

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI VNPT LÀO CAI

Nguyễn Thị Phương Hảo¹, Đỗ Văn Chúc²

Tóm tắt

Bài viết đề cập đến thực trạng tạo động lực làm việc và thu hút nhân tài tại Viễn thông Lào Cai (VNPT Lào Cai) vẫn còn các bất cập như việc xác định nhu cầu của người lao động chưa bài bản, công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc mới chỉ dựa trên hình thức, chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động... Từ đó, cần có những giải pháp về điều chỉnh cách xác định nhu cầu của người lao động, hoàn thiện chính sách khen thưởng và chế độ phúc lợi, xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp, tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động... để tạo động lực làm việc cho người lao động tại VNPT Lào Cai trong thời gian tới.

Từ khóa: Động lực, Làm việc, Người lao động, VNPT, Lào Cai

GIVING WORKING MOTIVATION TO EMPLOYEES AT LAO CAI ELECOMMUNICATIONS

Abstract

The article refers to the current situation of creating working motivation to employees at Lao Cai VNPT? There are still shortcomings: Determining the needs of workers is unsystematic, assessing the level of work completion is only based on the form, there is no specific document specifying the roadmap for promotion of employees. Therefore, there should be solutions to adjust the way of determining the needs of workers, completing the reward and welfare policies, building working environment and corporate culture, strengthening measures to stimulate employees' morale ... to create motivation for employees in VNPT Lao Cai in the future

Keywords: Motivation, Working, Employees, VNPT, Lao Cai.

JEL classification: J; J01; J08; J54

1. Mở đầu

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đang phải đối mặt với những thách thức lớn khi mà sự cạnh tranh đang trở nên ngày một mạnh mẽ và khốc liệt. Trong các doanh nghiệp kinh doanh viễn thông, Viettel, Mobifone đã được xếp vào danh sách 100 nhà tuyển dụng hàng đầu Việt Nam (*Anphabe và Nielsen VN, 2016, Nơi làm việc tốt nhất VN, Hà Nội*), nhất là Viettel lọt vào top 15 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam (*Anphabe và Nielsen VN, 2017, Nơi làm việc tốt nhất VN, Hà Nội*). Việc này đồng nghĩa với môi trường làm việc thuộc các doanh nghiệp trên giữ chân người lao động tốt và không ngừng thu hút các nhân tài mới đầu quân. Do đó, việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động đang là mối quan tâm lớn của VNPT nói chung và VNPT Lào Cai nói riêng hiện nay. Bên cạnh đó, xét về năng suất lao động của VNPT Lào Cai nói riêng, trung bình một lao động của VNPT Lào Cai giai đoạn 2016 - 2018 mới chỉ tạo ra được lợi nhuận trước thuế khoảng 153 triệu đồng/năm (*Viễn Thông Lào Cai, 2016 - 2018, Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh*). Nếu so sánh con số này với năng suất lao động trung bình/năm vào khoảng 260 triệu đồng/năm của Viettel Lào Cai thì ta thấy vẫn còn nhiều dư địa trong việc thúc đẩy tinh thần và hiệu quả làm việc của người lao động tại VNPT

Lào Cai (Vietel Lào Cai, 2016 - 2018, Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh). Nhận thức rõ điều này, VNPT Lào Cai đã chú tâm hơn trong công tác chăm sóc đội ngũ người lao động, tạo động lực làm việc cho người lao động của đơn vị.

Vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động đã được các nhà khoa học quan tâm và đã đưa vào nhiều công trình nghiên cứu ở các cấp độ khác nhau, từ các bài báo, chuyên đề đến các luận văn thạc sĩ. Có thể kể đến kết quả nghiên cứu của một số tác giả sau:

Trương Minh Đức (2011), Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh 27, trang 240 - 247 “*ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH Ericson tại Việt Nam*”, thông qua việc kiểm định mô hình hồi quy tác giả đưa ra kết luận của các nhà quản lý của Công ty nên quan tâm trước hết đến mức tiền lương cơ bản, tổng mức thu nhập của người lao động. Tác giả đưa ra khuyến nghị: Các nhà quản lý cần xây dựng quy trình, chế độ làm việc rõ ràng để giúp người lao động tránh những sai lầm đáng tiếc, đồng thời cần quan tâm đến cơ sở vật chất, thiết bị nơi làm việc để tạo hứng thú làm việc cho người lao động.

