

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐÀO THỊ HUYỀN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN
TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

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

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐÀO THỊ HUYỀN

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN
TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ THỊ UYÊN

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “Tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội” 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

Đào Thị Huyền

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới TS. Vũ Thị Uyên 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

Đào Thị Huyền

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Một số khái niệm động lực và tạo động lực	7
1.2. Một số học thuyết tạo động lực	9
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow	9
1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams	11
1.3. Nội dung tạo động lực lao động	12
1.3.1. Xác định nhu cầu.....	12
1.3.2. Xây dựng và áp dụng các biện pháp tạo động lực lao động.....	13
1.3.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và điều chỉnh các biện pháp tạo động lực lao động.....	19
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động	22
1.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động.....	22
1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong	24
1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	26
1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động của một số tập đoàn viễn thông trong nước và quốc tế.	27
CHƯƠNG 2 PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI	30
2.1. Giới thiệu khái quát về Tập đoàn Viễn thông Quân đội	30
2.1.1. Khái quát về Tập đoàn Viễn thông Quân đội	30
2.1.2. Khái quát về Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội.....	34
2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn	39
2.2.1. Xác định nhu cầu.....	39

2.2.2. Thực trạng áp dụng các biện pháp tạo động lực lao động.....	42
2.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động	62
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội	68
2.3.1. Các nhân tố thuộc về đến bản thân người lao động.....	68
2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong	69
2.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	69
2.4. Nhận xét chung	70
2.4.1. Ưu điểm.....	70
2.4.2. Hạn chế	71
2.4.3. Nguyên nhân	72
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI	73
3.1. Phương hướng tạo động lực lao động Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội	73
3.2. Các giải pháp tạo động lực lao động.....	76
3.2.1. Điều chỉnh xác định nhu cầu cho người lao động	76
3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc	77
3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc... ..	81
3.2.4. Lựa chọn các hình thức tiền thưởng và phúc lợi phù hợp.....	84
3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	86
3.2.6. Cải tiến môi trường làm việc ngày càng chuyên nghiệp.....	88
3.2.7. Bổ sung các biện pháp kích thích tinh thần khác.....	89
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	92
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	95
PHỤ LỤC.....	98

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
Tập đoàn Viettel	Tập đoàn Viễn thông Quân đội
Khối cơ quan Tập đoàn	Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội
Mobifone	Tổng công ty Viễn thông Mobifone
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
Mean	Giá trị trung bình

DANH MỤC CÁC BẢNG, HÌNH

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất - kinh doanh của công ty mẹ, Tập đoàn	33
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Khối cơ quan Tập đoàn Viettel năm 2015 ...	36
Bảng 2.3: Phân loại lao động theo trình độ chuyên môn năm 2015	38
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát nhu cầu của người lao động.....	40
Bảng 2.5: Đặc điểm công việc của người lao động.....	41
Bảng 2.6: Bảng hệ số hoàn thành công việc (Ki)	43
Bảng 2.7: Tiền lương theo chức danh của Khối cơ quan Tập đoàn	44
Bảng 2.8: Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương.....	46
Bảng 2.9: Quỹ khen thưởng, Quỹ phúc lợi của công ty mẹ - Tập đoàn.....	47
Bảng 2.10: Đánh giá mức độ hài lòng đối với tiền thưởng.....	48
Bảng 2.11: Tổng hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	53
Bảng 2.12: Kết quả đánh giá thực hiện công việc	55
Bảng 2.13: Đánh giá về công tác đào tạo và phát triển nhân tài	58
Bảng 2.14: Kết quả khảo sát môi trường làm việc	61
Bảng 2.15: Kết quả mức độ hài lòng đối với công việc	63
Bảng 2.16: Tỷ lệ luân chuyển, thôi việc, vi phạm kỷ luật lao động của Khối cơ quan Tập đoàn.....	66
Hình 2.1: Mô hình tổ chức của Tập đoàn Viễn thông Quân đội.....	32
Hình 2.2: Mô hình tổ chức của Khối cơ quan Tập đoàn.....	35
Hình 2.3: Đánh giá sự hài lòng với công việc hiện tại	64
Hình 2.4: Nguyên nhân người lao động luân chuyển việc.....	66

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới, Hiệp định đối tác kinh tế xuyên Thái Bình Dương (TPP), Cộng đồng Kinh tế ASEAN (AEC), cạnh tranh giữa các doanh nghiệp là ngày càng lớn. Doanh nghiệp muốn giành được lợi thế trong cạnh tranh, chiếm được thị phần thị trường thì các nhà quản lý phải biết khai thác, sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả. Muốn thu hút và giữ chân được nhân tài, doanh nghiệp cần có một mối quan hệ tổng hòa về lợi ích đối với người lao động và nhà quản lý nhằm kích thích người lao động cống hiến hết mình cho công ty.

Tập đoàn Viễn thông Quân đội là một trong những tập đoàn phát triển nhanh và mạnh trong thị trường viễn thông Việt Nam, từ một doanh nghiệp nhỏ với thị trường hạn hẹp đến nay đã trở thành tập đoàn chiếm thị phần số một trên thị trường viễn thông Việt Nam và từng bước mở rộng phát triển thị trường viễn thông tại chín quốc gia trên thế giới. Trong bối cảnh hiện nay, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các doanh nghiệp viễn thông, do đó việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, thu hút và tạo động lực cho người lao động đang là mối quan tâm hàng đầu của Tập đoàn. Trong những năm qua, Tập đoàn đã có những biện pháp nhằm tạo động lực lao động không chỉ đối với toàn bộ Tập đoàn mà còn đối với khối cơ quan của Tập đoàn, bởi vì người lao động làm việc trong khối cơ quan Tập đoàn có vai trò rất quan trọng trong việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp, do đó quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh và sự tồn tại, phát triển doanh nghiệp. Chính vì vậy, tạo động lực lao động tại khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội nhằm tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác, gắn bó với doanh nghiệp, tăng năng suất lao động. Nhận biết được tầm quan trọng của công tác tạo động lực lao động, đặc biệt là công

tác tạo động lực cho người lao động làm việc tại các phòng ban chuyên môn thuộc khối cơ quan tập đoàn, tác giả đã chọn đề tài “Tạo động lực lao động tại khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội” làm luận văn tốt nghiệp.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu ngoài nước

Có rất nhiều học thuyết của các nhà khoa học đã nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động từ cách đây hàng thập niên trở về trước. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực lao động theo hai cách khác nhau: các học thuyết nội dung với cách tiếp cận theo nhu cầu của người lao động như Maslow, Herzberg... hay về nhóm học thuyết quá trình với cách tiếp cận theo hành vi của người lao động như Adams, Vroom, Skinner....

Vận dụng các học thuyết trên, một vài nghiên cứu chỉ ra các yếu tố tạo động lực và cách thực hiện: Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng người và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo. Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện để họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc.

Buelens & Van den Broeck (2007) đã triển khai nghiên cứu “Phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc giữa những tổ chức ở khu vực công và khu vực tư”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra sự khác biệt về động lực làm việc của người lao động ở khu vực công so với khu vực tư nhân. Nghiên cứu này còn chỉ ra sự khác biệt trong động lực làm việc giữa phụ nữ và nam giới, đối với phụ nữ dành nhiều thời gian hơn cho các công việc gia đình, ít thời gian cho công việc ở văn phòng.

Denibutun (2012) đã có nghiên cứu “Động lực làm việc: khung lý thuyết” với mục đích nhằm khám phá sự khác nhau giữa các lý thuyết về

động lực làm việc và xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người.

Luận văn có áp dụng các học thuyết như: học thuyết nhu cầu của Maslow trong việc xác định nhu cầu của người lao động để từ đó đưa ra các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu này; học thuyết công bằng của J.Stacy Adams vào trong các chính sách nhân sự của khối cơ quan tập đoàn để xác định quá trình tạo động lực lao động.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Luận án tiến sỹ của tác giả Vũ Thị Uyên (2008) với đề tài “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội hiện nay”, đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, luận án tiến sỹ kinh tế. Trong luận án tác giả đã tiếp cận từ góc độ nhu cầu của lao động quản lý. Trong nội dung phân tích tác giả phân tích nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực trong lao động của lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước để đưa ra các vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động. Từ đó kiến nghị các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội.

Luận án tiến sỹ của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan (2015) với đề tài “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”, Học viện Hành chính Quốc gia, luận án tiến sỹ kinh tế. Trong luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công,

hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém.

Ngoài ra, tác giả cũng đã tham khảo bài viết của Trần Thị Thu Hà, Trưởng phòng Quản lý nhân sự và mạng lưới của Ngân hàng Công thương Việt Nam về tạo động lực của Viettinbank đăng trên trang báo điện tử của Ngân hàng Công thương Việt Nam, nghiên cứu của tác giả Vũ Hồng Vân, trường Đại học kỹ thuật công nghiệp, Đại học Thái Nguyên về tạo động lực cho người lao động nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại công ty Diesel Sông Công đăng trên trang báo điện tử của trung tâm học liệu thuộc Đại học Thái Nguyên và còn rất nhiều nghiên cứu khác nhau được in các trang báo, tạp chí ... nghiên cứu về vấn đề này. Các bài viết liên quan đến vấn đề tạo động lực lao động từ cách tiếp cận theo nhu cầu, đồng thời so sánh các kết quả thực hiện các năm trước đây để thấy được động lực lao động.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội nhằm rút ra những ưu điểm, nhược điểm, nguyên nhân làm hạn chế động lực làm việc của họ. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp và kiến nghị có tính khả thi nhằm tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội, thúc đẩy người lao động gắn bó hơn với Tập đoàn Viettel và nâng cao hiệu quả kinh doanh của Tập đoàn Viettel trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Thứ nhất, luận văn đã hệ thống những lý luận cơ bản về động lực và tạo động lực lao động, các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tạo động lực lao động

nhằm lựa chọn hướng nghiên cứu tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn.

Thứ hai, luận văn phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, từ đó rút ra những ưu điểm, nhược điểm và những nguyên nhân hạn chế việc tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn trên cơ sở mô hình đã lựa chọn.

Thứ ba, luận văn đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn và rút ra bài học để các công ty con của Tập đoàn có thể áp dụng.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu là công tác tạo động lực lao động, các nội dung tạo động lực và các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian là người lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội.

- Về thời gian: nghiên cứu trong khoảng giai đoạn 2012 - 2015 và các giải pháp tạo động lực lao động sẽ được xây dựng, áp dụng đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được áp dụng trong nghiên cứu, gồm:

- Phương pháp thống kê, phân tích: Tác giả sẽ thu thập số liệu thứ cấp, sử dụng số liệu thứ cấp này để phân tích, so sánh, từ đó rút ra các kết luận của đề tài.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Thông qua bảng hỏi với mẫu nghiên cứu của 130 người lao động ngẫu nhiên làm việc trong các phòng, ban của Khối cơ quan Tập đoàn. Mục đích của việc lập bảng hỏi và điều tra nhằm lấy

ý kiến của các người lao động về tạo động lực tại Khối cơ quan Tập đoàn, tâm tư, nguyện vọng của người lao động.

- Phương pháp so sánh đánh giá, khảo sát thực tế: Qua số liệu thu thập được và các chỉ số phân tích, so sánh kết quả đạt được qua các năm của đối tượng nghiên cứu.

Kết quả điều tra được xử lý bằng chương trình excel, các thông tin được sử dụng vào quá trình phân tích sâu về động lực lao động và tạo động lực lao động đối với Khối cơ quan Tập đoàn (Phụ lục 04).

6. Những đóng góp mới của Luận văn

Về lý luận: lựa chọn mô hình nghiên cứu tạo động lực làm việc cho người lao động để chỉ ra cách tiếp cận tạo động lực cho phù hợp với đặc điểm lao động của Khối cơ quan tập đoàn.

Về thực tiễn: Chỉ ra những ưu điểm, nhược điểm của Tập đoàn Viettel, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn và rút ra bài học áp dụng đối với việc tạo động lực cho lao động quản lý trong các công ty con của Tập đoàn.

7. Kết cấu của Luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội

Chương 3: Giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm động lực và tạo động lực

Trong quá trình làm việc có những cá nhân làm việc rất tích cực, nhưng có những cá nhân làm việc không tích cực, có sự khác nhau này là do động lực lao động của mỗi cá nhân.

Theo Higgins 1994 thì động lực là lực đẩy từ nhu cầu bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.

“Động lực là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức”. [2, tr.128]. Maier và Lawler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc là một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Trong đó, năng lực làm việc phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh; kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm có được thông qua đào tạo; các nguồn lực để thực hiện công việc. Từ những nghiên cứu trên theo có thể hiểu: “*Động lực là lực đẩy bên trong bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện nhằm đáp ứng những nhu cầu của cá nhân chưa được thỏa mãn và mục tiêu chưa đạt được của tổ chức*”.

Khi người lao động có động lực làm việc sẽ dồn hết khả năng để hoàn thành một cách có hiệu quả công việc được giao, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh. Động lực làm việc của người lao động luôn gắn với lợi ích mà họ đạt được. Lợi ích mà họ đạt được càng cao thì động lực lao động càng lớn. Vậy động lực lao động được hiểu như thế nào? Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm đều có những quan điểm khác nhau nhưng nhìn chung đều nói lên được bản chất của động lực lao động. Có thể hiểu “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.” [2, tr.128].

Như vậy, động lực lao động được thể hiện ở trong chính thái độ của người lao động đối với công việc, đối với tổ chức. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó bằng cách tìm hiểu được người lao động làm việc nhằm mục đích gì, lợi ích của bản thân họ chỉ đạt được khi lợi ích của doanh nghiệp đạt được.

“Nhu cầu được hiểu là sự không đầy đủ về vật chất hoặc tinh thần mà làm cho một số hệ quả (tức là hệ quả của việc thực hiện nhu cầu) trở nên hấp dẫn.” [11, tr.91].

Khi nhu cầu của người lao động không được đáp ứng sẽ dẫn đến trạng thái căng thẳng khi làm việc. Vì vậy khi thấy một cá nhân làm việc chăm chỉ trong một hoạt động nào đó người quản lý phải nghĩ tới việc họ đang bị chi phối bởi một sự mong muốn đạt được một mục tiêu nào đó, một nhu cầu nào đó mà họ cho là có giá trị.

“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.” [5, tr.145]

Theo quan điểm của tác giả thì tạo động lực lao động là quá trình sử dụng tổng hợp các biện pháp nhằm khuyến khích, thúc đẩy sự khao khát, tinh thần tự giác, tự nguyện của người lao động để họ phấn đấu hoàn thành công việc được giao với kết quả tốt nhất nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất và tinh thần.

Như vậy, tạo động lực lao động là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Các nhà quản lý của tổ chức phải xây dựng hệ thống các chính sách, biện pháp trong quá trình quản lý nguồn nhân lực nhằm tác động đến người lao động giúp họ có động cơ, động lực làm việc để tăng năng suất lao động,

hiệu quả lao động, đồng thời giúp người lao động tự hoàn thiện bản thân, phát huy sáng tạo trong quá trình lao động.

Việc tạo động lực lao động trong tổ chức sẽ giải quyết được lợi ích kép cho việc thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả của tổ chức. Đối với người lao động, đó là lực đẩy thực hiện công việc tốt hơn và cơ hội làm thoả mãn nhu cầu của mình, đồng thời giúp cho người lao động có thể tự hoàn thiện mình. Đối với doanh nghiệp, tạo động lực lao động sẽ giúp cho người lao động hoàn thành công việc hiệu quả nhất, gắn bó lâu dài với tổ chức, do đó giúp tổ chức tăng hiệu quả sử dụng lao động, nâng cao năng suất lao động.

1.2. Một số học thuyết tạo động lực

Để tạo động lực cho người lao động và người quản lý các nhà khoa học đã đi nghiên cứu các cách tiếp cận nhằm tạo động lực tới các yếu tố tạo động lực cho người lao động. Mỗi học thuyết có những nhận định riêng. Vì vậy, trong giới hạn và phạm vi nghiên cứu của mình, tác giả chọn hai học thuyết làm cơ sở lý luận và tiền đề để nghiên cứu là học thuyết nhu cầu của Maslow và học thuyết công bằng của Stacy Adams.

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học người Mỹ - Abraham Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thoả mãn và ông đã phân chia các nhu cầu của con người thành 5 nhóm và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao theo hình bậc thang như sau:

Nhóm 1: Nhu cầu sinh học bao gồm những nhu cầu cơ bản để con người có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo mặc, nhà ở. Trong lao động, đó là mong muốn được nhận được mức tiền lương đủ để trang trải cho các sinh hoạt và đảm bảo cuộc sống của người lao động và gia đình họ.



Hình 1.1: Tháp nhu cầu Maslow

Nhóm 2: Nhu cầu an toàn là những mong muốn của con người được đảm bảo an toàn về thân thể. Trong lao động, đó là công việc ổn định lâu dài, điều kiện làm việc an toàn, được chăm sóc sức khỏe, được đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp.

Nhóm 3: Nhu cầu xã hội thể hiện thông qua giao lưu, gặp gỡ, tiếp xúc thiết lập các mối quan hệ với những người khác. Trong lao động, người lao động mong muốn tham gia các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể như bữa ăn trưa tập thể, tham gia đội bóng của công ty, các chuyến du lịch, nghỉ mát...

Nhóm 4: Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác tôn trọng hay thừa nhận đối với sự thành đạt, tài năng, năng lực của một cá nhân. Trong lao động, người lao động được thăng tiến, được trao tặng những vật có giá trị, có phòng làm việc đầy đủ tiện ích, phần thưởng xứng đáng với thành tích đạt được vì chúng thể hiện sự thừa nhận của tổ chức đối với những đóng góp của họ đối với tổ chức trong thời gian nhất định.

Nhóm 5: Nhu cầu tự hoàn thiện là cấp độ cao nhất thể hiện qua những nhu cầu về chân thiện, mỹ, tự chủ sáng tạo, mong muốn được phát triển toàn diện cả về thể lực và trí lực. Trong lao động, người lao động mong muốn làm

các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc để tự khẳng định bản thân mình.

Maslow cho rằng cá nhân trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Theo ông, khi nhu cầu bậc thấp được thỏa mãn thì về cơ bản nó không còn tạo ra động lực và nhu cầu bậc cao hơn sẽ trở nên mạnh hơn và tác động quyết định đến hành vi của người lao động. Vì thế, muốn tạo động lực cho người lao động cần phải hiểu được cấp bậc nhu cầu hiện tại của người lao động, dùng các biện pháp nhằm hướng vào thỏa mãn các nhu cầu đó của họ để làm cho họ hăng hái, chăm chỉ, tận tụy hơn với công việc được giao, đồng thời đảm bảo đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. [5,tr.130].

J.Stacy Adams chỉ ra rằng mọi người đều muốn được đối xử công bằng, vì vậy các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ với các quyền lợi (như mức lương, phần thưởng và các đãi ngộ khác) mà họ nhận được, so sánh các quyền lợi của họ với các quyền lợi của người khác. Nếu người lao động nhận được mức lương, phần thưởng và các chế độ đãi ngộ khác tương ứng với mức độ đóng góp của họ và ngang bằng với những người cùng có mức độ đóng góp thì họ cảm thấy được đối xử công bằng. Ngược lại nếu các quyền lợi thấp hơn, họ sẽ bất mãn và làm việc không hết khả năng. Trường hợp, người lao động nhận thấy rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều họ mong muốn thì họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn, tuy nhiên về lâu dài không còn tác dụng khuyến khích.

Người lao động luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình với tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của những người khác, thể hiện:

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} \geq < \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, tổ chức cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý, phương pháp đánh giá rõ ràng, thực hiện đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới tính, độ tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

Qua phân tích học thuyết nhu cầu của Maslow và học thuyết công bằng của J. Stacy Adams cho thấy để tạo động lực cho người lao động thì các nhà quản lý phải đưa ra những biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động trên cơ sở đảm bảo sự công bằng. Chính vì vậy, học viên đã lựa chọn hai học thuyết này làm cơ sở lý luận cho đề tài nghiên cứu của mình.

1.3. Nội dung tạo động lực lao động

1.3.1. Xác định nhu cầu

Mỗi người khi tham gia làm việc tại một tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và đều có mong muốn thỏa mãn nhưng nhu cầu riêng của mình. Nhu cầu của con người rất đa dạng và phức tạp. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Theo Maslow con người không bao giờ ngừng phấn đấu để đạt được nhiều mục tiêu khác nhau. Những

nhu cầu ở các cấp độ thấp hơn cần phải được đáp ứng một cách nhanh chóng, nếu không được thỏa mãn, chúng sẽ chi phối lại toàn bộ mục tiêu của con người. Vì vậy, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ người lao động đang có nhu cầu gì để thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

Trong một tổ chức, mỗi người lao động có những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, trình độ năng lực, chuyên môn khác nhau nên có những nhu cầu, mong muốn về công việc khác nhau. Do đó, người quản lý phải xác định xem trong số các nhu cầu, nhu cầu nào là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong tổ chức, phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ... từ đó xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Trên cơ sở kết quả thu thập được cần tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.3.2. Xây dựng và áp dụng các biện pháp tạo động lực lao động

Động lực lao động xuất phát từ nhu cầu của mỗi cá nhân. Việc đáp ứng nhu cầu sẽ khiến cá nhân có được lợi ích tinh thần và lợi ích vật chất. Tương ứng với các lợi ích đó, tổ chức thiết kế, xây dựng các biện pháp tạo động lực

lao động bao gồm các biện pháp kích thích bằng vật chất và các biện pháp kích thích bằng tinh thần.

1.3.2.1. Các biện pháp kích thích bằng vật chất

- *Tiền lương*: Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, nuôi sống bản thân và gia đình người lao động, đó cũng là công cụ thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của người lao động. Nếu tổ chức trả lương thỏa đáng cho người lao động sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nâng cao tay nghề, phát triển tính sáng tạo và tập trung tinh thần, ý chí vào việc sản xuất làm ra sản phẩm đảm bảo chất lượng dẫn đến tăng doanh thu, lợi nhuận của tổ chức.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực cho người lao động thì hệ thống tiền lương của tổ chức phải đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật về tiền lương như tiền lương trả cho người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định; tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc; tiền lương chi trả cho người lao động được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động.

- *Tiền thưởng*: là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần cho sự thực hiện công việc của người lao động. Ngoài ra nó còn được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động. [2, tr.223]

Đối với người lao động, tiền thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn là động lực thúc đẩy người lao động hăng hái làm việc qua đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm... Đối với tổ chức, tiền thưởng thể hiện sự đánh giá,

ghi nhận năng lực, những đóng góp của người lao động. Do đó, các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý. Mức thưởng phải hợp lý, phải có ý nghĩa về mặt tài chính để người lao động cảm thấy phấn khởi, tích cực làm việc. Việc thực hiện xét thưởng, trả thưởng phải công khai, minh bạch, đúng lúc, kịp thời thì sẽ tạo động lực lao động cho người lao động.

- *Phúc lợi*: là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.[2, tr.230]

Các phúc lợi được chia làm hai loại: phúc lợi bắt buộc là khoản phúc lợi mà các tổ chức, các doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp; phúc lợi tự nguyện là khoản phúc lợi mà các tổ chức, các doanh nghiệp đưa ra tùy vào khả năng kinh tế của họ cũng như sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Các loại phúc lợi có ý nghĩa lớn trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, làm cho họ yên tâm làm việc, gắn bó hơn với tổ chức.

Vì vậy, tổ chức phải thực hiện nghiêm chỉnh các phúc lợi bắt buộc theo quy định của nhà nước nhằm thỏa mãn phần nào nhu cầu an toàn của người lao động. Bên cạnh đó, tổ chức nghiên cứu, xây dựng và nâng cao chất lượng các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể hỗ trợ tốt hơn nữa cuộc sống của người lao động như chương trình xây dựng nhà ở cho người lao động hoặc tổ chức các nhà trẻ trông giữ con của người lao động hoặc có cơ chế cho người lao động vay tiền không lãi suất... Các chương trình phúc lợi phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và bình đẳng đối với tất cả mọi người.

1.3.2.2. Các biện pháp kích thích bằng tinh thần

Các biện pháp kích thích bằng tinh thần nhằm để thỏa mãn các nhu cầu tinh thần của người lao động từ đó tạo động lực lao động cho người lao động. Có rất nhiều biện pháp kích thích bằng tinh thần cho người lao động, cụ thể:

- *Đánh giá thực hiện công việc công bằng*: Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự của tất cả các tổ chức. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn, công bằng như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật. 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.

