện và tự hoàn thiện; nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Chính vì vậy, các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, TDTT là rất cần thiết đối với Công ty nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng.

- Trình độ, năng lực: năng lực thể chất của nhân viên Khối Cơ quan Viettelimex thích hợp với các hoạt động thể dục thể thao nhẹ nhàng vì nhân viên chủ yếu là nữ nên thích hợp với các câu lạc bộ aerobic, yoga, cầu lông. Do đặc thù nên người lao động ít phải đi lại, người lao động thường xuyên lo lắng về một số bệnh văn phòng do ngồi nhiều, nên các hoạt động về văn hóa, thể dục thể thao cần được chú trọng hơn nữa ví dụ như thành lập câu lạc bộ thể dục thể thao do hội trưởng hội phụ nữ hoặc đoàn thanh niên làm trưởng ban.

2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động trong Khối cơ quan Viettelimex

2.5.1 Các thành tựu đạt được

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, cụ thể là Khối Cơ quan Viettelimex đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả công việc của Công ty. Cụ thể, Khối Cơ quan Viettelimex đã chỉ đạo thẳng lợi các Trung tâm hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh

Khối Cơ quan Viettelimex sử dụng các hình thức tạo động lực làm việc cho người lao động khá phong phú, bao gồm cả các biện pháp tài chính và phi tài chính. Đa số nhân viên Khối Cơ quan Viettelimex đều hài lòng với công việc, văn hoá doanh nghiệp, mức thưởng, trợ cấp, phúc lợi của công ty. Đồng thời, công ty cũng đã cung cấp đầy đủ các trang thiết bị hiện đại, chất lượng và tạo được môi trường làm việc vệ sinh, an toàn cho nhân viên Khối Cơ quan Viettelimex. Có được sự hài lòng trên là do:

Khối Cơ quan Viettelimex luôn tuân thủ đúng quy định về lương, thưởng, chế độ phụ cấp, phúc lợi mà Nhà nước quy định, điều này giúp cho người lao động yên tâm hơn khi công tác.

Người lao động trong Khối Cơ quan Viettelimex được tạo điều kiện để tự đánh giá sự phù hợp giữa năng lực của mình với vị trí công việc, nếu thấy chưa phù hợp có thể tự đề cử mình cho các vị trí khác phù hợp hơn thông qua phần mềm nhân sự.

Các hoạt động tạo động lực phi tài chính như VHVN, TDTT được chú trọng và thực hiện tốt, tạo hưng phấn cho người lao động. Ngoài ra, Viettelimex nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng còn được kế thừa văn hoá doanh nghiệp vững mạnh từ tập đoàn Viettel, kết hợp cùng với nét văn hoá trẻ trung, năng động của đội ngũ nhà quản trị cũng như nhân viên làm việc tại siêu thị giúp cho môi trường làm việc tại các siêu thị vừa nghiêm túc, kỷ luật, vừa thân thiện, cởi mở.

Hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Khối Cơ quan Viettelimex nhìn chung có một số ưu điểm sau:

- Cách phân bổ điểm đối với mỗi tiêu chí đã có sự phân biệt (sự khác nhau) về tầm quan trọng của từng tiêu chí.
- Việc không chế tỷ lệ xếp loại nhằm mục đích tránh xu hướng bình quân chủ nghĩa trong đánh giá, việc đánh giá năm của Công ty có ưu điểm là

có xem xét đến xu hướng tiến bộ của CBCNV và đưa ra điểm phạt/thưởng tương ứng.

- Phương pháp đánh giá thực hiện công việc đang áp dụng là phương pháp thang đo đồ họa kết hợp với phương pháp so sánh (phân phối theo tỷ lệ bắt buộc) là một phương pháp có những ưu điểm vì không tốn nhiều thời gian và chi phí để thực hiện;

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được Khối Cơ quan Viettelimex sử dụng nhiều vào các quyết định nhân sự như thanh toán lương hàng tháng, thanh toán thưởng quý, năm; xét ký tiếp hợp đồng lao động với người lao động, điều động, chuyển; bình bầu các danh hiệu thi đua cuối năm

Khối Cơ quan Viettelimex đã thực hiện tốt công tác xây dựng và phổ biến kế hoạch tạo động lực làm việc cho người lao động. Những người lao động làm việc tại công ty đều nắm rõ được các mục tiêu cũng như các chính sách đãi ngộ của công ty để từ đó họ có thể chủ động hơn trong công việc. Một số chính sách cơ bản mà công ty đã xây dựng như: chính sách tiền lương; chính sách khen thưởng, kỷ luật; chính sách huấn luyện, đào tạo.

Công tác triển khai thực hiện kế hoạch tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty được đánh giá cao. Mọi chính sách tạo động lực đều được quy định rõ ràng bằng các văn bản và quán triệt cho toàn thể nhân viên của công ty như cách tính lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi; các mức phạt nếu vi phạm kỷ luật.... Quyết định về khen thưởng, kỷ luật rõ ràng, được công khai với tất cả nhân viên trên mạng nội bộ của công ty.

Công tác đánh giá thực hiện tạo động lực làm việc cho người lao động đã bước đầu được ban lãnh đạo của công ty quan tâm và đầu tư một cách bài bản bằng cách thuê các công ty đầu ngành về lĩnh vực quản trị nhân lực đảm trách việc đánh giá thực hiện công việc.

2.5.2 Các hạn chế và nguyên nhân gây ra các hạn chế

-Các hạn chế

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của Khối Cơ quan Viettelimex vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- Việc trả lương cho CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex chỉ gắn chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá.

Phiếu đánh giá sử dụng tiêu chí chung với lao động khối cơ quan, nhiều loại công việc nên không tính đến đặc thù của từng loại lao động

- Việc không chế tỷ lệ xếp loại sẽ xảy ra bất cập khi kết quả thực hiện công việc có thể là rất tốt hoặc rất tồi nhưng cán bộ quản lý trực tiếp vẫn phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo đúng tỷ lệ quy định.

Hệ số Ki làm cơ sở tính lương được phân thành 4 loại A,B,C,D tuy nhiên dựa trên các tiêu chí chưa rõ ràng, cụ thể với từng chức danh công việc. Người quản lý có thể đánh giá cảm tính hoặc xoay vòng tỷ lệ xếp loại này với từng cá nhân trong đơn vị. Độ giãn cách của hệ số Ki quy đổi chưa thực sự đồng viên được cá nhân có kết quả làm việc nổi trội: loại A là 1.05, loại B là 1.02, loại C là 1.00, loại D là 0.9, tính trung bình độ giãn cách từ Ki A đến KiD là 0.15%

- Tại Viettelimex nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng không có bất cứ một văn bản cụ thể nào về quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động đặc biệt là nhân viên Khối Cơ quan Viettelimex. Hơn nữa, việc đề bạt chức danh Trưởng ban, Trưởng phòng, Phó phòng Công ty đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên Khối Cơ quan

Viettelimex hay khiến cho họ không có một phương hướng cụ thể trong lộ trình công danh của bản thân

Các chính sách về BHXH, BHYT chỉ áp dụng với Hợp đồng lao động. . Hợp đồng dịch vụ, cộng tác viên mặc dù người lao động làm việc 100% thời gian ở Công ty và không làm thêm Doanh nghiệp nào khác nhưng cũng không được hưởng các chế độ về BHXH, BHYT. Các đối tượng này khi bị ốm đau, nghỉ việc sẽ không được hưởng các chính sách về BHXH, như vậy họ sẽ không yên tâm công tác

-Nguyên nhân gây ra các hạn chế

- Nguyên nhân chủ quan:

+ Các chế độ mà người lao động được hưởng hầu hết được quy định từ trên tập đoàn mà chưa tính đến đặc thù riêng của Viettelimex nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng. Ban lãnh đạo Viettelimex nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng còn có phần thụ động trong việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần của người lao động

- Nguyên nhân khách quan:

+ Do khủng hoảng kinh tế và lạm phát, chi phí ngày một tăng cao cùng với chính sách thắt chặt chi tiêu của Chính phủ nên thu nhập của công ty cũng kém đi, do đó nguồn kinh phí dành cho các hoạt động vui chơi, giải trí, tham quan du lịch...nhằm tạo động lực lao động có phần nào bị hạn chế.

+ Viettelimex là doanh nghiệp do nhà nước làm chủ sở hữu, việc điều hành hoạt động của công ty cũng như các bộ phận trong công ty cần phải tuân thủ chặt chẽ những quy định mang tính pháp quy của nhà nước nên ảnh hưởng không nhỏ đến các chế độ, chính sách liên quan đến quyền lợi của người lao động. Ví dụ như các quy định về chế độ đối với người lao động hợp đồng; các chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế....đối với các đối tượng này

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG KHỐI CƠ QUAN CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL

3.1 Phương hướng tạo động lực lao động

3.1.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của công ty

Với phương châm hoạt động trong giai đoạn 2015 đến 2020 là “ Khác biệt để phát triển”, Công ty đang phát triển bền vững với các lĩnh vực kinh doanh chính: bán lẻ thiết bị đầu cuối, phân phối thiết bị công nghệ thông tin, điện thoại di động mang thương hiệu Viettel (OEM), thương mại, xuất nhập khẩu ủy thác, dịch vụ In ấn, trong đó lấy kinh doanh bán lẻ và phân phối làm chủ đạo.