Lưu Thị Bích và cộng sự (2013), Tạp chí khoa học, ĐHSP thành phố Hồ Chí Minh số 49 “*những nhân tố tác động đến động lực làm việc*

của người lao động trong khách sạn”. Bài viết chỉ ra rằng, người lao động đồng thời có động lực bên trong và bên ngoài. Với ý nghĩa đó, các nhà quản lý nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp bao gồm cả tiền thưởng, khen ngợi công việc, thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng trong công việc cho người lao động.

Cao Thị Lan (2015) trong luận văn thạc sĩ “*Tạo động lực làm việc tại Trung tâm Giới thiệu việc làm Hà Nội*” và Ngô Thị Tâm (2015) trong luận văn “*Tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Xây dựng và Kinh doanh Địa ốc Hòa Bình*” đã nêu khái quát những lý luận về động lực lao động, phân tích rõ ràng về những nhân tố ảnh hưởng đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động và những tiêu chí để đánh giá hiệu quả của việc tạo động lực cho người lao động.

Tác giả Đào Thị Huyền (2016) với luận văn thạc sĩ “*Tạo động lực lao động tại khối các cơ quan tập đoàn viễn thông quân đội*” đã dựa trên những quan sát về thực trạng và đặc điểm của Viettel, đề xuất nhóm các giải pháp hiệu quả trong việc tạo động lực làm việc. Cụ thể là nhóm giải pháp tổng thể gồm hoàn thiện công tác phân tích công việc, đổi mới công tác đánh giá công việc, hoàn thiện công tác tiền lương, xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi, xây dựng môi trường làm việc thuận lợi, tăng cường biện pháp kích thích tinh thần và đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ.

Tuy cùng dựa trên nền tảng lý thuyết kinh điển nhưng mỗi đề tài có hướng nghiên cứu và cách tiếp cận khác nhau. Đặc điểm của doanh nghiệp trong lĩnh vực viễn thông là lĩnh vực cung cấp dịch vụ đến khách hàng, yêu cầu đối với người lao động hết sức đặc thù, đòi hỏi một chính sách đãi ngộ phù hợp. Trên cơ sở kế thừa những thành quả mà các đề tài cùng lĩnh vực đạt được, đồng thời phát triển vấn đề hơn nữa tại VNPT Lào Cai thông qua những đánh giá, nhận xét và nhận định của bản thân. Nhóm tác giả lựa chọn nghiên cứu vấn đề “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại VNPT Lào Cai*”.

2. Cơ sở khoa học của tạo động lực làm việc cho người lao động

2.1. Một số khái niệm

Khái niệm về Động lực và tạo động lực:

“Động lực là sự khao khát, tự nguyện của cá nhân nhằm tăng cường sự nỗ lực của cá nhân để đạt được mục tiêu hay kết quả nào đó” (Nguyễn Văn Điềm, 2010). Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. “Động lực cá nhân là kết

quả của rất nhiều nguồn lực” (Nguyễn Hữu Lam, 2006). Theo Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2013), “động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao”.

Theo Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2013), “tạo động lực làm việc được hiểu là hệ thống chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm người lao động có động lực trong công việc”. “Tạo động lực làm việc được hiểu 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” (Nguyễn Văn Điềm, 2012). “Tạo động lực làm việc là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào” (Lê Thanh Hà, 2009). Tóm lại, tạo động lực làm việc là quá trình xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá các biện pháp tác động tới người lao động nhằm kích thích những mong muốn, khát khao của họ trong công việc góp phần đạt được các mục tiêu của cá nhân và doanh nghiệp.

2.2. Nội dung nghiên cứu tạo động lực làm việc cho người lao động

Các nội dung nghiên cứu vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động gồm:

- *Tạo động lực thông qua xác định nhu cầu của lao động*

- *Tạo động lực thông qua các chính sách tài chính* như: Tạo động lực thông qua tiền thưởng, tạo động lực thông qua phúc lợi và dịch vụ.

