

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

---

**LÊ THỊ THÙY GIANG**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ  
THÔNG TIN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng- Năm 2012**

**Công trình được hoàn thành tại**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. PHẠM THỊ LAN HƯƠNG**

Phản biện 1: **TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN**

Phản biện 2: **PGS.TS. NGUYỄN THỊ KIM ANH**

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 13 tháng 08 năm 2012.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Việc nghiên cứu, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và đưa ra các giải pháp sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý và đạt hiệu quả nhất có vai trò và ý nghĩa hết sức quan trọng tại các doanh nghiệp nhằm kích thích người lao động tích cực làm việc, phát huy tính sáng tạo thông qua sự nỗ lực của chính bản thân họ. Hay nói một cách khác, đó chính là tạo động lực cho người lao động.

Xuất phát từ thực tế trên, trong quá trình thực tập tại Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin Điện lực miền Trung cùng với sự giúp đỡ tận tình, quý báu của giáo viên hướng dẫn và lãnh đạo cũng như các anh chị cán bộ công nhân viên Công ty. Tôi chọn vấn đề: **“TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG”** để thử tập trung nghiên cứu, nhìn nhận về thực tiễn tạo động lực cho nhân viên tại Công ty trong thời gian qua.

### 2. Mục tiêu đề tài

- Hệ thống hóa các vấn đề cơ bản về tạo động lực cho người lao động.
- Đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Công ty những năm qua, từ đó rút ra những thành công và những tồn tại trong Công ty.
- Đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm tạo động lực cho người lao động tại Công ty.

### **3. Phương pháp nghiên cứu và giới hạn nghiên cứu của đề tài**

- Phương pháp duy vật biện chứng
- Sử dụng lý thuyết môn học quản trị quản trị nguồn nhân lực .
- Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu, tổng hợp kinh tế, hệ thống hóa, khái quát hóa.
- Phương pháp so sánh, phân tích kinh tế - xã hội, phương pháp điều tra.

#### **Phạm vi nghiên cứu:**

- Nhân viên Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin Điện lực miền Trung.
- Thời gian nghiên cứu: từ năm 2008 đến nay.

### **4. Bố cục và kết cấu đề tài**

Chương 1: Lý luận về động lực cho người lao động

Chương 2: Thực trạng công tác động lực lao động tại Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin điện lực Miền Trung.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin điện lực Miền Trung.

## **Chương 1 - LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG**

### **1.1. ĐỘNG LỰC VÀ VAI TRÒ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.1.1. Nhu cầu và động cơ**

Nhu cầu có thể được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó. Nhu cầu chưa

được thỏa mãn tạo ra một tâm lý căng thẳng đối với con người khiến họ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu đó.

Động cơ là sự sẵn sàng, quyết tâm thực hiện với nỗ lực ở mức độ cao để đạt được các mục tiêu của tổ chức và nó phụ thuộc vào khả năng đạt được kết quả để thỏa mãn được các nhu cầu cá nhân.

### **1.1.2. Động lực**

Động lực là sự khao khát, sự tự nguyện của con người nhằm tăng cường mọi nỗ lực để đạt mục tiêu, kết quả cụ thể nào đó.

*Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực:* Những nhân tố thuộc về con người, các nhân tố thuộc môi trường, các yếu tố thuộc về nội dung bản chất công việc.

### **1.1.3. Tạo động lực thúc đẩy**

Động lực ám chỉ những nỗ lực cả bên trong lẫn bên ngoài của một con người có tác dụng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động đã xác định.

Động lực thúc đẩy làm việc chính là một động lực có ý thức hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt được một mục tiêu mong đợi.

### **1.1.4. Phần thưởng bên trong và bên ngoài**

Phần thưởng bên trong là sự thỏa mãn mà một người cảm nhận được từ việc thực hiện một hành động cụ thể. Phần thưởng bên ngoài được tạo ra bởi một người khác, chẳng hạn sự thăng tiến và trả lương cao từ nhà quản trị để động viên nhân viên.

### 1.1.5. Các cách tiếp cận về động cơ thúc đẩy

- a. *Cách tiếp cận truyền thống*: Những phần thưởng về vật chất sẽ đem lại cho nhân viên sự nỗ lực cao trong việc thực hiện công việc.
- b. *Cách tiếp cận theo các mối quan hệ với con người*: Những phần thưởng không thuộc về kinh tế, chẳng hạn được làm việc trong những nhóm có cùng chung nhu cầu xã hội dường như quan trọng hơn vấn đề tiền bạc, và nó là một trong những yếu tố tạo nên động lực của hành vi trong công việc.
- c. *Cách tiếp cận nguồn nhân lực*: Cách tiếp cận nguồn nhân lực về động cơ có thúc đẩy đã chỉ ra rằng nhân viên là một thực thể phức tạp và được thúc đẩy bởi nhiều yếu tố.
- d. *Cách tiếp cận hiện đại*: Cách tiếp cận hiện đại động viên động cơ thúc đẩy được thể hiện qua ba nhóm lý thuyết sau: Học thuyết về nội dung thúc đẩy, các lý thuyết tiến trình về động cơ thúc đẩy, lý thuyết tăng cường về động cơ thúc đẩy.

