

A decorative border consisting of a repeating pattern of palm trees with green fronds and brown trunks, arranged in a rectangular frame around the central text.

**Hoàn thiện công tác tạo động lực cho  
người lao động tại Công ty Cổ phần Viễn  
thông – Tin học Bưu điện**

## MỤC LỤC

MỤC LỤC .....	0
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU .....	0
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
Chương I: Lý luận chung về động lực và tạo động lực cho người lao động ....	3
1. Động lực và các yếu tố tạo động lực .....	3
1.1. Khái niệm động lực.....	3
1.2. Các nhân tố tác động đến động lực lao động:.....	3
2. Một số học thuyết tạo động lực .....	4
2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow: .....	4
2.2. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg:.....	7
2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom: .....	10
2.4. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam: .....	13
2.5. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner: .....	15
2.6. Lý thuyết về bản chất con người của Mc. Gregor.....	15
2.7. Quan điểm của Hackman và Oldham.....	17
3. Các phương hướng tạo động lực cho người lao động: .....	18
3.1. Xác định nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng người lao động: .....	18
3.2. Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ: .	18
3.3. Kích thích người lao động.....	18
3.3.1. Kích thích vật chất.....	19
3.3.2. Kích thích tinh thần.....	24
4. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác tạo động lực.....	25
4.1. Đối với cá nhân.....	25
4.2. Đối với doanh nghiệp.....	26
Chương II: Phân tích, đánh giá công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.....	27
1. Những đặc điểm chung của Công ty có ảnh hưởng đến công tác tạo động lực .....	27

1.1. Quá trình hình thành phát triển của Công ty.....	27
1.2. Chức năng nhiệm vụ của Công ty. ....	27
1.3. Môi trường kinh doanh. ....	29
1.3.1. Môi trường bên trong. ....	29
1.3.2. Môi trường bên ngoài.....	36
1.3.3. Một số vấn đề có liên quan khác: .....	38
2. Thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện. ....	40
2.1. Tạo động lực cho người lao động qua tiền lương và phụ cấp .....	41
2.1.1. Tình hình sử dụng sử dụng quỹ tiền lương.....	41
2.1.2. Phân phối tiền lương cá nhân cho người lao động .....	45
2.1.3. Kết quả đánh giá công tác tạo động lực qua tiền lương cho người lao động tại Công ty. ....	54
2.2. Tạo động lực cho người lao động qua tiền thưởng: .....	60
2.3. Tạo động lực cho người lao động qua phúc lợi & dịch vụ:.....	62
2.4. Tạo động lực cho người lao động qua các hoạt động khác.....	66
2.5. Đánh giá chung công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.....	67
Chương III: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần.....	71
Viễn thông - tin học bưu điện.....	71
1. Mục tiêu phát triển của Công ty trong thời gian tới. ....	71
2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty Cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.....	73
2.1. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp: .....	73
2.2. Các biện pháp khuyến khích cá nhân: .....	75
2.3. Xây dựng cơ sở xét thưởng mới, tăng tần suất thưởng, đa dạng các hình thức thưởng và khiển trách.....	76
2.4. Tăng các khoản phúc lợi và dịch vụ:.....	79
2.5. Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.....	81
2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.....	83
2.7. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc:.....	85

2.8. Sử dụng và bố trí nhân lực cho phù hợp.....	86
2.9. Hoạt động đào tạo cần tiến hành thường xuyên, liên tục, đảm bảo chất lượng.....	87
2.10. Khuyến khích nhân viên bằng việc đưa ra các mục tiêu, xây dựng nhóm làm việc. ....	88
KẾT LUẬN.....	91
Danh mục tài liệu tham khảo.....	92

## DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

Hình 1: Thứ bậc nhu cầu của Maslow .....	5
Hình 2: Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa .....	11
Hình 3: Các yếu tố của một chương trình đãi ngộ lương.....	19
Bảng 1: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn .....	32
Bảng 2: Một số kết quả sản xuất kinh doanh của CT-IN.....	34
Bảng 3: Báo cáo doanh thu của Công ty trong những năm gần đây. ....	35
Bảng 4: Mẫu bảng lương hiệu quả.....	52
Bảng 5: Mẫu bảng quyết toán tiền lương cá nhân.....	46
Bảng 6: Mẫu bảng lương chính sách.....	48
Bảng 7: Mẫu bảng lương cấp bậc .....	50
Bảng 8: Mức thu nhập bình quân năm của cán bộ công nhân viên Công ty	
Bảng 9: Mức sống xã hội năm 2004 khu vực đồng bằng Sông Hồng.....	<b>Error!</b>

### **Bookmark not defined.**

Biểu 1: Biểu đồ tăng trưởng về doanh thu của CT-IN.....	34
Biểu 2: Mức thu nhập hiện nay có đảm bảo cộng sống? <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Biểu 3: Mức lương hiện nay có được sự hài lòng? <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Biểu 4: Mức thu nhập nhận được có được công bằng? <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Biểu 5: Sự quan tâm đến chính sách tiền lương? <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Biểu 6: Sự hài lòng của mức thưởng?..... <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Biểu 7: Mức độ hài lòng của phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ <b>Error! Bookmark not defined.</b>	

## **Lời cam đoan**

Trong quá trình thực hiện chuyên đề này, tôi xin cam kết công trình nghiên cứu của tôi là do quá trình hiểu biết, tìm tòi và cố gắng, nỗ lực thực hiện của bản thân cùng với sự hướng dẫn của thầy cô giáo, đặc biệt là TS. Phạm Thúy Hương. Công trình nghiên cứu của tôi không được sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Tài liệu được tôi tham khảo là hoàn toàn hợp lệ và được pháp luật cho phép lưu hành rộng rãi.

Sinh viên thực hiện

(ký tên)

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết phải nghiên cứu:

Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang diễn ra nhanh chóng, quyết liệt và trở thành xu thế phát triển không thể đảo ngược của nền kinh tế thế giới hiện nay. Nhận thức rõ về xu thế phát triển tất yếu của nền kinh tế thế giới, Việt Nam đã xác định rõ sự cần thiết phải tham gia hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang tiếp tục được khẳng định là một nội dung quan trọng trong công cuộc Đổi mới của Việt Nam và được thực hiện với quy mô và mức độ ngày càng cao. Gia nhập WTO đã đặt ra cho Việt Nam nhiều cơ hội và thách thức. Trong bối cảnh đó, việc phát triển kinh tế là một trong những chiến lược đặt nên hàng đầu. Con người là một nguồn lực không thể thiếu và đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển ấy. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực là một hoạt động quan trọng trong tổ chức.

Để phát triển kinh tế, nâng cao năng suất lao động thì công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong công ty đóng vai trò vô cùng quan trọng. Động lực làm việc ví như là một đòn bẩy mạnh mẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Nhận thức được vấn đề đó, Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện luôn coi trọng công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty. Qua tìm hiểu thực tế tại Công ty, cùng với sự quan tâm giúp đỡ của cán bộ nhân viên phòng hành chính – quản trị và các phòng ban khác trong Công ty tôi đã lựa chọn đề tài nghiên cứu: “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần viễn thông – tin học bưu điện”.

### 2. Mục đích nghiên cứu:

Tìm hiểu các vấn đề về lý thuyết của công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp.

Tìm hiểu thực tế công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện. Từ đó nêu ra được điểm mạnh, điểm yếu và đưa ra hướng hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại

Công ty.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:**

Đối tượng nghiên cứu: Công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.

Phạm vi nghiên cứu: Các bộ phận – phòng ban, cán bộ công nhân viên trong Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.

### **4. Phương pháp nghiên cứu:**

Sử dụng phương pháp quan sát, phân tích, so sánh, đánh giá, tổng hợp dựa trên số liệu thực tế tại Công ty.

Ngoài ra, đề tài còn sử dụng phương pháp bảng hỏi. Bảng hỏi được thiết kế gồm các câu hỏi có liên quan trực tiếp đến công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty. Đề tài kết hợp sử dụng công cụ Excel để đánh giá công tác tạo động lực tại Công ty từ đó đưa ra hướng hoàn thiện.

### **5. Kết cấu chuyên đề:**

Ngoài phần phần mở đầu và kết luận, chuyên đề được kết cấu thành ba chương như sau:

*Chương I:* Lý luận chung về động lực và tạo động lực cho người lao động.

*Chương II:* Phân tích, đánh giá công tác tạo động lực lao động tại công ty cổ phần viễn thông – tin học bưu điện.

*Chương III:* Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty cổ phần viễn thông- tin học bưu điện.

Trong quá trình thực hiện chuyên đề thực tập, cùng với sự cố gắng của bản thân, tôi xin cảm ơn sự hướng dẫn của T.S Phạm Thúy Hương và ban lãnh đạo Công ty, phòng Hành chính – quản trị Công ty Cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện đã giúp tôi hoàn thành chuyên đề này. Do hạn chế về thời gian và kiến thức nên đề tài của tôi không tránh khỏi những thiếu sót rất mong nhận được ý kiến đóng góp, bổ sung.

Tôi xin chân thành cảm ơn!



## **Chương I: Lý luận chung về động lực và tạo động lực cho người lao động**

### **1. Động lực và các yếu tố tạo động lực**

#### ***Khái niệm động lực***

Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu của tổ chức.<sup>1</sup>

Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phương pháp mà người quản lý sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên.

#### ***Các nhân tố tác động đến động lực lao động:***

Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Các nhân tố đó có thể chia thành ba nhóm chính:

*Nhóm nhân tố thuộc về người lao động*, bao gồm:

- Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc và đối với tổ chức
- Nhận thức của người lao động về giá trị và nhu cầu cá nhân.
- Năng lực và nhận thức về năng lực của bản thân người lao động.
- Đặc điểm tính cách của người lao động.

*Nhóm nhân tố thuộc về công việc*, bao gồm:

- Đòi hỏi về kỹ năng nghề nghiệp
- Mức độ chuyên môn hóa của công việc
- Mức độ phức tạp của công việc
- Sự mạo hiểm và mức độ rủi ro của công việc

---

<sup>1</sup> Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb LĐ-XH, 2006, Trang 134

- Mức độ hao phí về trí lực.

*Nhóm nhân tố thuộc về tổ chức*, bao gồm:

- Mục tiêu, chiến lược của tổ chức
- Văn hóa của tổ chức
- Lãnh đạo (quan điểm, phong cách, phương pháp).
- Quan hệ nhóm.
- Các chính sách liên quan đến quyền và nghĩa vụ của người lao động, nhất là các chính sách về Quản trị nguồn nhân lực.