- *Tạo động lực thông qua các chính sách phi tài chính* như: Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc; tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng nhân lực; tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nhân lực; triển vọng cơ hội thăng tiến nghề nghiệp; tạo động lực thông qua bầu không khí, môi trường làm việc; tạo mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên.

- *Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu:*

- Nội dung được nghiên cứu trên các khía cạnh: Đánh giá sự thỏa mãn của người lao động với các biện pháp tạo động lực, kết quả thực hiện công việc, tỷ lệ luân chuyển người lao động, tỷ lệ thôi việc.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết thu thập thông tin thứ cấp giai đoạn 2016 - 2018 và thông tin sơ cấp năm 2019 phục vụ cho nghiên cứu. Các thông tin thứ cấp được thu thập từ nội bộ VNPT Lào Cai và các tổ chức, cơ quan bên ngoài về thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động (quy chế tiền, lương, các văn bản doanh nghiệp ban hành liên quan đến chương trình tạo động lực làm việc cho người lao động, số lượng lao động, trình độ chuyên môn...); dữ liệu của các cơ quan thống kê (tình hình phát triển kinh tế đất nước...); các kết quả nghiên cứu của các tác giả (các bài báo, giáo trình...). Thông tin sơ cấp được thu thập bằng việc sử dụng bảng hỏi để khảo sát ngẫu nhiên các cán bộ nhân viên khối văn phòng và khối lao động trực tiếp tại VNPT Lào Cai để thu thập các ý kiến đánh giá của họ về các vấn đề liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động như tiền lương, tiền thưởng, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến, văn hóa doanh nghiệp ...

Quy mô mẫu điều tra được xác định theo công thức Slovin:
$$n = \frac{N}{(1 + N * e^2)}$$

Với tổng thể (N) người lao động tại VNPT Lào Cai là 195 người, sai số cho phép 5% thì quy mô mẫu tối thiểu được xác định là 131 lao động.

Trong bảng hỏi, tác giả sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ (1. Hoàn toàn không đồng ý, 2. Không đồng ý, 3. Phân vân, 4. Đồng ý, 5. Hoàn toàn đồng ý) để thu thập thông tin.

Các thông tin thu được bài viết tổng hợp và xử lý số liệu trên công cụ excel, các kết quả tổng hợp số liệu được trình bày bằng các bảng thống kê và đồ thị thống kê.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Thực trạng tạo động lực cho người lao động tại VNPT Lào Cai

4.1.1. Tạo động lực thông qua xác định nhu cầu của lao động

VNPT Lào Cai hiện nay chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Để xác định nhu cầu, nhóm tác giả tiến hành khảo sát nhu cầu người lao động tại cơ quan VNPT Lào Cai. Kết quả khảo sát 131 lao động chỉ ra: Nhóm cán bộ cấp trung trở lên nhu cầu ưu tiên nhất không phải là vấn đề tiền lương. Bản thân họ là những người giữ những vị trí quan trọng của đơn vị, chế độ tiền lương của họ luôn được đảm bảo xứng đáng với vị trí họ phụ trách. Nhóm này quan tâm nhiều đến các nhu cầu về tham gia hoạt động văn hóa, văn

nghệ, thể thao, quan hệ trong tập thể tốt và điều kiện làm việc tốt. Trong khi đó, nhóm nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính lựa chọn nhu cầu “thu nhập cao và thỏa đáng” là ưu tiên quan trọng nhất, cho thấy vấn đề về tiền lương và thưởng luôn là vấn đề mà đại bộ phận nhân viên trong đơn vị rất quan tâm. Dựa trên kết quả của việc xác định nhu cầu của người lao động, với mỗi nhóm lao động có nhu cầu ưu tiên khác nhau. Đây cũng là những căn cứ xác đáng để VNPT Lào Cai có thể tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động và tạo động lực cho người lao động.