### 1.1.6. Vai trò của tạo động lực trong quản trị nguồn nhân lực

- Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một trong những cách thức để duy trì và phát triển nguồn nhân lực.
- Đối với doanh nghiệp, tạo động lực giúp phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.
- Đối với người lao động, tạo động lực giúp họ tự hoàn thiện bản thân mình, cảm thấy có ý nghĩa trong công việc với tổ chức.

## **1.2. CÁC LÝ THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC**

### **1.2.1. Các lý thuyết về nội dung của động cơ thúc đẩy**

#### ***1.2.1.1. Thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow***

Thuyết phân cấp nhu cầu của A.Maslow cho rằng con người được thúc đẩy bởi nhiều nhu cầu khác nhau và những nhu cầu này được phân cấp thành 5 thứ bậc theo một trật tự xác định là: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu quan hệ xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện.

#### ***1.2.1.2. Thuyết ERG của Clayton Aldefer***

Là giải pháp làm đơn giản hóa học thuyết của A.Maslow, thuyết của Clayton Aldefer đã xác định 3 nhóm nhu cầu cơ bản của con người gồm: Những nhu cầu về sự sinh tồn (Existence needs), những nhu cầu về quan hệ giao tiếp (Relatedness Needs), những nhu cầu về sự phát triển (Growth needs).

#### ***1.2.1.3. Thuyết hai yếu tố của Fredrick Herzberg***

Lý thuyết về hai yếu tố bao gồm: Những yếu tố duy trì, những yếu tố thúc đẩy, nằm giữa hai yếu tố là sự trung lập, điều đó có nghĩa là nhân viên không thể hiện rõ sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của mình. Herzberg tin rằng hai yếu tố hoàn toàn khác nhau này đã góp phần tạo nên hành vi của nhân viên và ảnh hưởng đến thái độ của họ đối với công việc.

#### ***1.2.1.4. Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu của David McClelland***

Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu cho rằng có một số nhu cầu nhất định cần phải có trong đời sống cá nhân. Nói cách khác con người sinh ra không có những nhu cầu này nhưng họ học được chúng

thông qua những kinh nghiệm trong cuộc sống của họ. Bao gồm: nhu cầu đạt được thành công, nhu cầu hội nhập, nhu cầu về quyền lực.

## **1.2.2. Các lý thuyết thúc đẩy theo tiến trình**

### ***1.2.2.1. Thuyết công bằng của J.Stacy Adams***

J.Stacy Adams cho rằng nếu con người nhận được sự đãi ngộ công bằng với người khác trong cùng một mức đóng góp, họ sẽ tin rằng họ được đối xử công bằng. Ngược lại, sự không công bằng tạo ra sự căng thẳng trong mỗi người, điều này sẽ kích thích họ lập lại sự công bằng bằng cách: thay đổi hoặc những đóng góp trong công việc, thay kết quả nhận được, thay đổi cảm nhận, rồi bỏ công việc.

### ***1.2.2.2. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

Thuyết kỳ vọng cho rằng động cơ thúc đẩy phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. Thuyết kỳ vọng không chỉ quan tâm đến việc xác định loại nhu cầu mà còn nghiên cứu quá trình để các cá nhân nhận được phần thưởng.

### ***1.2.2.3. Các yếu tố của thuyết kỳ vọng:***

Thuyết kỳ vọng dựa trên mối quan hệ giữa nỗ lực cá nhân, sự thực hiện (hành động) của cá nhân và kết quả đầu ra mà họ mong muốn. Mấu chốt của thuyết kỳ vọng là sự kỳ vọng cho mối quan hệ giữa nỗ lực, hành động và kết quả đầu ra cùng với kết quả đầu ra đối với cá nhân.

## **1.2.3. Lý thuyết về sự tăng cường của động cơ thúc đẩy**

Thuyết tăng cường chỉ ra rằng hành vi là một chức năng chịu sự chi phối của hậu quả (phần thưởng hay hình phạt). Những hành vi



được khen thưởng là những hành vi được khuyến khích lặp lại, còn những hành vi bị phạt là những hành vi cần tránh.

### **1.3. CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC**

#### **1.3.1. Tạo động lực bằng hệ thống thù lao lao động**

Hệ thống thù lao lao động là tập hợp tất cả các khoản chi trả dưới các hình thức như tiền, hàng hóa, dịch vụ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động.