Kể từ năm 2015, thị trường bán lẻ điện thoại và CNTT chứng kiến sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ lớn. Trước sự cạnh tranh đó, Ban Giám đốc Công ty đã quyết tâm đưa Trung tâm bán lẻ trở thành Nhà bán lẻ Công nghệ thông tin, thiết bị thông minh, dịch vụ viễn thông hàng đầu tại Việt Nam với mục tiêu chiếm 50% thị phần bán sản phẩm Smart Device tại Việt Nam, xây dựng kênh thương mại điện tử về bán lẻ; Mở rộng kênh bán lẻ trên toàn quốc với 500 Siêu thị, mua được một số vị trí bất động sản đẹp để kinh doanh bán lẻ và là nơi để phát triển lâu dài. Phần đầu đến năm 2020, doanh thu bán lẻ đạt 15.000 tỷ đồng

Xây dựng Trung tâm điều hành kinh doanh in thành đơn vị in ấn hàng đầu thị trường Việt Nam về phân khúc bao bì trung bày cao cấp với các khách hàng chiến lược. Từ năm 2020, phần đầu cơ cấu doanh thu nội bộ/thị trường bên ngoài đạt mức 40%/70%, doanh thu đạt 2.000 tỷ đồng, phần đầu trở thành

nhà cung cấp số 1 Việt Nam về sản phẩm tem nhãn có tích công nghệ in truyền thông, công nghệ thông tin và viễn thông.

Mở rộng kênh phân phối trên toàn quốc, trở thành nhà phân phối thiết bị công nghệ thông tin tiêu dùng hàng đầu Việt Nam (top 3), chiếm khoảng 15% thị phần với doanh thu 6.000 tỷ đồng; là đối tác phân phối của hơn 20 hãng công nghệ thông tin hàng đầu Thế giới như: HP, Lenovo, Acer, APC, IBM, Microsoft, VMWare, Transcend, AutoDesk, Toshiba, Fujitsu... Trở thành nhà phân phối điện thoại OEM chuyên nghiệp, phần đầu đạt khoảng 1 triệu máy điện thoại, chiếm 5% thị phần điện thoại di động. Phát triển được hoạt động xuất khẩu ra thị trường nước ngoài như Lào, Campuchia, Ukraina, Nga.; phần đầu tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm khoảng 20% năm. Phần đầu đến năm 2020 doanh thu đạt: 20.000 đến 24.000 tỷ.

(Nguồn: Phòng Kế hoạch Công ty)

3.1.2. Định hướng tạo động lực của khối Cơ quan Công ty Trách nhiệm hữu hạn nhà nước Một thành viên thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel

Xây dựng con người Khối Cơ quan Viettelimex theo phương châm „Ồn đình, lâu dài, gắn bó, tận tụy“, xây dựng cơ quan tham mưu, giúp việc tinh gọn, thông minh, trung thành tuyệt đối, có năng lực trong hoạch định chiến lược và điều hành hoạt động kinh doanh của Công ty. Xây dựng lực lượng lao động gián tiếp dưới 12% trong tổng số lao động của Công ty *(Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động Công ty)*

Khối Cơ quan Viettelimex xây dựng hệ thống cơ chế chính sách phù hợp, mềm dẻo, linh hoạt, vận hành có hiệu quả; các cơ chế chính sách phải nhằm giải phóng năng lực sản xuất, nâng cao hiệu quả lao động, phát huy tiềm năng của người lao động; công bằng trong lao động và hưởng thụ.

Đối với hoạt động tạo động lực tại Khối Cơ quan Viettelimex:

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được coi là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Sở dĩ công ty định hướng như vậy là vì đối với một doanh nghiệp, để có thể tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp phải có một đội ngũ người lao động có trình độ, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, để làm được điều đó thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các chính sách đãi ngộ cho người lao động của mình.

- Công tác tạo động lực không phải chỉ là trách nhiệm của nhà quản trị mà cần phải có sự hợp tác, đóng góp của người lao động bởi hoạt động tạo động lực chỉ hoàn thiện khi mà nó thoả mãn được những mong muốn, nhu cầu của người lao động. Người lao động chính là người thụ hưởng và đánh giá chất lượng của hoạt động này.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, các biện pháp đãi ngộ của công ty phải luôn ngang bằng hoặc tốt hơn so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Qua đó có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho công ty.

- Ngoài ra, Viettelimex còn định hướng rằng tạo động lực là một quá trình và chịu sự tác động của nhiều yếu tố, không thể thay đổi người lao động trong một sớm một chiều. Vì vậy công ty luôn phải nỗ lực để ngày càng đạt được kết quả tốt hơn.

- Một trong những định hướng mang tính chiến lược của công ty trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động đó là phải đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

3.2. Giải pháp tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel

3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Khối Cơ quan Viettelimex trả lương, thưởng cho người lao động dựa trên đánh giá công việc. Muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác. Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc được xây dựng dựa trên hoạt động phân tích công việc. Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Để thực hiện tốt công tác phân tích công việc, tác giả đề xuất cách thức thực hiện như sau:

-Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định hình thức thu thập thông tin, để xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc được chính xác, cần thu thập một số loại thông tin sau:

Thông tin về các yếu tố làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động của Công ty, tầm quan trọng của công việc trong Công ty, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh... chế độ tiền lương, khen thưởng....

Thông tin về các hoạt động của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức làm việc với các loại máy móc, trang thiết bị kỹ thuật

Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần phải có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng

Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

- Xây dựng bản mô tả công việc, trên cơ sở các thông tin thu thập được để xây dựng bản mô tả công việc. Bản mô tả công việc cần phải có các nội dung sau:

- Nhận diện công việc gồm có: tên công việc, mã số của công việc, cấp bậc công việc, nhân viên thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện, người thực hiện và người phê duyệt bản mô tả công việc

- Tóm tắt công việc: mô tả tóm tắt công việc thực chất đó là công việc gì, theo quy định nào của Công ty có thể thực hiện được.

- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: nên ghi rõ mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác trong và ngoài Công ty

- Chức năng, trách nhiệm trong công việc: nên liệt kê từng chức năng nhiệm vụ chính, sau đó nên giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chính

- Quyền hành của người thực hiện công việc: nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự

- Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường, máy móc trang thiết bị cần phải sử dụng, thời gian làm việc, các điều kiện vệ sinh, an toàn lao động và các điều kiện khác.

- Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện: thể hiện rõ trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan để công việc như ghi chép tốc ký, khả năng đánh máy...; kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như: tính trung thực, khả năng làm việc nhóm, sở thích, nguyện vọng cá nhân.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là một hệ thống các chỉ tiêu thể hiện các yêu cầu về số lượng và chất lượng công việc

- *Khả năng xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng chức danh công việc một cách cụ thể và thể chế hóa các tiêu chuẩn này bằng các quy định trong văn bản.*

3.2.2. Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc

- *Tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá*

Như trên đã phân tích, một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty hiện nay là cả người lao động và người quản lý đều ít quan tâm đến hoạt động này. Hơn nữa, sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết sơ sơ về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không biết người quản lý và tổ chức đánh giá như thế nào về kết quả thực hiện công việc của mình để có những điều chỉnh hay phương hướng thực hiện cho kỳ tới. Do đó, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty phát huy hết hiệu quả thì người lao động và người quản lý đều phải thực sự hiểu về hệ thống này cũng như lợi ích thu được.

Bên cạnh đó, Công ty cũng phải giúp cho người lao động tin tưởng rằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty hoàn toàn khách quan, công bằng và hiệu quả. Từ đó mọi thành viên sẽ tự nguyện tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Công ty.

- *Xây dựng và triển khai phần mềm kỹ thuật chuyên phục vụ cho đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá*

Một phần mềm có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Nhóm chuyên trách sau khi đã hoàn thành các văn bản có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần

mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng Tổ chức lao động sau khi lên kế hoạch cụ thể chỉ cần thông báo cho toàn bộ Công ty về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này không chỉ nâng cao tính minh bạch và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, mà còn giúp cho việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác và tiết kiệm nhân lực.

- Tạo điều kiện cho toàn bộ người lao động được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc

Song song với giải pháp mang tính kỹ thuật, Công ty 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 công việc. 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.

- Xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc; Gắn chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc (KPI) vào cách tính lương nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương (trên cơ sở phân tích công việc, đo lường sự thực hiện công việc).