4.1.2 Tạo động lực làm việc thông qua các chính sách tài chính

Tạo động lực thông qua tiền lương:

VNPT Lào Cai trả lương cho người lao động theo kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh (doanh thu, sản lượng, thuê bao thực tăng, chênh lệch thu - chi, tỷ lệ thu cước, điều kiện kinh tế xã hội địa phương); mức độ phức tạp của công việc; vị trí thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, nghiệp vụ, nhiệm vụ chính trị được giao. Kết quả khảo sát về mức độ hài lòng đối với tiền lương của người lao động cho thấy: 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 18,46% 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 VNPT Lào Cai 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 VNPT Lào Cai 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 được phù hợp với cách tính lương. Như vậy, hiện trạng tại VNPT Lào Cai có một bộ phận đã cảm thấy rất hài lòng về mức lương phù hợp, nhưng cũng có cán bộ nhân viên cho rằng mức lương hiện tại chưa phù hợp với công sức họ bỏ ra để cống hiến cho đơn vị. Đây là cơ sở để VNPT Lào Cai căn cứ và xây dựng chính sách tiền lương phù hợp hơn cho cán bộ nhân viên.

Tạo động lực thông qua tiền thưởng: VNPT Lào Cai cũng coi trọng công tác khen thưởng để

khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn. Hàng tháng, hàng quý, các trường phòng và Ban lãnh đạo VNPT Lào Cai tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân và các phòng ban trong đơn vị để tiến hành khen thưởng. Hiện nay hình thức thưởng đơn vị đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động với các hình thức: Thưởng các danh hiệu thi đua, thưởng đôi với các tập thể hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, thưởng sáng kiến cải thiện kỹ thuật, thưởng tập thể, cá nhân cán bộ công nhân viên, cộng tác viên đạt giải cao tại các Hội thi trong hoặc ngoài VNPT Lào Cai tổ chức.

Khi nghiên cứu tiền thưởng của VNPT Lào Cai đối với người lao động thấy rằng mức thưởng mà VNPT Lào Cai 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 VNPT Lào Cai; 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.

4.1.3 Tạo động lực thông qua các chính sách phi tài chính

Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc:

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng quan trọng đến động lực làm việc của

người lao động bởi vì thông qua đó thành tích, mức độ hoàn thành công việc của người lao động được ghi nhận. Hàng tháng VNPT thực hiện đánh giá công việc của toàn bộ người lao động trong đơn vị. Các thành viên tham gia vào công tác đánh giá thực hiện công việc gồm: Trưởng các bộ phận, phòng hành chính tổ chức và ban giám đốc. 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 VNPT thông qua giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả thực hiện công việc. 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.

Kết quả khảo sát ý kiến người lao động 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 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.

Bảng 01: Kết quả khảo sát ý kiến người lao động về 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)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)	Điểm trung bình
1	Anh/chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	7,69	17,69	15,38	30,78	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	3,85	3,85	10,77	51,53	30,00	4,00

Nguồn: Kết quả khảo sát 2019

Công tác đánh giá thực hiện công việc còn nhiều hạn chế là do những nguyên nhân sau:

- Các tiêu chí dùng để đánh giá còn chưa đầy đủ, 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, chưa 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.

Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng nhân lực, phân công công việc:

Việc phân tích công việc cho từng vị trí, từng bộ phận tại đơn vị đã được thực hiện nhưng kết quả mới chỉ xây dựng được bảng Mô tả công việc, chưa xây dựng được tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh công việc. Đây chính là nguyên nhân khiến hoạt động đánh giá công việc tại đơn vị vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác. Kết quả của phân tích công việc là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự của đơn vị. Song một thực tế của VNPT Lào Cai là chỉ tiến hành hoạt động phân tích và thiết kế lại công việc khi có quyết định của cấp trên, còn thông thường chỉ tiến hành 1 lần/ năm, chưa chủ động tiến hành phân tích công việc và thiết kế lại công việc theo yêu cầu thực tế đặt ra.