Để hệ thống thù lao lao động phát huy được vai trò tạo động lực, người quản lý cần lưu ý:

**1.3.1.1. Xây dựng cơ chế và quy chế trả lương trong tổ chức:** Tổ chức cần nghiên cứu và cân nhắc kỹ lưỡng tới các yếu tố sau: quy định của pháp luật, tính chất đặc thù công việc và mức độ ưu tiên động viên các vị trí chức danh, cách thức trả lương, quan điểm và ý kiến của người lao động, khả năng chi trả của tổ chức.

**1.3.1.2. Hệ thống lương thưởng và các khoản phúc lợi công bằng:** Hệ thống thù lao thành công cần phải kết hợp chặt chẽ với sự công bằng cho tất cả các cá nhân tham gia trong mối quan hệ với công việc. Điều này chỉ có thể đạt được bằng thiết lập một hệ thống thù lao bao gồm có sự so sánh bên trong lẫn bên ngoài tổ chức.

#### **1.3.2. Tạo động lực bằng cải thiện môi trường làm việc**

##### **1.3.2.1. Điều kiện làm việc**

- Thay đổi tính chất công việc.
- Cải thiện tình trạng vệ sinh môi trường
- Thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động để tăng năng suất và cải thiện môi trường xung quanh người lao động.

**1.3.2.2. Công việc ổn định:** Đảm bảo đủ việc làm và ổn định cho người lao động sẽ tạo được niềm vui, sự phấn khởi và yên tâm cho cá nhân và tập thể lao động.

**1.3.2.3. Mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể:** Các mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn và đây là nguồn gốc tạo động lực thúc đẩy làm việc.

**1.3.2.4. Văn hóa tổ chức**

- Xây dựng mối quan hệ thân thiện, vui vẻ, hòa đồng, tinh thần giúp đỡ lẫn .

- Xây dựng các chính sách, các phong trào thi đua.

**1.3.2.5. Quan hệ thân thiện giữa lãnh đạo và đồng nghiệp**

Nếu nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho nhân viên tạo được bầu không khí làm việc thân thiện trong Công ty thì đây cũng là giải pháp đem lại hiệu quả.

**1.3.2.6. Xây dựng nhóm làm việc:** Các nhóm đặc biệt có ưu thế trong việc liên kết các tài năng và tạo ra những giải pháp sáng tạo.

**1.3.3. Tạo động lực cho người lao động bằng công tác đào tạo**

- Một là xây dựng chiến lược đào tạo rõ ràng.
- Hai là gắn hiệu quả đào tạo với nâng cao năng lực làm việc, tạo ra lợi thế cạnh tranh.
- Ba là thực tiễn công việc là câu trả lời chính xác nhất về nhu cầu đào tạo.
- Bốn là khuyến khích người lao động tự học và học tập suốt đời.

- Năm là tăng cường đối tác trong đào tạo.
- Sáu là chi phí đào tạo là chi phí đầu tư cho phát triển dài hạn.

hạn.

### **1.3.4. Tạo động lực cho người lao động bằng hệ thống đánh giá thành tích công bằng và hiệu quả**

Hệ thống đánh giá công bằng và hiệu quả sẽ giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình và khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Kết quả đánh giá là cơ sở để thực hiện đãi ngộ nhân sự, đánh giá nhân sự.

## **Chương 2 - THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG**

### **2.1. TÌNH HÌNH CHUNG CỦA CÔNG TY VIỄN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG**

#### **2.1.1. Lịch sử hình thành**

Tháng 11 năm thành lập Trung tâm Máy tính trực thuộc Công ty Điện lực 3.

Ngày 06/7/2005 đổi tên thành Trung tâm Viễn thông và Công nghệ thông tin, trực thuộc Công ty Điện lực 3.

Ngày 28/4/2010 đổi tên thành Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin Điện lực miền Trung thuộc Tổng Công ty Điện lực miền Trung.

#### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ**

Sản xuất, lắp ráp cung ứng và kinh doanh công tơ điện tử, thiết bị điện tử, các thiết bị đo lường về điện, thiết bị viễn thông và công nghệ thông tin. Kinh doanh dịch vụ viễn thông công cộng. Liên

doanh, liên kết đầu tư trong và ngoài nước trong lĩnh vực điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin.

### **2.1.3. Bộ máy quản lý**

Công ty được tổ chức theo mô hình quản lý trực tuyến - chức năng xuyên suốt từ cấp Công ty xuống đơn vị trực thuộc. Đồng thời giữa các bộ phận cũng có mối quan hệ chức năng trong việc liên hệ, phối hợp, trao đổi kinh nghiệm giữa các phòng ban.

### **2.1.4. Đặc điểm nguồn lực Công ty**

#### ***2.1.4.1. Tình hình tài chính của Công ty***

Nguồn vốn của Công ty từ năm 2009-2011 tăng đều, năm 2011 là 53.02.370.000 đồng. Trong năm 2011, Công ty đưa vào hoạt động Xưởng sản xuất công tơ điện tử công suất nửa triệu công-tơ mỗi năm nên Công ty phải đầu tư máy móc, thiết bị nhằm đẩy mạnh hơn nữa hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy nợ phải trả của các năm 2009 đến 2011 luôn chiếm tỷ lệ rất cao trên tổng nguồn vốn (năm 2009 là 75,27%, năm 2010 là 76,85%, năm 2011 là 74,85%).