Hiện tại đối với cán bộ công nhân viên khối văn phòng, đã có gắn chỉ số Ki (hệ số hoàn thành công việc) vào cách tính lương hàng tháng. Tuy nhiên, các tiêu chí được xây dựng còn nhiều yếu tố cảm tính, không phân biệt được đối với từng chức danh khác nhau. 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 sử dụng chỉ số KPI trong đánh giá thực công việc của từng vị trí chức danh cụ thể, góp phần cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn, nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc bởi vì các chỉ số KPI mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể. Chỉ số KPI được áp dụng trong doanh nghiệp không phải là một phương thức mới nhưng trong luận văn tác giả đưa ra ý tưởng gắn chỉ số đánh giá thực hiện công việc (KPI) vào cách tính lương có thể thúc đẩy động lực cho người lao động, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

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

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số Ki. Theo công thức 2 về tính tiền lương cho CBCNV khối Cơ quan Công ty thì ảnh hưởng của kết quả đánh giá thực hiện công việc (Ki) đến tiền lương hàng tháng là không nhiều, thể hiện đó là sự chênh lệch hệ số giữa người tốt nhất và người kém nhất là 0,15.

Để động viên, khuyến khích người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, tác giả đề xuất tăng độ dẫn cách hệ số Ki như sau:

Bảng 3.1. Đề xuất Hệ số đánh giá hoàn thành công việc (Ki)

Xếp loại Ki	A	B	C	D
Quy đổi	1.08	1.05	1.00	0.8

Nguồn : Tác giả đề xuất

Căn cứ để tác giả đưa ra đề xuất:

+ Quan điểm của lãnh đạo Công ty: nhằm động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đồng thời tăng cường sự gắn bó của đội ngũ này.

+ Đảm bảo quỹ lương của Công ty: nhằm cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số Ki.

+ Mong muốn của người lao động: người lao động luôn mong muốn được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Với mức hệ số trên không những đảm bảo quỹ lương của Công ty, cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số Ki mà còn phù hợp với quan điểm của lãnh đạo Công ty nhằm động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đồng thời tăng cường sự gắn bó của đội ngũ này; phù hợp với mong muốn của người lao động được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là động lực làm việc của người lao động trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Do vậy, xây dựng được mức lương hợp lý, đáp ứng được nhu cầu sẽ là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Mặc dù cơ chế tính lương của Khối Cơ quan Công ty hiện nay rất khoa học và hợp lý, mức lương mà công ty trả cho nhân viên Khối Cơ quan so với các công ty khác trong cùng ngành là tương đối cao. Tuy nhiên, mức lương đó nếu so với nhu cầu của nhân viên và công sức lao động mà họ bỏ ra thì có thể nói là chưa tương xứng. Để đảm bảo tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó thì công ty cần phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Tiền lương của CBCNV Khối Cơ quan được công ty trả dựa trên chỉ tiêu đã xác định, chỉ tiêu này phản ánh năng suất lao động của CBCNV Khối Cơ quan, là thước đo để đánh giá sự hơn kém giữa các nhân viên trong cùng một công ty hoặc với các doanh nghiệp khác. Do đó, dựa trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Viettelimex phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo được đời sống cho người lao động. Khi trả công cho lao động, doanh nghiệp phải quan tâm đến cả hai mặt là mặt kỹ

thuật phản ánh trình độ nghề nghiệp mà người lao động đạt được và mặt công hiển thể hiện thời gian người lao động làm việc tại doanh nghiệp, trong đó, quan trọng hơn cả là mặt kỹ thuật của tiền lương. Khi doanh nghiệp trả lương tương xứng với trình độ và sự cống hiến của người lao động thì sẽ giúp cho họ yên tâm, nỗ lực phấn đấu.

- Ngoài ra, Khối Cơ quan Viettelimex cũng nên tạo động lực cho những CBCNV gắn bó lâu dài với công ty bằng cách có cơ chế tính lương thâm niên thoáng hơn. Với những nhân viên ký hợp đồng dịch vụ nhưng thời gian làm việc chính thức được 3 năm, hoàn thành tốt nhiệm vụ trong các năm hoặc với những CBCNV có thành tích xuất sắc thì cũng có thể xem xét tăng lương thâm niên trước thời hạn để họ có động lực và gắn bó với công ty.

- Đảm bảo sự công bằng trong cách tính lương, những CBCNV làm việc như nhau thì phải được trả lương ngang nhau.

3.2.4. Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp

-Xây dựng chế độ phúc lợi phù hợp

Xây dựng và thực hiện chính sách hỗ trợ, trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, đối với các lao động hợp đồng dịch vụ và các cộng tác viên

Khối Cơ quan Viettelimex tồn tại rất nhiều loại hợp đồng: Hợp đồng lao động (ký hợp đồng trên 12 tháng), hợp đồng dịch vụ (ký hợp đồng dưới 1 năm), Cộng tác viên loại 1, loại 2, loại 3. Các chế độ phúc lợi về BHXH bắt buộc mới chỉ tập trung cho đối tượng là hợp đồng lao động. Còn 82 nhân viên là Hợp đồng dịch vụ và Cộng tác viên chưa được tham gia BHXH bắt buộc (các chế độ nghỉ phép, ốm đau...) Mặc dù đóng góp của lực lượng cộng tác viên là không hề nhỏ và phần lớn cộng tác viên nhưng làm việc 100% thời gian hành chính tại đơn vị. Họ không được tham gia BHXH bắt buộc, không có thẻ BHYT vì họ không ký HĐLĐ với Công ty, không chịu sự chi phối, quản lý của Luật lao động.

Khối lao động là cộng tác viên, ký Hợp đồng dịch vụ, Công ty là bên cần dịch vụ, cá nhân là bên cung ứng dịch vụ. Cá nhân sẽ nhận một khoản gọi là phí dịch vụ cho các công việc mà đã thỏa thuận là phải thực hiện với Công ty. Tuy nhiên các cá nhân này lại có thời gian làm việc theo giờ hành chính, họ chỉ gắn bó với Công ty và không ký hợp đồng với đơn vị nào khác; vì vậy họ không được đóng bảo hiểm mặc dù có nguyện vọng.

Hỗ trợ một phần phí bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, đối với các lao động hợp đồng dịch vụ

Để tạo động lực cho 82 người lao động tại Công ty ký hợp đồng dịch vụ, Công ty có thể đóng BHXH tự nguyện tập trung cho các cá nhân cộng tác viên ký HDDV này. Đối với người lao động ký HĐLĐ thì theo Luật lao động, Công ty phải đóng BHXH bắt buộc cho người lao động (mức đóng là 17% với người sử dụng lao động và 7% với người lao động). Như vậy với tỉ lệ như trên, Công ty có thể hỗ trợ cho các đối tượng là HDDV trong việc đóng BHXH tự nguyện ở mức tương đương (Công ty có thể hỗ trợ 50-70% trong mức đóng BHXH tự nguyện của đối tượng này).

Thêm vào đó, đối tượng lao động ký hợp đồng dịch vụ này không được tham gia Bảo hiểm y tế. Khi có ốm đau, tai nạn, họ hoàn toàn không được Bảo hiểm y tế chi trả dẫn đến tâm lý không an tâm trong cuộc sống. Để tạo được sự yên tâm, gắn bó với Công ty, tác giả có tham khảo phương pháp bảo hiểm y tế kết hợp với phí hàng năm khoảng 500.000đ/người/năm tại Công ty bảo Việt Hà Nội. Như vậy, khi ốm đau, người làm dịch vụ được cơ quan bảo hiểm hoàn lại tiền khi xuất trình đầy đủ giấy tờ

Theo thống kê số cá nhân cộng tác viên ký HDDV tại Khối Cơ quan Viettelimex là khoảng 82 người, như vậy chi phí để tham gia BHYT kết hợp cho đối tượng này là 41.000.000đ/năm. Mức chi phí này là hợp lý để góp

phần giúp cá nhân yên tâm công tác, có động lực cố gắng trong công việc, gắn bó với Công ty.

-Xây dựng bổ sung một số chế độ khen thưởng

Công tác khen thưởng và công tác phúc lợi có tác động rất lớn đến động lực làm việc của người lao động nói chung và nhân viên Khối cơ quan Viettelimex nói riêng, do đó để các công tác này đạt hiệu quả cao thì Khối cơ quan Viettelimex cần có các thực hiện một số biện pháp sau:

- Hiện nay, mức khen thưởng của công ty mỗi năm đối với cá nhân nhân viên bán hàng tối đa chỉ bằng tháng lương thứ 13 trị giá trên dưới 10 triệu đồng. Có thể thấy rằng với mức sinh hoạt như hiện tại thì phần thưởng đó chưa đủ để khích lệ nhân viên Khối cơ quan Viettelimex. Công ty cần nghiên cứu điều chỉnh nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích nhân viên Khối Cơ quan phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Khi đã có các quy định về mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho người lao động để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

- Đa dạng hóa hơn nữa các hình thức khen thưởng: Bên cạnh các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền mặt như hiện nay công ty có thể áp dụng các hình thức thưởng như tăng lương tương xứng, trao giấy khen/bằng khen cho các nhân viên xuất sắc trước toàn thể cán bộ nhân viên, tặng những món quà có ý nghĩa như một chuyến du lịch cho người lao động và gia đình.