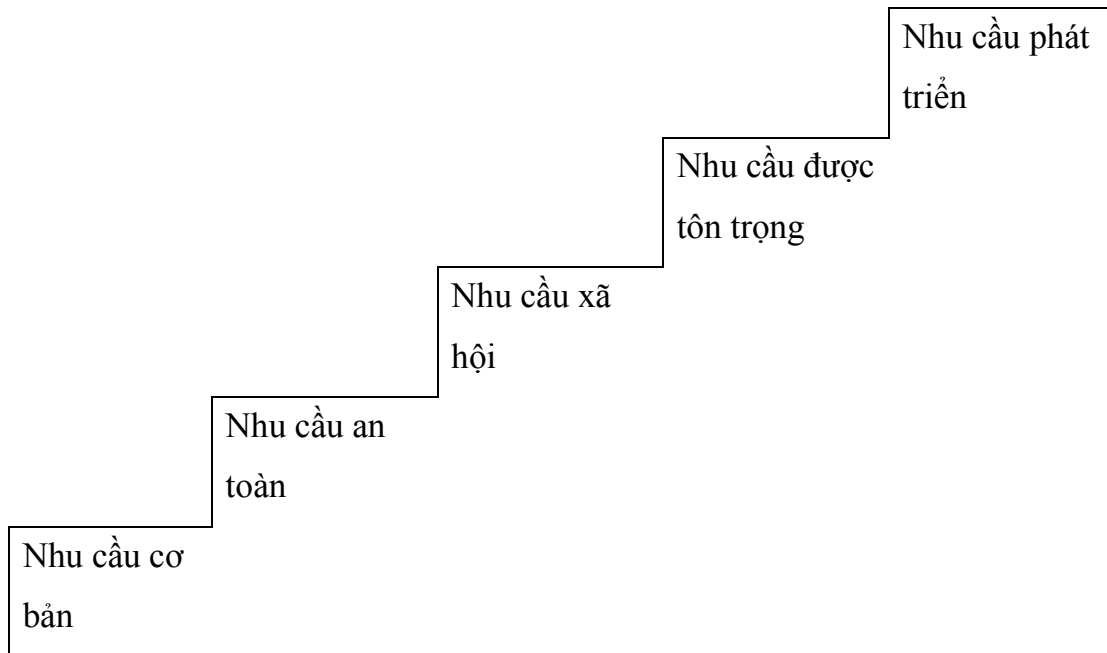
Các nhân tố trên tác động theo những cách thức khác nhau, theo nhiều cung bậc khác nhau tùy thuộc vào tình hình và đặc điểm của mỗi doanh nghiệp. Vì vậy, nhà quản lý cần nắm bắt được sự tác động của các nhân tố này để có những thay đổi kịp thời những biện pháp sản xuất và quản lý nhằm tạo động lực cho người lao động, phát triển doanh nghiệp của mình.

## **2. Một số học thuyết tạo động lực**

### *Học thuyết nhu cầu của Maslow:*

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

**Hình 1: Thứ bậc nhu cầu của Maslow**



○ *Nhu cầu cơ bản:*

Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu của cơ thể hoặc nhu cầu sinh lý bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như ăn, uống, ngủ, không khí để thở, các nhu cầu làm cho con người thoải mái...đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người. Trong hình, ta thấy những nhu cầu này được xếp vào bậc thấp nhất: bậc cơ bản nhất.

Maslow cho rằng, những nhu cầu ở mức độ cao hơn sẽ không xuất hiện trừ khi những nhu cầu cơ bản này được thỏa mãn và những nhu cầu cơ bản này sẽ chế ngự, hồi thúc, giục giã một người hành động khi nhu cầu cơ bản này chưa đạt được.

○ *Nhu cầu an toàn:*

Khi con người đã được đáp ứng các nhu cầu cơ bản, tức các nhu cầu này không còn điều khiển suy nghĩ và hành động của họ nữa, khi đó các nhu cầu về an toàn, an ninh sẽ bắt đầu được kích hoạt. Nhu cầu an toàn và an ninh này

thể hiện trong cả thể chất lẫn tinh thần.

Con người mong muốn có sự bảo vệ cho sự sống còn của mình khỏi các nguy hiểm. Nhu cầu này sẽ trở thành động cơ hoạt động trong các trường hợp khẩn cấp, nguy khốn đến tính mạng như chiến tranh, thiên tai, gặp thú dữ...

Nhu cầu này cũng thường được khẳng định thông qua các mong muốn về sự ổn định trong cuộc sống, được sống trong các khu phố an ninh, sống trong xã hội có pháp luật, có nhà cửa để ở...Nhiều người tìm đến sự che chở bởi các niềm tin tôn giáo, triết học cũng là do nhu cầu an toàn này, đây chính là việc tìm kiếm sự an toàn về mặt tinh thần.

Các chế độ bảo hiểm xã hội, các chế độ khi về hưu, các kế hoạch để dành tiết kiệm...cũng chính là thể hiện sự đáp ứng nhu cầu an toàn này.

○ *Nhu cầu xã hội:*

Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu mong muốn thuộc về một bộ phận, một tổ chức nào đó hoặc nhu cầu về tình cảm, tình thương. Nhu cầu này thể hiện qua quá trình giao tiếp như việc tìm kiếm, kết bạn, tìm người yêu, lập gia đình, tham gia một cộng đồng nào đó, đi làm việc, đi chơi picnic, tham gia các câu lạc bộ, làm việc nhóm...

○ *Nhu cầu được tôn trọng:*

Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu tự trọng vì nó thể hiện hai cấp độ: nhu cầu được người khác quý mến, nể trọng thông qua các thành quả của bản thân, và nhu cầu cảm nhận, quý trọng chính bản thân, danh tiếng của mình, có lòng tự trọng, sự tự tin vào khả năng của bản thân. Sự đáp ứng và đạt được nhu cầu này có thể khiến cho một đứa trẻ học tập tích cực hơn, một người trưởng thành cảm thấy tự do hơn.

Chúng ta thường thấy trong công việc hoặc cuộc sống, khi một người được khích lệ, tưởng thưởng về thành quả lao động của mình, họ sẵn sàng làm việc hăng say hơn, hiệu quả hơn. Nhu cầu này được xếp sau nhu cầu “thuộc

về một tổ chức”, nhu cầu xã hội phía trên. Sau khi đã gia nhập một tổ chức, một đội nhóm, chúng ta luôn muốn được mọi người trong nhóm nể trọng, quý mến, đồng thời chúng ta cũng phấn đấu để cảm thấy mình có “vị trí” trong nhóm đó.

○ *Nhu cầu phát triển:*

Đây là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực hoặc nhu cầu đạt được cái thành tích mới và có ý nghĩa. Không phải ngẫu nhiên mà nhu cầu này được xếp đặt ở mức độ cao nhất. Maslow mô tả nhu cầu này như sau: ”nhu cầu của một cá nhân mong muốn được là chính mình, được làm những cái mà mình “sinh ra để làm”. Nói một cách đơn giản hơn, đây chính là nhu cầu được sử dụng hết khả năng, tiềm năng của mình để tự khẳng định mình, để làm việc, đạt các thành quả trong xã hội.

Theo quan điểm về động lực, lý thuyết của Maslow có thể phát biểu rằng, mặc dù không một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn triệt để, song nhu cầu được thỏa mãn một cách căn bản không còn tạo ra động lực nữa.

Học thuyết nhu cầu của Maslow đã được công nhận rộng rãi, đặc biệt là trong giới quản lý điều hành. Nó được chấp nhận do tính logics và tính dễ dàng mà nhờ đó người ta có thể dung trực giác để hiểu lý thuyết này. Để tạo động lực cho nhân viên thì cần hiểu được họ đang ở đâu trong hệ thống nhu cầu trên và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở thứ bậc đó. Hệ thống thứ bậc nhu cầu này được nhiều nhà quản lý sử dụng làm công cụ hướng dẫn trong việc tạo động lực cho người lao động.

***Học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg:***

Herzberg cho rằng quan hệ của một cá nhân với công việc là yếu tố cơ bản và rằng thái độ của một người đối với đối với công việc rất có thể quyết định sự thành bại, Herzberg đã xem xét kỹ câu hỏi “Mọi người muốn gì từ

công việc của mình?” Qua nghiên cứu Herzberg đã chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

*Nhóm một* bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc như:

- Sự thành đạt
- Sự thừa nhận thành tích
- Bản chất bên trong của công việc
- Trách nhiệm lao động
- Sự thăng tiến

Đó là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

*Nhóm hai* bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như:

- Các chính sách và các chế độ quản trị của công ty.
- Sự giám sát công việc.
- Tiền lương
- Các quan hệ con người
- Các điều kiện làm việc

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Theo như Herzberg, các yếu tố dẫn đến sự thỏa mãn công việc là riêng rẽ và không liên quan gì đến các yếu tố dẫn đến sự bất mãn công việc. Vì vậy, các nhà quản lý tìm cách loại bỏ các yếu tố có thể tạo ra sự bất mãn công việc có thể đem lại ổn định nhưng chưa chắc đã đem lại động lực làm

việc. Họ sẽ xoa dịu người lao động hơn là tạo động lực cho họ. Do đó, những đặc điểm như chính sách và cơ chế của công ty, sự giám sát, quan hệ giữa người với người, điều kiện làm việc và lương bổng được Herzberg cho là mang đặc trưng của các yếu tố điều kiện. Khi được đảm bảo đầy đủ, mọi người sẽ không bất mãn; và họ cũng không được thỏa mãn. Nếu muốn tạo động lực cho mọi người trong công việc của mình, Herzberg gợi ý là nên nhấn mạnh đến thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và tăng tiến. Đây là các đặc điểm mà mọi người thấy có “sự tương thưởng” bên trong.

- Nhược điểm của học thuyết hai yếu tố của Herzberg:

Không có một thước đo tổng thể để đo độ thỏa mãn của người lao động. Bởi vì, một người có thể không thích một phần trong công việc của mình, song vẫn coi công việc đó là chấp nhận được.

Herzberg đưa ra giả thuyết về một mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng phương pháp luận nghiên cứu mà ông sử dụng lại chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất.

Độ tin cậy trong phương pháp luận của Herzberg còn nhiều bàn luận xung quanh nó ví như khi mọi thứ diễn ra suôn sẻ, mọi người thường có xu hướng công nhận bản thân họ nếu không họ lại đổ lỗi về sự thất bại cho môi trường bên ngoài.