#### ***2.1.4.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh***

Giai đoạn từ 2008-2010, tổng doanh thu giảm, đến năm 2011 có sự tăng nhẹ nhưng tổng lợi nhuận sau thuế tăng đều qua các năm. Lợi nhuận sau thuế các năm như sau: 2008 là 84.273.000 đồng, 2009 là 116.567.000 đồng, 2010 là 292.817.000 đồng, năm 2011 là 300.745.000 đồng.

Trong đó lĩnh vực kinh doanh viễn thông điện lực có tỷ trọng cao nhất nhưng lại là lĩnh vực lỗ nhiều nhất trong cả 3 năm 2009, 2010, 2011. Bên cạnh đó, lĩnh vực sản xuất sản phẩm điện tử và kiểm định công cơ lỗ trong năm 2008, sang năm 2009 thì có lãi và

đến năm 2010 lãi cao gấp đôi năm trước và chiếm trọng từ 10,45% năm 2008 lên 22,17% năm 2010.

#### **2.1.4.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật**

- Hiện tại ngoài trụ sở chính của Công ty đặt tại 552 Trưng Nữ Vương - quận Hải Châu - TP Đà Nẵng, Công ty còn có 3 cửa hàng kinh doanh dịch vụ viễn thông điện lực tại các quận Hải Châu, Cẩm Lệ, Liên Chiểu và một xưởng sản xuất Điện tử.

- Ngoài trừ lao động làm việc tại xưởng sản xuất Điện tử và nhân viên bảo vệ thì tất cả các nhân viên còn lại trong Công ty đều được trang bị máy tính cá nhân. Các nhân viên làm việc tại các bộ phận kỹ thuật đều có những máy móc chuyên dụng.

- Ngoài ra tại nơi làm việc đều được trang bị các hệ thống thông hút gió, máy điều hòa, các thiết bị phòng chống cháy nổ, tủ thuốc...

#### **2.1.4.4. Nguồn nhân lực**

- Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi: Độ tuổi trung bình của nhân viên trong Công ty là 33 tuổi.

- Cơ cấu lao động theo trình độ, chức danh: Lực lượng lao động có trình độ học đại học chiếm gần 50%.

- Tình hình thu nhập của người lao động: Tiền lương bình quân năm 2008 đạt 4.596.000 đ/người/tháng; năm 2009 đạt 5.000.000 đồng/người/tháng, năm 2010 đạt 5.300.000 đồng/người/tháng.

## 2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG

### 2.2.1. Khảo sát ý kiến của người lao động về công tác tạo động lực tại Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin điện lực miền Trung

Qua phiếu khảo sát ta thu được thông tin về những yếu tố tạo nên động lực tại các bộ phận trong Công ty có trật tự ưu tiên như sau:

Bảng 2.7. Bảng kết quả điều tra

<b>Đối với Giám đốc và quản lý phòng ban</b>	<b>Đối với nhân viên văn phòng</b>	<b>Đối với nhân viên và công nhân trực tiếp</b>
1. Triển vọng và thăng tiến 2. Lương, cơ chế và quy chế trả lương hợp lý 3. Các chế độ chính sách phúc lợi 4. Văn hóa doanh nghiệp: Quan hệ của lãnh đạo và đồng nghiệp, có các hoạt động phong trào vui chơi giải trí, quan tâm đến đời sống, tâm tư nguyện vọng của người lao động, các chính sách đãi ngộ khác	1. Lương, cơ chế và quy chế trả lương hợp lý 2. Mức thưởng hấp dẫn 3. Các chế độ chính sách phúc lợi 4. Công việc có cơ hội tiếp tục học tập, đào tạo, phát triển, nâng cao tay nghề 5. Cơ hội được công nhận thành tích 6. Triển vọng và thăng tiến 7. Công việc ổn định 8. Điều kiện làm việc đảm	1. Lương, cơ chế và quy chế trả lương hợp lý 2. Mức thưởng hấp dẫn 3. Các chế độ chính sách phúc lợi 4. Điều kiện làm việc đảm bảo sức khỏe và an toàn lao động 5. Công việc ổn định 6. Công việc có cơ hội tiếp tục học tập, đào tạo, phát triển, nâng cao tay nghề 7. Sự đánh giá đầy đủ và công bằng trong công