Kết quả khảo sát thu được như sau: Nhìn chung người lao động tại VNPT Lào Cai khá hài lòng về công việc. Về áp lực công việc, đa số người lao động hài lòng vì cảm thấy công việc mình đang phụ trách thì bản thân chịu áp lực ở mức vừa phải (35,33% đồng ý). Mặt khác, 34% số người được hỏi lại không đồng ý, số lượng này thuộc bộ phận nhân viên kỹ thuật và nhân viên hành chính phụ trách mảng kinh doanh. Về khối lượng công việc phù hợp vị trí việc làm: Có tới 44,67% người lao động không đồng ý. Về thời gian làm việc, 42% số người được hỏi không đồng ý. Có thể giải thích rằng, khi mà lượng khách hàng tăng trưởng đều và liên tục thì khối lượng công việc và thời gian hoàn thành là điều mà nhân viên kỹ thuật và nhân viên hành chính, đặc biệt bộ phận kinh doanh cảm thấy không thỏa mãn. 37,33% người lao động đồng ý với

cách thức đánh giá kết quả công việc, họ cho rằng, công việc của họ đã được cấp trên đánh giá khá đúng mức. 48% người lao động không đồng ý các khóa đào tạo ngắn hạn về chuyên môn, kỹ năng do thời gian đào tạo chưa linh hoạt, chưa phù hợp với tính chất công việc của từng bộ phận, chất lượng đào tạo chưa cao.

Tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nhân lực, triển vọng cơ hội thăng tiến nghề nghiệp:

Về đào tạo và phát triển nhân lực: Công tác đào tạo và phát triển nhân lực luôn được VNPT 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. Trong giai đoạn 2016 - 2018, 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, VNPT dành 2% doanh thu tạo nguồn ngân sách cho công tác đào tạo, phát triển nhân lực.

Ý kiến khảo sát người lao động về công tác đào tạo và phát triển nhân lực 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.

Về triển vọng cơ hội thăng tiến nghề nghiệp: Kết quả khảo sát cho thấy 37,33% số người lao động tại VNPT Lào Cai cho rằng họ đã được cung cấp đầy đủ những thông tin cần thiết về cơ hội thăng tiến của họ trong công việc mà họ đang đảm nhiệm, hơn nữa, chính sách thăng tiến của đơn vị rõ ràng, minh bạch (42% trả lời rất đồng ý) tạo nhiều điều kiện để người lao động được thể hiện khả năng của mình và phấn đấu hơn trong sự nghiệp. Đặc biệt, 50% số người được khảo sát ý kiến cho rằng họ đã được tạo điều kiện để học tập và nâng cao trình độ. VNPT Lào Cai đã thể hiện tầm nhìn chiến lược khi đầu tư vào yếu tố con người, đặc biệt là khía cạnh giáo dục đào tạo. Điều này không những nâng cao kiến thức của người lao động, mà còn góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên của VNPT Lào Cai.

Bảng 02: Kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động tại VNPT Lào Cai theo tiêu chí môi trường làm việc

TT	Nội dung	1	2	3	4	5
1	Hệ thống máy móc, trang thiết bị phục vụ công việc hiện đại, giúp ích nhiều cho Anh/Chị trong quá trình làm việc.	0	24,67	0	37,33	38,00
2	Môi trường cảnh quan sạch sẽ, thoáng mát và tạo sự dễ chịu.	0	28,00	0	42,00	30,00
3	Đảm bảo tốt các điều kiện an toàn lao động.	0	4,00	0	44,00	52,00

Nguồn: Kết quả khảo sát 2019

Tạo động lực thông qua bầu không khí, môi trường làm việc:

Điều kiện làm việc có thuận lợi hay không luôn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Một trong những yếu tố để tạo động lực làm việc chính là môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ nhân viên tại VNPT Lào Cai. Về điều kiện làm việc, VNPT Lào Cai rất chú trọng môi trường làm việc thông thoáng, nên công tác vệ sinh nơi làm việc được tiến hành thường xuyên hàng ngày để đảm bảo vệ sinh, an toàn cho người lao động. Mỗi bộ phận được bố trí riêng một tầng; mỗi cá nhân được bố trí thành một bàn làm việc riêng biệt, trên đó, các nhân viên có thể tự trang trí chỗ ngồi của mình sao cho thoải mái nhất. Thêm vào đó, các phòng đều có điều hòa, trang bị máy tính bàn hoặc laptop để tiện làm việc, phòng họp có máy chiếu, micro, hệ thống loa... Chính vì vậy, kết quả khảo sát ý kiến đa số người lao động đánh giá cao môi trường làm việc tại VNPT Lào Cai. 38% rất hài lòng với hệ thống máy móc, trang thiết bị phục vụ công việc, 42% hài lòng về môi trường cảnh quan xung quanh nơi làm việc của mình và có tới 52% rất hài lòng về các điều kiện đảm bảo an toàn lao động tại VNPT Lào Cai. VNPT Lào Cai luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và coi đó như điều kiện cần thiết cho người lao động làm việc. Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong đơn vị luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gần gũi và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe để gần gũi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể; các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng với sự dẫn dắt của cấp trên. Hơn 50% số người được hỏi đều cho rằng họ rất hài lòng về đồng nghiệp. Cụ thể, 50,67% trả lời rằng đồng nghiệp của họ rất thân