Bên cạnh một số hạn chế thì học thuyết của Herzberg đã và đang được phổ biến rộng rãi và hầu như không có nhà quản lý nào thấy xa lạ trước những khuyến nghị của ông. Phần nhiều sự nhiệt tình đối với việc phát triển công việc theo quan điểm làm phong phú công việc cho người lao động. Nhà quản lý có nhiều biện pháp tác động tích cực khác nhau làm phong phú công việc của người lao động tùy thuộc vào vị trí công việc, tình hình hoạt động sản xuất của công ty mình. Điều đó cho phép nhân viên chịu trách nhiệm hơn

nữa trong việc hoạch định và kiểm soát công việc của mình. Như vậy, những khuyến nghị của Herzberg có ý nghĩa đối với các quyết định của nhà quản lý. Chúng ta không thể phủ định được vai trò của những khuyến nghị đối với thực tế hoạt động của mỗi doanh nghiệp.

***Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom:***

Cơ sở lý thuyết đãi ngộ và nâng cao thành tích nhân viên ngày nay được coi là toàn diện nhất về động cơ là thuyết kỳ vọng của Victor Vroom. Thuyết kỳ vọng cho rằng một cá nhân có xu hướng hành động theo một cách nhất định dựa trên những kỳ vọng rằng hành động đó sẽ dẫn đến một kết quả cho trước và dựa trên mức độ hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân này. Thuyết này gồm ba biến số hay mối quan hệ:

- Kỳ vọng hay mối quan hệ nỗ lực - thành tích là khả năng mà một nhân viên nhận thức rằng việc bỏ ra mức nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến một mức độ thành tích nhất định.

- Phương tiện hay quan hệ thành tích - phần thưởng: là mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn.

- Chất xúc tác hay mức độ hấp dẫn của phần thưởng: là mức độ quan trọng mà nhân viên đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm năng mà họ có thể đạt được trong công việc. Chất xúc tác ở đây có nghĩa là sự lôi cuốn của cả mục tiêu lẫn nhu cầu của nhân viên.

*A: quan hệ nỗ lực - thành tích*

*B: quan hệ thành tích - phần thưởng*

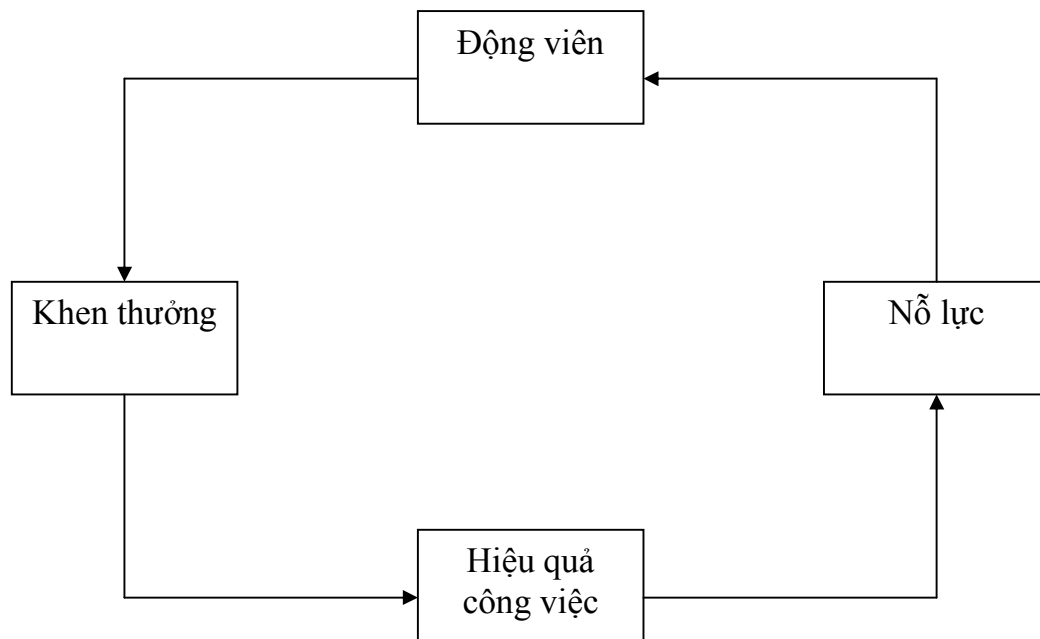
*C: sự hấp dẫn của phần thưởng*

Học thuyết này được áp dụng rộng rãi trong cách thức quản lý của nhà quản trị hiện đại: Quản trị bằng mục tiêu. Nhà quản lý giao mục tiêu, giới hạn về thời gian buộc người lao động phải hoàn thành. Cường độ của động lực



hoạt động (nỗ lực) của một người phụ thuộc vào việc người đó tin tưởng mạnh mẽ như thế nào vào việc mình có thể đạt được những gì mà mình cố gắng. Nếu như đạt được mục tiêu này, liệu người đó có được thưởng một cách thỏa đáng và nếu như được tổ chức thưởng liệu phần thưởng có thỏa mãn các mục tiêu cá nhân của người này hay không?

**Hình 2: Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa**



(Nguồn: [www.ship.edu](http://www.ship.edu))

Thứ nhất người lao động nhận thấy công việc mang lại những kết quả gì cho mình? Kết quả có thể là tích cực: Lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ năng và quan hệ tương tác. Mặt khác người lao động cũng có thể coi những kết quả là tiêu cực: mệt mỏi, nhàm chán, thất vọng, lo âu, giám sát khắc nghiệt, đe dọa đuổi việc.

Thứ hai, người lao động coi những kết quả này hấp dẫn như thế nào? Liệu họ có đánh giá tích cực, tiêu cực hay trung lập. Cá nhân nào thấy một kết quả nào đó hấp dẫn – nghĩa là được đánh giá tích cực – sẽ mong muốn đạt được kết quả. Những người khác có thể thấy kết quả này là tiêu cực, vì vậy lại

không muốn đạt được nó. Những người khác nữa có thể nhìn nhận trung lập.

Thứ ba, người lao động phải thể hiện loại hành vi nào để đạt được những kết quả? Những kết quả này dường như không thể có bất kỳ tác động nào đối với kết công việc của cá nhân đó trừ phi nhân viên đó biết một cách rõ ràng và đích xác mình phải làm gì để đạt được chúng.

Cuối cùng người lao động nhìn nhận ra sao về những cơ hội làm những gì được yêu cầu? Sau khi đã xem xét các tài năng và khả năng kiểm soát các biến số quyết định sự thành công của mình, người lao động sẽ xác định xác suất thành công là bao nhiêu?

Lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động. Thứ nhất, lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó, cần phải chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra có mối liên quan đến những gì các nhân viên muốn. Vì vậy các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; Các nhà quản lý cần thưởng cho các cá nhân những thứ mà họ đánh giá một cách tích cực. Thứ hai, lý thuyết kỳ vọng nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. Các nhà quản lý cần phải để cho người lao động biết được tổ chức kỳ vọng những hành vi nào ở họ và hành vi đó sẽ được đánh giá ra sao. Cuối cùng, lý thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng cá nhân của người lao động. Những kỳ vọng của bản thân người lao động như kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu tư thỏa mãn mục tiêu của họ.

Như vậy, điều cốt lõi của thuyết này là hiểu được mục tiêu cá nhân và mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích và phần thưởng và cuối cùng là giữa phần thưởng và sự thỏa mãn mục tiêu cá nhân. Nó nhấn mạnh sự đánh đổi hay phần thưởng. Kết quả là các nhà quản trị phải tin rằng phần thưởng một tổ chức đưa ra phải phù hợp mong muốn mỗi cá nhân. Thuyết kỳ vọng chỉ ra rằng không có một nguyên tắc chung nhất nào để giải thích điều

gì sẽ là động lực cho mỗi cá nhân và do đó các nhà quản trị phải hiểu tại sao nhân viên xem một kết quả nào đó là hấp dẫn hoặc không hấp dẫn. Sau cùng, các nhà quản trị muốn thưởng cho nhân viên những thứ họ đánh giá là tích cực. Thuyết kỳ vọng nhấn mạnh đến hành vi được kỳ vọng. Các nhân viên có biết họ được mong đợi những gì và được đánh giá như thế nào? Cuối cùng, thuyết này liên quan đến vấn đề nhân thức. Nhận thức của mọi cá nhân về thành tích, phần thưởng, sự thỏa mãn mục tiêu - chứ không phải chỉ có mỗi mục tiêu - sẽ quyết định động cơ của người đó (mức độ nỗ lực).

### ***Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam:***

J. Stacy Adam đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta nói rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu tỷ suất này không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để điều chỉnh chúng.

Học thuyết cũng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho sự nỗ lực của bản thân mình, mà còn tới cả mối quan hệ giữa khối lượng đó với những gì người khác nhận được. Các đầu vào, như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với những đầu ra như mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ so với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người

phần đầu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng.

Khi hình dung mình không được đối xử công bằng, nhân viên có thể có những hành vi tiêu cực, ảnh hưởng đến công việc và tổ chức, doanh nghiệp mà họ đang làm. Họ có những lựa chọn khác nhau như:

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

Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động điều chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện. Mức độ hành động này tùy thuộc vào sự điều chỉnh hay quyết định của người quản lý. Khi họ nỗ lực làm việc và làm việc đạt kết quả cao thì kèm theo đó là quyền lợi nhận được của họ sẽ tốt hơn. Đáp ứng được tâm lý và thấy thỏa mãn thì nó sẽ là một động lực lớn trong quá trình làm việc của mỗi nhân viên. Nhưng nếu quyền lợi đó không thỏa đáng sẽ dẫn đến tâm lý chán nản, không muốn đóng góp sức lực của mình cho tổ chức, doanh nghiệp đó nữa.

Để tạo động lực người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

### ***Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner:***

Học thuyết dựa trên công trình nghiên cứu của B.F. Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường.

Học thuyết này cho rằng:

- Những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại.
- Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu.
- Phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng.

Từ những nội dung của học thuyết, đã có ý nghĩa tác động tích cực đến quan điểm lãnh đạo của nhà quản lý trong thực tế. Để tạo động lực cho người lao động, nhà quản lý phải quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt. Theo quan điểm của học thuyết thì các hành vi được thưởng của người lao động có xu hướng lặp đi lặp lại. Vì vậy nếu được thưởng, nó có tác dụng kích thích người lao động làm việc ngày càng tốt hơn, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc trong lao động, góp phần vào sự phát triển của tổ chức, doanh nghiệp của mình.