<p>5. Mức thưởng hấp dẫn</p> <p>6. Cơ hội được công nhận thành tích</p> <p>7. Sự đánh giá đầy đủ và công bằng trong công việc</p> <p>8. Công việc có cơ hội tiếp tục học tập, đào tạo, phát triển, nâng cao tay nghề</p> <p>9. Điều kiện làm việc đảm bảo sức khỏe và an toàn lao động</p> <p>10. Công việc ổn định</p>	<p>bảo sức khỏe và an toàn lao động</p> <p>9. Sự đánh giá đầy đủ và công bằng trong công việc</p> <p>10. Văn hóa doanh nghiệp: Quan hệ của lãnh đạo và đồng nghiệp, có các hoạt động phong trào vui chơi giải trí, quan tâm đến đời sống, tâm tư nguyện vọng của người lao động, các chính sách đãi ngộ khác</p>	<p>việc</p> <p>8. Văn hóa doanh nghiệp: Quan hệ của lãnh đạo và đồng nghiệp, có các hoạt động phong trào vui chơi giải trí, quan tâm đến đời sống, tâm tư nguyện vọng của người lao động, các chính sách đãi ngộ khác</p> <p>9. Cơ hội được công nhận thành tích</p> <p>10. Triển vọng và thăng tiến</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **2.2.2. Thực trạng tạo động lực thúc đẩy bằng hệ thống thù lao lao động**

### **2.2.2.1. Chế độ tiền công, tiền lương**

Căn cứ quỹ lương hàng năm tạm tính, hàng tháng Công ty sẽ thực hiện chi trả tiền lương như sau:

**1. Trả lương cơ bản** (lương đợt 1): Lương cơ bản, ký hiệu T1 (kể cả các khoản phụ cấp lương) quy định trả từ ngày 02 đến ngày 10 hàng tháng, căn cứ vào hệ số lương, hệ số phụ cấp, mức lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước và ngày công làm việc thực tế theo Nội quy lao động của Công ty để chi trả.

**2. Trả lương theo kết quả thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh** của từng bộ phận và hiệu quả công việc của từng cá nhân (lương đợt 2), ký hiệu T2 với  $T2 = T - T1$ . (với T là quỹ tiền lương từ hoạt động sản xuất, kinh doanh và dịch vụ khác) Quy định thời gian trả lương đợt 2 là từ ngày 20 đến ngày 25 của tháng. Việc chi trả tiền lương đợt 2 được thực hiện theo hai bước: Bước 1 phân bổ đến từng bộ phận và bước 2 phân bổ đến từng CBCNV trong bộ phận.

**Ưu điểm:** Công ty đã xây dựng hệ thống trả lương tương đối hoàn chỉnh, cụ thể, rõ ràng. Công ty luôn đảm bảo chế độ nâng lương đúng theo quy định của pháp luật.

**Nhược điểm:** Do hệ số lương của đối tượng công nhân trực tiếp còn thấp, nhiều người không thể sống hoàn toàn dựa vào thu nhập từ Công ty. Bộ phận gián tiếp kinh doanh của các đơn vị cũng như bộ phận văn phòng hưởng theo lương thời gian nên chưa động viên được người lao động cũng như nhân viên trẻ.

#### **2.2.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng**

Quỹ khen thưởng của Công ty được hình thành từ việc trích quỹ tiền lương. Phương châm khen thưởng của Công ty là chính xác, kịp thời, công bằng kết hợp đúng đắn khen thưởng bằng vật chất và tinh thần.

**Ưu điểm:** Công ty đã xây dựng nhiều hình thức khen thưởng với từng loại đối tượng khác nhau. Tiền thưởng phân phối cho CBCNV mang tính thường kỳ, hàng tháng, quý, năm và mức thưởng gắn liền với hệ số xếp loại từng. Các hình thức thưởng như thưởng đột xuất, thưởng sáng kiến, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng



vượt mức chỉ tiêu vào các phong trào thi đua, các đợt thi đua từng tháng, quý, năm.

**Nhược điểm:** Mức tiền thưởng dành cho đối tượng công nhân trực tiếp vẫn còn thấp nên cần xác định lại hệ số tính thưởng. Bên cạnh đó, mức tiền thưởng như thưởng sáng kiến, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng vượt mức chỉ tiêu vào các phong trào thi đua được quy định là cùng mức, nên cứ có sáng kiến hay hoàn thành vượt mức kế hoạch thì được thưởng bằng khen và cùng một số tiền.

#### **2.2.2.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi**

Các chính sách và chế độ đối với người lao động được thực hiện đúng theo quy định của bộ luật lao động.

**Ưu điểm:** Có tác động rất lớn đến tinh thần và tâm lý lao động của công nhân, tạo một ấn tượng tốt đẹp cho người lao động và cho Công ty. Đồng thời, mang lại lợi ích cho người lao động, tác động đến thái độ, động cơ làm việc tự giác, sáng tạo của tất cả mọi thành viên.