- Công tác khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, khách quan dựa trên kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân, thành tích chung của cả nhóm hay dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng nhân viên để chia thưởng cho hợp lý, tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai trước toàn

công ty nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

Các hình thức khen thưởng của Công ty xét theo kết quả đánh giá Ki hàng tháng như đã đề cập ở chương 2 là chưa đa dạng vì các hình thức khen thưởng trên chỉ phát động theo năm, theo tác giả, để động viên kịp thời các cá nhân đã làm tốt, tạo động lực cho họ cố gắng hơn nữa nên có những đợt thưởng đột xuất như: thưởng đột xuất các đơn vị, cá nhân đã có thành tích tốt trong hoạt động sản xuất kinh doanh, phát động các đợt thi đua cao điểm 40 ngày đêm hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, phát động thưởng các cá nhân đã có thành tích tốt trong phong trào “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”....

- Thu hút các nhân viên Khối Cơ quan tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chính sách khen thưởng để có thể xây dựng được chính sách khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của họ, mặt khác cũng giúp cho họ hiểu rõ hơn về quy định khen thưởng để có kế hoạch phấn đấu.

3.2.5. Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi

Trong những năm qua, Viettelimex đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng phục vụ CBCNV, như đã phân tích thực trạng ở chương 2, để đạt được hiệu quả để CBCNV yên tâm làm việc, tác giả đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

- *Phòng Hành chính phối hợp với Phòng Đầu tư xây dựng các vấn đề về môi trường làm việc như: nhiệt độ trong phòng làm việc, hệ thống hút mùi, khử mùi với nơi có nhiều giấy tờ với đặc thù nhiều giấy tờ của Khối Cơ quan Viettelimex. Thảm trải sàn được định kỳ vệ sinh và hút bụi.*

- *Đẩy mạnh giá trị văn hóa cốt lõi thứ 8 : „Viettel là ngôi nhà chung“, ở đó, mỗi thành viên đều hạnh phúc trong ngôi nhà của chính mình, về việc bố*

trí chỗ ngồi, bàn làm việc, các cá nhân đều có thể tự bày biện như: bể cá, ảnh gia đình... để mọi người đều hạnh phúc trong ngôi nhà chung. Tiếp tục hoàn thiện các chương trình Mỗi ngày một happy time, mỗi tuần một happy dinner, mỗi tháng một happy event để người lao động gần gũi nhau hơn, ngoài thời gian làm việc căng thẳng còn thời gian thư giãn, hiểu nhau hơn, từ đó tăng năng suất lao động

- *Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc để tiết kiệm thời gian và công sức đi lại* với CBNV Khối Cơ quan Viettelimex. Đơn cử: phần mềm Quản lý văn bản Voffice đã giúp người lao động từ chỗ phải đến phòng Giám đốc, lên Tập đoàn, văn thư... để ký và chuyển công văn giấy tờ thì hiện nay, các loại văn bản nội bộ đã được đẩy lên phần mềm, CBNV chỉ cần ngồi ở nhà và trình ký. Từ phần mềm quản lý văn bản, tác giả đề xuất phần mềm Quản lý tài sản, thay vì nộp báo cáo cho P. Kế hoạch như trước, tất cả công cụ dụng cụ chỉ cần đẩy lên phần mềm quản lý Tài sản.

- *Đẩy mạnh vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm, để đảm bảo sức khỏe cho toàn bộ CBNV Khối Cơ quan Viettelimex.* Phòng Hành chính chủ trì trong việc lựa chọn nhà cung cấp thực phẩm là những Siêu thị lớn, thực phẩm nguồn gốc rõ ràng. Thêm vào đó, hệ thống bếp gas đưa lên tầng 11 rất dễ cháy nổ. Một giải pháp được đưa ra là sử dụng bếp từ, chi phí đầu tư ban đầu tuy lớn nhưng không dùng bếp từ một tháng hết ít tiền điện hơn dùng bếp gas. Thêm vào đó, nhân viên nấu ăn cũng an toàn hơn trong chế biến thực phẩm, ít bị bỏng, sạch sẽ.

3.2.6. Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động

- *Tăng kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, TDTT với các đơn vị trong và ngoài công ty.* Người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn sẽ tái tạo sức lao động, tăng cường hiệu quả lao động. Vì vậy, Công ty nên tăng cường các biện pháp tổ chức du lịch dã ngoại vào ngày nghỉ, ngày lễ.

Một số ngày như 30.4, 1.5 hay 2.9, Công ty nên khuyến khích hoạt động dã ngoại, vui chơi giải trí, hoặc tổ chức các bữa ăn để toàn bộ CBCNV và lãnh đạo Công ty hiểu nhau hơn.

- *Tổ chức thường niên hoạt động ngày hội sáng kiến ý tưởng vào ngày 1.6 hàng năm (ngày thành lập Tập đoàn Viễn thông Quân đội).* Trong ngày hội sáng kiến ý tưởng, CBCNV đều không làm việc, tổ chức đi dã ngoại, trong cuộc dã ngoại sẽ nảy sinh sáng kiến ý tưởng, như mong muốn của lãnh đạo Công ty về sáng tạo „, ăn, tiêu hóa, sáng tạo“

- *Tăng cường các hoạt động giao lưu kết nghĩa* với các đơn vị bộ đội như Lữ đoàn 295, các trường đào tạo Sĩ quan, tổ chức vui chơi và các chương trình văn nghệ để giao lưu.

- *Vận động và hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của công ty.* Để làm được điều này, Công ty có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức chương trình giao lưu cho các cháu nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình CBCNV cùng tham gia. Hàng năm, Công ty nên tổ chức nghỉ mát tập trung, khuyến khích mọi gia đình CBCNV được giao lưu với nhau bằng cách, dùng Quỹ của Công ty cho các chi phí ăn ở của gia đình CBCNV khi đi nghỉ mát

Có được sự hiểu nhau, giao lưu văn hóa văn nghệ, giải tỏa stress hay hiểu hơn về cuộc sống gia đình của CBCNV sẽ khiến các thành viên gắn kết với nhau hơn, từ đó tăng năng suất lao động

3.2.7. Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động

- *Tăng cường tổ chức các lớp học nhằm nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, hoàn thiện kỹ năng sống cho nhân viên Khối Cơ quan Viettelimex*

Đào tạo chính là đầu tư cho tương lai, để phát triển bền vững thì không thể thiếu các chương trình đào tạo. Trước tiên, Công ty phải xác định nhu cầu đào tạo thông qua công việc chuyên môn, đặc thù và phân tích trình độ, năng lực của nhân

viên. Do đặc thù của Khối Cơ quan Viettelimex là phải bám sát chuyên môn nghiệp vụ để truyền đạt lại cho các trung tâm nên người Viettel trong Khối Cơ quan Viettelimex phải là người nắm chắc chuyên môn, nghiệp vụ.

Qua quá trình nghiên cứu công tác đào tạo của công ty cho thấy sự không hài lòng của đội ngũ nhân viên Khối cơ quan Công ty chủ yếu ở hình thức đào tạo của công ty đơn điệu và trong quá trình tham gia các khoá học, nhân viên không được tạo điều kiện tuyệt đối do vẫn phải xử lý các công việc Khối Cơ quan. Do đó, công tác đào tạo nhân viên tại Khối Cơ quan Viettelimex mặc dù đã được quan tâm đầu tư và có kết quả nhất định nhưng vẫn chưa được như mong đợi. Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực, công ty có thể tham khảo một số đề xuất sau:

+ Công ty nên đa dạng hoá các hình thức đào tạo nhằm thu hút và truyền đạt tốt hơn những kiến thức, kỹ năng cho nhân viên Khối Cơ quan như:

- Gửi CBCNV Khối Cơ quan đi tham gia các khoá học bên ngoài: Công ty không nên chỉ đào tạo tại hội trường của Khối Cơ quan mà nên gửi CBCNV tham dự các buổi tập huấn, tọa đàm, hội thảo, các khoá đào tạo... bên ngoài do các tổ chức, các trường đại học hoặc các Trung tâm đào tạo. Ví dụ như các lớp về nghiệp vụ Đấu thầu, các lớp về Văn thư lưu trữ, đối ngoại, Kế toán, Tổ chức lao động...

- Hiện tại Khối Cơ quan Viettelimex chỉ sử dụng các giảng viên của ban Đào tạo của Tập đoàn Viettel hoặc những CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex có kinh nghiệm để đào tạo. Để có thể học hỏi được kiến thức đa dạng hơn thì Khối Cơ quan Viettelimex nên mời giảng viên là các học giả, chuyên gia trong từng lĩnh vực về giảng dạy

+ Viettelimex cần chú trọng đến việc xây dựng nội dung đào tạo phong phú, kết hợp lý thuyết với thực hành. Nội dung đào tạo vẫn còn nặng về lý thuyết, ít thực hành, nhiều khi không sát với thực tế công việc và tình hình

thực tế ở công ty, do đó dẫn đến tình trạng học viên được đào tạo không thể áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế. Nguyên nhân là do các chuyên gia của công ty không đổi mới chương trình học, cập nhật các kiến thức thực tế để xây dựng chương trình cho phù hợp mà chủ yếu là dựa trên những chương trình cũ, đã giảng dạy qua nhiều khoá trước đây.