### ***Lý thuyết về bản chất con người của Mc. Gregor***

Mc. Gregor đưa ra quan điểm cho rằng người lao động có hai bản chất khác nhau: Một quan điểm mang tính tiêu cực cơ bản, gọi là *Thuyết X* và một quan điểm tích cực cơ bản, gọi là *thuyết Y*. Sau khi quan sát cách mà nhà quản lý cư xử với nhân viên của mình, Mc. Gregor kết luận rằng quan điểm của nhà

quản lý về bản chất của con người dựa vào một nhóm các giả thiết nhất định và nhà quản lý thường có các biện pháp quản lý của mình cho cấp dưới tương ứng theo những giả thiết đó.

- Người có bản chất X là người :

○ Không thích làm việc và họ sẽ cố gắng lẩn tránh công việc bất cứ khi nào có thể.

○ Lười biếng trong công việc, nên nhà quản lý phải kiểm soát hay đe dọa họ bằng hình phạt để đạt được các mục tiêu mong muốn.

○ Không muốn chịu trách nhiệm, và chỉ làm việc khi bị người khác bắt buộc, nên đòi hỏi phải được chỉ đạo chính thức bất cứ lúc nào và ở đâu.

○ Hầu hết nhân viên đặt vấn đề bảo đảm lên trên tất cả các yếu tố khác liên quan đến công việc và sẽ thể hiện rất ít tham vọng.

Nhà quản lý có thể phân chia ông việc thành những phần nhỏ dễ làm, dễ thực hiện, lặp đi lặp lại nhiều lần các thao tác, nên nhấn mạnh bằng vật chất, giao phó công việc cụ thể, thường xuyên đôn đốc kiểm tra và có thể áp dụng hệ thống trật tự rõ ràng và một chế độ khen thưởng và trừng phạt nghiêm ngặt. Từ phương pháp quản lý đó, tác động tới người lao động: làm cho họ cảm thấy sợ hãi và lo lắng, chấp nhận cả những việc nặng nhọc và vất vả, đơn điệu miễn là họ được trả công xứng đáng và người chủ công bằng. Nhưng nhược điểm của quan điểm quản lý này làm cho người lao động thiếu tính sáng tạo.

- Trái lại, người có bản chất Y là người:

○ Ham thích làm việc, người lao động nhìn nhận công việc là tự nhiên, như là sự nghỉ ngơi hay trò chơi.

○ Biết tự kiểm soát để hoàn thành mục tiêu,

○ Sẵn sàng chấp nhận trách nhiệm, hay thậm chí còn tìm kiếm trách nhiệm.

○ Sáng tạo trong công việc hay chính là khả năng đưa ra những quyết định tốt – là phẩm chất của mọi người và phẩm chất này không chỉ có ở những người làm công tác quản lý.

Nhà quản lý quản lý nhân viên của mình theo cách thức: giao cho cấp dưới thực hiện một số quyền tự chủ nhất định và tự kiểm soát cá nhân trong quá trình làm việc đồng thời có quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới.

Mc. Gregor khuyên rằng, những người quản lý nên căn cứ tùy theo bản chất của người lao động để có chính sách động viên thích hợp.

### ***Quan điểm của Hackman và Oldham.***

Hackman và Oldham cho rằng bản thân công việc có những đặc trưng thiết yếu của nó. Những đặc trưng đó có thể sẽ làm cho bản thân công việc đó tồn tại một động lực nội tại, và người lao động sẽ được kích thích tăng năng suất làm việc tùy theo bản thân mỗi công việc. Vì vậy, để làm tăng ý nghĩa của công việc, cần phải:

- Làm tăng sự đa dạng của công việc và nâng cao tầm quan trọng của công việc.
- Sự phản hồi của công việc.
- Biên nhiệm vụ thành cơ hội cho người lao động.
- Trao quyền tự chủ cho người lao động.
- Công việc có kết quả nhìn thấy rõ.
- Nhận thức được ý nghĩa của công việc.

Nhà quản lý nên có cơ chế thông tin phản hồi nhanh chóng và trực tiếp cho người lao động. Từ đó biết được thông tin và có những biện pháp tích cực nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động.

### **3. Các phương hướng tạo động lực cho người lao động:**

Có rất nhiều phương hướng để tạo động lực làm việc cho người lao động. Tùy thuộc vào tình hình của Công ty và đặc điểm cho đội ngũ lao động mà nhà quản lý có những phương hướng hay cách thức khác nhau nhằm tạo động lực cho người lao động. Một số phương hướng hay cách thức đó là:

#### ***Xác định nhiệm vụ cụ thể và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng người lao động:***

Đây là phương hướng tạo động lực có hiệu quả cho người lao động. Trong cách thức này, nhà quản lý phải chú ý:

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.
- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng.
- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

#### ***3.2 Tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động hoàn thành nhiệm vụ:***

Người lao động có hoàn thành tốt được công việc của mình hay không thì ngoài nỗ lực của bản thân người lao động còn phụ thuộc vào tổ chức. Nhà quản lý phải tạo cho họ một môi trường và điều kiện làm việc tối thiểu, trong đó cần phải chú ý:

- Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động.
- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc.
- Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc.

#### ***3.3. Kích thích người lao động.***

Qua tâm lý và thực tế của con người ta có thể thấy như cầu của cuộc



sống của con người bao gồm nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Để kích thích người lao động làm việc tốt hơn thì nhà quản lý quan tâm đến kích thích về vật chất và kích thích về tinh thần cho người lao động để họ hoàn thành công việc tốt hơn.

**Hình 3: Các yếu tố của một chương trình đãi ngộ lương**

	Lương bổng và đãi ngộ			
	Tài chính		Phi tài chính	
	Trực tiếp	Gián tiếp	Bản thân công việc	Môi trường làm việc
Môi trường ngoài bên trong	* Lương công nhật	* Bảo hiểm * Trợ cấp	* Nhiệm vụ thích thú	* Chính sách hợp lý * Kiểm tra khéo léo
	* Lương tháng	XH * Phúc lợi	* Phần thưởng	* Đồng nghiệp hợp tình * Biểu tượng địa vị phù hợp
	* Hoa hồng	về hưu, an sinh, đền bù, trợ cấp, giáo dục, dịch vụ	* Trách nhiệm	* Điều kiện làm việc thảo mái
	* Tiền thưởng	* Vắng mặt được trả lương nghỉ hè, lễ, ốm	* Cơ hội được cấp trên nhận biết	* Giờ uyên chuyên * Tuần lễ làm việc dồn lại * Chia sẻ công việc
			* Cảm giác hoàn thành công tác	* Lựa chọn loại phúc lợi
			* Cơ hội thăng tiến	* Làm việc ở nhà truyền qua computer

(Nguồn: [www.vietco.com](http://www.vietco.com))

### 3.3.1. Kích thích vật chất.

✚ Tạo động lực cho người lao động qua tiền lương và phụ cấp:

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường

xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.<sup>2</sup>

Sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn không vì mục tiêu cá nhân mà còn vì mục tiêu chung của tổ chức. Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp, của xã hội về những đóng góp của người lao động vào tổ chức. Đối với doanh nghiệp thì tiền lương là khoản chi phí mà họ cần bỏ ra để trả cho người lao động còn đối với người lao động đó là phần thu nhập của họ. Vì vậy, để tổ chức, doanh nghiệp có thể phát triển cần điều hòa mối quan hệ này.

Có hai hình thức trả lương cơ bản trong các doanh nghiệp là tiền lương trả theo thời gian và tiền lương trả theo sản phẩm:

- Hình thức trả lương theo thời gian là hình thức trả lương cho công nhân được tính toán dựa trên mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) làm việc thực tế với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước đó.<sup>3</sup> Hình thức này thường áp dụng cho những vị trí công việc khó định mức cụ thể; những công việc đòi hỏi chất lượng cao nên không muốn người lao động chạy theo năng suất; những công việc có năng suất lao động phụ thuộc rất lớn vào công suất máy móc, thiết bị hay các hoạt động tạm thời, sản xuất thử. Có hai chế độ trả lương theo thời gian là: trả công theo thời gian đơn giản và trả công theo thời gian có thưởng.

- Hình thức trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương cho người lao

---

<sup>2</sup> Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb LĐ-XH, 2006, Trang 180

<sup>3</sup> Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb LĐ-XH, 2006, Trang 217

động dựa trên khối lượng sản xuất thực tế trong kỳ và đơn giá sản phẩm sản xuất ra. Ưu điểm của hình thức này là đã lượng hóa được sự nỗ lực của người lao động vào trong phần tiền công mà họ nhận được. Chính nhờ đặc điểm này mà năng suất lao động trong doanh nghiệp được tăng cao. Tuy nhiên nhược điểm của nó là không lưu tâm đến chất lượng sản phẩm, việc sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu và máy móc, thiết bị một cách hợp lý. Hình thức này áp dụng cho những vị trí công nhân sản xuất trực tiếp trong phân xưởng hoặc những vị trí công việc mà kết quả của nó có thể dễ dàng nhìn thấy và đo lường được.

- Phương hướng tạo động lực cho người lao động qua tiền lương :

- Hoàn thiện công tác thiết lập mức lương phù hợp trong công ty: Tiến hành xếp sắp mức lương, muốn mức lương hợp lý phải khảo sát, đối chiếu thực trạng.

Khảo sát mức lương đang thịnh hành trong khu vực. Thống nhất khảo sát theo giờ công lao động, nếu hình thức khác thì chuyển về công lao động. Sau đó tính mức lương trung bình thứ hạng của các xí nghiệp. Hoặc đường trung tuyến trên đồ thị. Đối với hành chính sự vụ thì phải khảo sát kỹ và thận trọng vì mỗi công ty khác nhau về cơ cấu tổ chức, mức độ công việc và tiêu chuẩn khác

Công ty phải quyết định mức lương của mình cao hơn hay thấp hơn mức lương thịnh hành, khung lương như thế nào với công ty, hay so sánh với ngành.

Công ty áp dụng lương cao nếu chi phí lao động cấu thành trên một đơn vị sản phẩm tương đối nhỏ. Máy móc tốt, quản trị tốt làm cho chi phí lao động trên từng sản phẩm đầu ra thấp. Khả năng độc quyền có thể bán giá sản phẩm cao hơn một chút. Công ty muốn duy trì tiêu chuẩn tuyển dụng cao, tạo cơ hội tuyển mộ nhân viên, nâng cao tinh thần và công nhân làm việc trên trung bình.