#### **2.2.3. Tạo động lực cho người lao động bằng cải thiện điều kiện làm việc**

Trong những năm vừa qua, ban lãnh đạo Công ty đã luôn chú trọng đến việc cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

**Ưu điểm:** Quan tâm chăm sóc về mặt vật chất, sức khỏe mà còn cả đời sống tinh thần của từng thành viên trong Công ty. Thu hút đông đảo cán bộ công nhân viên tham gia.

#### **2.2.4. Tạo động lực bằng công việc ổn định**

Công ty luôn đảm bảo cho cán bộ công nhân viên yên tâm công tác với công việc hiện tại của mình. Công ty cam kết bảo đảm

ổn định việc làm, thu nhập cán bộ công nhân viên năm sau cao hơn năm trước. Đời sống, các quyền lợi về tinh thần, vật chất của cán bộ công nhân viên được quan tâm, chăm sóc đầy đủ và có nhiều điểm có lợi hơn cho người lao động.

### **2.2.5. Tạo động lực thông qua công tác quản lý lao động và đánh giá kết quả làm việc**

Việc đánh giá, thưởng, phạt đối với CBCNV được tiến hành đúng thủ tục, công khai, tiến hành nâng lương, nâng bậc tuân theo các quy chế đã được ban hành của Công ty.

*Ưu điểm:* Ban giám đốc đã chú trọng điều hành tổ chức các phong trào thi đua, thực hiện bình xét thi đua một cách kịp thời, dân chủ, công khai. Việc khen thưởng đã góp phần tạo không khí phấn khởi, có tác dụng động viên, khích lệ to lớn đối với người lao động

*Khuyết điểm:* Việc xem xét chấm công và xếp loại chưa được sao sát, chưa thật sự nghiêm khắc, bên cạnh đó việc đánh giá cũng chịu ảnh hưởng của cách đánh giá chủ quan của trưởng phòng ban nên phân phối lương thưởng tại đây vẫn còn mang tính chất cào bằng.

### **2.2.6. Tạo động lực cho người lao động bằng công tác đào tạo**

Công tác đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho CBCNV, tạo điều kiện để họ luôn được trao dồi kỹ năng và kinh nghiệm công tác, đảm bảo năng lực và trình độ để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

**Ưu điểm:** Công ty đã rất quan tâm đến công tác giáo dục đào tạo cho người lao động, tổ chức các chương trình đào tạo thực sự bổ ích, phù hợp nguyện vọng và nhu cầu của nhân viên.

**Khuyết điểm:** Mặc dù Công ty đã cố gắng trong việc tạo điều kiện cho người lao động được nâng cao tay nghề nhưng chủ yếu áp dụng theo phương pháp đào tạo tại chỗ hoặc ngắn hạn, trong khi đó nhu cầu của người lao động thì lại rất cao, nên trong trường hợp đào tạo bên ngoài hoặc đào tạo trong dài hạn thì không phải đối tượng nào cũng được đi.

### **2.2.7. Tạo động lực bằng công việc có cơ hội thăng tiến**

Công ty đã tạo mọi điều kiện thuận lợi cho cán bộ công nhân viên có cơ hội được thăng tiến theo hiệu quả công việc.

**Khuyết điểm:** Quá trình thăng tiến hiện nay tại Công ty diễn ra chủ yếu ở hình thức bổ nhiệm từ trên xuống. Còn hình thức thăng tiến từ dưới lên thì còn khá ít và phải trải qua thời gian rất lâu, nhất là đối với công nhân trực tiếp chủ yếu ở trình độ trung cấp nên cơ hội thăng tiến của họ rất thấp

### **2.2.8. Kết luận**

Công ty chú trọng thực hiện công tác tạo động lực và đạt được nhiều thành tựu trong những năm gần đây như: xây dựng hệ thống trả lương tương đối hoàn chỉnh, đảm bảo chế độ nâng lương đúng theo quy định của pháp luật, xây dựng nhiều hình thức khen thưởng với từng loại đối tượng khác nhau, quan tâm chăm sóc về mặt vật chất, sức khỏe và đời sống tinh thần của từng thành viên trong Công ty, Công ty đã tạo được môi trường làm việc thoải mái, điều kiện làm việc tốt. Công ty thường xuyên củng cố và xây dựng công

tác Đảng, nâng cao tinh thần đoàn kết của tập thể cán bộ trong Công ty, quan tâm đến đời sống vật chất của họ. Bên cạnh đó, Công ty cũng chú trọng điều hành tổ chức các phong trào thi đua, thực hiện bình xét thi đua một cách kịp thời, dân chủ, công khai, tổ chức các chương trình đào tạo thực sự bổ ích, phù hợp nguyện vọng và nhu cầu của nhân viên.