+ Công ty nên có một chương trình đào tạo bài bản và khoa học, được thực hiện theo các bước sau:

- Xác định nhu cầu đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo
- Dự tính chi phí đào tạo
- Lựa chọn và đào tạo giáo viên
- Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

+ Ngoài việc đào tạo để đáp ứng nhu cầu công việc, công tác đào tạo nhân lực nên được thực hiện để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển bản thân của người lao động. Vì vậy, ban giám đốc cùng ban đào tạo cần phải căn cứ vào nhu cầu đào tạo của người lao động để xây dựng kế hoạch đào tạo cho phù hợp và hiệu quả.

- Bổ sung và hoàn thiện ngân hàng câu hỏi phục vụ cho thi chuyên môn nghiệp vụ, thi nâng lương

Hàng năm, Công ty có tổ chức thi nâng lương, thi chuyên môn nghiệp vụ cho CBCNV hết hạn hợp đồng lao động tại Trung tâm đào tạo Viettel tại An Khánh, Hoài Đức, Hà Tây. Quy trình tổ chức thi và thời gian thi cho CBNV thường căn cứ vào công văn của Tập đoàn và thi Elearning. Câu hỏi cho mỗi chức danh thi là 1000 câu nên việc chuẩn bị phải mất thời gian, có đôi lúc các

Phòng không xong được đề thi kịp, đề xuất Ban đào tạo nên có hướng dẫn cho các Phòng Khối Cơ quan Viettelimex làm dần trong năm và câu hỏi thi bám sát vào với quy trình, nghiệp vụ công việc

Viettel đã và đang phấn đấu trở thành một Công ty toàn cầu, việc đào tạo tiếng anh cho CBCNV cũng trở nên cấp bách, khi mà Khối Cơ quan Viettelimex đang chỉ đạo, điều hành việc mở rộng kinh doanh sang thị trường nước ngoài. Để khuyến khích mỗi người viettel trong Khối Cơ quan Viettelimex trở thành công dân toàn cầu, có thể đọc hiểu các tài liệu nước ngoài. Tác giả đề xuất triển khai các lớp học Toeic cho công dân Viettel toàn cầu để Cán bộ quản lý và nhân viên có thể làm việc hiệu quả mà không cần nhờ dịch thuật

3.3. Khuyến nghị

3.3.1. Khuyến nghị với Bộ Quốc phòng

- Bộ Quốc phòng tạo điều kiện cho hoạt động của công ty TNHH TM & XNK Viettel nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng:

Để tạo động lực cho CBCNV Viettel đạt kết quả tốt nhất cần khuyến nghị với Bộ Quốc phòng để tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh, góp phần vào ổn định cuộc sống và thu nhập cho CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex.

Năm 2015, hoạt động Bán lẻ đáng chứng kiến sự cạnh tranh gay gắt của các Doanh nghiệp cùng ngành. Thêm vào đó, Khi Việt Nam chính thức mở cửa hoàn toàn thị trường Bán lẻ vào năm 2015 thì các doanh nghiệp nước ngoài có tiềm lực mạnh về tài chính, thương hiệu, có mối quan hệ với các đối tác lớn sẽ được tự do vào thị trường Việt Nam. Trong khi đó, các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam như Viettelimex còn yếu về mọi mặt như năng lực tài chính, thương hiệu, quy mô, còn nhỏ sẽ rất khó để cạnh tranh nếu không có sự giúp đỡ của Bộ Quốc phòng về mặt Tài chính.

-Bộ quốc phòng quan tâm động viên khen thưởng kịp thời, hỗ trợ tổ chức các hội thảo chuyên đề hoặc quan phương tiện truyền thông nội bộ nhằm phổ biến các chế độ tiền lương, phúc lợi bắt buộc cho người lao động để họ yên tâm công tác hơn

CBCNV Khối Cơ quan Viettelimex luôn được Bộ Quốc phòng quan tâm trong hoạt động khen thưởng như chiến sĩ thi đua Bộ Quốc phòng thưởng cho cá nhân, và khen thưởng của Bộ Quốc phòng: huân chương lao động hạng 3 vì đã có thành tích trong công tác, góp phần vào sự nghiệp bảo vệ Tổ quốc cho Viettelimex năm 2011. Đạt được những thành tích trên là do chính sách khen thưởng, tạo điều kiện của Bộ Quốc phòng, trong những năm tới, Khối Cơ quan Viettelimex rất cần sự quan tâm trong công tác khen thưởng của Bộ Quốc phòng

Tác giả cũng khuyến nghị với Bộ Quốc phòng về phổ biến các chế độ tiền lương, phúc lợi bắt buộc thông qua thông tin đại chúng, hội thảo chuyên đề... vì các chính sách về phúc lợi của Công ty đều theo BHXH Quân đội

3.3.2. Khuyến nghị với lãnh đạo Công ty

- Thường xuyên tổ chức gặp gỡ, tuyên truyền phổ biến chế độ nchishn sách và động viên khuyến khích người lao động trong Khối Cơ quan Viettelimex

Trong những năm qua, hoạt động tạo động lực luôn được lãnh đạo Công ty quan tâm và tạo điều kiện. Đa số người lao động đều hài lòng với cách tạo động lực thông qua các biện pháp tài chính và tinh thần. Nhưng vẫn còn một số lao động chưa thực sự hài lòng với công tác tạo động lực lao động trong Khối Cơ quan Viettelimex. Vì vậy, để nâng cao hơn nữa hoạt động tạo động lực nhằm giữ chân nhân tài, Khối Cơ quan Viettelimex cần nâng cao hơn nữa các hoạt động về đánh giá thực hiện công việc, các hoạt động khen thưởng, các chế độ, chính sách đối với người làm dịch vụ

Mở rộng quyền tự chủ cho lãnh đạo Khối Cơ quan Viettelimex trong hoạt động về đánh giá thực hiện công việc, các hoạt động khen thưởng, các chế độ, chính sách đối với người làm dịch vụ

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động là một vấn đề có vai trò ngày càng quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Công tác tạo động lực cho người lao động được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Mặt khác, khi chính sách tạo động lực của công ty 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 Công ty

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, nghiên cứu một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng.

Chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Viettelimex qua các công tác trả lương, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc; các biện pháp khen thưởng, phúc lợi, thăng tiến và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của người lao động. Qua nghiên cứu đánh giá, tác giả đã chỉ ra được những ưu điểm chính như công tác tiền lương, khen thưởng, khuyến khích về tinh thần cho người lao động qua các hoạt động VHVN, TDTT bên cạnh đó cũng còn những hạn chế tồn tại như công tác đánh giá thực hiện công việc còn chưa khách quan, công tác phân tích công việc và lộ trình thăng tiến cho người lao động

Chương 3, trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, định hướng phát triển của Công ty nói chung và Khối Cơ quan Viettelimex nói riêng, tác giả đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Viettelimex. Điền

hình như giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và thực hiện công việc, phân tích công việc, điều chỉnh, bổ sung chế độ lương, thưởng cho người lao động.

Ngoài ra tác giả cũng có một số khuyến nghị với Bộ Quốc Phòng là đơn vị chủ quản của Viettelimex; khuyến nghị với Lãnh đạo Viettelimex

Luận văn đã có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn tạo động lực lao động tại Khối Cơ quan Viettelimex. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Tác giả rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel(2015), Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty

2. Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel(2015), Một số chỉ tiêu doanh thu cơ bản từ năm 2015 đến năm 2020, Phòng Kế hoạch Công ty

3. Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel(2015), „Quy chế lương, thưởng cho người làm dịch vụ tại Công ty“; „Quy chế lương, thưởng cho người lao động tại Công ty“, Phòng Tổ chức Lao động

4. Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel(2015), „Phiếu giao nhiệm vụ và đánh giá thực hiện công việc“, Phòng Tổ chức lao động Công ty

5. Trần Thị Kim Dung (2005), “Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện làm việc của Việt Nam”, *Tạp chí phát triển khoa học Công nghệ Đại học Quốc Gia Thành Phố Hồ Chí Minh số tháng 12/2015*, địa chỉ: <http://idoc.vn/tai-lieu/490526-do-luong-muc-do-thoa-man-doi-voi-cong-viec-trong-dieu-kien-cua-vn.html>

6. Trần Thị Kim Dung (2011), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Hồ Chí Minh

7. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân(2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

8. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội

9. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động* khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội.