Khi hệ thống đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, chính xác, người thực hiện đánh giá khách quan, minh bạch thì kết quả thực hiện công việc được phản ánh đúng, từ đó tạo động lực cho người lao động thực hiện công việc tốt hơn.

- *Coi trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*: Trong điều kiện hội nhập sâu và rộng như hiện nay, đào tạo và phát triển nhân tài trở thành một yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Đối với người lao động, đào tạo giúp cho người lao động nâng cao kiến thức, kỹ năng, trình độ thực hiện công việc để người lao động tiếp cận nhanh với sự thay đổi của môi trường, công nghệ, phát huy tính chủ động trong thực hiện công việc. Như vậy, đào tạo không chỉ trang bị cho người lao động những kỹ năng nghề nghiệp mà cũng chỉ ra rằng tổ chức đang đầu tư vào họ và tạo điều kiện để họ sát cánh với tổ chức. Khi đó, người lao động cũng sẽ cảm thấy được khuyến khích và có động lực hơn trong quá trình làm việc. Đây là động lực và cơ sở

để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân, giúp họ thoả mãn được nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình.

Vì vậy, tổ chức cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động và đáp ứng được mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh việc tạo điều kiện cho người lao động, tổ chức cũng phải quan tâm đến vấn đề sử dụng người lao động sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo.

- *Cơ hội thăng tiến*: Mỗi người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp của mình. Đây là cách để khẳng định vị thế trong tổ chức và trước đồng nghiệp, thoả mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động.

Người được đề bạt và tạo cơ hội thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn sẽ có quyền lực, quyền tự quyết cao hơn, được nhiều người tôn trọng hơn. Do đó, việc tạo cơ hội thăng tiến sẽ giúp con người ta làm thoả mãn, đáp ứng phần nào đó nhu cầu lớp cao của bản thân mình mà học thuyết nhu cầu Maslow đề cập. Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả, tổ chức phải xây dựng những nấc thang thăng tiến trong nghề nghiệp của người lao động và luôn tạo điều kiện cho người lao động của tổ chức có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp của mình.

Việc đánh giá sự thăng tiến trong nghề nghiệp phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, khách quan, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động.

- *Môi trường làm việc*: là yếu tố ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả thực hiện công việc của người lao

động. Môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất để thực hiện công việc và bầu không khí làm việc trong tổ chức.

Về cơ sở vật chất, tổ chức cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị, máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc, đồng thời cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, từ đó tạo ra năng suất lao động cao hơn.

Việc xây dựng một bầu không khí làm việc thân thiện, hợp tác, chia sẻ thể hiện qua các hoạt động như người lãnh đạo biết lắng nghe, các đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ, chia sẻ, phối hợp thực hiện công việc, mức độ dung hợp tâm lý giữa các đồng nghiệp, trách nhiệm của mỗi cá nhân với công việc, ngoài ra còn thể hiện việc tham gia các phong trào thi đua, thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... Việc xây dựng một bầu không khí làm việc lành mạnh, thân ái trong tổ chức giúp người lao động phấn khởi, vui vẻ làm việc, tạo sự đoàn kết, gắn bó với nhau và giúp đỡ nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

- *Xây dựng văn hóa doanh nghiệp mạnh*: Văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, cách nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên trong một tổ chức cùng thống nhất và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến nhận thức và hành động của từng thành viên. Văn hoá doanh nghiệp là một hệ thống các giá trị, triết lý hành động, phương pháp ra quyết định đặc trưng cho phong cách của doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp là phương pháp tạo động lực lao động và sức mạnh đoàn kết cho doanh nghiệp, có tác động rất lớn đến các thành viên trong doanh nghiệp. Các giá trị và các triết lý được tổ chức lựa chọn là chuẩn mực chung cho mọi thành viên tổ chức để phấn đấu hoàn thành, cho những người

hữu quan bên ngoài sử dụng để phán xét và đánh giá về tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp có sức mạnh lôi cuốn các thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận các giá trị và triết lý của tổ chức, thực hiện nó và hội tụ các thành viên của tổ chức có sự nhất trí cao và hành động vì mục tiêu chung của tổ chức.

1.3.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và điều chỉnh các biện pháp tạo động lực lao động

1.3.3.1. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động

Mỗi một tổ chức, khi đánh giá được hiệu quả của công tác tạo động lực lao động thì cần phải có tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng, thể hiện ở những nội dung sau:

- *Đánh giá sự thỏa mãn của người lao động với các biện pháp tạo động lực:* Một trong những tiêu chí quan trọng khi đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động trong tổ chức là sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc.

Khi người lao động thỏa mãn với công việc của họ có nghĩa họ luôn hăng say, thích thú và gắn bó với công việc của mình, từ đó góp phần tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận, năng suất lao động tăng. Tuy nhiên, để tổ chức biết được sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc của họ và đánh giá động lực lao động có phải là nguyên nhân ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của người lao động thì phải tiến hành phỏng vấn hoặc khảo sát thông qua bảng hỏi với các câu hỏi liên quan đến sự thỏa mãn của người lao động đối với công việc của họ.

Kết quả tổng hợp bảng hỏi sẽ đánh giá được các biện pháp tạo động lực lao động mà tổ chức đang thực hiện có hiệu quả hay không, nhân tố nào ảnh hưởng nhiều nhất đến mức độ thỏa mãn của người lao động. Từ đó, tổ chức có sự điều chỉnh các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của người lao động, sau khi điều chỉnh một thời gian nhất định tổ chức phải tiếp tục xác định nhu

cầu của người lao động vì có những nhu cầu đã được thỏa mãn, những nhu cầu mới lại xuất hiện hoặc những nhu cầu cũ nhưng với cấp độ cao hơn. Đó là cách xác định lòng trung thành của người lao động đối với tổ chức.

- *Kết quả thực hiện công việc*: Kết quả thực hiện công việc phản ánh mức độ thỏa mãn của người lao động đối với công việc được giao. Nếu người lao động thỏa mãn nhu cầu của mình thì kết quả thực hiện công việc tốt, chất lượng, số lượng sản phẩm tăng lên, tỷ lệ những sản phẩm hỏng, sản phẩm lỗi ít hơn, năng suất lao động tăng. Năng suất lao động được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cái, hay hiệu suất lao động cụ thể trong quá trình sản xuất.

Kết quả thực hiện công việc còn thể hiện ở số lao động hoàn thành công việc được giao về số lượng, chất lượng công việc và thời hạn được giao. Trên cơ sở đó, tổ chức xếp loại lao động theo tiêu chí do tổ chức quy định.

- *Tỷ lệ luân chuyển người lao động*: Luân chuyển người lao động thực chất là việc chuyển đổi, định kỳ hoặc đột xuất người lao động từ vị trí làm việc này sang vị trí làm việc tương đương hoặc thấp hơn theo yêu cầu của tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. [5, tr.64]

Mục tiêu của luân chuyển người lao động nhằm đào tạo, rèn luyện người lao động, tạo đội ngũ người quản lý nguồn, tăng cường cán bộ có năng lực để thúc đẩy sự phát triển của các cơ sở còn yếu kém. Khi người lao động làm một công việc thường xuyên sẽ giúp họ “thuần việc” hơn nhưng cũng là nguyên nhân khiến họ không còn hứng thú với công việc nữa. Do đó, luân chuyển người lao động là biện pháp hết sức cần thiết, khơi gợi tinh thần làm việc, phát huy khả năng sáng tạo. Việc luân chuyển giúp họ học hỏi được nhiều điều từ những người quản lý khác nhau. Và đây cũng là biện pháp giúp họ thích nghi dù làm việc trong bất cứ môi trường nào.

Tỷ lệ luân chuyển người lao động được xác định bằng tổng số người lao động được luân chuyển trong kỳ nghiên cứu chia cho số lao động bình quân trong kỳ nghiên cứu. Kỳ nghiên cứu có thể là năm, tháng. Với ý nghĩa của luân chuyển người lao động nêu trên thì tỷ lệ luân chuyển người lao động phản ánh sự sử dụng lao động khá linh hoạt, tổ chức phát huy tối đa sự sáng tạo của người lao động.

- *Tỷ lệ thôi việc*: Nguồn nhân lực vốn được xem là một tài sản lớn của tổ chức cũng có thể trở thành một gánh nặng nếu tài sản ấy không được quản trị hiệu quả. Tỷ lệ thôi việc phản ánh hiệu quả quản trị nguồn nhân lực của tổ chức. Tỷ lệ thôi việc là tốc độ thay đổi nhân viên của tổ chức hay doanh nghiệp. Tốc độ này được đo hàng tháng và đo hàng năm. Công thức tính:

$$\text{Tỷ lệ thôi việc} = \frac{\text{Tổng số thôi việc (chỉ tính nhân viên chính thức)}}{\text{Số nhân sự trung bình trong kỳ tính (chỉ tính nhân viên chính thức)}}$$

Tỷ lệ thôi việc của tổ chức thấp hoặc thậm chí bằng 0 không nói lên được rằng tổ chức đang hoạt động tốt. Điều này thể hiện sự thiếu cơ hội việc làm trong khu vực hoặc những ràng buộc về tài chính khiến người lao động không dám nghỉ việc hoặc hình ảnh của tổ chức không được tốt hoặc cũng có thể là tổ chức có quá nhiều người lao động già, không muốn thay đổi công việc nữa hoặc tổ chức kìm hãm sự vận động nội bộ, làm người lao động thất vọng và hạn chế sự phát triển tài năng của cá nhân. Tỷ lệ thôi việc thấp có nghĩa là tổ chức đánh mất rất nhiều lợi ích mà đội ngũ người lao động mới có thể mang lại cho tổ chức như ý tưởng mới, kỹ năng mới, trí tuệ cạnh tranh, chất xúc tác cạnh tranh giữa lao động cũ và lao động mới.

- *Tỷ lệ vi phạm kỷ luật lao động*: Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động mà tổ chức xây dựng dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành, các chuẩn mực đạo đức xã hội. Theo quy định của

Bộ luật Lao động thì kỷ luật lao động là những quy định về việc tuân theo thời gian, công nghệ, điều hành sản xuất, kinh doanh trong nội quy lao động.

Mục tiêu của kỷ luật lao động là duy trì trật tự trong doanh nghiệp, làm cho người lao động tuân thủ theo những khía cạnh mà doanh nghiệp đòi hỏi. Vi phạm kỷ luật lao động là trường hợp người lao động vi phạm các quy định và nội quy của tổ chức đã được niêm yết hoặc được thông báo. Việc xác định tỷ lệ vi phạm kỷ luật cho thấy mức độ thỏa mãn các nhu cầu của người lao động cao, họ làm việc vì mục tiêu phát triển của tổ chức.

1.3.3.2. Điều chỉnh các biện pháp tạo động lực lao động

Sau khi tiến hành thực hiện các biện pháp tạo động lực cho người lao động, đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực thông qua các tiêu chí đánh giá cụ thể và lựa chọn các yếu tố cần phải điều chỉnh. Từ đó có những sự điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực lao động.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

1.4.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

- *Hệ thống nhu cầu cá nhân*: Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình, nhu cầu đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Các nhu cầu đó thể hiện bằng lợi ích kinh tế, khi lợi ích kinh tế được thỏa mãn thì lợi ích tinh thần cũng được đáp ứng. Ví dụ khi người lao động nhận được thu nhập cao tương xứng với đóng góp của họ, khi đó họ có động lực lao động thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, ngược lại người lao động không có động lực để phấn đấu làm việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức. Chính vì vậy, nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động thì tổ chức phải biết được những mong muốn của họ về công việc.

- *Mục tiêu cá nhân*: Đây là cái đích hướng tới của mỗi cá nhân, nó định hướng cho mỗi cá nhân phải làm gì và làm như thế nào để có thể đạt được mục tiêu, đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để theo đuổi mục tiêu của mình và mục tiêu chung của tổ chức. Vì vậy, để tạo động lực lao động thì người quản lý phải biết hướng mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức, làm cho người lao động hiểu và thấy được khi thực hiện được mục tiêu của tổ chức cũng là để thực hiện được mục tiêu của cá nhân.

- *Khả năng và kinh nghiệm làm việc*: Khả năng của con người do yếu tố bẩm sinh, kinh nghiệm được tích lũy trong thực tiễn thực hiện công việc. Như vậy, khả năng, kinh nghiệm của người lao động trong công việc càng cao thì họ cảm thấy tự tin trong công việc, mong muốn được chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc, do đó họ có nhu cầu được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao. Vì vậy, người quản lý cần phải bố trí công việc phù hợp với khả năng sở trường, kinh nghiệm của người lao động.

- *Đặc điểm cá nhân người lao động*: Những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tâm lý, tính cách, tôn giáo... đều có ảnh hưởng tới hành vi làm việc của người lao động. Nam giới có tính cách năng động, thích tìm tòi, sáng tạo, thể lực tốt, trái lại nữ giới thường cẩn thận, tỉ mỉ, có sức chịu đựng và kiên trì cao. Về tuổi tác, những người trẻ tuổi năng động, nhanh nhẹn, nắm bắt cái mới nhanh, nhưng chưa đủ sự chín chắn, thích thể hiện, trái lại người có tuổi cao thường chín chắn, suy xét mọi việc cẩn thận trước khi quyết định, nhưng khó nắm bắt những cái mới. Do đó, để tạo động lực lao động và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức đòi hỏi người quản lý phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các yếu tố này từ đó xây dựng các chính sách quản lý phù hợp để nhằm phát huy được thế mạnh của mỗi cá nhân.

- *Mức sống của người lao động*: Mức sống của người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu của họ trong công việc. Tùy thuộc vào tình trạng

kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố “lương cao” được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Đối với người lao động có mức thu nhập thấp thì họ luôn coi tiền lương là mục tiêu hàng đầu trong khi đó người lao động có kinh tế khá giả, giàu có thì lương không phải là mục tiêu làm việc hàng đầu mà thay vào đó là các nhu cầu công việc thú vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp... Ở Việt Nam hiện nay, thu nhập bình quân đầu người vẫn còn ở mức thấp nên việc đi làm để có một mức lương cao đáp ứng các nhu cầu sinh lý hàng ngày vẫn được coi là ưu tiên hàng đầu đối với phần lớn người lao động.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

- *Công việc của người lao động*: Công việc là tập hợp những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc một số người lao động để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Mục tiêu của tổ chức có đạt được hay không phụ thuộc vào việc hoàn thành nhiệm vụ của người lao động. Việc hoàn thành công việc hay không là do sự hứng thú trong thực hiện công việc. Vì vậy, người quản lý cần phải thiết kế, bố trí công việc phù hợp với người lao động, có những biện pháp tạo ra sự hứng thú để họ thực sự coi trọng, tự hào đối với công việc đang làm.

- *Đặc điểm kỹ thuật công nghệ*: Trình độ kỹ thuật công nghệ có tác động không nhỏ tới động lực lao động của người lao động. Khi kỹ thuật công nghệ hiện đại đòi hỏi người lao động phấn đấu học tập, tìm tòi nghiên cứu nâng cao trình độ để đáp ứng được với yêu cầu của công việc và ngược lại. Vì vậy, cần phải quan tâm tới công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động, định hướng cho họ những kiến thức, kỹ năng phù hợp với đặc điểm kỹ thuật công nghệ của doanh nghiệp.

- *Điều kiện lao động*: Điều kiện lao động là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động gồm các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ có tác động tới trạng thái làm việc, chức năng cơ thể con người, khả năng

làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả làm việc của họ trong tương lai. Nếu người lao động được làm việc trong điều kiện làm việc tốt như: trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại, đảm bảo an toàn lao động và bảo vệ sức khỏe của người lao động, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động thoải mái, tin tưởng... sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc, phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại. Do đó, để tạo động lực lao động, người quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện lao động tốt cho người lao động.

- *Phong cách lãnh đạo*: là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo được coi như một nhân tố quan trọng trong quản lý, thể hiện tính khoa học, tài năng, chí hướng và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo. Do vậy, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả thực hiện công việc của cấp dưới. Hiện nay, có ba loại: phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy nhân viên làm việc đạt hiệu quả và đạt được các mục tiêu của tổ chức.

- *Các chính sách nhân sự*: Chính sách nhân sự rất đa dạng, bao gồm từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí lao động, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn, hợp lý, rõ ràng không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, quyền lợi của người lao động. Do đó, để tạo động lực lao động thì người quản lý cần phải xây dựng các chính sách nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng.

- *Cơ cấu tổ chức*: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, ít đầu mối, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ giúp thực hiện nhiệm vụ nhanh chóng, hiệu quả cao, đồng thời làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó họ sẽ chủ động và cam kết trong công việc.

1.4.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

- *Pháp luật của Nhà nước*: pháp luật về lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động. Luật pháp càng nghiêm minh thì người lao động càng được bảo đảm về quyền lợi của họ, giới chủ không thể bóc lột sức lao động của họ và bản thân người lao động cũng không đòi hỏi thái quá. Ngày nay, Nhà nước đã không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

- *Đặc điểm về ngành, lĩnh vực hoạt động của tổ chức*: Đặc điểm ngành, lĩnh vực hoạt động của tổ chức có ảnh hưởng nhiều đến động lực lao động. Người lao động làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc. Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không hài lòng với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc đảm nhận, làm giảm động lực lao động.

- *Hệ thống phúc lợi xã hội*: hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động sau khi về hưu hoặc do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản.... Khi hệ thống phúc lợi xã hội ngày càng phát triển thì đời sống của người lao động ngày càng được đảm bảo. Khi

người lao động được đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn phần nào đối với cuộc sống sau khi về hưu, từ đó họ sẽ chú tâm hơn với công việc, làm việc có động lực và đạt hiệu quả cao hơn.

1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động của một số tập đoàn viễn thông trong nước và quốc tế.

- *Kinh nghiệm của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam:* Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) là doanh nghiệp nhà nước được thành lập năm 1995 (tiền thân là Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam). Để có được thành tựu như ngày hôm nay, Tập đoàn đã quan tâm đến công tác tạo động lực cho người lao động thông qua việc triển khai các chương trình, phong trào thi đua, cụ thể phong trào “Sáng tạo VNPT”, đây là một phong trào tạo động lực trong quản lý và sản xuất kinh doanh của các đơn vị, đã góp phần để Tập đoàn đạt mức tăng trưởng từ 25 - 30% năm, năng suất lao động tăng trên 10%, việc làm và thu nhập được ổn định và có cải thiện, người lao động yên tâm gắn bó với doanh nghiệp. Ngoài ra Tập đoàn còn triển khai các phong trào như: Người VNPT sử dụng các sản phẩm dịch vụ VNPT; Nụ cười VNPT; Chất lượng VNPT; “Tháng hành động vì người lao động”... Các phong trào thi đua nhằm đẩy mạnh phát huy lao động sáng tạo; chăm lo, bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp, chính đáng của người lao động; nâng cao đời sống vật chất tinh thần, cải thiện điều kiện làm việc, sinh hoạt cho người lao động. Song song với việc phát động các phong trào thi đua, Tập đoàn thường xuyên ghi nhận, tôn vinh, biểu dương các cá nhân có nhiều thành tích trong lĩnh vực nghiên cứu, áp dụng sáng kiến, giải pháp trong quản lý và sản xuất kinh doanh đem lại hiệu quả cao cho Tập đoàn....

- *Kinh nghiệm của Tập đoàn Công nghệ Huawei:* Ngày nay Huawei là công ty duy nhất của Trung Quốc được lọt vào danh sách Fortune Global 500. Doanh thu của Huawei từ thị trường nước ngoài đã vượt doanh thu từ thị

trường nội địa Trung Quốc lần đầu tiên năm 2005; đến năm 2014 doanh thu bán hàng của Huawei đạt kỷ lục là 46,5 tỷ USD và đạt lợi nhuận thuần là 4,49 tỷ USD. Để có được thành công này là nhờ sự tận tâm của nhân viên thông qua các khẩu hiệu như “cách duy nhất để có được cơ hội là phải làm việc chăm chỉ” với khẩu hiệu này nhân viên của Tập đoàn có thể làm việc thâu đêm đến sáng với một tinh thần chuyên tâm để tạo ra những công việc có chất lượng. Tập đoàn xây dựng một hệ thống tạo động lực độc đáo thông qua chương trình “Huawei không phải là một công ty đại chúng và trên thực tế là nó thuộc sở hữu của người lao động”, đây là chương trình sở hữu cổ phiếu nhân viên. Với chương trình này thì năm 2014 người sáng lập Tập đoàn Ran Zhengfei chỉ sở hữu 1,4% tổng số cổ phần của Tập đoàn và 82.471 nhân viên giữ phần còn lại. Nguồn thu nhập của nhân viên gồm 3 khoản là lương, thưởng kinh doanh và lợi tức từ cổ phiếu. Chương trình sở hữu cổ phiếu chỉ áp dụng đối với những nhân viên có hiệu suất làm việc cao, do đó rất kích thích người lao động làm việc. Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng tạo động lực lao động cho người lao động thông qua việc cho phép nhân viên tiếp cận mục tiêu của mình và phát triển tầm nhìn dài hạn, tức là nhân viên có thể xây dựng kế hoạch phát triển dài hạn của chính họ dưới sự dẫn dắt cách xây dựng của chính nhà sáng lập. Ngoài ra việc gán trách nhiệm của chính bản thân nhân viên với cơ cấu cổ phiếu sở hữu, giúp cho các nhân viên của Tập đoàn có quyền kiểm soát việc ra quyết định thuộc về tập thể, tránh quyền kiểm soát của các nhà đầu tư bên ngoài.

Từ kinh nghiệm của VNPT, Huawei, học viên rút ra một số biện pháp tạo động lực lao động như sau:

- Xác định được nhu cầu của người lao động, xây dựng các chính sách phù hợp với nhu cầu của người lao động để kích thích tính sáng tạo, nâng cao năng suất lao động.

- Thỏa mãn nhu cầu của người lao động bằng cả biện pháp tài chính và biện pháp tinh thần như xây dựng chính sách tiền lương, thưởng xứng đáng, công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động nhằm thu hút lao động có trình độ chuyên môn; phát động các chương trình, phong trào thi đua nhằm phát huy tính sáng tạo, nâng cao đời sống tinh thần của người lao động.

- Đảm bảo chế độ phúc lợi cho người lao động như đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định của pháp luật.

- Thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động một cách công bằng, khách quan, công khai và phổ biến đến từng người lao động.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI

2.1. Giới thiệu khái quát về Tập đoàn Viễn thông Quân đội

2.1.1. Khái quát về Tập đoàn Viễn thông Quân đội

Ngày 01 tháng 6 năm 1989, Hội đồng Bộ trưởng ra Nghị định số 58/HĐBT quyết định thành lập Tổng công ty Điện tử thiết bị thông tin (SIGELCO); trải qua quá trình xây dựng, phát triển và đổi tên nhiều lần, ngày 06 tháng 4 năm 2004, tổng công ty được đổi tên thành Tổng công ty Viễn thông Quân đội, tên giao dịch bằng tiếng anh là Viettel corporation, tên viết tắt là Viettel.

Ngày 14 tháng 9 năm 2009, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 2079/2009/QĐ-TTg thành lập Tập đoàn Viễn thông Quân đội. Tập đoàn Viễn thông Quân đội là doanh nghiệp kinh tế quốc phòng 100% vốn nhà nước với số vốn điều lệ 50.000 tỷ đồng, có tư cách pháp nhân, có con dấu, biểu tượng và điều lệ tổ chức riêng. Tên viết tắt của Tập đoàn là VIETTEL.

Tập đoàn có trụ sở chính tại số 1 Trần Hữu Dực, Mỹ Đình II, Nam Từ Liêm, Hà Nội, Tel: 04. 62556789; Fax: 04. 62996789; Website: www.viettel.com.vn, Biểu tượng của Viettel: “Hãy nói theo cách của bạn”



Ngành nghề kinh doanh: Kinh doanh các dịch vụ viễn thông, viễn thông - công nghệ thông tin trong nước và nước ngoài; khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông - công nghệ thông tin; sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu, cung ứng vật tư, thiết bị viễn thông - công

nghệ thông tin; đầu tư tài chính, kinh doanh vốn và dịch vụ ngân hàng; truyền thông và nội dung thông tin; thương mại điện tử và dịch vụ kho vận; đầu tư và kinh doanh bất động sản; các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật và quyết định của Thủ tướng Chính phủ.