Những khuyết điểm cần được quan tâm là: Mức lương còn thấp so với mặt bằng chung của ngành. Mức thưởng cho nhân viên văn phòng và trực tiếp thấp và cứng nhắc vì cùng mức tiền thưởng theo quy định. Bên cạnh đó, mảng kinh doanh viễn thông điện lực không còn nên các nhân viên hoạt động trong mảng này lo lắng về sự ổn định của công việc về sau. Việc đánh giá thành tích nhân viên vẫn còn mang tính chủ quan và cào bằng nên không đem lại sự hài lòng cao trong nhân viên. Phương pháp đào tạo chủ yếu là tại chỗ và ngắn hạn, trong khi nhu cầu đào tạo là cao. Và một điều nữa là quá trình thăng tiến là hình thức bổ nhiệm từ trên xuống.

### **Chương 3 - GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG**

#### **3.1. CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

##### **3.1.1. Xu thế Quản trị Nguồn nhân lực tương lai**

- Tạo động lực làm việc là phần quan trọng tiếp theo trong việc quản lý hiệu suất làm việc.
- Tình hình kinh tế xã hội càng phát triển, đời sống của người lao động ngày càng được nâng cao.
- Việc ứng dụng công nghệ vào quản trị nguồn nhân lực

đang trở nên phổ biến.

- Chi cho phúc lợi của nhân viên sẽ gia tăng..
- Môi trường làm việc ngày càng linh hoạt hơn..

### **3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian tới**

Triển khai thực hiện tốt các nhiệm vụ công tác trọng tâm:

- Hoàn thiện vấn đề tạo động lực cho người lao động.
- Thực hiện trả lương, thưởng phù hợp.
- Tăng các khoản phúc lợi, dịch vụ.
- Cải thiện các chính sách hỗ trợ đào tạo, phát triển.
- Triển khai củng cố, tăng cường đoàn kết nội bộ; Triển

khai đề án xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao tầm thương hiệu của Công ty.

- Thu hút thêm nhân viên có tài năng.

## **3.2. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG**

### **3.2.1. Một số quan điểm khi đề xuất giải pháp**

- Những nhu cầu, mong muốn mạnh nhất để tạo ra động lực cho nhân viên tại Công ty hiện nay là tiền lương và các chế độ chính sách phúc lợi, do đó cần ưu tiên giải quyết vấn đề tiền lương, thưởng và các chế độ chính sách phúc lợi.

- Quan tâm đến tâm lý của nhân viên.
- Chuẩn bị ngân sách thích hợp cho quản lý sự thay đổi.

### **3.2.2. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng hệ thống thù lao**

#### **3.2.2.1. Tăng thu nhập cho người lao động**

Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin điện lực miền Trung cần lưu ý một số điểm như sau:

- Tìm hiểu và tuân thủ đúng các quy định của pháp luật về các vấn đề lao động, tiền lương.
- Khảo sát mức lương trên thị trường lao động.
- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau.
- Thu nhập từ tiền lương của người lao động phải chiếm từ 70% - 80% tổng thu nhập. Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng.
- Công ty phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động.

Công ty cần phải đẩy mạnh sản xuất, kinh doanh, tăng giá trị sản lượng và phát triển ổn định.

Ngoài ra, cần phải gắn tiền lương với công tác sử dụng, bảo quản máy móc thiết bị. Nếu làm tốt công tác sửa chữa và bảo quản máy móc theo quy định, nâng cao hiệu quả sử dụng máy móc thiết bị thì Công ty sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí. Từ đó, Công ty có thể hạ giá thành sản phẩm, dịch vụ, tăng lợi nhuận và đây cũng là điều kiện để Công ty tăng tổng quỹ tiền lương nói chung và tiền lương của người lao động nói riêng.

Bên cạnh đó, Công ty cũng cần xây dựng một hệ thống đánh giá đúng hệ số năng lực, hiệu quả công việc trong tháng của cá nhân và điểm thi đua của bộ phận một cách công bằng.

### **3.2.2.2. Tạo động lực thông qua công cụ tiền thưởng**

- Thường phạt công minh, kịp thời với những hình thức thưởng phạt cụ thể, đúng mức đối với nhân viên.

- Vận dụng cơ chế khen thưởng đúng lúc, đúng người, sử dụng để tôn vinh biểu dương những người có thành tích nổi trội hơn.

- Khi thưởng, Công ty phải kết hợp với khen ngợi người lao động.

- Với bất kỳ sáng kiến nào có lợi cho Công ty thì Công ty nên động viên và khen thưởng kịp thời nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động.

- Hình thức thưởng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng bằng tiền, có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật, các khóa học cho họ và con em họ...

- Việc bình bầu các danh hiệu thi đua hàng tháng nên thực hiện trực tiếp tại từng tổ, từng bộ phận sản xuất, từng phòng ban

### **3.2.2.3. Áp dụng thêm một số hình thức phúc lợi tự nguyện**

- Duy trì các khoản phúc lợi sẵn có và tìm hiểu kỹ mong muốn của nhân viên.

- Trợ cấp đi lại và điện thoại cho nhân viên phòng Phòng Kinh doanh và Marketing.