10. Marshall, Aristotle Maslow, Boris M. Genkin, “Nhu cầu“, Bách khoa toàn thư mở Wikipedia,

Địa chỉ: http://vi.wikipedia.org/wiki/Nhu_c%E1%BA%A7u

11. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources), “Các khái niệm cơ bản về tạo động lực”, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/cac-khai-niem-co-ban-ve-tao-dong-luc-lao-dong/9f71502b>

12. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources), “ Những vấn đề chung về tạo động lực lao động” Địa chỉ: <https://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3https://voer.edu.vn/pdf/9f71502b/1>

13. Bùi Anh Tuấn (2014), PGS.TS Phạm Thúy Hương, *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

14. Nguyễn Tiếp (2010), Lê Thanh Hà, *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội

15. Phan Quốc Việt, Ths Nguyễn Huy Hoàng, *Tạo động lực làm việc- Công ty Tâm Việt*, Địa chỉ: <http://tailieu.vn/doc/tao-dong-luc-lam-viec-293445.html>

16. Việt báo (2007), “Đánh giá để tạo động lực cho nhân viên“

Địa chỉ:<http://vietbao.vn/Viec-lam/Danh-gia-de-tao-dong-luc-cho-nhan-vien/30202549/267/>

17. Việt báo (2006), „kinh nghiệm giữ chân nhân viên của các tập đoàn lớn“ địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Kinh-nghiem-giu-chan-nhan-vien-cua-cac-tap-doan-lon/40143747/267/>

Tiếng anh

18. Nadeem Shiraz and Majed Rashid (2011), *Interdisciplinary Business Research* , Pakistan với đề tài “The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee’s Motivation and Satisfaction ,,

19. Guay, F et al., (2010) Intrinsic, identified, and controlled types of motivation for school subjects in young elementary school children. *British Journal of Educational Psychology*, 80(4), 711-735, 29 pp 712

20. Sheri Coates Broussard and M. E. Betsy Garrison (2004), *Family & Consumer Sciences*, địa chỉ: <http://www.sagepub.com/wrightstudy/articles>, pp 106

PHỤ LỤC 01:PHIẾU KHẢO SÁT
ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Chào Anh/Chị.

Em làhiện đang nghiên cứu đề tài luận văn: “*Tạo động lực lao động tại Khối Cơ quan Viettelimex TNHH một thành viên Viettelimex.* Em rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai, những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài

Các Anh/Chị hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu (X) vào ô thích hợp (từ mức “Rất không đồng ý” đến mức “Rất đồng ý”).

Xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của các Anh/Chị

STT	Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc	Rất <u>không</u> đồng ý	<u>Không</u> đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	£	£	£	£	£
2	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	£	£	£	£	£
3	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	£	£	£	£	£
4	Tôi cố gắng tự tìm cách hoàn thành tốt nhiệm vụ	£	£	£	£	£
5	Tôi thực hiện công việc của mình mà không phụ thuộc vào người khác	£	£	£	£	£
6	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	£	£	£	£	£
	Lòng trung thành của nhân viên	Rất <u>không</u> đồng ý	<u>Không</u> đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

1	Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	£	£	£	£	£
2	Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty	£	£	£	£	£
3	Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	£	£	£	£	£
4	Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	£	£	£	£	£
5	Tôi cảm thấy môi trường làm việc của tôi rất an toàn	£	£	£	£	£
	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Rất không đồng ý	<u>Không đồng ý</u>	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	£	£	£	£	£
2	Các công việc mà tôi làm thường hay phải chỉnh sửa	£	£	£	£	£
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	£	£	£	£	£
	Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	Rất không đồng ý	<u>Không đồng ý</u>	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	£	£	£	£	£
2	Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	£	£	£	£	£
3	Tôi rất tự hào khi nói với người khác về công ty tôi đang làm việc	£	£	£	£	£
4	Tôi cảm thấy rằng các chính sách của công ty đối với nhân viên là tốt	£	£	£	£	£
	Xây dựng tiêu chuẩn vị trí công việc	Rất không đồng ý	<u>Không đồng ý</u>	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi được giới thiệu và định hướng công việc rõ ràng trong ngày làm việc đầu tiên	£	£	£	£	£
2	Tôi hiểu rõ yêu cầu công việc của mình	£	£	£	£	£

3	Tôi hiểu rõ nên làm gì và gặp ai nếu có thắc mắc về công việc	£	£	£	£	£
4	Tôi có đầy đủ thông tin đúng & cần thiết để hoàn thành tốt công việc	£	£	£	£	£
	Phân công, bố trí lao động hợp lý	Rất <u>không</u> đồng ý	<u>Không</u> đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi được phân công làm đúng chuyên môn đào tạo	£	£	£	£	£
2	Khối lượng công việc của tôi là chấp nhận được	£	£	£	£	£
3	Tôi thường xuyên phải làm thay công việc của người khác	£	£	£	£	£
4	Tôi thường phải làm thêm giờ do quá tải công việc	£	£	£	£	£
	Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	Rất <u>không</u> đồng ý	<u>Không</u> đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi tin rằng bảng đánh giá đã đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của tôi	£	£	£	£	£
2	Nếu tôi làm tốt công việc tôi sẽ được tăng lương/ thưởng và/ hoặc sẽ được thăng tiến	£	£	£	£	£
3	Tôi hiểu rõ tôi cần cải thiện những mặt nào để có thể nâng cao hiệu quả công việc	£	£	£	£	£
4	Cấp trên của tôi tham khảo ý kiến của cấp dưới trước khi ra quyết định có ảnh hưởng đến công việc của họ	£	£	£	£	£
5	Tôi được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	£	£	£	£	£
	Biện pháp tài chính	Rất <u>không</u> đồng ý	<u>Không</u> đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tiền lương và phúc lợi luôn được chi trả đúng thời gian quy định	£	£	£	£	£
2	Tôi tin rằng mức lương của tôi rất cạnh tranh so với thị trường lao động trong nước	£	£	£	£	£
3	Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)	£	£	£	£	£

4	Tôi cảm thấy phúc lợi tôi nhận được từ công ty hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những công ty khác	£	£	£	£	£
	Biện pháp phi tài chính	Rất không đồng ý	<u>Không</u> đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi cảm thấy môi trường làm việc không có chủ nghĩa cá nhân/ không đối xử theo cảm tính	£	£	£	£	£
2	Cấp trên của tôi lắng nghe ý kiến của tôi và tôn trọng tôi	£	£	£	£	£
3	Tôi rất thích những chương trình khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên	£	£	£	£	£
4	Sự thăng tiến và chuyển đổi công việc trong công ty được thực hiện công bằng	£	£	£	£	£
5	Công việc của tôi tạo nhiều cơ hội để tôi chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình trong công ty	£	£	£	£	£
6	Tôi được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	£	£	£	£	£
7	Tôi rất lạc quan về tiềm năng phát triển và thành công của mình trong công ty	£	£	£	£	£
8	Tôi được hướng dẫn đầy đủ về sức khoẻ và an toàn khi làm việc trong công ty	£	£	£	£	£
9	Tôi được cung cấp đầy đủ dụng cụ & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc	£	£	£	£	£

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Anh/Chị.

PHỤ LỤC 02: KẾT QUẢ KHẢO SÁT
ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

STT	Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc	Đơn vị tính	Rất <u>không</u>	<u>Không</u>	Bình	ĐỒNG Ý	Rất đồng	Tổng số
			đồng ý	đồng ý	thường	ý		
1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	Người	1	4	17	56	27	105
		%	0.96	3.81	16.19	53.33	25.71	100
2	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	Người	5	13	10	59	18	105
		%	4.76	12.38	9.52	56.19	17.15	100
3	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	2	5	11	52	35	105
		%	1.9	4.76	10.48	49.52	33.34	100
4	Tôi cố gắng tự tìm cách hoàn thành tốt nhiệm vụ	Người	4	9	17	55	20	105
		%	3.8	8.58	16.19	52.38	19.05	100
5	Tôi thực hiện công việc của mình mà không phụ thuộc vào người khác	Người	5	6	16	49	29	105
		%	4.76	5.71	15.24	46.67	27.62	100
Lòng trung thành của nhân viên			Rất <u>không</u>	<u>Không</u>	Bình	ĐỒNG Ý	Rất đồng	Tổng số
			đồng ý	đồng ý	thường		ý	
1	Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	Người	0	3	9	59	34	105
		%	0	2.86	8.57	56.19	32.38	100
2	Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty	Người	2	9	11	59	24	105
		%	1.9	8.57	10.48	56.19	22.86	100
3	Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	Người	8	68	10	12	7	105
		%	7.62	64.76	9.52	11.43	6.67	100