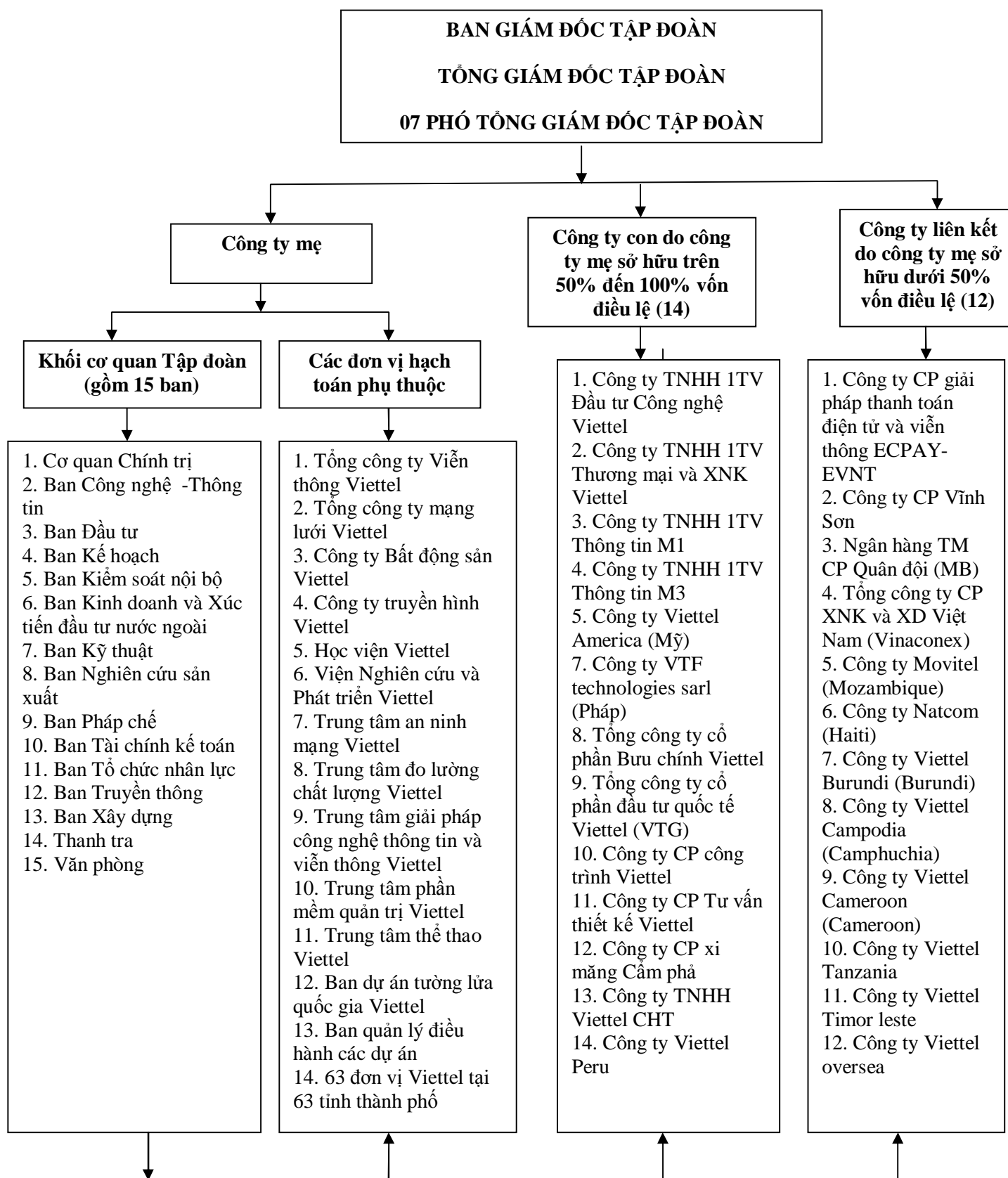
Năm 2010, Tập đoàn Bắt đầu mở rộng đầu tư sang Châu Mỹ (Haiti) và Châu Phi (Mozambique). Năm 2011, lợi nhuận của Tập đoàn đạt 20.000 tỷ đồng, đưa Viettel trở thành doanh nghiệp có lợi nhuận cao nhất ngành công nghệ thông tin và viễn thông.

Triết lý thương hiệu Viettel: luôn đi đầu, đột phá, tiên phong; công nghệ mới, đa sản phẩm, dịch vụ chất lượng tốt; liên tục cải tiến; quan tâm đến khách hàng như những cá thể riêng biệt; làm việc và tư duy có tình cảm, hoạt động có trách nhiệm với xã hội; trung thực với khách hàng, chân thành với đồng nghiệp.

Triết lý kinh doanh của Viettel: mỗi khách hàng là một con người - một cá thể riêng biệt, cần được tôn trọng, quan tâm và lắng nghe, thấu hiểu và phục vụ một cách riêng biệt, liên tục đổi mới, cùng với khách hàng sáng tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo; nền tảng cho một doanh nghiệp phát triển là xã hội, Viettel cam kết tái đầu tư lại cho xã hội thông qua việc gắn kết các hoạt động sản xuất kinh doanh với các hoạt động xã hội, hoạt động nhân đạo; chân thành với đồng nghiệp, cùng nhau góp sức xây dựng mái nhà chung Viettel.

Cơ cấu tổ chức của Viettel

Cơ cấu tổ chức của Viettel gồm Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng và khối cơ quan Tập đoàn; khối các đơn vị hạch toán phụ thuộc; khối đơn vị sự nghiệp; khối công ty con bao gồm công ty con Tập đoàn sở hữu 100% vốn điều lệ và công ty con do Tập đoàn sở hữu trên 50% vốn điều lệ; khối công ty liên kết do Tập đoàn sở hữu dưới 50% vốn điều lệ.



Hình 2.1: Mô hình tổ chức của Tập đoàn Viễn thông Quân đội

Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel

Với cơ cấu tổ chức khác với các Tập đoàn khác (không có hội đồng thành viên hay chủ tịch công ty) nên Tập đoàn luôn khẳng định nguyên tắc Đảng lãnh đạo tuyệt đối, trực tiếp về mọi mặt hoạt động của Tập đoàn. Trong quá trình hoạt động, Công ty mẹ trực tiếp hoạt động sản xuất, kinh doanh nhưng đồng thời thực hiện nhiệm vụ dẫn dắt, định hướng và kiểm soát chặt chẽ các đơn vị thành viên thông qua chiến lược tài chính, nhân sự cấp cao, đầu tư mua sắm, khoa học công nghệ và định hướng đào tạo mà cụ thể là khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội. Để thực hiện vai trò đó, Tập đoàn hình thành các tổ chức trực thuộc công ty mẹ trực tiếp điều hành kinh doanh và phát triển hạ tầng mạng lưới trên toàn cầu. Về phương thức điều hành, Tập đoàn sử dụng mô hình trực tuyến chức năng, tổ chức bộ máy điều hành kinh doanh và kỹ thuật trên toàn cầu. Các công ty, đơn vị của Tập đoàn được tổ chức tinh gọn, có sự liên kết chặt chẽ.

Kết quả kinh doanh của công ty mẹ, Tập đoàn giai đoạn 2012 – 2015: Trong những năm qua, nhờ có cách làm khác biệt, nền tảng tư tưởng, văn hóa và tầm nhìn chiến lược nên trong giai đoạn 2012 – 2015, Tập đoàn chiếm gần 50% về thị phần di động, kết quả sản xuất - kinh doanh rất tốt, thể hiện:

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất - kinh doanh của công ty mẹ, Tập đoàn

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Vốn chủ sở hữu	tỷ đồng	63.133	82.185	101.813	136.396
Tổng doanh thu	tỷ đồng	119.323,2	129.704	149.696	173.059
Lợi nhuận	tỷ đồng	24.722,7	35.235	40.262	45.672
Nộp ngân sách	tỷ đồng	10.533,9	14.672	14.793	15.231
Lao động	Người	19.503	19.075	19.328	20.382
Năng suất lao động	triệu đồng/ người/ năm	1.528	2.183	2.454	2.632
Tốc độ tăng năng suất lao động	%	23	43	12	7
Tỷ suất lợi nhuận/ vốn chủ sở hữu	%	39,1	42,9	39,5	33,5

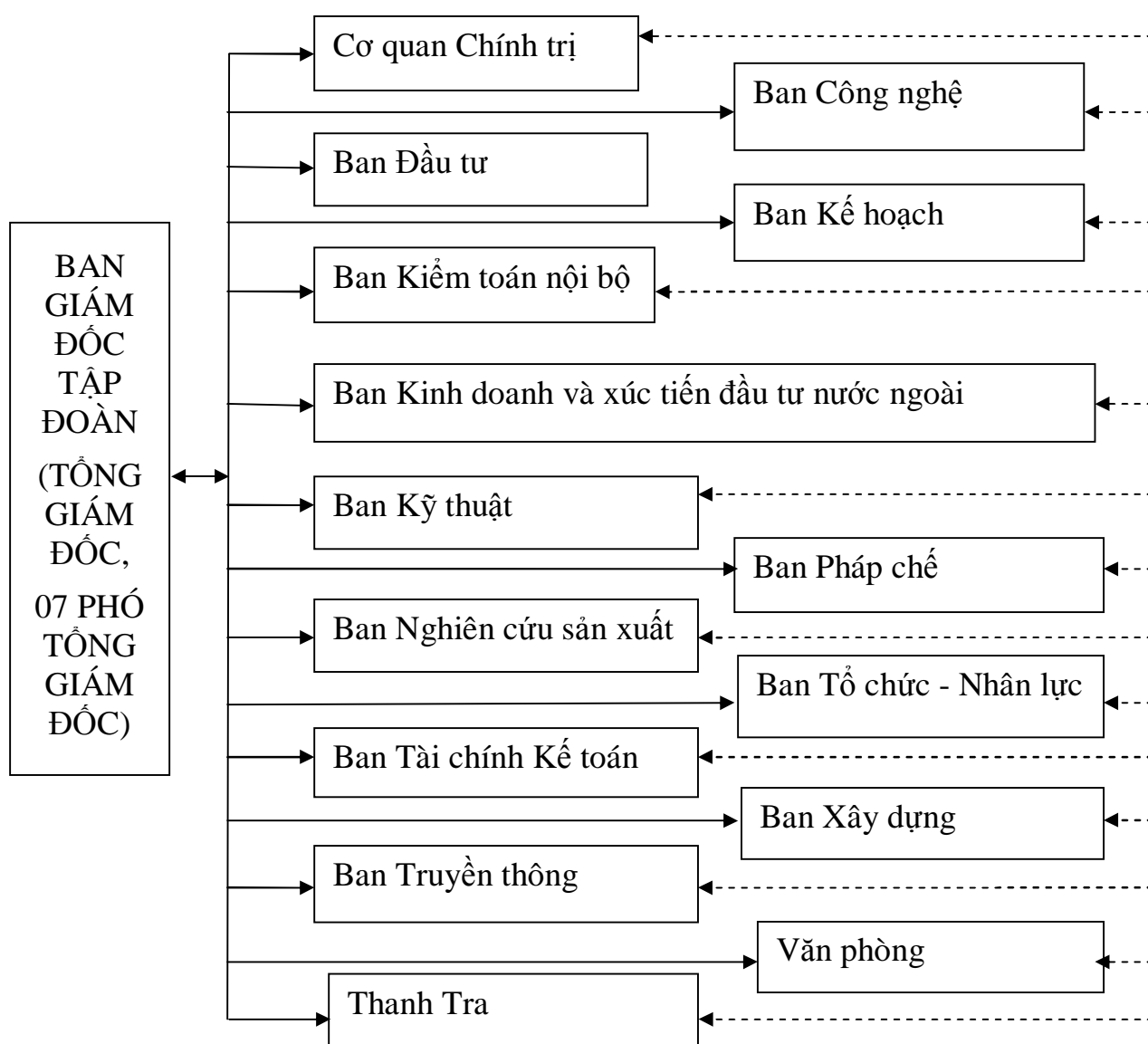
Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel

Bảng 2.1 cho thấy năm 2012, Tập đoàn Viettel đã đạt tổng doanh thu là 119.323 tỷ đồng chiếm vị trí số 1 về doanh thu so với các công ty viễn thông tại Việt Nam, năm 2013 tỷ lệ doanh thu so với năm 2012 tăng 8%, tuy nhiên năm 2014 và 2015, doanh thu đều tăng 15%. Về lợi nhuận năm 2013 tăng 42% so với năm 2012, nhưng tỷ lệ lao động lại giảm 2,2%. Nhìn chung lợi nhuận hằng năm đều tăng trên 10% nhưng mức tăng theo tỷ lệ % của lao động đều thấp năm 2014 chỉ tăng 1,3% so với năm 2013, năm 2015 tăng 5,4% so với năm 2014. Điều này cho thấy Tập đoàn Viettel tiết kiệm sử dụng lao động để tăng hiệu quả hoạt động. Do đó, tiền lương của người lao động trong Tập đoàn được đảm bảo.

2.1.2. Khái quát về Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội

Khối cơ quan Tập đoàn là bộ phận tham mưu, giúp việc cho Ban giám đốc trong việc điều hành sản xuất, kinh doanh không chỉ Công ty mẹ mà cả Tập đoàn Viettel. Khối cơ quan Tập đoàn có 625 người với 16 ban chuyên môn nghiệp vụ.

Cơ cấu tổ chức của Khối cơ quan Tập đoàn được vận hành theo mô hình trực tuyến – chức năng. Theo mô hình này, Tổng giám đốc được các Phó tổng giám đốc và các trưởng ban tham mưu, giúp việc trong việc ra các quyết định quản lý, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định đó. Mô hình tổ chức chức năng – trực tuyến cũng có những ưu điểm và nhược điểm nhất định. Tuy nhiên, với những ưu điểm của mô hình giúp Tổng giám đốc linh hoạt trong điều động nhân sự giữa các bộ phận, thúc đẩy sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng của Tập đoàn, cũng như các bộ phận chức năng của các đơn vị hạch toán phụ thuộc, độc lập.



Hình 2.2: Mô hình tổ chức của Khối cơ quan Tập đoàn

Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel

Từ mô hình tổ chức, mỗi ban thực hiện chức năng tham mưu, giúp việc Ban giám đốc Tập đoàn định hướng, quản lý, chỉ đạo, đào tạo, kiểm tra, giám sát, đánh giá toàn bộ hoạt động thuộc ngành, lĩnh vực được giao trong Tập đoàn. Theo đó mỗi ban thực hiện các nhiệm vụ: định hướng chiến lược mục tiêu cho ngành dọc (xuống các đơn vị hạch toán phụ thuộc công ty mẹ và công ty con); xây dựng và hoàn thiện cơ chế, chính sách (quy trình, quy định, hướng dẫn...) cho ngành dọc; xây dựng tổ chức bộ máy, nhân lực, đào tạo và

tạo nguồn cán bộ của Ban, của ngành dọc; kiểm soát, giám sát và phát hiện vấn đề của ngành dọc; trực tiếp làm nhiệm vụ khác do Ban giám đốc Tập đoàn giao. Như vậy, với chức năng, nhiệm vụ của mỗi ban cho thấy khối cơ quan của Tập đoàn chính là cơ quan đầu não của Tập đoàn, đây chính là nơi vừa định hướng chiến lược vừa kiểm tra, giám sát việc thực hiện chiến lược phát triển của Tập đoàn. Lực lượng lao động của Khối cơ quan Tập đoàn chủ yếu là lao động nam chiếm 72,16%, trong khi đó nữ chỉ chiếm 27,84%. Do đặc thù công việc của Tập đoàn chủ yếu về lĩnh vực công nghệ thông tin, viễn thông nên tỷ lệ lao động nữ thấp. Đây là đặc điểm mà những người làm công tác lãnh đạo tại Tập đoàn phải chú ý để sắp xếp bố trí công việc cho phù hợp.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Khối cơ quan Tập đoàn Viettel năm 2015

Đơn vị tính: người

TT	Tên ban, phòng	Tổng cộng	Phân theo giới tính		Phân theo đối tượng				Tuổi bình quân
			Nam	Nữ	Sỹ quan	QNCN	CN, VC QP	HĐLĐ	
1	Ban Giám đốc	8	8	0	8	0	0	0	51,88
2	Cơ quan Chính trị	25	17	8	14	8	2	1	42,24
3	Ban Công nghệ	28	22	6	3	5	3	17	33,15
4	Ban Đầu tư	37	20	17	3	8	4	22	32,43
5	Ban Kế hoạch	21	13	8	2	11	1	7	34,1
6	Ban Kiểm toán nội bộ	28	17	11	3	10	2	13	35,14
7	Ban Kinh doanh và xúc tiến đầu tư nước ngoài	18	10	8	2	4	3	9	32,78
8	Ban Kỹ thuật	36	33	3	5	7	1	23	35,03
9	Ban Nghiên cứu sản xuất	13	10	3	4	2	1	6	37,3
10	Ban Pháp chế	31	23	8	13	6	3	9	36,74
11	Ban Tài chính Kế toán	59	36	23	4	14	7	34	34,56
12	Ban Tổ chức - Nhân lực	29	10	19	3	13	7	6	34,97
13	Ban Truyền thông	5	2	3	1	1	1	2	35
14	Ban Xây dựng	22	21	1	4	9	2	7	37,68
15	Thanh Tra	13	11	2	1	6	1	5	39,46
16	Văn phòng	252	198	54	25	136	17	74	37,81
	Tổng cộng	625	451	174	95	240	55	235	36,60
	Tỷ lệ (%)		72,16	27,84	15,2	38,4	8,8	37,6	

Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel

Với chức năng, nhiệm vụ của Tập đoàn Viettel là thực hiện nhiệm vụ quốc phòng an ninh do Nhà nước và Bộ Quốc phòng giao nên Tập đoàn Viettel vừa có lao động là sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp và công nhân viên quốc phòng và người lao động làm việc theo hợp đồng lao động. Do đặc điểm Khối cơ quan Tập đoàn là cơ quan định hướng chiến lược, chỉ đạo, thực hiện kiểm tra, giám sát các chiến lược của Tập đoàn, do đó tỷ lệ người lao động là sỹ quan, quân nhân chuyên nghiệp và công nhân viên quốc phòng chiếm tỷ lệ khá cao 62,4% so với tổng số lao động của Khối cơ quan Tập đoàn. Do đặc điểm của Khối cơ quan Tập đoàn nên độ tuổi lao động của người lao động bình quân là 36 tuổi. Đây là độ tuổi mà con người đã có những kinh nghiệm nhất định, trình độ chuyên môn vững vàng và sức cống hiến của người lao động cũng vào độ sung sức nhất, họ dám tự khẳng định mình. Với đội ngũ nhân viên ở vào độ tuổi này là những người dám nghĩ, dám làm, đủ sức khỏe, sự nhiệt tình để thực hiện những hoài bão, ước mơ của mình. Đây là điểm thuận lợi cho công tác tạo động lực lao động của Tập đoàn Viettel nói chung và Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng.

Với đặc điểm của Khối cơ quan Tập đoàn nên mỗi Ban mang chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Căn cứ đặc điểm công việc, tính chất phức tạp của mỗi nhiệm vụ để phân chia thành các vị trí việc làm cụ thể, mỗi vị trí việc làm được phân công cho một người hoặc một nhóm người thực hiện và yêu cầu cụ thể về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm công tác. Ví dụ Ban Kỹ thuật thực hiện nhiệm vụ thực thi các chương trình trọng điểm của ngành kỹ thuật, xây dựng, kiểm tra giám sát các định mức kinh tế, kỹ thuật liên quan đến hạ tầng viễn thông, chuẩn hóa các chỉ tiêu kỹ thuật cho hàng hóa, vật tư, thiết bị mạng của cả Tập đoàn Viettel với các vị trí việc làm: quản lý chất lượng, quản lý quy trình, tiêu chuẩn định mức, nghiệp vụ, thiết bị phụ trợ. Ban truyền thông có nhiệm vụ lập kế hoạch, xây dựng và thực hiện các chương trình quảng cáo truyền thông, đề xuất các giải pháp xử lý khủng hoảng truyền thông, do đó

Ban chỉ có vị trí việc làm chính là truyền thông. Như vậy, mỗi Ban khác nhau, có vị trí việc làm khác nhau đòi hỏi có chính sách tạo động lực lao động khác nhau.

Bảng 2.3: Phân loại lao động theo trình độ chuyên môn năm 2015

Đơn vị tính: Người

TT	Tên ban, phòng	Tổng cộng	Tiến sỹ	Thạc sỹ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Trung học chuyên nghiệp	Sơ cấp	Đào tạo nghề	Trung học phổ thông
1	Ban Giám đốc	8	0	5	3	0	0	0	0	0	0
2	Cơ quan Chính trị	25		8	15	2	0	0	0	0	0
3	Ban Công nghệ	28	1	6	21	0	0	0	0	0	0
4	Ban Đầu tư	37		12	25	0	0	0	0	0	0
5	Ban Kế hoạch	21	0	3	18	0	0	0	0	0	0
6	Ban Kiểm toán nội bộ	28	0	5	23	0	0	0	0	0	0
7	Ban Kinh doanh và xúc tiến đầu tư nước ngoài	18	2	4	12	0	0	0	0	0	0
8	Ban Kỹ thuật	36	0	6	30	0	0	0	0	0	0
9	Ban Nghiên cứu sản xuất	13	4	4	5	0	0	0	0	0	0
10	Ban Pháp chế	31	0	8	23	0	0	0	0	0	0
11	Ban Tài chính Kế toán	59	0	2	52	5	0	0	0	0	0
12	Ban Tổ chức - Nhân lực	29	0	5	24	0	0	0	0	0	0
13	Ban Truyền thông	5	0	1	4	0	0	0	0	0	0
14	Ban Xây dựng	22	0	7	15	0	0	0	0	0	0
15	Thanh Tra	13	0	2	11	0	0	0	0	0	0
16	Văn phòng	252	0	8	76	26	35	6	66	13	22
	Tổng cộng	625	7	86	357	33	35	6	66	13	22
	Tỷ lệ (%)		1,12	13,8	57,12	5,28	5,6	0,96	10,56	2,08	3,5

Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel

Về trình độ chuyên môn của Khối cơ quan Tập đoàn: Để được là doanh nghiệp viễn thông số 1 ở Việt Nam, Tập đoàn Viettel cũng rất quan tâm đến đội ngũ cán bộ, nhân viên, người lao động của Tập đoàn. Hiện nay đội ngũ cán bộ nhân viên của Tập đoàn Viettel đều có trình độ chuyên môn cao, có tinh thần trách nhiệm cao được rèn luyện bản lĩnh quân đội, sẵn sàng vượt qua mọi khó khăn để hoàn thành nhiệm vụ được giao thể hiện tại Bảng 2.3. Lao động Khối cơ quan Tập đoàn chủ yếu tốt nghiệp đại học với 357 người chiếm

tỷ lệ 57,12%, trình độ thạc sỹ là 86 người chiếm 13,8%, trình độ tiến sỹ là 7 người chiếm 1,12%, còn lại 175 người lao động có trình độ thấp hơn. Một đặc điểm nữa của khối cơ quan Tập đoàn Viettel là thường xuyên phải làm việc tại văn phòng liên quan đến giấy tờ, công việc nghiên cứu, điều hành dẫn đến căng thẳng, do đó việc tạo bầu không khí làm việc, môi trường làm việc thoải mái, có nhiều chương trình giải trí giúp người lao động giảm căng thẳng trong công việc là rất cần thiết.

2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn

Tổng Giám đốc Nguyễn Mạnh Hùng đã từng nói “Trong mỗi người có 90% là đang ngủ, sếp là người có khả năng đánh thức phần đang ngủ đó của nhân viên”, vì vậy, Tập đoàn Viettel đã ban hành các chính sách tạo động lực lao động cho Khối cơ quan Tập đoàn. Để nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động đối với Khối cơ quan Tập đoàn, học viên đã thực hiện khảo sát đối với 130 người lao động đang làm việc tại các ban, phòng theo mẫu khảo sát. Các yếu tố sẽ được tính ra tỷ lệ % để đo mức độ hiệu quả.