Công ty áp dụng mức lương thấp nếu cung cấp cho nhân viên những khoản thu nhập ổn định, chính sách tuyển dụng ổn định, trợ cấp tốt, có danh tiếng, thường xuyên tạo cơ hội làm thêm cao.

Nhà quản trị phải lựa chọn tỉ lệ lương cố định cho mỗi công việc. Nhà quản trị cũng lựa chọn mức thang lương, mô tả tăng lương định kỳ và sự tiến bộ của mỗi bậc. Bộ phận hành chính sự nghiệp thì chỉ áp dụng thang lương. Vì lĩnh lương tháng và theo khả năng và tiêu chuẩn hoá nghề nghiệp. Nên đánh giá thành tích công tác định kỳ. Nếu thấy cần điều chỉnh thì điều chỉnh mức lương phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty và thị trường.

- Hoàn thiện xây dựng hệ thống trả lương của doanh nghiệp, tạo ra sự công bằng giữa các vị trí làm việc của doanh nghiệp. Khi người lao động nhận thức được sự công bằng đó, người lao động sẽ thỏa mãn và có động lực làm việc, từ đó nâng cao năng suất và tạo hiệu quả trong công việc.

- Hoàn thiện những văn bản và các quy định liên quan đến tiền lương:

Tiền lương là vấn đề nhạy cảm của mỗi doanh nghiệp vì vậy việc hoàn thiện những văn bản và các quy định liên quan đến tiền lương là điều cần thiết. Việc hoàn thiện công việc này giúp nguồn thông tin trong doanh nghiệp được rõ ràng hơn, người lao động có khả năng tiếp cận với những thông tin liên quan đến các chính sách về tiền lương tốt hơn. Từ đó, người lao động có suy nghĩ và hành động về chính sách tiền lương và thực hiện những quy định đó một cách tự nguyện và tốt hơn, bảo đảm quyền và lợi ích của người lao động và doanh nghiệp.

- Hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện tiền lương trong doanh nghiệp: Việc tổ chức thực hiện tiền lương trong doanh nghiệp là vấn đề thực tế và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Nhà quản lý phải có những hoạt động và chính sách phù hợp để đưa

những chính sách tiền lương áp dụng vào thực tế một cách khoa học và chính xác nhất. Nếu việc áp dụng những chính sách này sai thì phải điều chỉnh để tạo động lực làm việc cho người lao động.

Trả công cho người lao động là một hoạt động quản lý nhân sự có ý nghĩa rất lớn trong việc giúp cho tổ chức đạt được hiệu suất cao cũng như tác động một cách tích cực tới đạo đức lao động của mọi người lao động.

✚ *Tạo động lực cho người lao động qua tiền thưởng:*

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc có sáng kiến cải tiến có giá trị.<sup>4</sup>

Tiền thưởng là hình thức kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Trong thực tế, các doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng: thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, thưởng tăng năng suất, thưởng sáng kiến, thưởng hoàn thành vượt kế hoạch, thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết hợp đồng mới; thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng, thông thường các loại tiền thưởng năng suất; thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến, thưởng cho nhân viên tìm được các khách hàng mới được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên đem lại cho doanh nghiệp.

Ngoài tiền lương thì tiền thưởng là một trong những yếu tố góp phần khuyến khích người lao động giỏi, những người cống hiến nhiều mang lại nguồn lợi cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó tiền thưởng cũng là mục tiêu phấn

---

<sup>4</sup> Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb LĐ-XH, 2006, Trang 236

đầu của mỗi người lao động.

✚ *Tạo động lực cho người lao động qua chính sách phúc lợi và dịch vụ:*

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ; nghỉ lễ, nghỉ phép; các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên trong tổ chức.<sup>5</sup>

Các loại phúc lợi mà người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế và khả năng tài chính, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi và dịch vụ hợp lý nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động.

Như vậy, có thể nói một phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân họ. Phần thù lao này không cố định mà có thể thay đổi tùy theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

### **3.3.2. *Kích thích tinh thần.***

Ngoài tiền lương và các khuyến khích vật chất thì khuyến khích tinh thần cũng là yếu tố vô cùng quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Nhiều khi người lao động làm việc không chỉ vì mục tiêu vật chất mà

---

<sup>5</sup> Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản trị nhân lực, Nxb LD-XH, 2006, Trang 180

cong là niềm ham mê và sở thích nghề nghiệp hay một lý do nào khác có liên quan đến tinh thần. Người lao động cảm thấy làm việc một cách thoải mái và cống hiến sức lực của mình vào sự phát triển chung của doanh nghiệp.

Ngày nay, khi cuộc sống của người lao động đã được cải thiện rõ rệt, trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp của người lao động được nâng cao, người lao động mong muốn không chỉ có các yếu tố vật chất mà còn muốn được có những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, được thực hiện những công việc có tính thách thức, thú vị... Để khuyến khích tạo động cơ làm việc cho nhân viên, nhà quản trị cần chú ý các yếu tố phi tài chính trong cơ cấu thu nhập của người lao động, xây dựng bầu không khí làm việc thích hợp.

Nhà quản lý có thể tạo động lực cho người lao động qua các hoạt động xã hội, các hoạt động văn nghệ, thể thao, vui chơi, giải trí và các hoạt động ý nghĩa khác có liên quan đến gia đình ... cũng là một hình thức khuyến khích tinh thần làm việc cho người lao động.

Tạo động lực qua môi trường và điều kiện làm việc: tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, hăng say, nhiệt tình và đầy tính chuyên nghiệp. Quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên thân thiện và giữa nhân viên với nhau vui vẻ, cởi mở và quan tâm đến nhau. Môi trường và điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng tác động đến động lực làm việc của người lao động.

#### **4. Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác tạo động lực.**

##### ***4.1. Đối với cá nhân.***

Tạo động lực trong lao động có ý nghĩa rất lớn đối với tổ chức nói chung và người lao động nói riêng. Tạo động lực cho người lao động giúp cho người lao động có nhiều sáng kiến, sáng tạo trong công việc hơn. Điều này có ý nghĩa hết sức quan trọng không chỉ cho doanh nghiệp mà cho ngay bản thân người lao động. Người lao động làm việc một cách hăng say, nhiệt tình hơn và có hiệu quả, nâng cao năng suất lao động. Đối với lao động mới sẽ giúp cho việc hòa nhập vào tổ chức doanh nghiệp dễ dàng hơn, rút ngắn thời gian lãng phí không cần thiết. Còn đối với lao động gắn bó lâu năm thì làm cho họ

trở lên gắn bó với doanh nghiệp nhiều hơn, tạo ra các cơ hội khác cho bản thân như cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp...

Nếu không có động lực thì người lao động làm việc theo một khuôn mẫu hay thậm chí làm theo kiểu “ép buộc”, điều này không những không mang lại hiệu quả làm việc mà có khi còn gây ra những tác hại tiêu cực không chỉ cho bản thân doanh nghiệp mà cho ngay chính bản thân người lao động như: lãnh đạo không tin tưởng, đồng nghiệp không vui vẻ, không có sự quan tâm lẫn nhau...

#### **4.2. Đối với doanh nghiệp.**

Thực nghiệm đã cho thấy: “ Năng suất làm việc = Năng lực + động lực làm việc”. Theo các chuyên gia trung tâm đào tạo Quản trị kinh doanh INPRO (trung tâm đào tạo dành cho doanh nhân và các doanh nghiệp của IndochinaPro - Tập đoàn đào tạo theo tiêu chuẩn quốc tế hàng đầu tại Việt Nam) và những người làm nghề nhân sự thì đối với nguồn lực tại Việt Nam tỷ lệ trong phép toán này luôn là động lực lớn hơn năng lực. Điều đó cũng có nghĩa việc quản lý và đánh giá nhân viên cần dựa trên cơ sở chú trọng vào động lực - thỏa mãn yếu tố tinh thần của nhân viên bên cạnh thỏa mãn nhu cầu của doanh nghiệp. Động lực lao động là kết quả tổng hòa của nhiều yếu tố tác động đến người lao động. Nếu động lực lao động lớn sẽ làm tăng năng suất làm việc của người lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất và đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp.

Tác dụng của tạo động lực cho người lao động không chỉ nhìn thấy rõ ở mức độ tăng năng suất làm việc mà còn có tác dụng làm cho người lao động gắn bó với doanh nghiệp hơn, gìn giữ và thu hút nhân tài, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và mở rộng thị trường.

Tạo động lực làm việc cho người lao động sẽ làm cho các hoạt động khác của doanh nghiệp trở nên thuận lợi hơn, giúp nhà lãnh đạo quản lý hơn, tiết kiệm các chi phí, tránh lãng phí trong lao động.



## **Chương II: Phân tích, đánh giá công tác tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện**

### **1. Những đặc điểm chung của Công ty có ảnh hưởng đến công tác tạo động lực.**

#### *Quá trình hình thành phát triển của Công ty.*

Tên Công ty: Công ty Cổ phần Viễn thông Tin học Bưu điện

Tên viết tắt: CT-IN

Tên giao dịch quốc tế: Joint Stock Company for Telecom and Informatics

Trụ sở chính: 158/2 Phố Hồng Mai, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Số điện thoại: (84 4) 863 4597

Số Fax: (84 4) 863 0227

Công ty là đơn vị thành viên của Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (nay là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam), hoạt động trong lĩnh vực viễn thông tin học, được thành lập theo quyết định số 537/QĐ-TCBD ngày 11 tháng 7 năm 2001 của Tổng Cục trưởng Tổng cục Bưu điện. Tiền thân là Xí nghiệp sửa chữa Thiết bị Thông tin I, thành lập theo quyết định số 33/QĐ, ngày 13 tháng 01 năm 1972.

#### *Chức năng nhiệm vụ của Công ty.*

Nội dung hoạt động của Công ty là sản xuất kinh doanh các thiết bị, dịch vụ, tư vấn trong lĩnh vực bưu chính viễn thông và tin học bao gồm:

- Cung cấp dịch vụ trong lĩnh vực viễn thông và tin học:

Lắp đặt, bảo trì và sửa chữa các thiết bị thuộc hệ thống mạng cố định và mạng vô tuyến bao gồm: các thiết bị truyền dẫn vi ba, truyền dẫn quang, các hệ thống chuyển mạch, truy nhập và di động.

Lắp đặt, gài đặt, bảo trì và sửa chữa phần cứng và phần mềm các thiết bị và hệ thống máy tính như máy chủ, máy tính cá nhân, các thiết bị mạng Intranet và Internet.