thiện, thoải mái và dễ chịu khi tiếp xúc, hơn nữa 56% trả lời rằng đồng nghiệp của họ thường xuyên giúp đỡ, tương trợ nhau trong công việc và trong cuộc sống. Về mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên: Phần lớn người lao động tại VNPT Lào Cai đều cho rằng họ thường xuyên được quan tâm, thường xuyên có cơ hội bày tỏ ý kiến và nguyện vọng bản thân (42,67% rất đồng ý). Họ còn hài lòng khi ban lãnh đạo của họ là những người thân thiện, gần gũi, hòa nhã (52% đồng ý), tác phong lịch thiệp, biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới (39,33% đồng ý). Tuy nhiên, để đạt được mức độ hài lòng của người lao động thì Ban lãnh đạo VNPT Lào Cai vẫn còn tồn tại một vài vấn đề. Chẳng hạn như họ chưa phải là người tạo cảm hứng cho người lao động (42% trả lời không đồng ý) và Ban lãnh đạo chưa thực sự đưa ra những chính sách quan tâm đến đời sống người lao động trong đơn vị (35,33% trả lời không đồng ý), mặc dù đã có chính sách lương, khen thưởng và phúc lợi khá tốt.

4.1.4. Đánh giá mức độ thỏa mãn công việc

Sự thỏa mãn của người lao động:

Kết quả khảo sát 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 cơ quan và 66,92% sẵn sàng cùng đơn vị vượt qua khó khăn. Điều này cho thấy chính sách tạo động lực lao động thỏa mãn nhu cầu của người lao động tại VNPT. Tuy nhiên, vẫn còn 20,61% chưa hài lòng với công việc hiện tại và 20,77% chưa sẵn sàng cùng VNPT vượt qua khó khăn. Có rất nhiều lý do để người lao động chưa thực sự hài lòng với công việc hiện tại như tiền lương thấp, tổ chức lao động chưa tốt, điều kiện lao động chưa tốt.

Bảng 03: Năng suất lao động tại VNPT Lào Cai giai đoạn 2016 – 2018

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Doanh thu	Tr.đ	262.001	274.633	306.593
Tổng số LĐ	Người	173	181	195
Năng suất LĐ	Tr.đ/ng	1.514,46	1.517,31	1.572,27
Tốc độ tăng NSLĐ	%	-	0,19	3,62

Nguồn: VNPT Lào Cai

Kết quả thực hiện công việc:

Chỉ tiêu năng suất lao động tại VNPT giai đoạn 2016 - 2018 là số liệu nói lên sự hiệu quả trong công việc của đội ngũ cán bộ nhân viên tại VNPT Lào Cai.

Tỷ lệ luân chuyển người lao động, tỷ lệ thôi việc:

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. Thực hiện luân chuyển theo cả chiều ngang giữa các phòng ban, và chiều dọc từ tổng công ty xuống cơ sở và từ cơ sở lên công ty. Việc luân chuyển ở VNPT Lào Cai không phải là nghĩa vụ mà là văn hoá làm việc. Luân chuyển công việc là cách để đào tạo nhân viên, bình quân mỗi năm khối cơ quan luân chuyển khoảng 15% người lao động. Lý do được điều động, điều hòa nhân lực trong tổ chức (chiếm 50%), lấp các vị trí việc làm còn trống (chiếm 20%) và sửa chữa những sai sót trong sử dụng lao động (chiếm 10%).