2.2.1. Xác định nhu cầu

Học thuyết nhu cầu của Maslow chỉ ra rằng mỗi người tại một thời điểm có những nhu cầu khác nhau và mức độ ưu tiên của những nhu cầu cũng khác nhau. Do đó, việc tiến hành xác định nhu cầu của người lao động sẽ giúp cho Tập đoàn đưa ra các chính sách, biện pháp thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Hiện nay, Tập đoàn chưa có cuộc khảo sát nhu cầu chính thức nào, trường hợp người lao động có nhu cầu gì thì phải gửi qua thư điện tử hoặc gọi theo đường dây chính sách khách hàng đến Ban Tổ chức - Nhân lực để tổng hợp và báo cáo Lãnh đạo Tập đoàn. Vì vậy, việc đáp ứng nhu cầu của người lao động khó khăn, nhu cầu của người lao động tản mạn, khó tổng hợp, khó đưa ra biện pháp. Để tìm ra được nhu cầu, học viên tiến hành khảo sát nhu cầu người lao động tại các ban của Khối cơ quan Tập đoàn, kết quả như sau:

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát nhu cầu của người lao động

TT	Nhu cầu đối với công việc	Mức độ quan trọng
1	Công việc thú vị và đầy thử thách	3
2	Quan hệ đồng nghiệp tốt	2
3	Tiền lương cao	1
4	Công việc ổn định	5
5	Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	4
6	Được tự chủ công việc	6
7	Điều kiện làm việc tốt	7
8	Có cơ hội thăng tiến	9
9	Công việc phù hợp với khả năng và sở trường	8
10	Có được sự đánh giá thực hiện công việc phù hợp	10

(1: Quan trọng nhất → 10: Ít quan trọng nhất)

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

Bảng 2.4 cho thấy, nhu cầu đối với công việc là tiền lương cao được đánh giá là quan trọng nhất đối với người lao động, tiếp đến là nhu cầu quan hệ đồng nghiệp tốt, đó cũng là nhu cầu chính đáng vì mỗi người lao động hàng ngày làm việc với đồng nghiệp nhiều thời gian hơn ở nhà, do vậy khi quan hệ đồng nghiệp tốt sẽ làm cho bầu không khí làm việc bớt căng thẳng, người lao động có thể chia sẻ những khó khăn trong công việc với nhau, làm giảm áp lực công việc, tiếp đến là nhu cầu công việc thú vị và đầy thử thách và nhu cầu có cơ hội học tập nâng cao trình độ. Theo Maslow thì nhu cầu về tiền lương là nhu cầu bậc thấp nhất của người lao động vẫn chưa được thỏa mãn. Do đó, Tập đoàn cần có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu mà người lao động cho là quan trọng nhất.

Khi nghiên cứu về nhu cầu người lao động, học viên đánh giá đặc điểm công việc của người lao động, từ đó có thể thấy được nhu cầu của người lao động tương đồng với tính chất, đặc điểm công việc mà họ đảm nhận.

Bảng 2.5: Đặc điểm công việc của người lao động

Đơn vị tính: %

T T	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không có ý kiến rõ ràng (3)	Tương đối đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Mean
1	Kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn sâu, rộng	3,85	4,62	10,00	48,46	33,08	4,02
2	Kỹ năng quản lý tốt	-	9,23	13,08	45,38	32,31	4,01
3	Yêu cầu cao về kỹ năng thuyết phục, tạo ảnh hưởng đối với người khác	5,38	4,62	7,69	48,46	33,85	4,01
4	Nhiều áp lực, thách thức trong thực hiện	3,85	8,46	8,46	25,38	53,85	4,17
5	Công việc thường gặp các vấn đề mới, phức tạp đòi hỏi giải pháp hoàn toàn mới	3,85	6,92	9,23	45,38	34,62	4,00
6	Thường xuyên phải cập nhật kiến thức, kỹ năng hay tốc độ thay đổi	3,85	6,15	7,69	44,62	37,69	4,06

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

Bảng 2.5 cho thấy 81,54% người được hỏi đồng ý với đặc điểm công việc đòi hỏi kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn sâu, rộng và yêu cầu cao về kỹ năng thuyết phục, tạo ảnh hưởng đối với người khác, 79,32% đồng ý với công việc của người lao động có nhiều áp lực, thách thức trong thực hiện, công việc của lao động thuộc Khối cơ quan Tập đoàn thường đòi hỏi các vấn đề mới, phức tạp, giải pháp hoàn toàn mới, người giải quyết công việc thường xuyên phải cập nhật kiến thức, kỹ năng hay tốc độ thay đổi lớn. Khi tính toán điểm trung bình thì giá trị đạt 4 trở lên có nghĩa người lao động đồng ý với

đặc điểm, tính chất công việc trong Khối cơ quan Tập đoàn có những đòi hỏi cao, nhiều áp lực, thách thức... do đó Ban Giám đốc Tập đoàn phải có những biện pháp tạo động lực cho người lao động khác với các đơn vị khác.

2.2.2. Thực trạng áp dụng các biện pháp tạo động lực lao động

2.2.2.1. Các biện pháp kích thích bằng vật chất

Để tạo động lực lao động cho người lao động thì biện pháp kích thích bằng vật chất được các nhà quản lý nghĩ đến trước tiên nhưng cũng gặp phải những khó khăn nhất định khi vừa tạo động lực cho người lao động, vừa nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các biện pháp kích thích bằng vật chất bao gồm:

- *Tiền lương*: Do tính chất đặc thù của Tập đoàn Viettel, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 65/2011/NĐ-CP ngày 29/7/2011 và Nghị định số 74/2014/NĐ-CP ngày 23/7/2014 về thực hiện thí điểm quản lý tiền lương đối với Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội giai đoạn 2011 - 2015 với các nội dung chủ yếu như sau: giao ổn định đơn giá tiền lương theo tổng doanh thu trừ tổng chi phí chưa có lương cho Tập đoàn gắn với các điều kiện: Tập đoàn hoàn thành tốt nhiệm vụ quốc phòng an ninh được Đảng và Nhà nước giao; nộp ngân sách nhà nước theo quy định của pháp luật; mức tăng tiền lương bình quân thấp hơn mức tăng năng suất lao động bình quân; lợi nhuận thực hiện hàng năm cao hơn lợi nhuận thực hiện của năm trước liền kề ít nhất 5%; trường hợp Tập đoàn không đảm bảo chỉ tiêu lợi nhuận và năng suất lao động thì phải giảm trừ quỹ tiền lương để đảm bảo các điều kiện theo quy định; tiền lương và phụ cấp lương của Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng và Kiểm soát viên (được gọi là viên chức quản lý) được tính trong đơn giá tiền lương được giao.

Tập đoàn đã xây dựng quy chế trả lương đảm bảo dân chủ, công khai, minh bạch, gắn tiền lương với mức độ hoàn thành nhiệm vụ sản xuất, kinh

doanh, trách nhiệm quản lý điều hành của viên chức quản lý của Tập đoàn, khuyến khích được người lao động có tài năng, chuyên môn kỹ thuật cao, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho Tập đoàn. Theo quy chế trả lương thì tiền lương của Ban Giám đốc Tập đoàn, trưởng phó ban, người lao động được lấy từ quỹ tiền lương theo chức danh công việc trả hàng tháng.

Tiền lương hàng tháng của người lao động gồm: tiền lương cứng và tiền lương theo chức danh công việc. Trong đó, tiền lương cứng được xác định trên cơ sở thâm niên công tác và hệ số chức danh hiện hưởng nhưng tối đa bằng 25% tiền lương chức danh hiện hưởng; tiền lương theo chức danh công việc được trả cho người lao động căn cứ theo chức danh công việc đảm nhiệm theo mức độ hoàn thành công việc (K_i).

Hệ số hoàn thành công việc (K_i) được xác định như sau:

Bảng 2.6: Bảng hệ số hoàn thành công việc (K_i)

TT	Xếp loại K_i		Tỷ lệ	Tỷ lệ khống chế
1	A	1,05	$\leq 10\%$	$\leq 10\%$ tổng quân số của đơn vị (có điểm đánh giá cao nhất)
2	B	1,02	$\leq 30\%$	$\leq 30\%$ tổng quân số của đơn vị (theo thứ tự điểm từ cao xuống thấp)
3	C	1,00	50%	50% tổng quân số của đơn vị (theo thứ tự điểm từ cao xuống thấp)
4	D	0,90	$\geq 10\%$	$\geq 10\%$ tổng quân số của đơn vị (có điểm đánh giá thấp nhất trở lên)

Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel

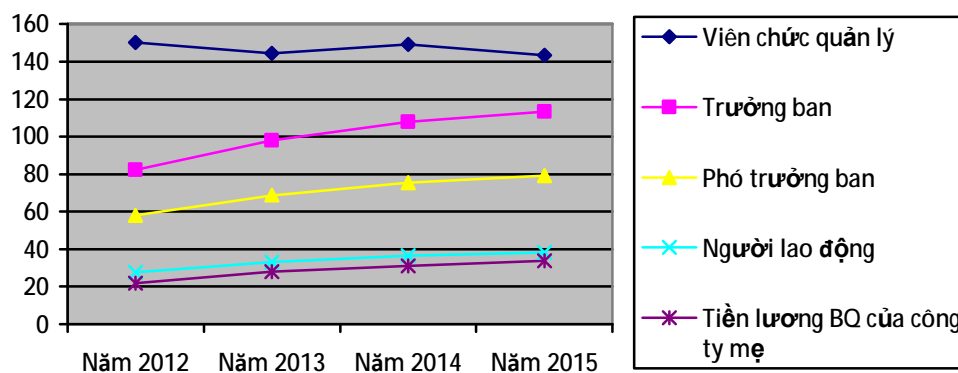
Hệ số lương chức danh được xếp theo nguyên tắc: làm công việc gì hưởng hệ số lương chức danh của công việc đó, cùng làm việc như nhau được xếp cùng trong một thang lương, bảng lương; căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh, tính chất công việc, yếu tố trách nhiệm, mức độ phức tạp, tầm quan trọng, thời gian công tác và hiệu quả công việc để xác định hệ số chức danh cho người lao động, đảm bảo mức lương chức danh không thấp

hơn mức tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm. Bội số của thang lương theo chức danh công việc là 10 lần.

Bảng 2.7: Tiền lương theo chức danh của Khối cơ quan Tập đoàn

Đơn vị tính: triệu đồng/tháng

TT	Chức danh	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Viên chức quản lý	150,00	144,27	149,09	143,40
2	Trưởng ban	82,49	98,17	107,99	113,38
3	Phó trưởng ban	57,74	68,72	75,59	79,37
4	Người lao động	27,71	32,98	36,28	38,09
5	Tiền lương BQ của công ty mẹ	21,69	27,99	30,93	33,63



Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel

Bảng 2.7 cho thấy tiền lương của Khối cơ quan Tập đoàn cao hơn tiền lương bình quân của người lao động. Điều này đảm bảo phù hợp với đặc điểm tính chất công việc của Khối cơ quan Tập đoàn. So với các doanh nghiệp cùng ngành thì tiền lương của người lao động tại Tập đoàn cao hơn, cụ thể tiền lương của Mobifone là 19 triệu đồng/người/tháng năm 2013 và 21 triệu đồng/người/tháng năm 2015; tiền lương của VNPT là 11,77 triệu đồng/người/tháng năm 2013 và 17,65 triệu đồng/người/tháng năm 2015.

Với cách thức trả lương của Tập đoàn Viettel hiện nay đã thu hút các chuyên gia, kỹ sư giỏi về làm việc tại Tập đoàn nói chung và làm việc tại Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng. Các chuyên gia giỏi có thể được trả lương như các vị trí quản lý khác hoặc có thể được trả bằng với mức lương của Tổng giám đốc. Tập đoàn áp dụng cơ chế trả lương hai chóp, chóp thứ nhất là sự phát triển theo nguyên tắc, yêu cầu quy định ngạch bậc, chỉ huy trong một đơn vị, chóp thứ hai là sự khuyến khích tài đức của các cá nhân, dựa trên sự cống hiến năng lực của chính người đó, nghĩa là một cán bộ giỏi sẽ được trọng dụng, hậu đãi tương xứng.

Về nâng lương: Hàng năm, Tập đoàn Viettel tổ chức thi nâng bậc lương chức danh cho người lao động trong Khối cơ quan Tập đoàn một lần vào tháng 9. Điều kiện để thi nâng bậc lương là thời gian giữ bậc đủ 02 năm đối với người lao động có hệ số lương chức danh dưới 4,5; 03 năm đối với người lao động có hệ số lương chức danh từ 4,5 trở lên. Đối với những lao động hoàn thành tốt công việc, có nhiều thành tích trong lao động, có ý thức kỷ luật tốt, có tinh thần sáng tạo có thể được xét để thi nâng lương sớm 6 tháng đến một năm. Mỗi một lần nâng lương mức chênh lệch với hệ số cũ của mỗi đối tượng lao động khác nhau tùy thuộc vào chức danh công việc. Đối với lao động quản lý mức chênh lệch lớn hơn so với lao động khác. Đây cũng là yếu tố tạo động lực tốt cho người lao động, thúc đẩy họ làm việc tốt hơn để có cơ hội thăng tiến, tăng thu nhập.

Ngoài ra, Tập đoàn Viettel cũng còn áp dụng một số phụ cấp, trợ cấp, bồi dưỡng như phụ cấp đối với lao động nữ 30.000 đồng/người/tháng, trợ cấp tiền ăn ca 620.000 đồng/người/tháng đối với nhân viên chính thức và 310.000 đồng/người/tháng đối với nhân viên thử việc, bồi dưỡng trực đêm 20.000 đồng/người/ca.

Học viên đã khảo sát mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động và kết quả như sau:

Bảng 2.8: Đánh giá mức độ thỏa mãn đối với tiền lương

Đơn vị tính: %

T T	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không có ý kiến rõ ràng (3)	Tương đối đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Mean
1	Anh/chị hài lòng về mức lương hiện tại	6,92	8,46	7,69	53,8	23,1	3,78
2	Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	8,46	12,3	17,7	41,5	20	3,52
3	Tiền lương được trả đầy đủ, đúng thời hạn	2,31	5,38	1,54	63,8	26,9	4,08
4	Điều kiện xét nâng lương là hợp lý	3,08	1,54	8,46	54,6	32,3	4,12
5	Tiền lương làm việc ngoài giờ phù hợp với sức đóng góp của mình	1,54	4,62	12,3	48,5	33,1	4,07

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

Bảng 2.8 cho thấy có 77,9% số người được hỏi hài lòng và hoàn toàn hài lòng với mức thu nhập hàng tháng nhưng vẫn còn 15,38% số người được hỏi không hài lòng với tiền lương được hưởng và tới 7,69% trả lời không có ý kiến. Về tiền lương làm việc ngoài giờ thì có đến 20% số lao động được hỏi cho rằng không hợp lý với sức đóng góp của mình. Tuy nhiên về trả lương đúng hạn và khi được nghỉ chế độ vẫn được hưởng lương thì hầu hết số người được hỏi cho rằng Tập đoàn Viettel rất quan tâm và thực hiện đúng quy định của pháp luật về lao động. Khi được hỏi về cách thức xác định tiền lương hiện nay của khối cơ quan Tập đoàn có phù hợp không thì có 62% người được hỏi trả lời là không phù hợp, trong đó 41,7% cho rằng công thức tính lương phức

tạp, gồm nhiều thành phần; 29,2% cho rằng cách thức đánh giá thực hiện công việc chưa hợp lý; 20,8% cho rằng hệ số hoàn thành công việc chưa phù hợp.

- *Tiền thưởng*: Lãnh đạo Tập đoàn Viettel rất quan tâm đến tiền thưởng của người lao động, coi tiền thưởng là một hình thức tăng thêm thu nhập cải thiện đời sống của người lao động và khuyến khích người lao động cả về vật chất và tinh thần nhằm tạo động lực để người lao động thực hiện tốt công việc của mình.

Tiền thưởng của Khối cơ quan Tập đoàn được trả theo quý và hằng năm vào dịp tết âm lịch, trong đó: mỗi quý trung bình được thưởng thêm 02 tháng lương cơ bản, tết được thưởng 3,5 tháng lương cơ bản, tiền thưởng thâm niên công tác là 1 triệu đồng/1 năm làm việc. Việc xác định tiền thưởng nêu trên được xác định trên cơ sở hệ số hoàn thành công việc (K_i) nêu trên.

Bảng 2.9: Quỹ khen thưởng, Quỹ phúc lợi của công ty mẹ - Tập đoàn

Đơn vị tính: triệu đồng

TT	Nội dung	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Quỹ khen thưởng, Quỹ phúc lợi	867.947	1.507.480	1.662.538	1.826.880
2	Tổng số lao động	19.503	19.075	19.328	20.382
3	Chi Quỹ khen thưởng, Quỹ phúc lợi bình quân/năm/người	44,503	79,029	86,017	89,632

Nguồn: Báo cáo tiền lương, tiền thưởng của Tập đoàn Viettel

Bảng trên cho thấy hàng năm công ty mẹ - Tập đoàn Viettel trích Quỹ khen thưởng, Quỹ phúc lợi để chi cho cán bộ, nhân viên của công ty mẹ - Tập đoàn Viettel trong đó có Khối cơ quan Tập đoàn khá lớn. So với mặt bằng chung trên thị trường thì mức chia quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi của Tập

đoàn Viettel cao hơn. Đây là yếu tố tạo động lực cho người lao động trong Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng và Công ty mẹ - Tập đoàn Viettel nói chung.

Trong năm 2015, Tập đoàn Viettel đã tôn vinh 03 tập thể và 06 người lao động điển hình xuất sắc cho các đơn vị trên toàn cầu và trao tặng 100 triệu đồng/người đến người lao động xuất sắc nhất. Người lao động xuất sắc là người làm việc trực tiếp luôn tìm ra hướng đi mới trong công việc, sáng tạo và dấn thân vì tổ chức. Trong 06 lao động xuất sắc nhất có 01 người là đầu bếp trưởng, 01 người là cửa hàng trưởng, 01 người là đội trưởng kỹ thuật tại Burundi và 03 người còn lại là khối nghiên cứu sản xuất công nghệ thông tin. Họ có tuổi đời trung bình là 32 tuổi, trong đó có 03 người sinh năm 1986.

Bảng 2.10: Đánh giá mức độ hài lòng đối với tiền thưởng

Đơn vị tính: %

T T	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không có ý kiến rõ ràng (3)	Tương đối đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Mean
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	3,08	3,85	10	53,1	30	4,03
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	1,54	4,62	11,5	53,8	28,5	4,03
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng	3,85	6,92	10	40,8	38,5	4,03
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	3,85	2,31	10,8	46,2	36,9	4,1
5	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	8,46	16,15	30,77	36,15	8,46	3,20
6	Kết quả làm việc tương xứng với mức thưởng	8,46	11,5	31,5	40	8,46	3,28

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

Bảng 2.10 cho thấy người lao động hài lòng với tiền thưởng được nhận và điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng (điểm trung bình từ 4 trở lên). Tuy nhiên, công tác đánh giá xét thưởng, mối quan hệ giữa kết quả làm việc và mức thưởng chưa tương xứng thể hiện có 24,66% chưa đồng ý với kết quả xét thưởng và 19,96% chưa đồng ý với mức thưởng tương xứng với kết quả làm việc. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động đã có tác dụng lớn tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động, vì vậy có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của người lao động.

Khi nghiên cứu tiền thưởng của Tập đoàn Viettel đối với người lao động, học viên thấy rằng mức thưởng mà Tập đoàn Viettel quy định tương đối cao, một năm người lao động có thể được thưởng nhiều lần nhưng vẫn làm cho người lao động không hài lòng vì tiền thưởng vẫn căn cứ vào hệ số hoàn thành công việc và bị ràng buộc bởi tỉ lệ do Tập đoàn Viettel quy định; hệ thống đánh giá thực hiện công việc còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng đến kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành công việc của người lao động; nhiều khi phát chậm tiền thưởng cho người lao động. Dẫn đến làm giảm động lực lao động đối với người lao động.

- *Phúc lợi*: Nhận thức được tầm quan trọng của các chế độ phúc lợi đối với công tác tạo động lực lao động, Tập đoàn Viettel luôn đảm bảo các phúc lợi bắt buộc như đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ ốm đau, thai sản theo đúng quy định của Nhà nước. Tập đoàn Viettel cũng có những khoản phúc lợi tự nguyện như: tiền ăn trưa; tiền đi lại đối với những công việc đòi hỏi người lao động phải đi lại thường xuyên; tổ chức các ngày quốc tế phụ nữ, trung thu, tết thiếu nhi cho các cháu là con em của người lao động. Đối với các trường hợp ốm đau, thai sản, ma chay, hiếu hỉ đều được Lãnh đạo Tập đoàn Viettel, công đoàn quan tâm. Qua đó, người lao động cảm thấy yên tâm công tác, gắn bó với công việc hơn.

Theo thỏa ước lao động tập thể của Tập đoàn Viettel thì các khoản phúc lợi tự nguyện đối với người lao động được Tập đoàn Viettel chi trả như sau:

- Gửi quà về cho gia đình người lao động nhân dịp tết âm lịch: 2.000.000 đồng;
- Tết dương lịch và ngày thành lập Quân đội nhân dân Việt Nam: 3.000.000 đồng;
- Ngày Quốc tế Phụ nữ (20/10) và ngày thành lập Hội liên hiệp phụ nữ Việt Nam: 200.000 đồng;
- Ngày Quốc khánh nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2/9): 2.000.000 đồng;
- Ngày Quốc tế thiếu nhi (1/6) và tết trung thu: 400.000 đồng;
- Ngày Giải phóng Miền Nam (30/4), quốc tế lao động (01/5) và ngày Giỗ tổ (10/3 âm lịch): 3.000.000 đồng.

Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel

Theo kết quả khảo sát động lực lao động về mức độ hài lòng với chế độ phúc lợi của Khối cơ quan Tập đoàn thì có đến 41,98% người được hỏi cho rằng không hài lòng về chế độ phúc lợi, chỉ có 12,31% cho rằng chế độ phúc lợi của Tập đoàn Viettel tốt hơn chế độ phúc lợi của các Tập đoàn Viettel khác cùng ngành. Như vậy, để tạo động lực cho người lao động trong Khối cơ quan Tập đoàn thì đòi hỏi Lãnh đạo Tập đoàn Viettel phải điều chỉnh các chế độ phúc lợi tự nguyện cho phù hợp với tình hình thực tế nhằm phát huy vai trò trong tạo động lực lao động.

2.2.2.2. Các biện pháp kích thích bằng tinh thần

- *Đánh giá thực hiện công việc*: Do tính chất công việc của Khối cơ quan Tập đoàn là giúp việc, tham mưu cho Lãnh đạo Tập đoàn Viettel các định hướng, hoạch định chiến lược, xây dựng và hoàn thiện cơ chế chính sách, xây dựng tổ chức bộ máy, kiểm tra, giám sát ngành dọc nên việc đo năng suất lao động của Khối cơ quan Tập đoàn được đo bằng hệ số hoàn thành công việc của từng người trong Ban. Hệ số hoàn thành công việc bị ảnh hưởng bởi công tác đánh giá thực hiện công việc, nếu như công tác đánh giá thực hiện tốt thì hệ số hoàn thành công việc được xác định đúng.

Đối với Khối cơ quan Tập đoàn, việc đánh giá thực hiện công việc được thực hiện theo quy chế đánh giá xếp loại cán bộ công nhân viên của Tập đoàn Viettel thông qua giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả thực hiện đảm bảo các nguyên tắc: công khai, lượng hóa và kiểm soát. Kết quả đánh giá thực hiện công việc nhằm tính tiền lương cho người lao động; làm căn cứ sử dụng và sắp xếp lao động như giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, luân chuyển, chấm dứt hợp đồng lao động.

Việc đánh giá thực hiện từng công việc được giao nhiệm vụ được thực hiện như sau:

- Người lao động báo cáo tình hình thực hiện công việc của mình.

- Người quản lý trực tiếp có trách nhiệm đánh giá, chấm điểm thực hiện từng công việc của từng người lao động thuộc lĩnh vực quản lý theo các mức như sau:

• **Xuất sắc (6 điểm)**: Hoàn thành trên 120% các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh hoặc có đóng góp đặc biệt cho Tập đoàn Viettel.

• **Tốt (5 điểm)**: Hoàn thành từ 105% đến dưới 120% các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh hoặc có giải pháp triển khai tốt, ý tưởng và cách làm mới.

- ⊖ Khá (4 điểm): Hoàn thành từ 100% đến dưới 105% các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh.
- ⊖ Trung bình (3 điểm): Hoàn thành từ 95% đến dưới 100% các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh.
- ⊖ Cần cố gắng (2 điểm): Hoàn thành từ 85% đến dưới 95% các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh.
- ⊖ Kém (1 điểm): Chỉ hoàn thành dưới 85% các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh.