4	Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	2	12	9	64	18	105
		%	1.9	11.43	8.57	60.95	17.15	100
5	Tôi cảm thấy môi trường làm việc của tôi rất an toàn	Người	0	0	6	90	9	105
		%	0	0	5.71	85.71	8.58	100
Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	Người	1	2	13	69	20	105
		%	0.95	1.90	12.38	65.71	19.05	100
2	Các công việc mà tôi làm thường hay phải chỉnh sửa	Người	20	56	12	7	10	105
		%	19.05	53.33	11.43	6.67	9.52	100
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	Người	2	4	9	65	25	105
		%	1.90	3.81	8.57	61.90	23.81	100
Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	Người	0	3	12	78	12	105
		%	0	2.85	11.43	74.29	11.43	100
2	Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	Người	2	8	15	56	24	105
		%	1.92	7.62	14.28	53.33	22.85	100
3	Tôi rất tự hào khi nói với người khác về công ty tôi đang làm việc	Người	0	0	9	89	7	105
		%	0	0	8.57	84.76	6.67	100
4	Tôi cảm thấy rằng các chính sách của công ty đối với nhân viên là tốt	Người	8	7	19	30	41	105
		%	7.62	6.67	18.1	28.57	39.04	100
Xây dựng tiêu chuẩn vị trí công việc			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tôi được giới thiệu và định hướng	Người	0	2	24	32	47	105

	công việc rõ ràng trong ngày làm việc đầu tiên	%	0.00%	1.90%	22.86%	30.48%	44.76%	100%
2	Tôi hiểu rõ yêu cầu công việc của mình	Người	5	7	12	67	14	105
		%	4.76%	6.67%	11.43%	63.81%	13.33%	100%
3	Tôi hiểu rõ nên làm gì và gặp ai nếu có thắc mắc về công việc	Người	0	3	23	56	23	105
		%	0.00%	2.86%	21.90%	53.33%	21.90%	100%
4	Tôi có đầy đủ thông tin đúng & cần thiết để hoàn thành tốt công việc	Người	4	7	16	68	10	105
		%	3.81%	6.67%	15.24%	64.76%	9.52%	100%
Phân công, bố trí lao động hợp lý			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tôi được phân công làm đúng chuyên môn đào tạo	Người	3	4	12	45	41	105
		%	2.86	3.81	11.43	42.86	39.05	100
2	Khối lượng công việc của tôi là chấp nhận được	Người	14	15	20	34	22	105
		%	13.33	14.29	19.05	32.38	20.95	100
3	Tôi thường xuyên phải làm thay công việc của người khác	Người	34	20	25	14	12	105
		%	32.38	19.05	23.81	13.33	11.43	100
4	Tôi thường phải làm thêm giờ do quá tải công việc	Người	34	39	12	13	7	105
		%	32.38	37.14	11.43	12.38	6.67	100
Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tôi tin rằng bảng đánh giá đã đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của tôi	Người	19	23	17	24	22	105
		%	18.10	21.90	16.19	22.86	20.95	100
2	Nếu tôi làm tốt công việc tôi sẽ được tăng lương/ thưởng và/ hoặc sẽ được thăng tiến	Người	12	24	11	45	13	105
		%	11.43%	22.86	10.48	42.86	12.38	100
3	Tôi hiểu rõ tôi cần cải thiện những	Người	7	8	32	25	33	105

	mặt nào để có thể nâng cao hiệu quả công việc	%	6.67	7.62	30.48	23.81	31.43	100
4	Tôi được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	Người	15	13	22	28	27	105
		%	14.29	12.38	20.95	26.67	25.71	100
Biện pháp tài chính			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tiền lương và phúc lợi luôn được chi trả đúng thời gian quy định	Người	5	3	12	45	50	115
		%	4.35	2.61	10.43	39.13	43.48	100
2	Tôi tin rằng mức lương của tôi rất cạnh tranh so với thị trường lao động trong nước	Người	6	8	34	23	44	115
		%	5.22	6.96	29.57	20.00	38.26	100
3	Tôi nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)	Người	0	23	10	55	27	115
		%	0.00	20	8.70	47.83	23.48	100
4	Tôi cảm thấy phúc lợi tôi nhận được từ công ty hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những công ty khác	Người	3	16	13	45	38	115
		%	2.61	13.91	11.30	39.13	33.04	100
Biện pháp phi tài chính			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	
1	Tôi cảm thấy môi trường làm việc không có chủ nghĩa cá nhân/ không đối xử theo cảm tính	Người	4	11	11	46	43	115
		%	3.48	9.57	9.57	40.00	37.39	100
2	Cấp trên của tôi lắng nghe ý kiến của tôi và tôn trọng tôi	Người	9	13	25	55	13	115
		%	7.83	11.30	21.74	47.83	11.30	100
3	Tôi rất thích những chương trình khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên	Người	0	1	24	60	30	115
		%	0.00	0.87	20.87	52.17	26.09	100
4	Sự thăng tiến và chuyển đổi công việc trong công ty được thực hiện công bằng	Người	14	19	11	34	37	115
		%	12.17	16.52	9.57	29.57	32.17	100
5	Công việc của tôi tạo nhiều cơ hội để tôi chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình trong công ty	Người	12	16	14	22	51	115
		%	10.43	13.91	12.17	19.13	44.35	100
6	Tôi được tham gia các khóa huấn	Người	4	6	13	48	44	115

	luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	%	3.48	5.22	11.30	41.74	38.26	100
7	Tôi rất lạc quan về tiềm năng phát triển và thành công của mình trong công ty	Người	6	18	12	34	45	115
		%	5.22	15.65	10.43	29.57	39.13	100
8	Tôi được hướng dẫn đầy đủ về sức khỏe và an toàn khi làm việc trong công ty	Người	2	7	12	88	6	115
		%		6.09	10.43	76.52	5.22	100
9	Tôi được cung cấp đầy đủ dụng cụ & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc		3	4	26	56	26	115
		%	2.61	3.48	22.61	48.70	22.61	100

PHỤ LỤC 03: BẢN MÔ TẢ NHÂN VIÊN QUẢN LÝ LAO ĐỘNG



TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI
CÔNG TY TM VÀ XNK VIETTEL

Hãy tải theo cách của bên

Chức danh: NV Quản lý lao động	Đơn vị: Viettelimex
Chức vụ cấp trên quản lý trực tiếp: Trưởng phòng TCLĐ	
Ngành dọc: P. TCNL Tập đoàn	Chuyên ngành: QTNL, KTLĐ

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

TT	Nhiệm vụ	Hướng dẫn thực hiện
1	Nhiệm vụ chính:	
1.1	Thực hiện công tác tuyển dụng của phòng TCLĐ Công ty theo phân cấp	<ul style="list-style-type: none">- Tổng hợp nhu cầu bổ sung nhân sự của các đơn vị hàng tháng và trình giám đốc phê duyệt;- Lập và triển khai kế hoạch tuyển dụng: Đăng tuyển, thu hồ sơ, sơ loại hồ sơ, tổ chức thi viết, phỏng vấn, tổng hợp kết quả thi viết, phỏng vấn...- Tổng hợp báo cáo kết quả tuyển dụng và hoàn thiện các thủ tục đối với nhân viên mới vào thử việc/ tập nghề tại Công ty;

1.2	Theo dõi và tổ chức đánh giá nhân viên hết hạn thử việc/ tập nghề hàng tháng	<ul style="list-style-type: none"> - Hàng tháng tổng hợp danh sách nhân viên thử việc/ tập nghề đến hạn đánh giá; - Tập hợp báo cáo thu hoạch và lập và triển khai kế hoạch tổ chức đánh giá nhân viên thử việc/ tập nghề đến hạn của tháng: tổ chức thi viết, báo cáo thu hoạch,.. - Tổng hợp kết quả đánh giá, Danh sách đạt đề nghị ký HDLD, giải quyết thủ tục nghỉ việc đối với TH đánh giá không đạt
1.3	Làm thủ tục rà soát ký tiếp hợp đồng lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Thông báo cho các đơn vị danh sách hết hạn hợp đồng lao động hàng tháng - Các đơn vị làm thủ tục đánh giá đề nghị ký tiếp hợp đồng lao động - Phòng TCLD tổng hợp đề nghị của các đơn vị, trình ban Giám đốc Công ty phê duyệt - Phối hợp với các đơn vị làm hợp đồng lao động hàng tháng
1.4	Công tác Quản lý lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Tổng hợp, báo cáo nhân vật điển hình của các đơn vị trước hội đồng khen thưởng Công ty hàng tháng - Dự thảo quyết định khen thưởng, và các thủ tục liên quan - Làm thư ký hội đồng kỷ luật công ty, tổng hợp, dự thảo quyết định kỷ luật; - Tổng hợp kết quả đánh giá Ki của các đơn vị tháng, quý, năm. Báo cáo ban Giám đốc

		Công ty
1.5	Giải quyết thủ tục, chế độ thôi việc cho lao động nghỉ việc	- Dự thảo quyết định chấm dứt HĐ đối với lao động nghỉ việc - Thanh toán trợ cấp thôi việc (nếu có)
2	Nhiệm vụ phụ:	
2.1	Hướng dẫn nhân viên thử việc/ tập nghề hoàn thành báo cáo thu hoạch, hoàn thiện các thủ tục liên quan	- Làm thẻ NV, ATM cho nhân viên - Hướng dẫn form mẫu, bố cục và nội dung của báo cáo thu hoạch
2.2	Các công việc phát sinh theo phân công của TP	

PHỤ LỤC 04: BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

CHỨC DANH NHÂN VIÊN LỄ TÂN



CÔNG TY TM & XNK VIETTEL
PHÒNG HÀNH CHÍNH

Hãy nói theo cách của bạn

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

I. THÔNG TIN VỊ TRÍ CHỨC DANH CÔNG VIỆC:

Chức danh: Nhân viên Lễ Tân	Đơn vị: Phòng Hành Chính
Chức vụ cấp trên quản lý trực tiếp: Trưởng Phòng	
Ngành dọc: Phòng Hành Chính Tập đoàn	Chuyên ngành:
Mã công việc:	