Tỷ lệ thôi việc của VNPT Lào Cai bình quân giai đoạn 201-2018 là 3%, riêng năm 2016 tỷ lệ này là 9% là do mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt về thị trường viễn thông, dẫn đến VNPT 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 131 người lao động, kết quả cho thấy có 18 người (chiếm 13,74%) có mong muốn thôi việc, 41 người (chiếm 31,3 %) không biết có thôi việc không và 72 người (chiếm 54,96%) 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.

Sự gắn bó của người lao động: Kết quả khảo sát cho thấy 51% lượng lao động tại VNPT Lào Cai tin tưởng vào cấp trên, vào năng lực lãnh đạo và những chính sách mà Ban lãnh đạo VNPT Lào Cai đã, đang và sẽ triển khai, tất cả đều nhằm mục tiêu phát triển VNPT Lào Cai trong tương lai. 68% người lao động trả lời ở mức cao nhất với nhận định sẽ tiếp tục làm việc lâu dài, cống hiến hơn nữa cho VNPT Lào Cai. 65,33% trả lời rằng sẽ không chuyển đi cơ quan

khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn. Chứng tỏ rằng những chính sách và điều kiện tại VNPT Lào Cai đã làm thỏa mãn nhu cầu của người lao động và người lao động quyết định gắn bó lâu dài với VNPT Lào Cai

4.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho người lao động tại VNPT Lào Cai

Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động:

Nhóm nhân tố này bao gồm đặc điểm cá nhân người lao động và mục tiêu của người lao động.

Với lực lượng lao động chủ yếu của VNPT Lào Cai 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 để tạo môi trường làm việc thân thiện, thoải mái. Mục tiêu của người lao động tại VNPT Lào Cai là muốn nâng cao chất lượng đời sống, đồng thời có cơ hội thăng tiến trong công việc. Để đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, đồng thời gắn liền mục tiêu của người lao động với mục tiêu chung của VNPT Lào Cai, đơn vị đã triển khai chính sách tiền lương khá hiệu quả, góp phần tạo động lực cho người lao động. Bên cạnh đó, VNPT Lào Cai cũng có kế hoạch xây dựng bản mô tả công việc cụ thể cho từng vị trí, trong đó nêu rõ cơ hội thăng tiến ở từng vị trí khác nhau. Điều này giúp cho người lao động hiểu rõ công việc mình phải làm, các cơ hội thăng tiến mình có được và có động lực làm việc, cống hiến cho đơn vị hơn.

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

Nhóm nhân tố này bao gồm: mục tiêu và định hướng phát triển của VNPT Lào Cai, tiềm lực tài chính của VNPT Lào Cai, văn hóa doanh nghiệp tại VNPT Lào Cai, quan điểm của lãnh đạo đơn vị.

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

Như môi trường pháp lý, điều kiện kinh tế - xã hội của địa phương, giá trị truyền thống và văn hóa của địa phương, chính sách tạo động lực làm việc của doanh nghiệp cùng lĩnh vực.

4.3. Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại VNPT Lào Cai

Bên cạnh những thành công như: cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn; chế độ phúc lợi được thực hiện đầy đủ; công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc. Tuy nhiên, công tác này của VNPT Lào Cai vẫn còn không ít 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, đồng bộ.

Việc trả lương cho người lao động tại VNPT Lào Cai gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Cần một cơ chế phản hồi giữa các bên trong việc đánh giá công việc của người lao động. Những quyết định thưởng đột xuất cá nhân hoặc tập thể hoàn thành xuất sắc công việc trong tháng hay trong quý chưa chính thức đưa vào chính sách khen thưởng, lại không công khai.

Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc mới dựa trên hình thức. Hệ thống phân tích công việc chưa khiến người lao động nắm rõ được các kỳ vọng về kết quả công việc mà VNPT Lào Cai mong muốn ở họ, chưa quy định rõ trách nhiệm của người lao động cụ thể. Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo 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.

Tại VNPT Lào Cai chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động. Hơn nữa, việc đề bạt chức danh Trưởng phòng, Phó phòng đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của người lao động, khiến cho họ không có mục tiêu nỗ lực. Đặc biệt sẽ tác động trực tiếp đến nhóm lao động có nhu cầu cao về sự thăng tiến trong công việc, nhóm nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính, đây là lực lượng người lao động đông đảo tại VNPT Lào Cai.