- Đánh giá, tính điểm tổng hợp về kết quả thực hiện công việc: quy định tỷ trọng điểm đánh giá giữa các công việc trọng tâm theo chuyên môn và mô tả công việc (nhóm công việc 1) và các công việc chấp hành nội quy, nề nếp; tác phong, thái độ (nhóm công việc 2) là 80/20, tính điểm tổng hợp theo công thức như sau:

$$\begin{aligned}
 D_{tb} = & \frac{\Sigma \text{Điểm đánh giá các công việc thuộc nhóm 1}}{\text{Số lượng các công việc thuộc nhóm 1}} \times 0,8 \\
 & + \frac{\Sigma \text{Điểm đánh giá các công việc thuộc nhóm 2}}{\text{Số lượng các công việc thuộc nhóm 2}} \times 0,2
 \end{aligned} \quad (1)$$

- Đánh giá kết quả cuối cùng căn cứ vào điểm D_{tb} sẽ được đánh giá như sau:

- § Nếu 6 điểm $> D_{tb} \geq 5$ điểm: xuất sắc
- § Nếu 4,2 điểm $\leq D_{tb} < 5$ điểm: tốt;
- § Nếu 3,3 điểm $\leq D_{tb} < 4,2$ điểm: khá;
- § Nếu 2,4 điểm $\leq D_{tb} < 3,3$ điểm: trung bình;
- § Nếu 1,5 điểm $\leq D_{tb} < 2,4$ điểm: cần cố gắng;
- § Nếu $D_{tb} < 1,5$ điểm: kém.

Căn cứ vào điểm trung bình trên, hệ số Ki được xác định như sau:

- Ø Ki A: Đ_{tb} cao nhất trở xuống ở mức xuất sắc hoặc tốt;
- Ø Ki B: Đ_{tb} từ cao xuống thấp ở mức tốt hoặc khá;
- Ø Ki C: Đ_{tb} từ cao xuống thấp ở mức khá hoặc trung bình hoặc cần cố gắng;
- Ø Ki D: Đ_{tb} ở mức cần cố gắng hoặc mức kém.

Trên cơ sở kết quả đánh giá thực hiện công việc của các cá nhân trong Ban, trưởng Ban tổng hợp kết quả, tiến hành họp và điều chỉnh kết quả đánh giá thực hiện công việc giữa các phòng theo kết quả hoàn thành nhiệm vụ của Ban.

Bảng 2.11: Tổng hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc của Ban Tổ chức – Nhân lực tháng 11 năm 2015

TT	Xếp loại Ki	Số lao động (người)	Tỷ lệ thực tế (%)	Tỷ lệ không chế		Xếp loại Ki	Số lao động (người)	Tỷ lệ (%)
1	A	4	15	Tỷ lệ $\leq 10\%$ tổng quân số có Đtb cao nhất trở xuống ở mức xuất sắc hoặc tốt	=>Kết quả (Sau khi điều chỉnh theo tỷ lệ không chế)	A	2	8
2	B	11	38	Tỷ lệ $\leq 30\%$ tổng quân số của đơn vị (theo thứ tự từ cao xuống thấp) có Đtb ở mức tốt hoặc khá		B	9	30
3	C	11	36	Tỷ lệ trên dưới 50% tổng quân số của đơn vị (theo thứ tự từ cao xuống thấp) có Đtb ở mức khá hoặc trung bình hoặc cần cố gắng		C	15	51
4	D	3	11	Tỷ lệ $\geq 10\%$ tổng quân số của đơn vị (theo thứ tự từ cao xuống thấp) có Đtb ở mức cần cố gắng hoặc kém		D	3	11

Nguồn: Ban Tổ chức – Nhân lực, Tập đoàn Viettel

Qua nghiên cứu đánh giá thực hiện nhiệm vụ cho thấy:

- Việc giao nhiệm vụ của người lao động được tiến hành hàng tháng căn cứ vào các nhiệm vụ chính của từng chức danh cụ thể và bổ sung thêm theo thực tế.

- Mỗi ban giao nhiệm vụ cụ thể của mỗi cá nhân. Bảng phân công nhiệm vụ cho mỗi nhân viên đã thể hiện được nội dung công việc mà Ban giao cho họ. Trong bản giao nhiệm vụ còn quy định tỉ trọng thời gian để thực hiện từng công việc nhằm giúp cho nhân viên có thể bố trí thời gian để có thể hoàn thành được tất cả các nhiệm vụ được giao. Tuy nhiên, bản giao nhiệm vụ mới chỉ thống kê nhiệm vụ chính của người lao động, chưa có các qui định về trách nhiệm của người lao động, các trang thiết bị máy móc, các điều kiện làm việc của người lao động.

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc của mỗi chức danh chưa được xác định rõ ràng, cụ thể mà chỉ được đề cập trong bản mô tả công việc của mỗi cá nhân do đó sẽ gây khó khăn trong việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Để xác định hiệu quả của công tác đánh giá thực hiện công việc, học viên tiến hành khảo sát 130 người lao động, kết quả thể hiện tại Bảng 2.12 cho thấy 25,38% chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc, 20,77% không đồng ý kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc.

Khi tiến hành khảo sát sâu ý kiến của người lao động về các khía cạnh của công tác đánh giá thực hiện công việc để tìm ra nguyên nhân chưa hài lòng của người lao động thì đáng chú ý là tỉ trọng số người có ý kiến cho rằng kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc chiếm tỉ trọng khá cao, chiếm 29% số người được hỏi. Đồng thời có tới 26% số người được hỏi trả lời rằng phương pháp đánh giá không hợp lý, 16% số người được hỏi cho rằng thiếu thông tin phản hồi và 13% số người được hỏi cho rằng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc không rõ ràng, hợp lý. Kết quả trên cho

thấy công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khối cơ quan Tập đoàn vẫn còn nhiều hạn chế, làm giảm sự nỗ lực phấn đấu của người lao động, giảm năng suất lao động.

Bảng 2.12: Kết quả đánh giá thực hiện công việc

Đơn vị tính: %

TT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không có ý kiến rõ ràng (3)	Tương đối đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Mean
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	7,69	17,69	15,38	30,77	28,46	3,55
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	8,46	12,31	12,31	41,54	25,38	3,63
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai	8,46	12,31	16,92	41,54	20,77	3,54
4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	3,85	8,46	12,31	50,00	25,38	3,85
5	Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình	3,85	8,46	16,15	46,15	25,38	3,81
6	Được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị cho khối cơ quan Tập đoàn	3,85	3,85	10,77	51,54	30,00	4,00

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

Trên cơ sở nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc, học viên nhận thấy rằng công tác này còn nhiều hạn chế là do những nguyên nhân sau:

- Các tiêu chí dùng để đánh giá còn chưa đầy đủ. Với các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đang được áp dụng tại Khối cơ quan Tập đoàn gồm: Hoàn thành nhiệm vụ, khối lượng công việc được giao; tham gia các phong trào thi đua, có tinh thần đoàn kết nội bộ, chấp hành nội quy, quy chế, pháp luật của nhà nước; đảm bảo đủ số ngày công theo chế độ trong tháng... thì

chủ yếu là nghiêng về đánh giá ý thức, thái độ, tác phong tinh thần làm việc của người lao động, thiếu các tiêu thức đánh giá về trình độ, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức, kỹ năng vào công việc của người lao động.

- Sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với người lao động thực hiện chưa được tốt, đơn giản mới chỉ là sự thông báo cho người lao động về loại xếp hạng mà họ đạt được trong kỳ, mà chưa phát huy được hết chức năng của nó là ngoài việc thông báo cho người lao động về tình hình thực hiện công việc của họ, phải chỉ ra cho người lao động thấy những nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của họ và đưa ra những biện pháp nhằm giúp họ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Do vậy, Lãnh đạo Tập đoàn cần phải có những biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo tính chính xác, công bằng. Kết quả đánh giá không chỉ phục vụ cho hoạt động trả lương, trả công mà còn phục vụ cho các hoạt động quản trị nhân lực khác.

- *Đào tạo và phát triển nhân tài*: Công tác đào tạo và phát triển nhân tài luôn được Lãnh đạo Tập đoàn quan tâm, đánh giá cao và coi là một trong những chiến lược hàng đầu, then chốt, giúp tạo ra sự khác biệt, mang lại lợi thế và năng lực cạnh tranh, quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững. Tập đoàn đề ra cách học mới, khác biệt không chỉ cho khối cơ quan Tập đoàn mà cho tất cả những nhân viên khác của Tập đoàn, cụ thể: thay vì học nhiều thì học ít nhưng kỹ, hiểu đến chi tiết và các vấn đề liên quan; thay vì thầy chỉ dạy cho trò cách tư duy, phương pháp học, cách tiếp cận một vấn đề và trò sẽ tự mày mò, tìm hiểu, tự nghiên cứu; học từ bị động sang chủ động; thay vì học trò chỉ học kiến thức và cách học thì nay học tổng hợp cả lối sống, ứng xử, văn hóa doanh nghiệp và lấy văn hóa làm nền tảng ứng xử.

Mỗi nhân viên mới vào Tập đoàn Viettel sẽ được tham gia 2 khóa huấn luyện tập trung: về văn hóa, lịch sử, các quy định của Tập đoàn Viettel và

huấn luyện quân sự. Khóa huấn luyện quân sự kéo dài trong 1 tháng như tân binh để rèn luyện ý chí, tác phong, kỷ luật quân đội, tinh thần đồng đội và ý thức làm việc vì tập thể, vì tổ chức. Người lao động sau khi được huấn luyện quân sự đã chững chạc hơn, kỷ luật hơn, trưởng thành hơn. Tập đoàn Viettel coi đây là khóa đào tạo nhằm xây dựng Tập đoàn là một đơn vị quân đội.

Tập đoàn có phương thức đào tạo để tìm ra nhân tài khác với các doanh nghiệp khác, cụ thể: đào tạo thông qua giao việc khó và đào tạo thông qua luân chuyển công việc. Với phương châm nhân tài có thể ở bất cứ đâu nhưng họ chưa có cơ hội, họ chưa được đánh thức. Chính vì vậy, để xuất hiện người giỏi thì điều kiện đầu tiên là có việc khó, sau đó trải qua thử thách cá nhân sẽ thấy mình trưởng thành hơn. Luân chuyển là tạo không gian mới cho cá nhân sáng tạo, làm mới mình và để phát hiện những khả năng tiềm ẩn của mỗi cá nhân. Do đó, luân chuyển cán bộ là để đào tạo và phát hiện cán bộ, để tìm ra người thích hợp vào vị trí thích hợp, thông qua phương pháp này đã có rất nhiều cán bộ trưởng thành, trở thành lực lượng lãnh đạo quan trọng.

Trong giai đoạn 2012 - 2015, công tác đào tạo, bồi dưỡng người lao động được đẩy mạnh ở các cấp, bằng nhiều hình thức, cả đào tạo ở trong và nước ngoài. Hằng năm, Tập đoàn Viettel dành 2% doanh thu tạo nguồn ngân sách cho công tác đào tạo, phát triển nhân tài. Hiện nay, Tập đoàn Viettel đã thành lập Học viện Viettel với nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho Tập đoàn.

Kết quả khảo sát về công tác đào tạo và phát triển nhân tài thể hiện tại Bảng 2.13 cho thấy phần lớn người lao động đồng ý với nội dung đào tạo, cơ sở vật chất đào tạo, phương pháp đào tạo là hợp lý thể hiện ở điểm trung bình từ 4 trở lên. Tuy nhiên, vẫn còn 16,92% cho rằng đối tượng đào tạo chưa chính xác; 20,77% không hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nhân tài. Điều này cho thấy việc lựa chọn đối tượng đào tạo đối với các khóa

đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề chưa chính xác. Với các khóa đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ cho người lao động, Khối cơ quan Tập đoàn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể cho việc lựa chọn đối tượng học. Với phương pháp lựa chọn như vậy dẫn đến việc đối tượng được lựa chọn cử đi học nhiều khi còn mang tính cử luân phiên, để nhằm đảm bảo công bằng, giải quyết quyền lợi cho ai cũng được cử đi đào tạo. Có những khóa học người lao động phải tham gia là do yêu cầu của cấp trên. Những khóa đào tạo ở nước ngoài thường ưu tiên cho cán bộ lãnh đạo chứ không phải là những người lao động có thành tích xuất sắc. Điều đó dẫn đến tình trạng người được cử đi học không phù hợp với khóa học, gây lãng phí thời gian, tiền bạc, đồng thời còn gây ra sự không thoải mái cho người lao động, không thỏa mãn nhu cầu được học tập nâng cao trình độ của họ.

Bảng 2.13: Đánh giá về công tác đào tạo và phát triển nhân tài

Đơn vị tính: %

T T	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không có ý kiến rõ ràng (3)	Tương đối đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Mean
1	Đối tượng được đào tạo và phát triển nhân tài chính xác	8,46	8,46	20,77	41,54	20,77	3,58
2	Nội dung đào tạo cung cấp các kiến thức, kỹ năng phù hợp	3,85	2,31	6,15	52,31	35,38	4,13
3	Phương pháp đào tạo là phù hợp	3,08	6,92	6,15	54,62	29,23	4,00
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ	0,77	2,31	7,69	53,08	36,15	4,22
5	Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện	-	9,23	8,46	53,85	28,46	4,02
6	Anh/chị rất hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nhân tài	11,54	9,23	16,92	37,69	24,62	3,55

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn,

tác giả 2016

- *Cơ hội thăng tiến*: Lãnh đạo Tập đoàn Viettel rất coi trọng việc đào tạo cán bộ nguồn từ nội bộ Tập đoàn vì tất cả những doanh nghiệp thành công đều được điều hành từ những người trưởng thành từ bên trong nội bộ doanh nghiệp, chỉ có họ những người của doanh nghiệp mới hiểu rõ mọi góc ngách của các vấn đề của doanh nghiệp, tâm huyết với doanh nghiệp.

Chính vì vậy, đối với mỗi người lao động thuộc Tập đoàn Viettel nói chung và người lao động của Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng đều có cơ hội thăng tiến như nhau. Cơ hội thăng tiến của mỗi người phụ thuộc vào kết quả đánh giá thực hiện công việc hàng quý và cuộc thi kiểm tra kiến thức cứ 6 tháng một lần. Nhiều vị trí giám đốc quan trọng của Tập đoàn Viettel đều được bổ nhiệm từ nhân viên, trưởng, phó phòng... ví dụ như Tổng giám đốc Công ty Đầu tư Quốc tế ban đầu chỉ là chuyên gia kỹ thuật giỏi nhưng qua quá trình làm việc, đánh giá thực hiện công việc được bổ nhiệm vào vị trí Tổng giám đốc công ty con.

Tổng giám đốc Tập đoàn Viettel khẳng định: Người đứng đầu một tổ chức phải luôn ý thức được nhân viên của mình có phù hợp với môi trường công việc hay không? Nếu cố tình dùng người không phù hợp thì vô hình trung chính mình đang làm hại người đó. Do vậy, phải thực hiện “3 cùng” (cùng thâm nhập, cùng phát hiện, cùng làm) để nắm bắt được “thực lực” của từng con người, để lựa chọn phương án sử dụng hợp lý, hiệu quả.

Đối với Tập đoàn Viettel, tất cả các vị trí quản lý đều qua thi cử, ban giám khảo chính là lãnh đạo. Thi cũng là một hình thức đào tạo để giúp lãnh đạo nhìn thấy những lỗ hổng trong tổ chức bộ máy và đó cũng là cơ hội để người được thi thấy được những kỹ năng kiến thức mà bản thân phải hoàn thiện. Các cuộc thi được tổ chức công khai, minh bạch, mọi người lao động đều có thể đăng ký tham gia thi vào các vị trí quản lý khác nhau.

Để xác định cơ hội thăng tiến của người lao động phụ thuộc vào những yếu tố nào, học viên đã tiến hành khảo sát và kết quả là mức độ hoàn thành công việc là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến cơ hội thăng tiến của người lao động, tiếp đến là năng lực, sở trường của bản thân, yếu tố quan trọng thứ ba là uy tín của bản thân trong tổ chức và cuối cùng là bằng cấp. Điều này cho thấy yếu tố thuộc về bản thân của mỗi con người quyết định sự thăng tiến của con người ấy. Kết quả khảo sát cho thấy nhu cầu lớp cao của con người trong học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow rất đúng và đây cũng là điều khác với các doanh nghiệp nhà nước khác trong công tác đề bạt, bổ nhiệm người làm vị trí quản lý.

- *Về môi trường làm việc*: Môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất để thực hiện công việc và bầu không khí làm việc trong tổ chức.

Khối cơ quan Tập đoàn làm việc tại trụ sở chính của Tập đoàn Viettel, số 1 Trần Hữu Dực, Từ Liêm, Hà Nội. Khối cơ quan Tập đoàn được làm việc trong môi trường với đầy đủ cơ sở vật chất như tòa nhà cao tầng được trang bị thang máy, các phòng làm việc thoáng mát. Các ban được thiết kế với những phòng riêng trong đó mỗi cá nhân được bố trí một ô riêng biệt và mỗi cá nhân tự thiết kế nơi làm việc của mình sao cho hợp lý, thoải mái và phù hợp với phong cách cá nhân của chính mình. Trang bị nơi làm việc bằng các loại máy móc, thiết bị dụng cụ cần thiết cho nơi làm việc gồm: hệ thống đèn điện, chiếu sáng, quạt, điều hòa, thiết bị phòng cháy chữa cháy, máy tính, điện thoại, fax, thiết bị văn phòng... được trang bị đầy đủ, hiện đại đảm bảo cho người lao động được làm trong môi trường thuận lợi.

Khi đến công sở làm việc, hầu hết người lao động nào cũng muốn tạo mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp của mình vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của người lao động. Với quan điểm của Tập đoàn Viettel là: “Mọi người coi nơi làm việc là ngôi nhà chung, người lao động cảm thấy thực sự thoải mái đến nơi làm việc và coi đó là ngôi nhà thứ hai của mình, toàn bộ

người lao động Khối cơ quan Tập đoàn tôn trọng nhau như những cá thể riêng biệt, nhạy cảm với các nhu cầu của cá nhân, lấy làm việc nhóm để phát triển các cá nhân, các cá nhân, các đơn vị phối hợp với nhau như các bộ phận trong một cơ thể”, Khối cơ quan Tập đoàn đã có những cách thức để thu hút người lao động gắn bó với nơi làm việc và tạo ra môi trường làm việc thực sự thoải mái, luôn tạo ra bầu không khí làm việc vui vẻ, tích cực nhằm hạn chế sức ép của công việc.

Để đánh giá môi trường làm việc của Khối cơ quan Tập đoàn, học viên đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

Bảng 2.14: Kết quả khảo sát môi trường làm việc

Đơn vị tính: %

TT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không có ý kiến rõ ràng (3)	Tương đối đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Mean
1	Môi trường làm việc an toàn	4,62	3,85	11,54	43,85	36,15	4,03
2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ	7,69	16,15	16,15	40,00	20,00	3,48
3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	3,85	3,85	14,62	42,31	35,38	4,02
4	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	2,31	4,62	8,46	46,15	38,46	4,14
5	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	3,85	1,54	16,15	40,00	38,46	4,08
6	Có sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác để hoàn thành công việc được giao	-	4,62	4,62	51,54	39,23	4,25
7	Nhân viên mới được hướng dẫn, định hướng công việc	3,85	5,38	10,00	48,46	32,31	4,00
8	Mọi người luôn có cảm giác được đối xử công bằng	6,92	3,08	4,62	50,00	35,38	4,04

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

Bảng 2.14 cho thấy 80% người được hỏi đồng ý môi trường làm việc an toàn, 84,16% đồng ý với không khí làm việc thoáng mát, sạch sẽ, 85,38%

cho rằng mọi người được đối xử công bằng và 90,77% cho rằng đồng nghiệp luôn hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc. Tuy nhiên vẫn còn 24,16% người được hỏi không đồng ý với phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ. Vì vậy, để tạo môi trường làm việc của Khối cơ quan Tập đoàn được tốt thì Lãnh đạo Tập đoàn cần phải rà soát các trang thiết bị và bổ sung những trang thiết bị còn thiếu, loại bỏ những trang thiết bị cũ, hỏng.

- *Văn hóa doanh nghiệp*: Mỗi doanh nghiệp tự xây dựng cho mình một nền văn hóa riêng biệt, qua đó tạo nên sự khác biệt mang lại những giá trị riêng của doanh nghiệp. Tập đoàn Viettel cũng không là ngoại lệ khi xây dựng cho mình một văn hóa riêng biệt, có các giá trị và triết lý riêng.

Chính những con người trong Khối cơ quan Tập đoàn đã xây dựng nên giá trị cốt lõi văn hóa Viettel (08 giá trị) là những giá trị tinh túy nhất trong văn hóa Viettel được đúc kết qua quá trình hình thành và phát triển, từ những thành công và những thất bại, nhọc nhằn của nhiều thế hệ người Viettel. Chúng ta phải biết trân trọng, cùng gìn giữ và phát triển, sử dụng như một phương châm sống và hành động, để dù ở đâu, lúc nào và với ai chúng ta đều được nhận ra mình là Người Viettel. Thấm nhuần nền tảng tư tưởng và nội dung của 8 giá trị cốt lõi của Viettel, người lao động trong các ban của Khối cơ quan Tập đoàn đã cố gắng vận dụng những nội dung giá trị cốt lõi này vào công việc hàng ngày, bởi đó chính là kim chỉ nam cho mọi hoạt động, mọi công việc. Đó là một trong những lý do giải thích vì sao Viettel đạt mức tăng trưởng 100% trong 4 năm liên tiếp (từ năm 2005 đến năm 2009).

2.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động

2.2.3.1. Sự thỏa mãn của người lao động

Để đánh giá hiệu quả của tạo động lực lao động thì đòi hỏi phải đánh giá mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động đối với công việc. Với vị trí quan trọng của Khối cơ quan Tập đoàn nên Tập đoàn Viettel rất chú trọng

đến sự hài lòng của người lao động đối với các chính sách của Tập đoàn, khơi dậy niềm tự hào mang thương hiệu Viettel. Để đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động, học viên đã khảo sát và kết quả như sau:

Bảng 2.15: Kết quả mức độ hài lòng đối với công việc

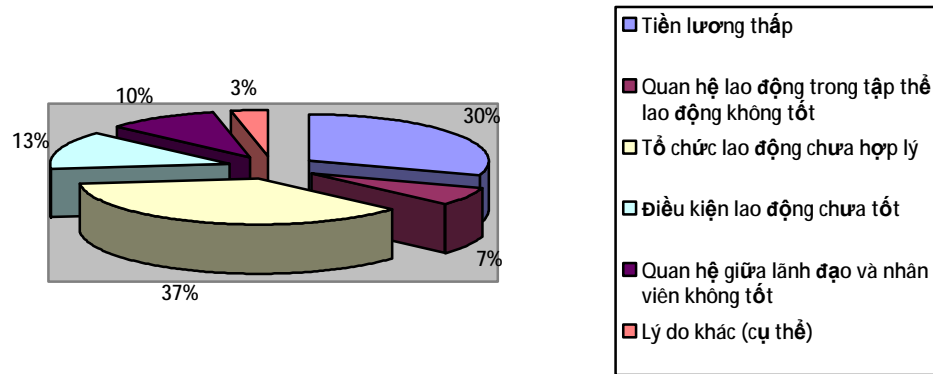
Đơn vị tính:%

TT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không có ý kiến rõ ràng (3)	Tương đối đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Mean
1	Hài lòng với vị trí công việc	11,54	8,46	16,92	46,15	16,92	3,48
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được	7,69	9,23	6,92	46,92	29,23	3,81
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	3,08	2,31	4,62	53,08	36,92	4,18
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	3,85	9,23	6,15	43,85	36,92	4,01
5	Cảm thấy mình phải có tinh thần trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển khối cơ quan Tập đoàn	-	2,31	9,23	67,69	20,77	4,07
6	Sẵn sàng cùng Tập đoàn vượt qua mọi khó khăn	-	3,85	6,15	46,15	43,85	4,30

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

Bảng 2.15 cho thấy 62,6% người lao động được hỏi hài lòng với công việc hiện tại, 62,79% người được hỏi cảm thấy mình phải nỗ lực để hoàn thành công việc của mình, 61,99% cảm thấy mình phải có trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển Khối cơ quan Tập đoàn và 66,92% sẵn sàng cùng Tập đoàn Viettel vượt qua khó khăn. Điều này cho thấy chính sách tạo động lực lao động thỏa mãn nhu cầu của người lao động Khối cơ quan Tập đoàn. Tuy nhiên, vẫn còn 20,61% chưa hài lòng với công việc hiện tại và 20,77% chưa sẵn sàng cùng Tập đoàn Viettel vượt qua khó khăn.