Tổ chức thực hiện các dự án viễn thông, tin học theo phương thức chia khoá trao tay về xây lắp mạng viễn thông và tin học trên lãnh thổ Việt Nam và nước ngoài.

Tổ chức xuất khẩu lao động theo dự án.

• Sản xuất trong lĩnh vực viễn thông và tin học :

Nghiên cứu công nghệ, thiết kế hệ thống và tổ chức sản xuất từng phần hoặc đồng bộ các thiết bị thuộc hệ thống mạng cố định và mạng vô tuyến.

Sản xuất và lắp ráp các thiết bị điện tử, các thiết bị đầu cuối, thiết bị cảnh báo và an ninh khác...

Sản xuất thiết bị phụ trợ phục vụ việc thi công xây lắp các dự án viễn thông, tin học.

Phát triển phần mềm ứng dụng trong lĩnh vực quản lý khai thác và dịch vụ giá trị gia tăng trên mạng viễn thông và mạng internet.

Sản xuất và gia công phần mềm ứng dụng xuất khẩu.

• Kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông và tin học :

Xuất nhập khẩu nguyên vật liệu, vật tư, thiết bị và hệ thống đồng bộ trong lĩnh vực viễn thông.

Xuất nhập khẩu và kinh doanh phần cứng và phần mềm tiêu chuẩn trong lĩnh vực công nghệ thông tin.

Cung cấp linh kiện và vật tư dự phòng phục vụ việc thay thế và sửa chữa các thiết bị thuộc hệ thống mạng cố định và mạng vô tuyến bao gồm: các thiết bị truyền dẫn Vi ba, truyền dẫn quang, các hệ thống chuyên mạch, truy nhập và di động.

Cung cấp các thiết bị phụ trợ đồng bộ cho mạng lưới.

• Thực hiện dịch vụ tư vấn trong lĩnh vực viễn thông và tin học:

Lập dự án, thiết kế mạng viễn thông và tin học.

Cung cấp các giải pháp tích hợp ứng dụng công nghệ thông tin và truyền số liệu;

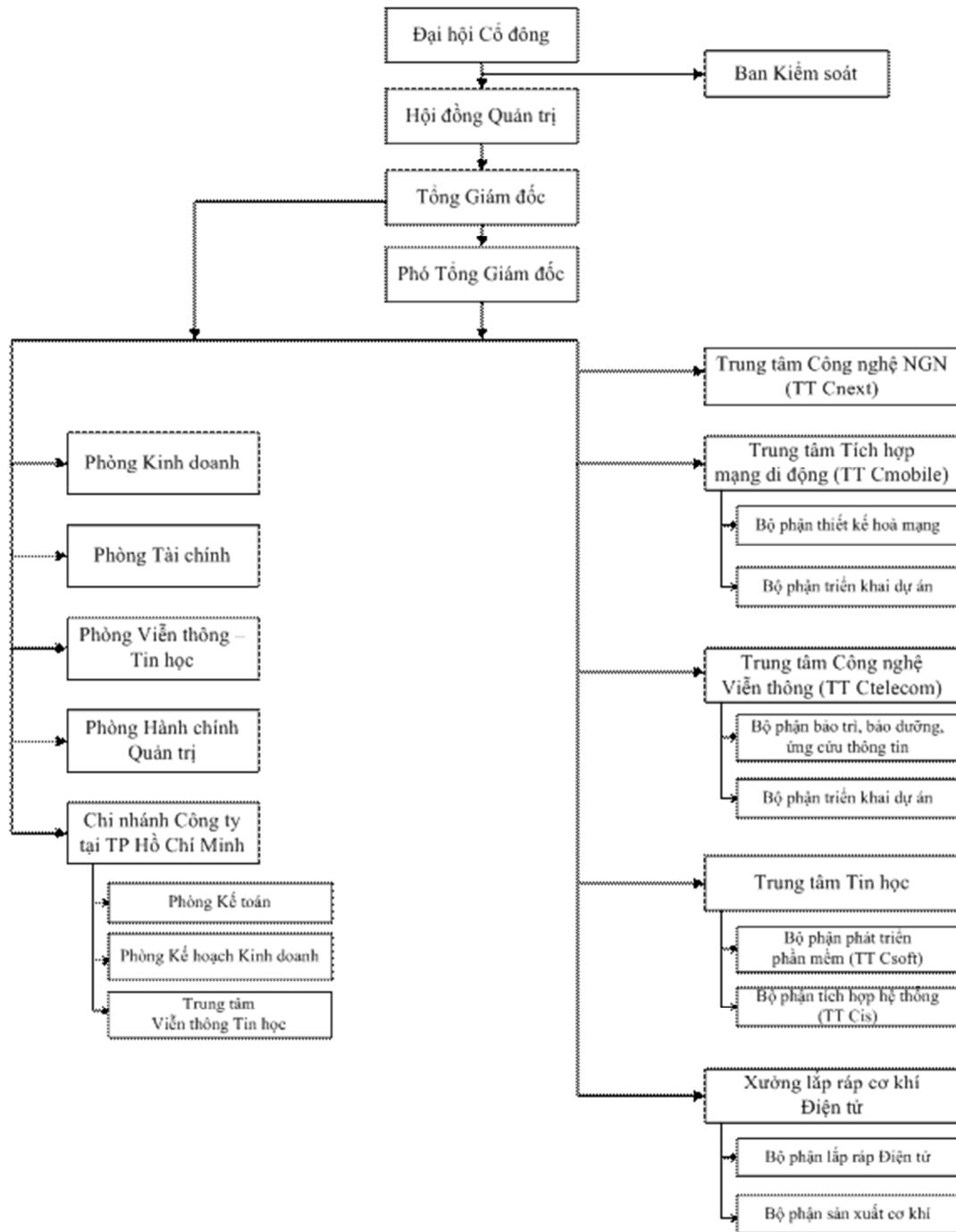
Sản xuất, kinh doanh các ngành nghề kỹ thuật, dịch vụ khác mà pháp

luật không cấm.

### 1.3. Môi trường kinh doanh.

#### 1.1. Môi trường bên trong.

✚ Cơ cấu tổ chức của Công ty.



🚧 Hoạt động của các bộ phận - phòng ban:

- *Hội đồng quản trị:*

Hội đồng quản trị là cơ quan quản trị cao nhất của Công ty, có 5 thành viên, trúng cử hoặc bãi miễn với đa số phiếu tại đại hội đồng cổ đông theo thể thức bỏ phiếu kín. Hội đồng quản trị có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan tới mục đích, quyền lợi của Công ty, phù hợp với luật pháp Việt Nam, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của đại hội đồng cổ đông..

- *Ban kiểm soát:*

Ban Kiểm soát có 3 thành viên, trong đó có ít nhất một thành viên có chuyên môn Kế toán. Các Kiểm soát viên tự chỉ định một người làm Trưởng Ban Kiểm soát. Ban Kiểm soát có nhiệm vụ thực hiện các chức năng kiểm tra, giám sát hoạt động điều hành của Tổng Giám đốc, bộ máy giúp việc và các đơn vị thành viên Công ty trên các mặt.

- *Phòng Kinh doanh:*

Phòng kinh doanh là phòng chuyên môn, nghiệp vụ, tham mưu giúp Lãnh đạo Công ty tổ chức: Công tác đầu tư, Công tác Kinh doanh, Công tác kế hoạch.

- *Phòng tài chính:*

Phòng Tài chính là phòng ban chuyên môn nghiệp vụ thực hiện chức năng, nhiệm vụ quản lý và phát triển các nguồn lực tài chính của Công ty:

- Quản lý tài chính và thực hiện các công tác thống kê, kế toán, tài chính theo các quy định của Pháp luật Nhà nước.

- Quản lý cấp phát vật tư, công cụ dụng cụ, phương tiện phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty .

- *Phòng viễn thông tin học:*

Phòng Viễn thông Tin học là phòng chuyên môn, nghiệp vụ, tham mưu giúp Lãnh đạo Công ty tổ chức nghiên cứu và ứng dụng kỹ thuật mới về viễn thông - tin học, đưa tin học ứng dụng trong khai thác viễn thông; bồi dưỡng cán bộ kỹ thuật đầu đàn cho Công ty; quản lý chất lượng các công trình lắp đặt, bảo trì, bảo dưỡng của Công ty; quản lý trang thiết bị, máy móc của Công ty; quản lý các quy trình kỹ thuật, sản xuất và quản lý chất lượng các sản phẩm xuất xưởng và các mặt hàng Công ty kinh doanh.

- *Phòng hành chính quản trị:*

Phòng hành chính quản trị là phòng chuyên môn, nghiệp vụ tham mưu giúp Lãnh đạo Công ty quản lý, điều hành công tác tổ chức bộ máy, lao động, tiền lương, quản trị văn phòng, an ninh bảo vệ theo quy chế hoạt động của Công ty, Điều lệ Công ty và Quy định của pháp luật Nhà nước.

- *Trung tâm công nghệ viễn thông:*

Đây là trung tâm chịu trách nhiệm trong các lĩnh vực: Thiết bị truyền dẫn viba, thiết bị truyền dẫn quang, thiết bị tổng đài, thiết bị truy nhập, thiết bị nguồn, thiết bị cho thông tin di động và các hệ thống phụ trợ viễn thông khác.

- *Xưởng Lắp ráp Cơ khí Điện tử:*

Là đơn vị sản xuất, lắp ráp các sản phẩm điện tử, viễn thông; sản xuất, gia công các sản phẩm cơ khí phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty; thực hiện việc chuyển, giao sản phẩm đến nơi nhận theo yêu cầu của Công ty.

- *Trung tâm Tin học:*

Trung tâm chịu trách nhiệm về lĩnh vực công nghệ thông tin: Các thiết bị mạng máy tính, các hệ thống máy chủ, máy làm việc, sản xuất các phần mềm phục vụ cho ngành, ngoài ngành và xuất khẩu.

- *Chi nhánh miền nam:*

Chi nhánh có nhiệm vụ: tổ chức tiếp nhận hàng hoá, thiết bị lắp đặt cho khu vực phía Nam; tổ chức tiếp nhận và thực hiện các yêu cầu về lắp đặt, ứng cứu thông tin, bảo trì, bảo dưỡng của các Bưu điện tỉnh, thành phố khu vực phía Nam; tổ chức và thực hiện tiêu thụ, bảo hành các sản phẩm sản xuất kinh doanh của Công ty; thăm dò, nắm bắt nhu cầu thị trường về các thiết bị đầu cuối viễn thông.