VNPT Lào Cai đã có quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao; chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động. Tuy nhiên các hoạt động này chưa được tổ chức thường xuyên. Hiện tại, đơn vị cũng chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp cho riêng mình.

*Nguyên nhân của các hạn chế trên là do:
Nguyên nhân chủ quan:*

Về phía lãnh đạo doanh nghiệp, nhận thức của Ban giám đốc VNPT Lào Cai chưa đồng đều, chưa thống nhất trong cách đánh giá nhu cầu của người lao động, Ban lãnh đạo chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động. Về phía người lao động, do nhận thức, quan điểm của chính người lao động trong đơn vị còn chưa thống nhất; người lao động chưa mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân.

Nguyên nhân khách quan:

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, VNPT Lào Cai phải cạnh tranh về nguồn nhân lực thông qua các chính sách tạo động lực. Tuy nhiên, VNPT Lào Cai là doanh nghiệp do nhà nước làm chủ sở hữu, việc điều hành hoạt động của doanh nghiệp cũng như các bộ phận trong doanh nghiệp 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.

5. Gợi ý giải pháp

Để phát triển VNPT Lào Cai trở thành một đơn vị vững mạnh thông qua tạo động lực làm việc cho người lao động cần có một số giải pháp:

Điều chỉnh xác định nhu cầu cho người lao động: Để tạo động lực làm việc cho lao động, Lãnh đạo doanh nghiệp 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. 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, VNPT Lào Cai nên tiến hành điều tra hoặc khảo sát nhu cầu của người lao động định kỳ 6 tháng hoặc một năm một lần. 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 doanh nghiệp.

Hoàn thiện chính sách tiền lương: Hoàn thiện chính sách tiền lương VNPT Lào Cai cần xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương; xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc; xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc.

Hoàn thiện chính sách khen thưởng và chế độ phúc lợi: Thực hiện chế độ khen thưởng lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu; đối

với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm; quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai, kịp thời; đa dạng hóa các loại hình phúc lợi.

Xây dựng môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp. Xây dựng giá trị văn hóa mới và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp. Cần xây dựng các chính sách, chuẩn mực về văn hóa

doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cần tuyên truyền nhân viên nhớ các giá trị tập thể, tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác

Ngoài ra còn có các giải pháp: Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động; Hoàn thiện công tác phân tích công việc, đánh giá công việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm. (2012). *Giáo trình Quản trị Nhân lực*. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [2]. Lê Thanh Hà. (2012). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động Xã hội
- [3]. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương. (2013). *Giáo trình hành vi tổ chức*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân.
- [4]. VNPT Lào Cai. (2016). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2016*.
- [5]. VNPT Lào Cai. (2017). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2017*.
- [6]. VNPT Lào Cai. (2018). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2018*.
- [7]. VNPT Lào Cai. (2017). *Quy chế lương 2017*.
- [8]. Viettel Lào Cai. (2016). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh các năm 2016*.
- [9]. Viettel Lào Cai. (2017). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh các năm 2017*.
- [10]. Viettel Lào Cai (2018). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh các năm 2018*.
- [11]. Website: <https://www.anphabe.com/discussions/questions-answers/q/khoi-dong-khao-sat-noi-lam-viec-tot-nhat-vn-2016-mua-thu-4-chinh-thuc-bat-dau/15098/answer>, ngày truy cập 24/12/2018.
- [12]. Website: <https://baomoi.com/lo-dien-15-noi-lam-viec-tot-nhat-viet-nam-nam-2017/c/21830757.epi> , ngày truy cập 24/01/2019.

Thông tin tác giả:

1. Nguyễn Thị Phương Hảo

- Đơn vị công tác: Trường ĐH Kinh tế & QTKD - Đại học Thái Nguyên
- Địa chỉ email: haontp@tueba.edu.vn

2. Đỗ Văn Chúc

- Đơn vị công tác: Trường Cao đẳng Kinh tế Kỹ Thuật - Đại học Thái Nguyên

Ngày nhận bài: 12/11/2019

Ngày nhận bản sửa: 03/12/2019

Ngày duyệt đăng: 31/12/2019