Có rất nhiều lý do để người lao động chưa thực sự hài lòng với công việc hiện tại, để biết được các lý do không hài lòng với công việc hiện tại, học viên đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:



Hình 2.3: Đánh giá sự hài lòng với công việc hiện tại

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

Căn cứ vào kết quả trên, để tạo động lực lao động cho người lao động trong Khối cơ quan Tập đoàn, Tập đoàn Viettel phải tiến hành rà soát lại công tác tổ chức lao động, xem xét lại chế độ tiền lương và điều kiện lao động để tạo động lực lao động cho người lao động.

2.2.3.2. Về kết quả thực hiện công việc

Động lực lao động có tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Viettel. Từ bảng 2.1 cho thấy kết quả sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn Viettel tăng trưởng với mức cao. Mức độ tăng trưởng về doanh thu cao bình quân tăng gần 20%/năm, trong khi các doanh nghiệp cùng ngành chỉ tăng trưởng 5%/năm. Hiệu quả hoạt động của Tập đoàn Viettel đạt mức cao, lợi nhuận tăng gần gấp đôi từ 24 nghìn tỷ đồng năm 2012 lên đến 45 nghìn tỷ đồng năm 2015, bằng 27% tổng lợi nhuận các Tập đoàn, tổng công ty nhà nước. Tốc độ tăng năng suất lao động cao, giai đoạn 2012-2015 tăng gần 20% từ 1,5 tỷ đồng/người/năm 2012 lên đến 2,6 tỷ đồng năm 2015. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu tăng bình quân 41%/năm, gấp 2,5 lần tỷ

suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước. Với những thành tích đó không thể không kể đến các chính sách tạo động lực cho người lao động của Tập đoàn Viettel nói chung và của Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng đã đem lại cho người lao động gắn bó hơn với công việc, yên tâm công tác, cống hiến cho ngôi nhà chung Viettel phát triển.

2.2.3.3. Tỷ lệ luân chuyển người lao động

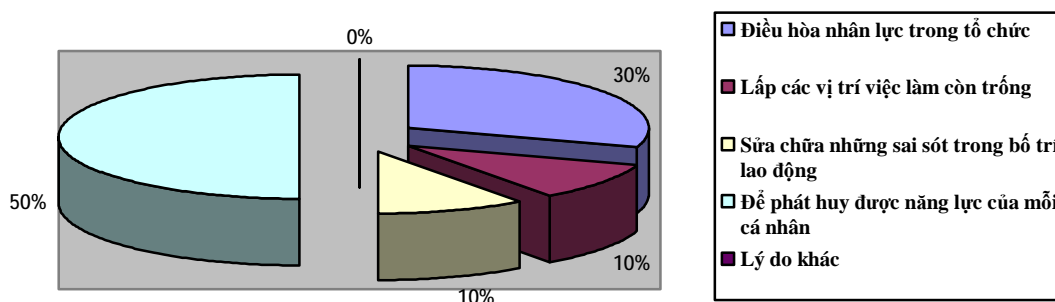
Tập đoàn Viễn thông Quân đội luôn quan niệm khi chiến lược kinh doanh thay đổi thì phải có sự thay đổi, phải có sự luân chuyển người lao động. Luân chuyển người lao động là để đào tạo và phát hiện cán bộ, luân chuyển cũng là để tìm ra người thích hợp vào vị trí thích hợp. Luân chuyển là tạo không gian mới cho cá nhân sáng tạo, làm mới mình và để phát hiện những khả năng tiềm ẩn của mỗi cá nhân. Luân chuyển là cũng để làm tốt hơn các mối quan hệ chiều ngang và chiều dọc. Chúng ta thực hiện luân chuyển theo cả chiều ngang liên tỉnh, giữa các phòng ban, và chiều dọc từ Tập đoàn xuống và từ đơn vị lên Tập đoàn. Việc luân chuyển ở Viettel không phải là nghĩa vụ mà là văn hoá làm việc. Thông qua luân chuyển đã có rất nhiều cán bộ trưởng thành, trở thành lực lượng lãnh đạo quan trọng. Người tài có ở khắp mọi nơi. Nếu không tạo cơ hội để mọi người bộc lộ hết khả năng thì người tài sẽ không xuất hiện.

Bảng 2.16 cho thấy, Tập đoàn Viettel nói chung và Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng coi luân chuyển công việc là cách để đào tạo nhân viên, bình quân mỗi năm khối cơ quan Tập đoàn luân chuyển khoảng 30% người lao động. Lý do được điều động, luân chuyển nhằm phát huy được năng lực của mỗi cá nhân (chiếm 50%), điều hòa nhân lực trong tổ chức (chiếm 30%), lấp các vị trí việc làm còn trống (chiếm 10%) và sửa chữa những sai sót trong sử dụng lao động (chiếm 10%) thể hiện qua sơ đồ 2.4 sau đây:

Bảng 2.16: Tỷ lệ luân chuyển, thôi việc, vi phạm kỷ luật lao động của Khối cơ quan Tập đoàn

TT	Nội dung	Đơn vị	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1	Lao động	Người	587	576	594	625
2	Số lao động luân chuyển	Người	176	184	178	194
3	Tỷ lệ luân chuyển	%	29,9	31,9	29,9	31
4	Số lao động thôi việc	Người	24	29	18	63
5	Tỷ lệ thôi việc	%	4,08	5,03	3,04	10
6	Số lao động vi phạm kỷ luật lao động	Người	5	6	4	5
7	Tỷ lệ vi phạm kỷ luật lao động	%	0,85	1,04	0,67	0,8

Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực, Tập đoàn Viettel



Hình 2.4: Nguyên nhân người lao động luân chuyển việc

Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, tác giả 2016

2.2.3.4. Tỷ lệ thôi việc

Thôi việc là cách mà người lao động ra khỏi tổ chức khi mà nhu cầu của họ không được thỏa mãn, do đó để người lao động không ra khỏi tổ chức

thì cần phải sử dụng rất nhiều biện pháp trong đó biện pháp lớn nhất là tạo động lực lao động cho họ.

Từ kết quả bảng 2.16 cho thấy, tỷ lệ thôi việc của Khối cơ quan Tập đoàn bình quân là 5%, riêng năm 2015 tỷ lệ này là 10% là do mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt về thị trường viễn thông, dẫn đến Tập đoàn Viettel đòi hỏi áp lực công việc đối với người lao động cao. Khi nghiên cứu về tỷ lệ thôi việc, học viên tiến hành khảo sát đối với 130 người lao động, kết quả cho thấy có 28 người (chiếm 22%) có mong muốn thôi việc, 62 người (chiếm 48%) không biết có thôi việc không và 40 người (chiếm 30%) không muốn thôi việc. Nguyên nhân người lao động muốn thôi việc là môi trường làm việc rất căng thẳng, người lao động không có thời gian để cân bằng cuộc sống và chăm sóc gia đình. Kết quả này cho thấy, nếu như Tập đoàn Viettel không có những giải pháp tạo động lực lao động kịp thời cho người lao động thì nguy cơ người lao động rời khỏi Tập đoàn Viettel là rất lớn, khi đó các mục tiêu sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn sẽ bị ảnh hưởng.

2.2.3.5. Tỷ lệ vi phạm kỷ luật lao động

Với chức năng nhiệm vụ của các ban của Khối cơ quan Tập đoàn là kiểm soát, giám sát, phát hiện các vấn đề thuộc ngành dọc và cơ chế phối hợp với các bộ phận khác khi thực hiện công việc, do đó hạn chế các hành vi vi phạm kỷ luật lao động. Với triết lý lãnh đạo là người có kiến thức, biết định hướng, biết gợi mở để mọi người tham gia, biết giao việc cho mọi người làm nhưng biết tiến độ công việc, biết đánh giá nhận xét, biết đào tạo nhân viên, biết nhúng tay vào tháo gỡ khó khăn khi cần. Người lãnh đạo phải vạch ra chiến lược và trực tiếp tổ chức thực hiện chiến lược đó, đồng thời phát hiện, đào tạo và sắp xếp nhân sự phục vụ cho việc thực thi có hiệu quả. Mặt khác, với một trong 8 giá trị cốt lõi Viettel là “Truyền thống và cách làm người lính”, đoàn kết, gắn bó, kỷ luật, dẫn đến tỷ lệ người lao động vi phạm kỷ luật

lao động trong Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng là rất nhỏ, cụ thể năm 2012 tỷ lệ vi phạm kỷ luật lao động là 0,82% tương ứng với số người vi phạm kỷ luật lao động là 5 người, năm 2013 là 1,08% tương ứng với 6 người, năm 2015 là 0,8% tương ứng với 5 người lao động vi phạm kỷ luật lao động (bảng 2.16).

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội

2.3.1. Các nhân tố thuộc về đến bản thân người lao động

- Nhu cầu của người lao động: Theo học thuyết nhu cầu của Maslow thì nhu cầu của người lao động Khối cơ quan Tập đoàn là nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Đó là nhu cầu muốn giành được lòng tin, có năng lực, có bản lĩnh, độc lập, tự tin, trưởng thành và tự hoàn thiện; nhu cầu được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực. Chính vì vậy, để tạo động lực lao động đối với người lao động thuộc Khối cơ quan Tập đoàn thì các nhà quản lý phải có các giải pháp nhằm hướng đến nhu cầu được tôn trọng và tự hoàn thiện thông qua giao việc khó cho người lao động.

- Đặc điểm cá nhân người lao động và mục tiêu của người lao động: với lực lượng lao động chủ yếu là nam giới và độ tuổi bình quân của người lao động là 36 tuổi nên người quản lý cần phải có các giải pháp hướng đến các đặc điểm này như tổ chức các giải bóng đá, các hoạt động thể dục thể thao, tổ chức các chương trình giao lưu, các cuộc thi sáng tạo. 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 để tạo điều kiện cho người lao động nâng cao sức khỏe, giảm các bệnh văn phòng.

2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

- Mục tiêu, định hướng phát triển của Tập đoàn Viettel: Năm 2020 trở thành tổ hợp công nghiệp quốc phòng và đứng trong top 10 doanh nghiệp viễn thông lớn nhất thế giới, do vậy đòi hỏi nhiệm vụ của Khối Cơ quan Tập đoàn rất nặng nề. Để đạt được mục tiêu trên, Ban Lãnh đạo Tập đoàn đã kích thích tính sáng tạo của tất cả người lao động trong việc quản lý, xây dựng Tập đoàn trở thành ngôi nhà thứ hai của mình, Tập đoàn cũng đã sử dụng tổng hợp các biện pháp tạo động lực để nâng cao năng suất lao động.

- Chính sách nhân lực: Tập đoàn Viettel luôn có chính sách sử dụng nhân viên thuộc Khối cơ quan Tập đoàn một cách hiệu quả. Thông qua cơ chế đãi ngộ rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để đã tạo được sự đồng thuận nhất trí cao, thường xuyên rà soát những nội dung không còn phù hợp thực tế để tạo sự thông thoáng trong cơ chế vận hành. Bên cạnh đó Tập đoàn Viettel xây dựng cơ chế đãi ngộ xứng đáng nhằm thu hút cán bộ có trình độ chuyên môn cao, thu hút lao động giỏi.

- Về cơ cấu tổ chức: Quan điểm của Tập đoàn Viettel trong xây dựng cơ cấu tổ chức là bộ máy tổ chức như một cơ thể khỏe mạnh. Một tổ chức mạnh cũng giống như cơ thể một con người khỏe mạnh vậy. Nó phải có bộ não thông minh, tức là lãnh đạo phải sáng suốt, có tầm nhìn, có chiến lược. Chân tay khỏe mạnh tức là các bộ phận giúp việc, các đơn vị trực thuộc phải linh hoạt, cơ động và thích ứng nhanh với những thay đổi của tổ chức. Bộ khung của những bộ máy này phải do những người có tố chất Viettel đảm nhiệm, và lãnh đạo phải thường xuyên quan tâm, giúp đỡ, uốn nắn, điều chỉnh để bộ máy mới được sinh ra đi đúng hướng và phù hợp với văn hoá Viettel.

2.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Chính sách pháp luật của Nhà nước: Đối với Tập đoàn Viễn thông Quân đội được Nhà nước cho phép thực hiện thí điểm cơ chế tiền lương

khoán theo hình thức giao đơn giá tiền lương ổn định giai đoạn 2011-2015, Tập đoàn Viettel được tự xây dựng quy chế phân phối tiền lương. Với chế độ tiền lương này đã tạo điều kiện cho Tập đoàn Viettel xây dựng cơ chế phân phối tiền lương đảm bảo thu hút được lực lượng lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao. Tuy nhiên, cơ chế tiền lương này đòi hỏi Tập đoàn Viettel phải sử dụng lao động có hiệu quả, nâng cao năng suất lao động.

- Ảnh hưởng của các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành: Là doanh nghiệp tham gia vào thị trường viễn thông sau VNPT, nhưng Tập đoàn Viễn thông Quân đội đã có những bước tăng trưởng đáng kể và vượt lên chiếm vị trí số 1 đối với thị trường trong nước và là doanh nghiệp viễn thông đầu tiên đầu tư ra nước ngoài. Với sự tăng trưởng đó, đòi hỏi Khối cơ quan Tập đoàn có những tham mưu cho Lãnh đạo Tập đoàn đem lại hiệu quả, đặc biệt là những tham mưu về chính sách, chế độ đối với người lao động, trong đó có chính sách tạo động lực nhằm giữ chân những người tài, lao động có trình độ. 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.

2.4. Nhận xét chung

2.4.1. Ưu điểm

Để trở thành doanh nghiệp số 1 Việt Nam về viễn thông và công nghệ thông tin, có uy tín, vị thế trong xã hội hiện nay là do Tập đoàn đã biết sử dụng các biện pháp tạo động lực lao động cho trong Tập đoàn Viettel nói chung và Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng.

Từ những phân tích trên cho thấy các chính sách này phù hợp với học thuyết nhu cầu của Maslow, từ đó Tập đoàn Viettel đã đề ra các chính sách kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, cụ thể: chính sách tiền lương, thưởng của Tập đoàn đảm bảo được cuộc

sống của bản thân người lao động, gia đình và đáp ứng nhu cầu sinh lý; người lao động được đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, được trang bị bảo hộ lao động thông qua chính sách phúc lợi và đáp ứng nhu cầu an toàn; nhu cầu xã hội của người lao động được đảm bảo thông qua bầu không khí làm việc tốt, mọi người luôn quan tâm giúp đỡ nhau để phát triển, để hoàn thành mục tiêu của ban; đáp ứng nhu cầu được tôn trọng như người lao động được bày tỏ ý kiến của mình, các cấp quản lý phải biết lắng nghe và ngược lại người lao động chấp hành ý kiến chỉ đạo của cấp trên; đáp ứng nhu cầu tự khẳng định mình được thể hiện thông qua chính sách đào tạo và phát triển nhân tài, cơ hội thăng tiến.

Như vậy, có thể thấy chính sách tạo động lực lao động của Tập đoàn Viettel đã được vận dụng triệt để học thuyết nhu cầu của Maslow. Bên cạnh đó, Tập đoàn Viettel cũng vận dụng học thuyết công bằng của Adam Stacy thể hiện thông qua việc trả lương, thưởng công bằng thông qua hệ số hoàn thành công việc.

2.4.2. Hạn chế

Bên cạnh đó, tạo động lực làm việc cho người lao động của Khối Cơ quan Tập đoàn vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- Việc xác định nhu cầu của người lao động chưa được thực hiện theo cách thức bài bản, khảo sát định kỳ, nghiên cứu cách xác định nhu cầu của người lao động để đưa ra các chính sách tạo động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn.

- Phiếu đánh giá thực hiện công việc sử dụng tiêu chí chung với nhiều loại công việc khác nhau trong Khối cơ quan Tập đoàn mà chưa tính đến đặc điểm công việc của người lao động là tham mưu, giúp việc, chỉ đạo ngành dọc của Tập đoàn Viettel, khó định lượng, khó xác định tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc; các tiêu chuẩn đánh giá còn thiếu và chung chung

do đó chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, dẫn đánh giá chưa công bằng.

- Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên, do đó không hiệu quả, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự.

Ngoài ra, khi tiến hành khảo sát thông qua bảng hỏi, học viên nhận thấy mức độ thỏa mãn chưa cao với chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, tổ chức lao động hợp lý.

2.4.3. Nguyên nhân

Nguyên nhân chủ quan: Để tạo động lực lao động đối với Khối cơ quan Tập đoàn thì Tập đoàn Viettel chưa đưa ra tiêu chí đánh giá thực hiện công việc riêng đối với công việc của khối phù hợp với tính chất, đặc điểm công việc của Khối cơ quan Tập đoàn.

Nguyên nhân khách quan: Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, Tập đoàn Viettel phải cạnh tranh về nguồn nhân lực thông qua các chính sách tạo động lực. Tuy nhiên, Tập đoàn Viettel 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.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

TẠI KHỐI CƠ QUAN TẬP ĐOÀN VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI

3.1. Phương hướng tạo động lực lao động Khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội

Với định hướng chiến lược của Tập đoàn Viettel đến năm 2025 là:

- Trở thành tổ hợp công nghiệp quốc phòng, nghiên cứu sản xuất các vũ khí chiến lược, vũ khí công nghệ cao, góp phần tăng tiềm lực quốc phòng cho đất nước, mỗi năm Viettel chi cho nghiên cứu khoảng 100 triệu USD, chi cho sản xuất khoảng 500 triệu USD;

- Trở thành một Tập đoàn Viettel toàn cầu đầu tư từ 10 đến 20 quốc gia, quy mô dân số đạt 300 đến 500 triệu dân, tốc độ tăng trưởng 30- 35%/năm, doanh thu đạt 150.000 tỷ đồng (bằng doanh thu trong nước); một trong 20 công ty viễn thông lớn nhất thế giới, với tốc độ tăng trưởng viễn thông trong nước tăng từ 13% đến 15%.

- Nghiên cứu sản xuất được 70-80% thiết bị viễn thông;

- Thực hiện dự án Chính phủ điện tử;

- Làm chủ không gian mạng, bảo đảm an ninh mạng quốc gia.

Với chiến lược phát triển trên, mục tiêu phát triển của Tập đoàn Viettel tập trung vào các lĩnh vực: nghiên cứu sản xuất các vũ khí chiến lược, vũ khí công nghệ cao, viễn thông trong nước, viễn thông nước ngoài, sản xuất thiết bị viễn thông và công nghệ thông tin, bất động sản và các ngành nghề khác, đưa viễn thông và công nghệ thông tin vào mọi ngõ ngách của cuộc sống, triển khai kinh doanh truyền hình cáp. Với mục tiêu phải liên tục tăng trưởng 20%/năm, doanh thu tăng từ 230 nghìn tỷ năm 2015 lên 750 nghìn tỷ năm

2020.

(Nguồn: Ban Tổ chức - Nhân lực)

Để thực hiện thành công chiến lược nêu trên, Tập đoàn luôn quan niệm phát triển với 5 tiêu chí: kết hợp chặt chẽ kinh tế với quốc phòng; phát triển có định hướng và chú trọng đầu tư cơ sở hạ tầng; phát triển nhanh, liên tục cải cách để ổn định; kinh doanh định hướng vào nhu cầu thị trường; lấy con người là yếu tố chủ đạo để phát triển.

Trong thời gian tới, các thách thức đặt ra đối với Tập đoàn Viettel rất lớn như ngày càng xuất hiện nhiều công ty viễn thông đa quốc gia, thị trường viễn thông ngày càng trở lên khốc liệt. Trong hoàn cảnh đó, việc đầu tư ra nước ngoài trong lĩnh vực viễn thông sẽ có yếu tố rủi ro cao khi cần vốn đầu tư lớn, những rào cản về ngôn ngữ, văn hóa, xã hội, hay những yếu tố nhạy cảm về chính trị, khả năng mất kiểm soát... Ngoài ra, ước vọng tự sản xuất các trang thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, khí tài quân sự trong khi nguồn nhân lực chất lượng cao chưa nhiều, nghiên cứu cơ bản còn hạn hẹp, chưa có các ngành hỗ trợ cho sản xuất công nghệ cao... cũng là mâu thuẫn cần được giải quyết. Bên cạnh đó, với vị thế số 1 của Việt Nam mà Viettel đã nắm giữ sẽ dẫn đến tư tưởng chủ quan coi thường đối tác, đối thủ, không còn năng động, ngại gian khổ, muốn hưởng thụ có thể xảy ra.

Cũng chính vì thế, Tập đoàn Viettel đã đề ra nhiều giải pháp trong định hướng phát triển của mình, trong đó yếu tố con người được đặc biệt nhấn mạnh. Con người của Viettel phải có lập trường chính trị, tư tưởng vững vàng, nhận thức đúng, có trình độ chuyên môn cao, say mê công việc. Tập đoàn sẽ xây dựng giải pháp tổng thể phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao từ các khâu tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, sắp xếp, đánh giá cho đến tiền lương, chế độ đãi ngộ, thu hút và xây dựng đội ngũ chuyên gia giỏi.

Đối với Khối cơ quan Tập đoàn, mục tiêu là xây dựng đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao, trung thành, có năng lực trong hoạch định chiến lược và điều hành hoạt động sản xuất, kinh doanh. Chính vì vậy, để tạo động lực lao động Khối cơ quan Tập đoàn xây dựng hệ thống cơ chế chính sách rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để, cơ chế đãi ngộ xứng đáng với cán bộ chủ chốt, thu hút lao động giỏi, kết hợp với văn hóa Viettel, ý thức làm việc vì tổ chức, 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. Các cơ chế chính sách này được xây dựng trên những quan điểm sau:

- Tạo động lực lao động làm việc làm cần thiết, liên tục trong suốt quá trình phát triển của Tập đoàn Viettel, vì trong môi trường toàn cầu hóa và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi Tập đoàn Viettel phải có một đội ngũ lao động năng động, sáng tạo, có trách nhiệm xây dựng Tập đoàn ngày càng phát triển.

- Tạo động lực lao động cho người lao động Khối cơ quan Tập đoàn đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa Lãnh đạo Tập đoàn và chính những người lao động nhằm thỏa mãn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động, đồng thời mang lại giá trị cho Tập đoàn Viettel. Để làm được điều này Lãnh đạo Tập đoàn phải nắm được các nhu cầu của người lao động thông qua các cuộc điều tra, khảo sát định kỳ, đột xuất, đồng thời Lãnh đạo Tập đoàn cần thực thi các yếu tố sau: lương cạnh tranh, cơ hội thăng tiến trong công việc, các nhà lãnh đạo và quản lý hiệu quả, mức độ ổn định công việc.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, các biện pháp đãi ngộ cho Khối cơ quan Tập đoàn 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 Tập đoàn Viettel.

- Một trong những định hướng mang tính chiến lược của Tập đoàn Viettel 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. Các giải pháp tạo động lực lao động

3.2.1. Điều chỉnh xác định nhu cầu cho người lao động

Theo học thuyết nhu cầu của Maslow thì nhu cầu của con người có 5 nhu cầu cơ bản. Nếu như các chính sách của doanh nghiệp chỉ tập trung vào nhu cầu sinh lý (tập trung vào chế độ tiền lương) thì chưa đủ bởi vì nhu cầu của con người là khá đa dạng, ngoài nhu cầu sinh lý thì còn có rất nhiều nhu cầu khác được thỏa mãn như nhu cầu an toàn (được làm việc trong điều kiện môi trường tốt, an toàn), nhu cầu xã hội (được giao tiếp trao đổi với các đồng nghiệp, nhu cầu được tôn trọng (được chia sẻ ý kiến), nhu cầu tự khẳng định (được thăng tiến phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao trình độ, được làm những công việc phù hợp với năng lực). Chính vì thế mà cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ. Khi phát hiện ra nhu cầu của người lao động thì phải sử dụng các biện pháp để điều chỉnh nhu cầu nhằm thỏa mãn các nhu cầu của người lao động.