- Thưởng cho những nhân viên đạt thành tích tốt trong việc tự học và ứng dụng tốt kiến thức mà họ đã tham gia.

- Giúp đỡ tài chính không mang tính kinh doanh như : cho

vay một khoản tiền nhằm giúp cho nhân viên mua một số tài sản có giá trị như: mua nhà, mua xe...

- Các dịch vụ giải trí như: tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt.

### **3.2.3. Tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng cải thiện điều kiện làm việc**

- Bố trí sắp xếp nhân sự hợp lý
- Xây dựng bầu không khí tập thể trong Công ty bằng cách cải thiện việc trao đổi thông tin.

- Thường xuyên tổ chức những cuộc họp động viên tinh thần.

- Đặt ra hoặc khuyến khích người lao động đặt ra mục tiêu để phấn đấu, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi để họ đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Tăng cường mối quan hệ trong cơ cấu tổ chức và quản lý, mối quan hệ giữa các phòng ban.

- Xây dựng một bầu văn hoá Công ty mạnh mẽ, có sự tồn tại của nhiều niềm vui, sự chia sẻ, cộng tác và kết.

### **3.2.4. Tạo động lực thông đánh giá kết quả làm việc**

Quy trình đánh giá được thực hiện theo các bước: xây dựng mục tiêu đánh giá, theo dõi từng giai đoạn công việc, đánh giá và điều chỉnh. Đánh giá công việc phải đảm bảo đánh giá đúng, công bằng, khách quan cho nhân viên theo các chỉ tiêu định tính và định lượng theo quy định, đánh giá trong phạm vi công việc được giao, trong thời gian lao động. Phương pháp đánh giá cụ thể:

#### **3.2.4.1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ hoạ**



Đây là phương pháp lựa chọn các đặc trưng và đo lường đặc trưng. Tùy thuộc vào bản chất của từng loại công việc mà các đặc trưng được lựa chọn có thể là số lượng, chất lượng công việc hay sự hợp tác, nỗ lực làm việc...

#### **3.2.4.2. Đánh giá theo chỉ tiêu định lượng**

Đây là phương pháp dựa trên các chỉ tiêu định lượng để đánh giá công việc của người thực hiện dựa trên bảng mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, chức năng nhiệm vụ từng phòng ban.

Sau khi đã đánh giá thành tích của người lao động thì cần phải thưởng phạt phân minh, kịp thời, kịp lúc. Ngoài các khoản tiền thưởng, thì cần phải: Xây dựng “ Bức tường danh vọng”- Công ty dành một vị trí trang trọng để treo các bức ảnh tập thể chụp toàn bộ nhân viên, những lời cảm ơn, khen ngợi từ phía khách hàng và những minh chứng cho những thành công của doanh nghiệp.

#### **3.2.5. Tạo động lực cho người lao động bằng công tác đào tạo**

- Mở rộng thêm chi phí cho đào tạo.
- Tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự theo chuyên đề để bồi dưỡng và nâng cao kiến thức cho người lao động.
- Yêu cầu Công ty đào tạo khảo sát lại và thiết kế các chương trình sao cho sát với thực tế hoạt động của tổ chức.
- Đào tạo nhân viên mới không chỉ là về kỹ năng chuyên môn trong công việc của họ mà cả những công việc ở những phòng ban khác nhau .
- Khuyến khích nhân viên tham gia các khóa đào tạo trực tuyến.

- Tạo điều kiện cho các đối tượng có năng lực, có khả năng và có nhu cầu đào tạo dài hạn, đào tạo chuyên sâu như học thạc sĩ, học nước ngoài được đi học.

- Ngoài việc đào tạo về trình độ nghiệp vụ chuyên môn, Công ty cũng cần chú ý đào tạo các kỹ năng mềm

### **KẾT LUẬN**

Đề tài "**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN ĐIỆN LỰC MIỀN TRUNG**" đã hoàn thành được các nhiệm vụ chủ yếu sau đây:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động, qua đó làm rõ khái niệm và nội dung động lực và các công cụ tạo động lực.

- Phản ánh tình hình tạo động lực cho người lao động hiện nay Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin điện lực miền Trung, từ đó nêu lên những ưu điểm và những tồn tại trong công tác tạo động lực tại Công ty.

- Luận văn đã khảo sát và trình bày các mong muốn của cán bộ công nhân viên Công ty, và trên cơ sở mục tiêu chiến lược của Công ty trong thời gian đến, luận văn nêu ra các giải pháp chủ yếu và các kiến nghị để ban Giám đốc nghiên cứu.

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn TS. Phạm Thị Lan Hương, ban lãnh đạo, cán bộ công nhân viên phòng Tổ chức – Hành chính Công ty Viễn thông và Công nghệ thông tin điện lực miền Trung đã tận tình giúp đỡ tôi hoàn thành đề tài của mình.

Tôi xin chân thành cảm ơn!