🚩 Đặc điểm về lao động.

Tổng số cán bộ công ty: 389 người,

Trong đó:

**Bảng 1: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn**

STT	Trên đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp
Người	9	188	11	181
%	2%	48%	3%	47%

(Nguồn: Phòng hành chính quản trị Công ty cổ phần viễn thông – tin học bưu điện)

Số lao động nữ: 32 người

Số lao động nam: 357 người

Số lao động trong độ tuổi từ 15 đến 55: 379 người

Số lao động trong độ tuổi lao động từ 55 đến 60: 10 người

Trình độ thạc sỹ: 9 người

Trình độ đại học: 188 người

Trình độ cao đẳng: 11 người

Trung học và dạy nghề: 181 người

(Nguồn: báo cáo lao động tính đến ngày 1/08/2007 Cty CP viễn thông – tin học bưu điện)

Phòng hành chính quản trị gồm 28 người bao gồm trưởng phòng, phó

phòng, chuyên viên quản trị nhân lực – lao động – tiền lương, chuyên viên văn thư, chuyên viên hành chính, đội trưởng đội xe, nhân viên lái xe ô tô, nhân viên tạp vụ, tổ trưởng tổ bảo vệ, nhân viên bảo vệ.

*Nhận xét:*

Nguồn nhân lực của Công ty chủ yếu là đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ, am hiểu các vấn đề về công nghệ thông tin. Tỷ lệ cán bộ công nhân viên có trình độ đại học tương đối cao. Đặc biệt là các chứng chỉ chuyên môn do các hãng đào tạo, cấp chứng chỉ. Các loại chứng chỉ này, có giá trị trên toàn cầu, đặc biệt là chứng chỉ CCIE - Cisco Certified Internetwork Expert (Chuyên gia mạng cao cấp Cisco), Để đạt được chứng chỉ này Công ty phải đầu tư rất lớn về thời gian, kinh phí ... cho cán bộ thi. Hiện nay CT-IN đã có 02 cán bộ có chứng chỉ này và cũng là 02 chứng chỉ duy nhất của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt nam ( tính đến thời điểm này). Điều này chứng tỏ chất lượng nguồn nhân lực của Công ty là tương đối cao.

Xét về cơ cấu giới tính, tỷ lệ nam chiếm đa số trong Công ty, tỷ lệ nữ chỉ chiếm một lượng nhỏ. Cán bộ kỹ thuật như kỹ sư tích hợp hệ thống và phần mềm chủ yếu là nam do đặc thù công việc. Tuy nhiên, điều này cũng gây lên sự mất cân đối về cơ cấu giới tính trong Công ty, gây khó khăn trong các hoạt động văn hóa chung của toàn Công ty.

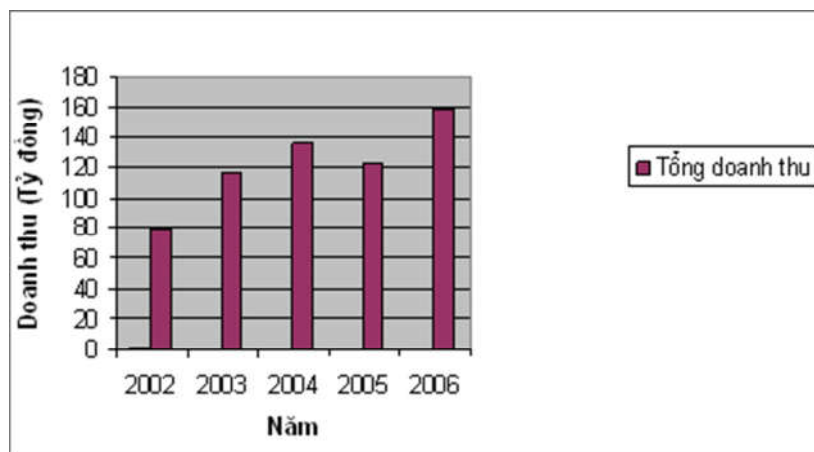
✚ Khả năng tài chính của Công ty

**Bảng 2: Một số kết quả sản xuất kinh doanh của CT-IN**

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	Năm 2006
1	Doanh thu	Tỷ đồng	79,5	116,2	135,8	122,5	158,2
2	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	13,6	27	32	38	43
3	Số lao động	Người	175	216	237	324	352
4	Thu nhập BQ	Người/tháng	3,2 tr	5,1 tr	5,5 tr	4,2 tr	4,4 tr
5	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	6,664	9,99	10,24	11,02	10,75
6	Tỷ suất lợi nhuận trước thuế (trên vốn chủ sở hữu)	%	49%	37%	32%	29%	25%

(Nguồn: Phòng tài chính Công ty cổ phần viễn thông – tin học bưu điện)

**Biểu 1: Biểu đồ tăng trưởng về doanh thu của CT-IN**



(Nguồn: Phòng tài chính Công ty cổ phần viễn thông – tin học bưu điện)



**Bảng 3: Báo cáo doanh thu của Công ty trong những năm gần đây.**

TT	Năm	Doanh thu (triệu đồng)	Quy đổi ra USD (triệu USD)
1	2002	79.307	5.051
2	2003	116.16	7.399
3	2004	135.819	8.723
4	2005	122.545	7.691
5	2006	157.7	9.85

*(Nguồn: Phòng tài chính Công ty cổ phần viễn thông – tin học bưu điện)*

*Nhận xét:*

Thông qua bảng về kết quả sản xuất kinh doanh và biểu đồ tăng trưởng về doanh thu của Công ty ta thấy:

- Doanh thu của Công ty qua các năm đều tăng lên, từ năm 2002 đến 2006, doanh thu của Công ty tăng gấp đôi. Tuy có những thời điểm, Công ty gặp một vài khó khăn về cơ cấu tổ chức cũng như nhân sự đã làm cho doanh thu của Công ty giảm sút nhưng nhìn chung, doanh thu của Công ty là tăng lên.

- Đồng thời, vốn chủ sở hữu của Công ty cũng không ngừng tăng lên. Từ năm 2002, với số vốn ban đầu chỉ là 13,6 tỷ đồng, năm 2003, nguồn vốn chủ sở hữu đã tăng gần gấp đôi và đến năm 2006, con số này là 43 tỷ đồng. Nguyên nhân là do, Công ty ngày càng ký kết thêm được nhiều hợp đồng có giá trị cao, Công ty cần thêm rất nhiều vốn để đầu tư vào các dự án của mình.

- Mặt khác lợi nhuận trước thuế của Công ty qua các năm cũng tăng lên. Tuy lợi nhuận trước thuế của Công ty là tăng qua các năm nhưng tốc độ tăng trưởng của lợi nhuận trước thuế là thấp, thấp hơn rất nhiều so với tốc độ tăng vốn chủ sở hữu, điều này đã làm cho tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn chủ sở hữu của Công ty giảm đi đáng kể. Vì vậy, để đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn Công ty cần có kế hoạch và chiến lược kinh doanh phù hợp với tình hình hoạt động của Công ty.

### **1.3.2. Môi trường bên ngoài**

#### **Yếu tố kinh tế xã hội:**

Công ty cổ phần Viễn thông – Tin học Bưu Điện có một vị thế và tiềm lực vững chắc trong thị trường viễn thông tin học. Đầu tư thiết bị, đổi mới công nghệ, phát triển nguồn nhân lực, nâng cao năng lực và chất lượng các dịch vụ viễn thông tin học đã giúp Công ty khẳng định niềm tin của mình đối với khách hàng từ 64 tỉnh thành trong cả nước.

Công ty có diện tích đất đai tại trụ sở chính 158/2 Hồng Mai, Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội: 4.243 m<sup>2</sup>. Với diện tích khá rộng và địa bàn kinh doanh của công ty rất thuận lợi cho việc giao dịch, cung cấp các dịch vụ cho khách hàng đồng thời đáp ứng nhu cầu đi lại thuận tiện, môi trường làm việc thoải mái cho cán bộ công nhân viên trong Công ty

Dịch vụ công nghệ thông tin, viễn thông tin học luôn là lĩnh vực được Đảng và Nhà nước quan tâm. Vì vậy, Công ty được sự ủng hộ của Đảng và Nhà nước cho sự phát triển của ngành Kinh tế nói chung và ngành Viễn thông – tin học nói riêng.


#### **Nguồn cung ứng hàng hóa:**

Là một đơn vị với kinh nghiệm hơn 30 năm trong lĩnh vực viễn thông, Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện đã được VNPT tin tưởng và giao nhiệm vụ bảo trì bảo dưỡng định kỳ thiết bị viba (dải 2GHz, 7GHz, 15GHz) cho các Bưu điện tỉnh, thành và hai đơn vị thông tin di động lớn nhất Việt Nam là VMS và GPC; bảo trì bảo dưỡng các hệ thống tổng đài SDE (SIEMENS và LINEA-UT (ITATEL)); bảo trì, bảo dưỡng các thiết bị truyền dẫn quang SDH (STM-1/STM-4), PDH của các hãng SIEMENS, NORTEL, FUJITSU...

Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện được biết đến như một nhà cung cấp hàng đầu các thiết bị, vật tư phụ trợ cho lĩnh vực Viễn thông và

tin học. Cùng với khả năng tư vấn, hỗ trợ kỹ thuật và nhiều dịch vụ khác, Công ty sẵn sàng cung cấp, tích hợp hệ thống các thiết bị viễn thông và tin học một cách tối ưu nhất cho khách hàng: an tâm về chất lượng, tin tưởng vào dịch vụ, thoả mãn về tài chính.

Nguồn cung ứng hàng hóa là yếu tố khởi đầu quan trọng quyết định hiệu quả kinh doanh của công ty. Nguồn cung ứng hàng hóa là cố định, kịp thời và phù hợp với yêu cầu của thị trường, tạo điều kiện thuận lợi cho việc kinh doanh. Gia nhập WTO đã đặt ra cho Việt Nam nhiều cơ hội và thách thức. Trong bối cảnh đó, việc phát triển kinh tế là một trong những chiến lược đặt nên hàng đầu trong đó hoạt động viễn thông – tin học vô cùng cần thiết cho sự phát triển đó và phải được quan tâm. Với tinh thần đổi mới, năng động và nhạy bén của Công ty đã duy trì và liên tục mở rộng quan hệ với các nhà cung cấp, đảm bảo an toàn và lợi ích kinh doanh của Công ty.