Do việc xác định nhu cầu của người lao động chưa được thực hiện bài bản nên tạo động lực lao động đối với người lao động chưa đạt hiệu quả cao. Vì vậy để tạo động lực lao động cho Khối cơ quan Tập đoàn, Lãnh đạo Tập đoàn Viettel cần có chính sách rõ ràng về việc tìm hiểu nhu cầu của người lao động, phân tích nhu cầu theo vị trí việc làm và đối tượng cụ thể, khi người lao động nhấn mạnh nhu cầu nào thì phải có các biện pháp để nhấn mạnh, ưu tiên thỏa mãn nhu cầu đó trước. Việc này có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau trong đó việc tiến hành điều tra xã hội học về nhu cầu và sự hài lòng của người lao động. Với phương thức này dễ sử dụng, đem lại hiệu quả

cao và chí phí hợp lý. Phương thức này giúp Lãnh đạo Tập đoàn nhìn nhận một cách tương đối chính xác các nhu cầu của người lao động để đưa ra các chính sách hợp lý và người lao động cảm thấy gắn bó với tổ chức, nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Với phương thức này, Tập đoàn Viettel nên tiến hành điều tra hoặc khảo sát nhu cầu của người lao động định kỳ 6 tháng hoặc một năm. Cuộc điều tra, khảo sát nhu cầu của người lao động nên tiến hành độc lập, đầu mối thực hiện là Ban Tổ chức nhân lực. Đối với các Ban, Trưởng Ban điều tra, khảo sát nhu cầu của các nhân viên trong Ban, tổng hợp nhu cầu và gửi đến Ban Tổ chức - Nhân lực để tổng hợp chung và đề xuất giải pháp với Lãnh đạo Tập đoàn. Mẫu phiếu điều tra có thể sử dụng mẫu phiếu do học viên thiết kế tại Phụ lục 02.

Để giúp cho Trưởng Ban tổng hợp nhu cầu của các nhân viên trong Ban, Ban Tổ chức - Nhân lực tổ chức tập huấn cho Trưởng ban cách thức xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu thông qua phương pháp tính điểm bình quân bằng cách lấy tổng điểm bình quân và tần suất xuất hiện của từng loại nhu cầu cụ thể theo các đối tượng khảo sát. Việc xem xét đó cho phép biết được trong các nhu cầu thì nhu cầu cụ thể nào là cấp thiết nhất.

Ngoài ra để xác định nhu cầu của người lao động thông qua hệ thống thông tin nội bộ, tại đó xây dựng một phần mềm khảo sát nhu cầu của người lao động trong Khối cơ quan Tập đoàn và yêu cầu mọi người lao động đều phải điền phiếu, Ban Tổ chức - Nhân lực có trách nhiệm tổng hợp, báo cáo Ban Lãnh đạo Tập đoàn để làm cơ sở điều chỉnh chính sách cho phù hợp với nhu cầu của người lao động và khả năng tài chính của Tập đoàn Viettel.

3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động rất quan trọng trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực, nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, làm cơ sở cho người lãnh đạo đưa ra các quyết

định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo... Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Khối cơ quan Tập đoàn còn một số điểm chưa phù hợp như phân tích tại chương 2. Vì vậy, học viên đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Khối cơ quan Tập đoàn như sau:

- Xác định rõ mục tiêu đánh giá: Mục tiêu của đánh giá có vị trí rất quan trọng và quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Do đánh giá thực hiện công việc nhằm trả tiền lương, tiền thưởng, đào tạo phát triển nên mục tiêu đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

+ Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng...

+ Mục tiêu hành chính: thăng tiến, chuyển chuyển, chấm dứt hợp đồng lao động và còn là điều kiện để xét chuyển quân nhân chuyên nghiệp.

+ Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mỗi một mục tiêu nêu trên sẽ chi phối toàn bộ hệ thống đánh giá (từ xác định các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đến đo lường kết quả, lựa chọn phương pháp đánh giá v.v...)

- Thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết: từ mục tiêu đánh giá cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu sau: khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp...

- Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học: phương pháp đánh giá phù hợp nhất đối với Khối cơ quan Tập đoàn hiện nay là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Việc đánh giá sẽ do hai người thực hiện đó chính là bản thân người lao động tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Trình tự tiến hành như sau:

- *Bước một*, từ các chỉ tiêu đánh giá đã được thiết kế ở trên, tiến hành phân bổ tổng điểm cho từng chỉ tiêu theo những trọng số nhất định.

- *Bước hai*, tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên và cho điểm tương ứng với mỗi chỉ tiêu đánh giá. Theo tác giả, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc nên do người lao động tự đánh giá và sự đánh giá của người quản lý trực tiếp. Bởi vì người quản lý trực tiếp là người hiểu rõ, do đó có thể đánh giá chính xác nhân viên của mình. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá sẽ được thuận lợi hơn.

Căn cứ vào các tiêu chuẩn đánh giá, người đánh giá sẽ cho điểm tương ứng kết quả thực hiện công việc của người lao động ở từng tiêu thức đánh giá. Cuối cùng sẽ tính ra được số điểm tổng hợp của mỗi người lao động.

- *Bước ba*, xử lý thông tin sau khi đánh giá.

Sau khi đánh giá, sẽ thu được tổng số điểm do người lao động tự đánh giá và số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá đối với kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên.

Kết quả số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để qui đổi sang thứ hạng và hệ số thành tích. Còn số điểm do người lao động tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người sử dụng lao động. Trên cơ sở đó làm cơ sở để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa người lao động và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả thì Khối cơ quan Tập đoàn cần phải huấn luyện thêm các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Ngoài ra, người lãnh đạo cũng nên thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá thực hiện công việc là cần chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Ngoài ra, để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Khối cơ quan Tập đoàn 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, do đó các bên tham gia vào quá trình đánh giá phải giúp tích cực tuyên truyền cách đánh giá thực hiện công việc và tạo cho người lao động tin tưởng rằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Khối cơ quan Tập đoàn 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 Khối cơ quan Tập đoàn.

Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc bằng việc xây dựng và triển khai phần mềm kỹ thuật chuyên phục vụ cho đánh giá thực hiện nhiệm vụ 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 nhiệm vụ 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, Ban Tổ chức - Nhân lực sau khi lên kế hoạch cụ thể chỉ cần thông báo cho toàn bộ Khối cơ quan Tập đoàn 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.

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

Hiện tại đối với cán bộ công nhân viên Khối cơ quan Tập đoàn đã 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 xây dựng chỉ số Ki dựa trên các chỉ tiêu mang tính định lượng sẽ tránh được việc đánh giá trên cơ sở cảm tính, đảm bảo tính lương đúng với đánh giá thực hiện nhiệm vụ, thúc đẩy động lực cho người lao động, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với vị trí việc làm và kết quả thực hiện công việc

Trong chương 2 đã đề cập đến tiền lương tháng của người lao động gồm tiền lương cứng và tiền lương theo chức danh công việc. Tuy nhiên, để đảm bảo trả lương cho người lao động gắn với vị trí việc làm và kết quả thực hiện công việc, học viên đề xuất Tập đoàn Viettel nghiên cứu tiền lương hàng tháng của người lao động gồm tiền lương cứng và tiền lương hiệu suất,

trong đó tiền lương hiệu suất được trả cho từng vị trí việc làm hay từng chức danh công việc, thời gian làm việc, kết quả đánh giá thực hiện công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc của từng người lao động.

Để xác định tiền lương hiệu suất được đúng thì Tập đoàn Viettel cần phải coi trọng đánh giá công việc trên cơ sở rà soát mô tả công việc của từng vị trí việc làm, trong đó đánh giá công việc bằng cách xác định sự tương quan về giá trị công việc cụ thể trong mỗi tương quan so sánh với các công việc của Tập đoàn Viettel. Bên cạnh đó, đánh giá thực hiện công việc công bằng để xác định người lao động làm cùng một vị trí việc làm, nhưng có kết quả thực hiện công việc khác nhau thì được trả lương khác nhau.

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 về tính tiền lương cho người lao động Khối cơ quan Tập đoàn 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 (từ 0,9 đến 1,05). Để động viên, khuyến khích người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao theo học viên nên tăng độ dẫn cách hệ số Ki như sau: Xếp loại A: hệ số quy đổi là 1,15; Loại B: hệ số quy đổi là 1,07, Loại C hệ số quy đổi là 1,00 và Loại D hệ số quy đổi là 0,85. Đề xuất đưa ra nhằm mục đích động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, nhằm cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số Ki, phù hợp với mong muốn được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Bên cạnh việc điều chỉnh độ giãn cách giữa hệ số Ki thì Tập đoàn Viettel nên nghiên cứu điều chỉnh bội số của thang lương theo chức danh công việc từ 10 lần lên đến 12 lần. Việc điều chỉnh bội số của thang lương

nhằm tăng độ giãn cách giữa các bậc lương để kích thích người lao động tích cực làm việc đạt hiệu quả cao.

Tiền lương là mối quan tâm và là động lực lao động của người lao động. Do vậy, việc xây dựng 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 Tập đoàn hiện nay 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 Tập đoàn cần phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say hơn với công việc, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.

- Tiền lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của người lao động, vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong Tập đoàn Viettel. Từ đó tiền lương mới kích thích họ làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- Tiền lương là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa các nhân viên và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, Tập đoàn Viettel phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi nhân viên được đảm bảo cuộc sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi, tự nguyện gắn bó cả đời với Tập đoàn. Khi trả công phải quan tâm đến trình độ đã đạt được của người lao động, làm cho nhân viên hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và

cùng là cách thăng tiến cho họ. Hiện tại thu nhập bình quân của người lao động của Tập đoàn nói chung và người lao động khối cơ quan Tập đoàn có thể nói là cao nhất trên thị trường các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam, tuy nhiên đây chỉ là mức trung bình chung; trên thực tế thì sự chênh lệch mức lương giữa các nhân viên với nhau vẫn còn lớn.

3.2.4. Lựa chọn các hình thức tiền thưởng và phúc lợi phù hợp

Trong quy định về mức thưởng, Tập đoàn Viettel nên quy định hệ số thưởng theo quý và theo năm. Hệ số thưởng được xác định dựa trên kết quả đánh giá toàn diện, hiệu suất, hiệu quả làm việc của từng ban theo quý và theo năm. Khi đã xác định được mức thưởng của ban, căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc của từng người lao động để xét thưởng cho từng cá nhân người lao động của ban. Hệ số thưởng theo quý và theo năm được xác định trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của Tập đoàn, tuy nhiên nên điều chỉnh tăng đến mức tiền thưởng bình quân theo quý là 2,5 tháng lương cơ bản và theo năm là 4 tháng lương cơ bản. Việc quy định mức thưởng rõ ràng, cụ thể hơn nhằm tạo ra tính công bằng, dân chủ cho người lao động, phù hợp với từng người lao động có tác dụng khuyến khích người lao động hăng say làm việc.

Hình thức thưởng cũng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật cụ thể như thưởng cho cá nhân có thành tích xuất sắc một chuyến du lịch cho cá nhân đó và gia đình họ, các khóa học cho họ (đá bóng, bơi lội, thể dục...).

Việc chia thưởng phải công bằng, khách quan, dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người, việc trả thưởng phải kịp thời. Như

vậy, mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của người lao động.

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của Tập đoàn Viettel là phải gắn kết, hòa hợp với chính sách quản lý nhân sự. Để tăng thêm tính đa dạng của các chương trình phúc lợi nhằm hấp dẫn người tài và khuyến khích họ cống hiến tài năng thì các chương trình phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Các phúc lợi tự nguyện nên được cung cấp một cách linh hoạt trên cơ sở khả năng tài chính và mục tiêu sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn trong từng thời kỳ. Vì vậy, Lãnh đạo Tập đoàn Viettel nên quan tâm đến việc đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện như sau:

- + Các hoạt động giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho người lao động.

- + Các phúc lợi về nhà ở và đi lại như là có các khu nhà ở với giá thuê rẻ, hoặc được miễn phí và tăng mức trợ cấp đi lại.

- + Yêu cầu mỗi Ban tổ chức kỳ nghỉ mát hàng năm cho nhân viên và gia đình của họ được đi nghỉ mát, Tập đoàn hỗ trợ thêm kinh phí. Mục đích mọi người trong Ban có điều kiện gần gũi, trao đổi thông tin cởi mở, làn tăng tinh thần đoàn kết, gắn bó và hiểu biết lẫn nhau góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong giai đoạn tiếp theo.

Ngoài ra, Tập đoàn Viettel bổ sung thêm phúc lợi khác như xây dựng chính sách hỗ trợ người lao động ổn định cuộc sống, công việc ở nước ngoài và hỗ trợ thêm chi phí học hành cho con của người lao động làm việc ở nước ngoài để người lao động yên tâm công tác; nghiên cứu ban hành chính sách bảo hiểm y tế cho thân nhân của người lao động.

Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình phúc lợi này nên có sự kết hợp với cán bộ công đoàn để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của người lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của người lao động. Do đó, để xác định nhu cầu đào tạo đối với Tập đoàn Viettel nói chung và với Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng phải dựa trên kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của người lao động. Vì vậy, để xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở so sánh kết quả giữa trình độ hiện có của người lao động với yêu cầu của công việc, học viên đề xuất Tập đoàn Viettel tiến hành khảo sát nhu cầu bằng điều tra xã hội học như sau:

Bước một, xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân người lao động.

Bước hai, xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc.

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

Bước bốn, xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động còn yếu ở những kiến

thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

Hiện tại Tập đoàn Viettel vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo, đối với hình thức đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc ưu tiên những người lãnh đạo đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, người lao động cảm thấy không được đối xử công bằng. Do vậy, Tập đoàn Viettel cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

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

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

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

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

Với mục tiêu của Tập đoàn Viettel hướng tới là xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, chỉ huy, điều hành, cán bộ chuyên môn có phẩm chất chính trị vững vàng, đạo đức trong sáng; có trình độ kiến thức, năng lực thực tiễn giỏi, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm; có khả năng dẫn dắt trong quá trình xây dựng doanh nghiệp từ cơ sở. Căn cứ vào mục tiêu và dự

báo nguồn nhân lực trong tương lai, Tập đoàn Viettel chỉ đạo các Ban, các đơn vị trong Tập đoàn chủ động phát hiện, bồi dưỡng, giới thiệu những người có tố chất tốt để bồi dưỡng nguồn cán bộ chủ trì; đồng thời, chủ động công tác quy hoạch kết hợp với đào tạo tại chỗ qua thực tiễn để giải quyết tốt giữa số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ. Cùng với đó, tích cực xây dựng phần mềm công tác quản lý, đánh giá đúng thực trạng cán bộ, nhất là về phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn, đáp ứng yêu cầu phát triển của Tập đoàn cả trước mắt và lâu dài.

3.2.6. Cải tiến môi trường làm việc ngày càng chuyên nghiệp

Môi trường làm việc tại Khối cơ quan Tập đoàn hiện nay là khá tốt so với nhiều doanh nghiệp Việt Nam, tuy nhiên vẫn cần phải khắc phục một số nhược điểm và duy trì những ưu điểm để tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, thân thiện với điều kiện làm việc khoa học, hiện đại.

Do điều kiện và tính chất công việc đòi hỏi nhu cầu tiện nghi cho văn phòng ngày càng cao. Mỗi nơi làm việc phải được bố trí những trang thiết bị cần thiết như điện, ổ cắm, điện thoại, ADSL... tùy thuộc vào tính chất công việc. Để tăng giá trị tiện nghi, bên cạnh những không gian chính cũng cần lưu ý đến không gian linh hoạt bằng cách sử dụng nhiều vách ngăn di động để có thể tạo các không gian nhỏ nghỉ ngơi, uống nước giữa giờ, nơi mọi người có điều kiện giao lưu và trao đổi công việc gần với nhau. Ngoài ra nội thất văn phòng hiện đại cũng nên chú ý đến không gian thuyết trình với các trang thiết bị hiện đại như máy chiếu, máy quay... Không gian văn phòng nên tận dụng tối đa ánh sáng tự nhiên bằng cách mở tối đa các cửa sổ để lấy sáng. Hệ thống ánh sáng, hệ thống tự do cá nhân của nhân viên được tính toán tới từng diện tích để sử dụng hiệu quả và ngăn nắp.

Khối cơ quan Tập đoàn cần tiếp tục duy trì và phát huy mỗi quan hệ thân thiện, gần gũi, cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau, đồng thời đẩy mạnh việc giao

lưu giữ các phòng ban, tổ nhóm và trong toàn thể Khối cơ quan Tập đoàn để mọi người có cơ hội hiểu biết về nhau nhiều hơn, tạo tâm lý thoải mái trong công việc.

Tạo ra một phong cách lãnh đạo dân chủ, tiên tiến và đầy sự quan tâm đến đời sống nhân viên, cụ thể: tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Khối cơ quan Tập đoàn; tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc tại Khối cơ quan Tập đoàn, quan tâm hơn đến gia đình của nhân viên.

Tập đoàn Viettel cần phải củng cố niềm tin của nhân viên đối với cơ hội nghề nghiệp của chính mình thông qua việc đảm bảo được cho người lao động luôn có việc làm ổn định và có cách quản lý công bằng. Trước hết, có thể đảm bảo niềm tin bằng việc ký cam kết về việc làm, hỗ trợ đối với nhân viên... Thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện giữa quản lý với nhân viên cấp dưới để nhân viên thấy được vai trò quan trọng của mình trong Tập đoàn, không ngừng phấn đấu vươn lên đóng góp cho công việc. Qua đó giúp Tập đoàn Viettel phát triển bền vững, đảm bảo công ăn việc làm ổn định cho nhân viên. Trong quá trình hình thành và phát triển Tập đoàn Viễn thông Quân đội đã xây dựng được những nét văn hóa tốt đẹp, vững mạnh. Để nâng cao hiệu quả của hoạt động này, Tập đoàn Viettel phải luôn chú trọng xây dựng thêm các giá trị văn hóa mới đồng thời tuyên truyền sâu rộng nền văn hóa của Tập đoàn. Từ đó, nhân viên sẽ thêm tự hào, gắn bó với Tập đoàn Viettel - nơi mà bản thân mình đang làm việc.

3.2.7. Bổ sung các biện pháp kích thích tinh thần khác

- *Xây dựng các phong trào đoàn thể, khen ngợi, tổ chức thi đua trong Khối cơ quan Tập đoàn ngày càng đa dạng, phong phú: Khối cơ quan Tập đoàn cần phải nâng cao hơn nữa các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi*

đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao... vì những hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động, cụ thể: tổ chức các cuộc thi tài năng trẻ để kích thích tinh thần học hỏi của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động tham gia thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đối với khác thành viên, các đơn vị khác trong quân đội. Không những thế, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả cũng cần phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

- *Tổ chức các hoạt động cho ngày hội sáng kiến thường niên hàng năm vào ngày thành lập Tập đoàn Viễn thông Quân đội (ngày 01 tháng 6)* như đi thăm quan, dã ngoại để tăng thêm tính gắn kết giữa các nhân viên với nhau. Vận động hỗ trợ cho các Ban tự tổ chức các hoạt động giao lưu giữa các gia đình của các thành viên trong Ban vào các dịp tết thiếu nhi hoặc trung thu để các thành viên trong Ban có dịp gần gũi với nhau hơn, tăng năng suất lao động.

- *Bổ sung và hoàn thiện ngân hàng câu hỏi phục vụ cho thi chuyên môn nghiệp vụ, thi nâng lương:* Hàng năm, Tập đoàn có tổ chức thi nâng lương, thi chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động gần hết hạn hợp đồng lao động. Quy trình tổ chức thi được thực hiện theo quy chế của Tập đoàn, thời gian thi theo chỉ đạo của Lãnh đạo Tập đoàn. Câu hỏi cho mỗi chức danh là 100 câu nên việc chuẩn bị rất mất thời gian, công sức và trong bối cảnh người lao động trong các Ban phải hoàn thành công việc được giao, vì vậy đề nghị bổ sung thêm các câu hỏi thi hàng năm và nội dung câu hỏi bám sát vào chuyên môn nghiệp vụ của các Ban.

Với chiến lược trở thành tập đoàn toàn cầu, do đó việc đào tạo tiếng anh cho người lao động không chỉ cho Khối cơ quan Tập đoàn mà cả Tập đoàn Viettel đang trở nên rất cấp thiết. Để khuyến khích mỗi người lao động của Tập đoàn Viettel nói chung và Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng trở thành

công dân toàn cầu, có thể đọc hiểu các tài liệu chuyên môn, pháp luật của các nước thì đề nghị triển khai các lớp học Tiếng anh cho công dân Viettel toàn cầu hoặc tổ chức các cuộc thi thuyết trình bằng tiếng anh.

KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực có vai trò ngày càng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Khả năng của con người là vô hạn, cho nên mỗi một doanh nghiệp, mỗi một tổ chức cần phải chú trọng đến việc phát huy yếu tố con người. Một trong những biện pháp đặc biệt quan trọng nhằm phát huy hết khả năng của người lao động, tăng cường sự cống hiến của họ đối với tổ chức chính là công tác tạo động lực.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Tập đoàn nói chung và Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho người lao động nhằm tạo ra được một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với Khối cơ quan Tập đoàn, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian vừa qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt còn hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa cao.

Trong thời gian viết luận văn, tôi đã nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Khối cơ quan Tập đoàn, từ đó thấy được một số ưu điểm và hạn chế của nó. Từ những mặt hạn chế đó, tôi xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này với hy vọng sẽ góp một phần sức mình nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực tại Khối cơ quan Tập đoàn. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, phạm vi nghiên cứu, hạn chế tầm nhìn của tác giả nên chắc chắn luận văn không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Vì vậy, tôi rất mong nhận được sự đóng góp, bổ sung, sửa đổi của thầy cô và Ban lãnh đạo Tập đoàn để tôi có thể hoàn thiện hơn nữa luận văn tốt nghiệp này.

Tôi xin chân thành cảm ơn TS. Vũ Thị Uyên và các anh chị trong Ban Tổ chức - Nhân lực đã giúp đỡ, tạo điều kiện thuận lợi để tôi có thể hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

KHUYẾN NGHỊ

1. Đối với Nhà nước

Đề tạo động lực cho người lao động một cách hoàn thiện và đạt hiệu quả tốt nhất là một việc làm tốn rất nhiều chi phí, chỉ một mình các doanh nghiệp không thể đủ lực mà phải có sự giúp đỡ của Nhà nước. Hiện nay hầu hết các doanh nghiệp của Việt Nam đều vướng phải một tình trạng chung là chất lượng nguồn nhân lực đầu vào chưa đáp ứng được nhu cầu của nhà tuyển dụng, mức độ đào tạo thấp. Người lao động muốn được đào tạo thì lại phải trả tiền trong khi điều kiện của họ lại hạn chế. Các doanh nghiệp thì không đủ năng lực về tài chính để có thể đào tạo lại toàn bộ. Vì vậy, Nhà nước nên có những hỗ trợ về giáo dục như sau:

- Đào tạo các nhà quản lí, thông qua các khoá đào tạo ngắn hạn, các khoá huấn luyện, giúp họ am hiểu hơn về luật pháp, kinh tế, công nghệ..., đào tạo các kĩ năng quản lí thông qua các lớp ngắn hạn, các chương trình hội thảo...

- Nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp tự đào tạo bằng cách có cơ chế cho phép doanh nghiệp được trích một phần thuế để lại lập quỹ đào tạo.

- Phổ biến các thông tin về luật pháp như: chế độ tiền lương, phúc lợi bắt buộc... thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, các buổi hội thảo chuyên đề.

- Bên cạnh đó, cũng cần có các trung tâm kiểm nghiệm, đánh giá chất lượng đầu ra của các trường đào tạo.

- Ngoài ra, việc cung cấp thông tin cho các doanh nghiệp về nhân sự cũng là việc làm cần khuyến khích: Kết hợp với các doanh nghiệp mở các hội chợ việc làm (có thể ngay tại các trường đại học, cao đẳng..), các chương trình tiếp xúc giữa sinh viên và nhà doanh nghiệp..

2. Đối với Bộ Quốc phòng

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; mở rộng các tiêu chí, số lượng biên chế quân nhân chuyên nghiệp, công nhân và viên chức quốc phòng làm việc trong các doanh nghiệp thuộc Bộ Quốc phòng để người lao động yên tâm công tác; tăng cường 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 Tập đoàn Viettel đều theo bảo hiểm xã hội của quân đội.