II. MÔ TẢ CÔNG VIỆC:

1. Mô tả tóm tắt công việc và nhiệm vụ chính phải làm:

Mô tả tóm tắt vị trí công việc		
Trực lễ tân và theo dõi việc ra vào và chấp hành nội quy Công ty, theo dõi việc mang công cụ dụng cụ ra vào, kiểm tra vệ sinh chung, chuẩn bị phòng họp, phối hợp chuẩn bị hậu cần khánh tiết...		
TT	Tên đầu công việc	Mô tả nhiệm vụ thực hiện

1	Theo dõi việc ra vào và chấp hành nội quy, quy định của Công ty về nề nếp, giờ giấc, tác phong làm việc của cán bộ, công nhân viên Công ty; theo dõi khách ra vào Công ty.	-Quy định về việc ra vào tòa nhà Vettel số 11 Duy Tân ; Quy chế Lễ tiết tác phong, hành vi giao tiếp và ứng xử trong Viettelimex ; Quy chế Lễ tiết tác phong, hành vi giao tiếp ứng xử trong Tổng Công ty VTQĐ (Số 1062/QĐ-TCT-VP); Quyết định ban hành Quy định mang mặc trang phục của cán bộ, nhân viên trong TD VTQĐ
2	Theo dõi việc mang công cụ,máy tính, máy ảnh, dụng cụ, hàng hóa ra vào công ty	Quy định về việc ra vào tòa nhà Vettel số 11 Duy Tân ; CV v/v thực hiện các biện pháp tăng cường bảo đảm an ninh, bảo mật thông tin toàn TCT
3	Theo dõi, kiểm tra vệ sinh nội vụ, sắp xếp trang thiết bị, chuẩn bị hoa tươi các phòng Ban Giám đốc,vệ sinh chung của Công ty	Quy chế Lễ tiết tác phong, hành vi giao tiếp và ứng xử trong Viettelimex
4	Theo dõi các cuộc họp,kiểm tra việc chuẩn bị các cuộc họp theo lịch.	Chuẩn bị phòng họp bật điện, nước,hoa tươi,bàn ghế,kiểm tra cầu truyền hình,mic...
5	Phối hợp chuẩn bị hậu cần, khánh tiết cho các hội nghị, sự kiện của Công ty và trung tâm (Hoa tươi, máy ảnh, nước uống, hình ảnh...)	Chuẩn bị hoa tươi, chụp ảnh, nước uống, khăn trải bàn, hình ảnh, trang trí hội trường...
6	Theo dõi chuyển phát nhanh Công ty	
7	Thực hiện các nhiệm vụ khác do lãnh đạo yêu cầu.	

. Quyền hạn – Trách nhiệm:

TT	Quyền hạn	Trách nhiệm
	- Được hỗ trợ, đề xuất ý kiến để hoàn thành tốt công việc	- Thực hiện tốt các công việc theo nhiệm vụ được giao

	- Hưởng các chế độ, quyền lợi theo đúng quy định	- Sẵn sàng phối hợp với các bộ phận và đồng nghiệp trong các công tác văn phòng
		- Chịu trách nhiệm trước các cấp lãnh đạo về công việc của mình đảm nhận.
...		

3. Môi quan hệ:

TT	Bên trong Tập đoàn	TT	Bên ngoài Tập đoàn
1	<i>Cấp trên ngành dọc:</i>	1	
2	<i>Ngành dọc tại các cơ quan, đơn vị khác:</i>	2	
3	<i>Nội bộ Công ty VTG:</i>	3	
4	<i>Công ty thị trường nước ngoài:</i>	4	
...			

4. Chế độ báo cáo :

TT	Tên báo cáo	Thời điểm	Hình thức	Người nhận
	Báo cáo về việc theo dõi khách, CBCNV ra vào Công ty	Giờ Hành chính	Báo cáo trực tiếp	Trưởng phòng
...				

5. Điều kiện làm việc (Sử dụng dấu “X” cho các lựa chọn phù hợp)

1. Số ngày làm việc trong tuần:				
2. Thời gian làm việc				
Làm hành chính	x	<input checked="" type="checkbox"/>	Làm theo ca	<input type="checkbox"/>
3. Được trang bị các phương tiện làm việc chính				
Điện thoại	Máy vi tính	Văn phòng phẩm	Phương tiện đi lại	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Các chế độ hỗ trợ khác theo chính sách của Tập đoàn				

III. TIÊU CHUẨN NHÂN SỰ (Sử dụng dấu “X” cho các lựa chọn phù hợp):

1. Trình độ học vấn:

1. Đào tạo tại trường:						
Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Sơ cấp	Bằng nghề	PTTH
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ngành học:			Chuyên ngành:			
- Quản trị kinh doanh			- Quản trị nhân sự			
- Luật			- Luật kinh tế.			
-			-			

7. Giới tính - Thể chất:

1. Giới tính:	Nam	<input type="checkbox"/>	Nữ	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Tuổi đời: từ 20 đến 45 tuổi	3. Sức khỏe: loại 1			
4. Ngoại hình:	5. Chiều cao:			

TỔNG GIÁM ĐỐC/ GIÁM ĐỐC

PHỤ LỤC 05: BẢNG ĐÁNH GIÁ KPI P.TCLĐ THÁNG 5/2015

TT	Tiêu chí đánh giá	Phòng báo cáo kết quả	Cấp trên quản lý trực tiếp	
			Nhận xét	Chấm điểm (thang điểm 100)
1	Chuẩn bị công tác Hội nghị người lao động 2015	<ul style="list-style-type: none"> -Người sử dụng lao động và người lao động đã cùng thống nhất về kế hoạch kinh doanh và thỏa ước lao động tập thể -Đã điều chỉnh thỏa ước lao động tập thể, thỏa ước lao động phù hợp với Luật và tình hình kinh doanh - Đã điều chỉnh nội quy lao động phù hợp với trình hình SXKD - Đã giải đáp ý kiến thắc mắc tại hội nghị Người lao động - Phổ biến, tuyên truyền cơ chế chính sách tại Hội nghị Người lao động 	Khá	90
2	Xây dựng quy chế tuyển dụng, trong đó có chính sách tuyển dụng, các vị trí chuyên gia	<ul style="list-style-type: none"> -Quy chế tuyển dụng rõ ràng, minh bạch, tránh tiêu cực trong công tác tuyển dụng. Đã ban hành quy chế tuyển dụng trong đó có chính sách tuyển dụng, ký HĐLĐ ngay và giao nhiệm vụ hoặc bổ nhiệm, trả lương theo thực tế đối với các vị trí Key. 	Tốt	100
	Xây dựng Quy trình tuyển dụng cho các chức danh tại khối Phòng, ban Công ty, Trung tâm	Đã ban hành Quy trình tuyển dụng cho các chức danh tại Khối Phòng ban Công ty, Trung tâm	Tốt	80

3	Xây dựng tiêu chuẩn nhân sự đối với từng nhóm chức danh công việc và bộ chỉ số KPI đánh giá chất lượng lao động	Đã hoàn thiện và trình ký Quy định về tiêu chuẩn nhân sự làm việc tại Viettelimex	Khá	76
	Giao chỉ tiêu KPI về năng suất lao động theo doanh thu và doanh thu - chi phí không lương cho từng trung tâm làm cơ sở điều hành và kiểm soát lao động	Đã hoàn thành dự thảo	Khá	70
6	Xây dựng đơn giá tiền lương năm 2015 và giao quỹ lương cho các đơn vị	Đã xây dựng được đơn giá tiền lương cho các đơn vị dựa theo Quyết toán của Tập đoàn về tiền lương năm 2014	Tốt	90
7	Tổ chức đánh giá chuyển đổi tượng từ Hợp đồng dịch vụ sang Hợp đồng lao động Lập Kế hoạch tổ chức đánh giá Truyền thông và hướng dẫn các đơn vị triển khai Tổ chức cho người làm dịch vụ ôn tập Tổ chức thi viết, thực	Đã ban hành Kế hoạch đánh giá chuyển đổi tượng từ HDDV sang HĐLĐ, đảm bảo công bằng, minh bạch, dân chủ Đã tổ chức truyền thông và hướng dẫn cho 100% CBNV nắm và hiểu được kế hoạch Đã tổ chức cho người làm dịch vụ nắm bắt được nội dung thi và đánh giá	Tốt	90

	hành			
8	Tổ chức tuyển dụng chức danh Giám đốc Siêu thị	Đã hoàn thành đăng tuyển nhân sự trên trang các trang web. Đã hoàn thành thu thập và phân loại hồ sơ Đã phối hợp với TTBL tổ chức phỏng vấn vòng 1. Kết quả phỏng vấn chất lượng nhân sự phù hợp với yêu cầu công việc	Tốt	90