3. Đối với Tập đoàn Viễn thông Quân đội

Để tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tạo động lực cho người lao động, Tập đoàn Viettel xác định rõ nguồn kinh phí cho đào tạo phát triển nguồn nhân lực là bao nhiêu, phân bổ cụ thể và khuyến khích tạo điều kiện về vật chất, tinh thần cho những lao động được đi đào tạo dài hạn. Ngoài ra, Tập đoàn Viettel tập trung đầu tư phát triển Đại học Viettel nhằm tự đào tạo người lao động của mình, điều này sẽ thiết thực hơn rất nhiều so với việc cho người lao động đi đào tạo ở các trung tâm bên ngoài.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. TS. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
2. Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội (2015), *Lịch sử hình thành và phát triển của Tập đoàn*.
4. Công ty mẹ - Tập đoàn Viễn thông Quân đội (2015), *Báo cáo kết quả thực hiện thí điểm quản lý tiền lương giai đoạn 2011-2015*.
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội
6. Nguyễn Mạnh Quân (2011), *Đạo đức kinh doanh và văn hoá công ty*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
7. Tập đoàn Viễn thông Quân đội (2013), *Quy chế tiền lương của Tập đoàn Viễn thông Quân đội*.
8. Tập đoàn Viễn thông Quân đội (2014), *Quy chế giao nhiệm vụ và đánh giá thực hiện nhiệm vụ của Tập đoàn Viễn thông Quân đội*.
9. Tập đoàn Viễn thông Quân đội (2013, 2014, 2015), *Báo cáo tình hình thực hiện lao động, tiền lương các năm 2013, 2014, 2015*.
10. Nguyễn Tiệp và Lê Thanh Hà (2010), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.

11. PGS.TS. Bùi Anh Tuấn, TS. Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

12. ThS. Lương Văn Úc (2011), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

13. Phương An (2013), “*Bốn yếu tố làm nên thành công của Huawei*”.
Địa chỉ: <http://nss.vn/p0c76nl6624/bon-veu-to-lam-nen-thanh-cong-cua-huawei.htm>

14. Nguyễn Tiến Đức (2006), “*Giữ nhân tài: Phải hiểu nhu cầu người lao động*”. Địa chỉ <http://vnn.vietnamnet.vn/60nam/dulieu/2006/03/554445/>

15. Long Tuấn - Thành Phương (2015), “*Tập đoàn Viễn thông Quân đội đẩy mạnh thi đua vì một Viettel toàn cầu bài 2*” và “*Tập đoàn Viễn thông Quân đội đẩy mạnh thi đua vì một Viettel toàn cầu bài 3*”. Địa chỉ: <http://www.qdnd.vn/ho-so-su-kien/70-nam-quan-doi-nhan-dan-viet-nam-anh-hung/tap-doa-vien-thong-quan-doi-day-manh-thi-dua-vi-mot-viettel-toan-cau-bai-2-259634>; <http://www.qdnd.vn/quoc-phong-an-ninh/xay-dung-quan-doi/tap-doa-vien-thong-quan-doi-day-manh-thi-dua-vi-mot-viettel-toan-cau-bai-3-256319>.

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

17. Vũ Hồng Vân, “*Tạo động lực cho người lao động nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị nhân lực tại Công ty Diesel Sông Công*”, http://lrc.tnu.edu.vn/upload/collection/brief/32701_208201210244812.pdf.

II. Sách tiếng Anh

18. John Stredwick (2005), An introduction to human resource Management, 2nd edition, Elsevier Butterworth-Heinemann Publisher, Great Britain.

19. Johnmarshall Reeve (2009) Understanding Motivation and Emotion, 5th edition, John Wiley & Sons Inc, United States.

20. Robert D.Pritchard, Elissa L.Ashwood (2008), Managing Motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation, Taylor and Francis Group, New York.\

21. Philip Kotler (2003), Marketing Insight from A to Z :80 concepts every manager needs to know, John Wiley & Sons Inc, United States.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01: BẢN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

TẬP ĐOÀN VIÊN THÔNG QUÂN ĐỘI CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
 ĐƠN VỊ:.....
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BẢNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Tháng ... /20...

Căn cứ vào quyền hạn trách nhiệm của ...

Căn cứ vào phiếu giao nhiệm vụ số ... ngày ... tháng ... năm ...:

Người được đánh giá:.....Chức vụ:.....

Người đánh giá:Chức vụ:.....

TT	NỘI DUNG	MỤC TIÊU, TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ		Cá nhân báo cáo thực hiện công việc	CẤP TRÊN QUẢN LÝ TRỰC TIẾP	
		Mục tiêu, tiêu chí	Kế hoạch, thời hạn thực hiện		Nhận xét	Chấm điểm (Thang điểm 1-6)
1	Công việc 1:	- Xây dựng quy chế tuyển dụng của người lao động, chuyên gia giỏi	Từ .../.../... đến .../.../...			
2	Công việc 2: Triển khai kế hoạch đi thực tế tại đơn vị	- Đi thực tế tại ... đơn vị - Có báo cáo đánh giá kết quả sau khi đi thực tế, phát hiện và giải quyết vấn đề	Từ .../.../... đến .../.../...			
...						
...	Ý thức tổ chức, tinh thần, thái độ làm việc	- Chấp hành thời giờ làm việc - Tác phong, thái độ làm việc				
	TỔNG CỘNG					

- Kết luận Đ_{tb} = ..., xếp loại ...

- Đề xuất: ...

Người đánh giá

1. Vì sao anh/chị lựa chọn công việc hiện tại anh/chị đang làm? Và hãy sắp xếp các yếu tố sau đây theo thứ tự từ 1: quan trọng nhất đến 10: ít quan trọng nhất.

- | | |
|---|-------------------------------|
| 1 Công việc thú vị và đầy thử thách | 1 Quan hệ đồng nghiệp tốt |
| 1 Tiền lương cao | 1 Công việc ổn định |
| 1 Có cơ hội học tập nâng cao trình độ | 1 Được tự chủ trong công việc |
| 1 Điều kiện làm việc tốt | 1 Có cơ hội thăng tiến |
| 1 Công việc phù hợp với khả năng và sở trường | |
| 1 Có được sự đánh giá thực hiện công việc phù hợp | |

2. Anh/chị cho biết đặc điểm công việc hiện tại anh/chị đang làm như thế nào?

(Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị)

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| 1: Hoàn toàn không đồng ý | 4: Tương đối đồng ý |
| 2: Không đồng ý | 5: Hoàn toàn đồng ý |
| 3: Không có ý kiến rõ ràng | |

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn sâu, rộng	1	2	3	4	5
2	Kỹ năng quản lý tốt	1	2	3	4	5
3	Yêu cầu cao về kỹ năng thuyết phục, tạo ảnh hưởng đối với người khác	1	2	3	4	5
4	Nhiều áp lực, thách thức trong thực hiện	1	2	3	4	5
5	Công việc thường gặp các vấn đề mới, phức tạp đòi hỏi giải pháp hoàn toàn mới	1	2	3	4	5
6	Thường xuyên phải cập nhật kiến thức, kỹ năng hay tốc độ thay đổi	1	2	3	4	5

3. Theo anh/chị để thúc đẩy nhu cầu làm việc của người lao động thì doanh nghiệp phải thực hiện những nội dung gì và hãy sắp xếp các nội dung sau đây theo mức độ quan trọng từ 1: quan trọng nhất đến 8: ít quan trọng nhất.

- | | |
|--|-----------------------|
| 1 Tiền lương | 1 Chế độ phúc lợi |
| 1 Tiền thưởng | 1 Môi trường làm việc |
| 1 Điều kiện làm việc | 1 Cơ hội thăng tiến |
| 1 Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên | 1 Chính sách đào tạo |

- 1 Kết quả đánh giá thực hiện công việc 1 Văn hóa doanh nghiệp
4. Theo anh/chị chính sách tiền lương trong khối cơ quan Tập đoàn hiện nay như thế nào?

(Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị)

- 1: Hoàn toàn không đồng ý 4: Tương đối đồng ý
- 2: Không đồng ý 5: Hoàn toàn đồng ý
- 3: Không có ý kiến rõ ràng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Anh/chị hài lòng về mức lương hiện tại	1	2	3	4	5
2	Tiền lương mà anh/chị nhận được hàng tháng được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Tiền lương được trả đầy đủ, đúng thời hạn	1	2	3	4	5
4	Điều kiện xét tăng lương là hợp lý	1	2	3	4	5
5	Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình	1	2	3	4	5

5. Cách thức xác định tiền lương hiện nay của khối cơ quan Tập đoàn có phù hợp không?

Có 1 Không 1

Nếu không xin vui lòng cho biết lý do là gì? (chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu **P**)

- 1 Công thức tính lương phức tạp, gồm nhiều thành phần
- 1 Hệ số hoàn thành công việc chưa phù hợp
- 1 Cách thức đánh giá thực hiện công việc chưa hợp lý
- 1 Đánh giá thực hiện công việc không công khai

6. Theo anh/chị chính sách khen thưởng của khối cơ quan Tập đoàn hiện nay như thế nào?

(Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị)

- 1: Hoàn toàn không đồng ý 4: Tương đối đồng ý
- 2: Không đồng ý 5: Hoàn toàn đồng ý
- 3: Không có ý kiến rõ ràng

STT	Nội dung	Mức độ
-----	----------	--------

1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	1	2	3	4	5
2	Theo anh/chị hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	1	2	3	4	5
3	Điều kiện xét thưởng của khối cơ quan Tập đoàn hợp lý, rõ ràng	1	2	3	4	5
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	1	2	3	4	5
5	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	1	2	3	4	5
6	Mối quan hệ giữa kết quả làm việc với mức thưởng tương xứng	1	2	3	4	5

7. Ngoài tiền lương, anh/chị có nhận được các chế độ, khoản trợ cấp khác nào?

(*lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu P*)

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1 Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp | 1 Trợ cấp nghỉ hưu |
| 1 Bảo hiểm nhân thọ | 1 Trợ cấp ăn trưa |
| 1 Trợ cấp đi lại | 1 Trợ cấp về đào tạo, giáo dục |
| 1 Trợ cấp nhà ở | |
| 1 Dịch vụ chăm sóc người già và trẻ em | |
| 1 Dịch vụ giải trí (thể thao, du lịch...) | |

8. Theo anh/chị các chế độ phúc lợi của khối cơ quan Tập đoàn hiện nay như thế nào?

(*Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị*)

- | | |
|----------------------------|---------------------|
| 1: Hoàn toàn không đồng ý | 4: Tương đối đồng ý |
| 2: Không đồng ý | 5: Hoàn toàn đồng ý |
| 3: Không có ý kiến rõ ràng | |

STT	Nội dung	Mức độ				
1	Anh/chị hài lòng về chế độ phúc lợi	1	2	3	4	5
2	Anh/chị có cho rằng chế độ phúc lợi của Tập đoàn tốt hơn chế độ phúc lợi của các Tập đoàn khác cùng ngành	1	2	3	4	5
3	Tập đoàn nên cải thiện các chế độ phúc lợi hiện hành cho khối cơ quan Tập đoàn	1	2	3	4	5

Anh/chị hãy liệt kê những chế độ phúc lợi mà khối cơ quan Tập đoàn nên cải thiện nào và hướng cải thiện (nếu có)?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Anh/chị có nhận xét gì về công tác đánh giá thực hiện công việc của khối cơ quan Tập đoàn? (*Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị*)

1: Hoàn toàn không đồng ý

4: Tương đối đồng ý

2: Không đồng ý

5: Hoàn toàn đồng ý

3: Không có ý kiến rõ ràng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	1	2	3	4	5
2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	1	2	3	4	5
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai	1	2	3	4	5
4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	1	2	3	4	5
5	Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình	1	2	3	4	5
6	Được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị cho khối cơ quan Tập đoàn	1	2	3	4	5

10. Nếu chưa thấy hài lòng với đánh giá thực hiện công việc, xin anh/chị cho biết nguyên nhân? (*lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu*

P)

1 Đánh giá thiếu công bằng

1 Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý

1 Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc chưa hợp lý

1 Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa gắn với kết quả thực hiện công việc

1 Phương pháp đánh giá không hợp lý

1 Thiếu thông tin phản hồi

1 Khác (*ghi cụ thể*)

11. Anh/chị nhận xét gì về công tác đào tạo và phát triển nhân tài trong Tập đoàn? (*Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị*)

1: Hoàn toàn không đồng ý

4: Tương đối đồng ý

2: Không đồng ý

5: Hoàn toàn đồng ý

3: Không có ý kiến rõ ràng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Đối tượng được đào tạo và phát triển nhân tài chính xác	1	2	3	4	5
2	Nội dung đào tạo cung cấp các kiến thức, kỹ năng phù hợp, giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/chị	1	2	3	4	5
3	Phương pháp đào tạo là phù hợp	1	2	3	4	5
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ	1	2	3	4	5
5	Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện	1	2	3	4	5
6	Anh/chị rất hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nhân tài	1	2	3	4	5

12. Nếu chưa hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nhân tài trong khối cơ quan Tập đoàn, xin anh/chị hãy cho biết nguyên nhân? (*lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu P*)

1 Không xác định đúng nhu cầu và đối tượng đào tạo

1 Kế hoạch đào tạo chưa chặt chẽ

1 Phương pháp và nội dung đào tạo chưa hợp lý

1 Do quản lý công tác đào tạo và sau đào tạo còn nhiều hạn chế

1 Kinh phí đào tạo còn hạn chế

1 Chất lượng giáo viên

1 Do bản thân người được đào tạo

1 Khác (ghi cụ thể)

13. Anh/chị hãy cho biết yếu tố nào sau đây ảnh hưởng quan trọng đến khả năng thăng tiến của bản thân trong tổ chức? (*Sắp xếp theo thứ tự từ 1: quan trọng nhất đến 8: ít quan trọng nhất*)

1 Mức độ hoàn thành công việc

1 Uy tín bản thân trong tổ chức

16. Anh/chị cho biết mức độ hài lòng của bản thân với các yếu tố liên quan đến công việc đảm nhận tại khối cơ quan Tập đoàn hiện nay? (*Vui lòng khoanh vào số sát nhất với ý kiến của anh/chị*)

1: Hoàn toàn không đồng ý

4: Tương đối đồng ý

2: Không đồng ý

5: Hoàn toàn đồng ý

3: Không có ý kiến rõ ràng

STT	Nội dung	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1	Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	1	2	3	4	5
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được	1	2	3	4	5
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	1	2	3	4	5
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	1	2	3	4	5
5	Cảm thấy mình phải có tinh thần trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển khối cơ quan Tập đoàn	1	2	3	4	5
6	Sẵn sàng cùng công ty vượt qua mọi khó khăn	1	2	3	4	5

17. Nếu không hài lòng với công việc hiện tại, điều gì làm anh/chị không hài lòng? (*lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu P*)

1 Tiền lương thấp

1 Quan hệ trong tập thể lao động không

1 Tổ chức lao động chưa hợp lý

1 Điều kiện lao động chưa tốt

1 Quan hệ giữa lãnh đạo vào nhân viên không tốt

1 Lý do khác (cụ thể)

18. Với điều kiện làm việc hiện nay, anh/chị có muốn chuyển công tác sang doanh nghiệp khác không?

1 Có

1 Không biết

1 Không

Lý do cụ thể:

.....

.....

 19. Theo anh/chị, để tiếp tục tạo động lực lao động thì khối cơ quan Tập đoàn phải cải thiện những yếu tố nào sau đây: (*lựa chọn một hoặc nhiều phương án bằng cách đánh dấu P*)

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1 Chế độ tiền lương, thưởng, kỷ luật | 1 Môi trường làm việc |
| 1 Chế độ phúc lợi | 1 Cơ hội thăng tiến |
| 1 Đánh giá thực hiện công việc | 1 Văn hóa doanh nghiệp |
| 1 Bố trí, sử dụng lao động | 1 Đào tạo và phát triển nhân tài |
| 1 Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên | 1 Khác (<i>ghi cụ thể</i>) |

Xin chân thành cảm ơn anh/chị đã nhiệt tình cung cấp thông tin trong phiếu khảo sát giúp chúng tôi./.

**PHỤ LỤC 03: KẾT CẤU MẪU KHẢO SÁT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC
LAO ĐỘNG TẠI KHỐI CƠ QUAN TẬP ĐOÀN**

Chỉ tiêu		Kết quả	
		Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Các Ban	Cơ quan Chính trị	5	3,8
	Ban Công nghệ	8	6,2
	Ban Đầu tư	9	6,9
	Ban Kế hoạch	4	3,1
	Ban Kiểm toán nội bộ	6	4,6
	Ban Kinh doanh và xúc tiến đầu tư nước ngoài	4	3,1
	Ban Kỹ thuật	7	5,4
	Ban Nghiên cứu sản xuất	4	3,1
	Ban Pháp chế	6	4,6
	Ban Tài chính Kế toán	10	7,7
	Ban Tổ chức - Nhân lực	7	5,4
	Ban Truyền thông	1	0,8
	Ban Xây dựng	7	5,4
	Thanh Tra	3	2,3
	Văn phòng	49	37,7
Chức danh công việc	Trưởng Ban	5	3,8
	Phó trưởng ban	8	6,2
	Nhân viên	117	90,0
Độ tuổi	Từ 18 - 22 tuổi	8	6,2
	Từ 23 - 30 tuổi	55	42,3
	Trên 30 tuổi	67	51,5
Giới tính	Nam	95	73,1
	Nữ	35	26,9
Trình độ chuyên môn	Đại học và trên đại học	92	70,8
	Cao đẳng, trung cấp	18	13,8
	Sơ cấp, đào tạo nghề, phổ thông	20	15,4

PHỤ LỤC 04: KẾT QUẢ KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1. Kết quả khảo sát nhu cầu của người lao động

Nhu cầu	Mức độ										ĐTB	Thứ hạng
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Công việc thú vị và đầy thử thách	11	8	65	25	9	4	3	3	1	1	3,50	3
Quan hệ đồng nghiệp tốt	20	70	12	7	6	5	5	2	2	1	2,79	2
Tiền lương cao	59	34	9	8	4	4	3	5	3	1	2,52	1
Công việc ổn định	15	17	7	69	5	4	2	3	3	5	3,92	5
Có cơ hội học tập nâng cao trình độ	4	5	74	25	9	2	3	2	3	3	3,75	4
Được tự chủ công việc	8	11	12	67	10	8	4	5	2	3	4,22	6
Điều kiện làm việc tốt	15	9	4	9	6	59	18	6	1	3	5,22	7
Có cơ hội thăng tiến	12	8	5	9	6	23	55	4	4	4	5,69	9
Công việc phù hợp với khả năng và sở trường	10	12	10	8	3	53	15	12	4	3	5,35	8
Có được sự đánh giá thực hiện công việc phù hợp	13	15	24	7	6	4	12	2	11	36	5,82	10

2. Kết quả khảo sát động lực lao động

TT	Nội dung	Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Không có ý kiến rõ ràng (3)	Tương đối đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Người
							ĐTB
I	Đặc điểm công việc						
1	Kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn sâu, rộng	5	6	13	63	43	130
		3,84	4,61	10	48,46	33,07	4,02
2	Kỹ năng quản lý tốt	0	12	17	59	42	130
		0	9,23	13,07	45,38	32,30	4,01
3	Yêu cầu cao về kỹ năng thuyết phục, tạo ảnh hưởng đối với người khác	7	6	10	63	44	100
		5,38	4,61	7,69	48,46	33,84	4,01
4	Nhiều áp lực, thách thức trong thực hiện	5	11	11	33	70	100
		3,84	8,46	8,46	25,38	53,84	4,17
5	Công việc thường gặp các vấn đề mới, phức tạp đòi hỏi giải	5	9	12	59	45	100
		3,84	6,92	9,23	45,38	34,61	4,00

	pháp hoàn toàn mới						
6	Thường xuyên phải cập nhật kiến thức, kỹ năng hay tốc độ thay đổi	5	8	10	58	49	130
		3,84	6,15	7,69	44,61	37,69	4,06
II	Mức độ thỏa mãn về tiền lương						
1	Anh/chị hài lòng về mức lương hiện tại	9	11	10	70	30	130
		6,92	8,46	7,69	53,85	23,08	3,78
2	Tiền lương hàng tháng được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	11	16	23	54	26	130
		8,46	12,31	17,69	41,54	20,00	3,52
3	Tiền lương được trả đầy đủ, đúng thời hạn	3	7	2	83	35	130
		2,31	5,38	1,54	63,85	26,92	4,08
4	Điều kiện xét nâng lương là hợp lý	4	2	11	71	42	130
		3,08	1,54	8,46	54,62	32,31	4,12
5	Tiền lương làm việc ngoài giờ phù hợp với sức đóng góp của mình	2	6	16	63	43	130
		1,54	4,62	12,31	48,46	33,08	4,07
III	Mức độ thỏa mãn về tiền thưởng						
1	Anh/chị hài lòng về mức thưởng được nhận	4	5	13	69	39	130
		3,07	3,84	10	53,08	30	4,03
2	Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	2	6	15	70	37	130
		1,53	4,61	11,54	53,85	28,46	4,03
3	Điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng	5	9	13	53	50	130
		3,84	6,92	10	40,77	38,46	4,03
4	Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích anh/chị làm việc	5	3	14	60	48	130
		3,84	2,30	10,77	46,15	36,92	4,10
5	Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	11	21	40	47	11	130
		8,46	16,15	30,77	36,15	8,46	3,20
6	Kết quả làm việc tương xứng với mức thưởng	11	15	41	52	11	130
		8,46	11,54	31,54	40	8,46	3,28
IV	Đánh giá thực hiện công việc						
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	10	23	20	40	37	130
		7,69	17,69	15,38	30,76	28,46	3,55

2	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	11	16	16	54	33	130
		8,46	12,30	12,30	41,53	25,38	3,63
3	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai	11	16	22	54	27	130
		8,46	12,30	16,92	41,53	20,76	3,54
4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	5	11	16	65	33	130
		3,84	8,46	12,30	50	25,38	3,85
5	Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình	5	11	21	60	33	130
		3,84	8,46	16,15	46,15	25,38	3,81
6	Được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị cho khối cơ quan Tập đoàn	5	5	14	67	39	100
		3,84	3,84	10,76	51,53	30	4,00
V	Cơ hội đào tạo và phát triển NNL						
1	Đối tượng được đào tạo và phát triển nhân tài chính xác	11	11	27	54	27	130
		8,46	8,46	20,76	41,53	20,76	3,58
2	Nội dung đào tạo cung cấp các kiến thức, kỹ năng phù hợp, giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai của anh/chị	5	3	8	68	46	130
		3,84	2,30	6,15	52,30	35,38	4,13
3	Phương pháp đào tạo là phù hợp	4	9	8	71	38	130
		3,07	6,92	6,15	54,61	29,23	4,00
4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho công tác đào tạo đầy đủ	1	3	10	69	47	130
		0,76	2,30	7,691	53,07	36,15	4,22
5	Sau quá trình đào tạo, kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện	0	12	11	70	37	130
		0	9,23	8,46	53,84	28,46	4,02
6	Anh/chị rất hài lòng với công tác đào tạo và phát triển nhân tài	15	12	22	49	32	130
		11,53	9,23	16,92	37,69	24,61	3,55
VI	Môi trường làm việc						
1	Môi trường làm việc an toàn	6	5	15	57	47	130
		4,61	3,84	11,53	43,84	36,15	4,03
2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách	10	21	21	52	26	130
		7,69	16,15	16,15	40,00	20,00	3,48

	tốt nhất						
3	Giờ giấc làm việc nghiêm chỉnh, rõ ràng	5	5	19	55	46	130
		3,84	3,84	14,61	42,30	35,38	4,02
4	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	3	6	11	60	50	130
		2,30	4,61	8,46	46,15	38,46	4,14
5	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	5	2	21	52	50	130
		3,84	1,53	16,15	40	38,46	4,08
6	Anh/chị luôn nhận được sự hỗ trợ, hợp tác từ các thành viên khác trong cùng tổ chức để hoàn thành công việc được giao	0	6	6	67	51	130
		0	4,61	4,61	51,53	39,23	4,25
7	Nhân viên mới được hướng dẫn và định hướng công việc ngay từ những ngày đầu mới vào làm việc	5	7	13	63	42	130
		3,84	5,38	10	48,46	32,30	4,00
8	Mọi người luôn có cảm giác được đối xử công bằng	9	4	6	65	46	130
		6,92	3,07	4,61	50	35,38	4,04
VII	Mức độ hài lòng với công việc						
1	Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	15	11	22	60	22	130
		11,53	8,46	16,92	46,15	16,92	3,48
2	Mức độ căng thẳng trong công việc của anh/chị chấp nhận được	10	12	9	61	38	130
		7,69	9,23	6,92	46,92	29,23	3,81
3	Có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	4	3	6	69	48	130
		3,07	2,30	4,61	53,07	36,92	4,18
4	Luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình	5	12	8	57	48	130
		3,84	9,23	6,15	43,84	36,92	4,01
5	Cảm thấy mình phải có tinh thần trách nhiệm trong việc duy trì và phát triển khối cơ quan Tập đoàn	0	3	12	88	27	100
		0	2,30	9,23	67,69	20,76	4,07
6	Sẵn sàng cùng Tập đoàn vượt qua mọi khó khăn	0	5	8	60	57	130
		0	3,84	6,15	46,15	43,84	4,30