 Khách hàng:

Trong quá trình phát triển, Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện đã thiết lập và duy trì mối quan hệ vững chắc với số lượng lớn các khách hàng và đối tác trong và ngoài nước.

Sự phát triển mạnh mẽ của Công ty đạt được là nhờ vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ Xí nghiệp cung cấp cho khách hàng. Công ty luôn lập kế hoạch và hoạt động nhằm giải quyết các vấn đề của khách hàng đặt ra một cách hiệu quả nhất. Điều đó thể hiện bởi niềm tin từ các bưu điện tỉnh thành, các nhà khai thác, cung cấp dịch vụ cũng như các tổ chức doanh nghiệp, cụ thể:

- 64 Bưu điện tỉnh - thành phố trong cả nước
- Các công ty khai thác dịch vụ viễn thông đầu ngành như VMS, GPC, VTN, VTI, ...
- Bộ Quốc phòng


- Bộ Công an
- Ngành Điện lực
- Ngành Đường sắt
- Khối ngân hàng
- Ngành hàng không
- Một số công ty phần mềm nước ngoài.

Điều này làm cho Công ty có nhiều thuận lợi trong việc triển khai các dự án viễn thông lớn, địa điểm thi công nằm trên nhiều tỉnh - thành phố. Đặc biệt với VMS và GPC, Công ty là đối tác thực hiện việc thi công toàn bộ các công trình lắp đặt các trạm BTS mở rộng mạng lưới điện thoại di động cả nước.

Yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong kinh doanh của Công ty là sự chủ động quan hệ hợp tác với các đối tác trong và ngoài nước. Các mối quan hệ cởi mở chân thành đã hỗ trợ cho công ty nắm bắt được các công nghệ mới, đáp ứng tốt nhất cho mọi nhu cầu của khách hàng. Công ty là nhà cung cấp, có liên kết hợp tác với hầu hết các hãng viễn thông lớn và một số hãng máy tính lớn có mặt tại thị trường Việt nam như: Ericsson, Fujitsu, Harris, HP, Lucent, Motorola, Nera, Nortel, RFS, Siemens...

### ***1.3.3. Một số vấn đề có liên quan khác:***

Bên cạnh các mặt tích cực đạt được thì Công ty còn một số tồn tại:

 Chính sách Marketing và mở rộng thị trường:

Chính sách Marketing sản phẩm, dịch vụ chưa được chú trọng, chưa quan tâm đúng mức đến hoạt động này dẫn đến hoạt động của Công ty kém sôi nổi. Hầu hết các cán bộ công nhân viên trong Công ty chỉ mới được đào tạo các kỹ năng phần cứng về nghiệp vụ chuyên môn, chưa chú trọng đào tạo các kỹ năng phần mềm như Marketing dành cho nhà Quản lý (Marketing đầu tiên hay đầu trí), Kỹ năng Quản lý cho Nhà quản lý cấp trung, Kỹ năng quản

trị dự án, Kỹ năng bán hàng, Kỹ năng thuyết trình, Kỹ năng trình bày/báo cáo, Giao tiếp chủ động trong công việc, Anh văn, Đấu thầu, PR, Đầu tư... Để mở rộng thị trường thì Công ty phải chú trọng đến hoạt động này.

✚ Chính sách thu hút và gìn giữ nhân tài:

Hiện nay, Công ty đang có kế hoạch mở rộng thị trường nên cần bổ sung nguồn nhân lực cho kế hoạch hợp lý. Lĩnh vực công nghệ thông tin hiện nay đang là lĩnh vực hoạt động của rất nhiều doanh nghiệp hay đối thủ cạnh tranh. Vì nhiều lý do khách quan và chủ quan nên một số lao động trong đội ngũ công nhân viên trong Công ty không gắn bó lâu dài với doanh nghiệp mà chuyển sang một số Công ty khác có mức độ ưu đãi lớn hơn. Hoạt động thu hút lao động giỏi có trình độ chuyên môn vào làm việc tại Công ty cũng gặp khó khăn. Do vậy, Công ty nên chú trọng đến hoạt động thu hút và gìn giữ nhân tài để phát triển Công ty vững mạnh hơn.

✚ Văn hóa Công ty:

Văn hóa của doanh nghiệp quyết định sự trường tồn của doanh nghiệp, là tài sản lớn của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ là nguồn lực, là cơ sở cho người lao động làm việc vì mục tiêu chung của Công ty. Hiện nay, lĩnh vực văn hóa Công ty ở trạng thái “chìm”. Ta chỉ có thể cảm nhận được văn hóa tại Công ty Viễn thông – tin học bưu điện khi đi sâu vào hoạt động của Công ty. Với môi trường làm việc tốt, quan hệ cán bộ công nhân viên và lãnh đạo thân thiện... Tuy nhiên, để có một nét văn hóa riêng trong Công ty nhằm tạo động lực cho người lao động thì Công ty nên có những chính sách, kế hoạch và phương pháp thích hợp như triết lý kinh doanh của Công ty, phương pháp quản lý của lãnh đạo, văn hóa thương hiệu, xây dựng mô hình văn hóa phù hợp...

✚ Công tác Quản trị nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế:

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt

động của Công ty. Nhìn chung các hoạt động đều được Công ty chú trọng và thực hiện theo quy trình nhất định từ khâu nghiên cứu hoạch định nguồn tài nguyên đến tuyển dụng, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc của người lao động... Tuy nhiên bên cạnh những mặt tích cực thì còn tồn tại một số mặt tiêu cực như:

Việc nhân viên chấp hành quy chế của Công ty đôi lúc còn lỏng lẻo, đa số người lao động làm việc theo kiểu ”bảo đâu làm đó”, không có tính linh hoạt, sáng tạo, thiếu mạnh bạo, dẫn đến hiệu quả công việc còn thấp. Thêm vào đó, suy nghĩ về thời gian làm việc theo lối lãng phí còn nhiều. Nhân viên chưa tận dụng hết thời gian làm việc, hiện tượng ”đến muộn, về sớm” vẫn tồn tại. Công ty cần có những đổi mới trong cách thức quản lý để hoạt động quản trị nhân lực mang lại hiệu quả tốt hơn.

## **2. Thực trạng công tác tạo động lực tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.**

### ***✚ Phương pháp thu thập số liệu:***

Để tìm hiểu thực tế công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện, tôi sử dụng phát phiếu điều tra đến cán bộ công nhân viên trong Công ty. Cuộc điều tra nhằm thăm dò ý kiến mọi người về việc thực hiện công tác tạo động lực làm việc tại Công ty.

Mẫu phiếu điều tra gồm 22 câu hỏi liên quan đến các vấn đề tạo động lực cho người lao động trong Công ty. Đó là những thông tin liên quan đến tiền lương, thưởng, phúc lợi và các yếu tố thuộc về môi trường, điều kiện làm việc, quan hệ lãnh đạo. Có những câu hỏi trực tiếp vào nội dung quan tâm, có những câu hỏi mang tính trắc nghiệm để kiểm tra độ chính xác của các thông tin chính cần thu thập. Chi tiết bảng hỏi có trong phần phụ lục của chuyên đề.

Kết quả thu thập được thông qua các câu hỏi trong mẫu phiếu điều tra được tổng hợp, phân tích. Phương pháp phân tích dựa trên tỷ lệ % của mỗi ý

kiến được hỏi đối với các câu hỏi nhằm đánh giá công tác tạo động lực của Công ty và đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động. Vì hạn chế về thời gian và nguồn lực nên mẫu phiếu điều tra phát ra cho 50 đối tượng đại diện cho cán bộ công nhân viên trong Công ty (các bộ phận phòng ban ở các lứa tuổi và giới tính khác nhau). Do tâm lý người lao động là tương đối rụt rè và do không có thời gian nên họ không muốn đưa ra ý kiến của mình nên các thông tin về cá nhân hầu như không có được. Bảng câu hỏi này chỉ xin đi phân tích những nội dung chính mà người lao động đã trả lời chứ không đi phân tích phần thông tin chung.

### ***2.1. Tạo động lực cho người lao động qua tiền lương và phụ cấp:***

Tiền lương là phần thu nhập cơ bản của cán bộ công nhân viên Công ty Cổ phần Viễn thông - Tin học Bưu Điện (sau đây gọi tắt là Công ty). Trả lương đúng cho người lao động là thực hiện đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực, góp phần quan trọng làm lành mạnh đội ngũ lao động, nâng cao ý thức trách nhiệm và hiệu quả công việc của từng người. Do đó xác định tiền lương là một trong các yếu tố quan trọng nhất của mỗi đơn vị. Quy chế trả lương phải được gắn giữa giá trị lao động của cá nhân và kết quả thực hiện chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của từng tập thể và toàn Công ty; có tác dụng trực tiếp tới thái độ lao động, ý thức yêu ngành nghề của người lao động, từ đó ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Để tìm hiểu về các chính sách tiền lương của Công ty, ta tìm hiểu về quy chế trả lương của Công ty. Quy chế chung về tiền lương trong toàn Công ty là những cơ chế, chính sách về tiền lương áp dụng cho toàn doanh nghiệp. Đây là những cơ chế, chính sách mang tính nền tảng, người quản lý căn cứ vào đó để tiến hành công tác tính lương cho người lao động.

#### ***2.1.1. Tình hình sử dụng quỹ tiền lương***

Quỹ tiền lương Công ty được sử dụng để chi trả tiền lương hàng tháng,

thanh toán lương hàng quý và quyết toán lương cuối năm cho cán bộ công nhân viên trong Công ty;

✚ Phương thức sử dụng quỹ tiền lương của người lao động

Hàng tháng thực hiện trả đủ 100% quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng cho người lao động;

Cuối mỗi quý, sau khi xác định được quỹ tiền lương hiệu quả quý của người lao động sẽ thực hiện thanh toán như sau:

- Trích 2% quỹ tiền lương hiệu quả quý để làm quỹ khen thưởng của Tổng giám đốc nhằm động viên khen thưởng kịp thời các cá nhân, đơn vị có thành tích tốt, hiệu quả sản xuất kinh doanh cao;

- 100% quỹ lương hiệu quả quý còn lại để thanh toán cho người lao động.

Cuối năm, sau khi xác định kết quả sản xuất kinh doanh của mỗi bộ phận, của toàn Công ty sẽ thực hiện quyết toán quỹ tiền lương Công ty và quỹ khen thưởng của Tổng giám đốc (nếu chưa sử dụng hết trong năm).

✚ Quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng của người lao động

Quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng của Công ty được xác định như sau:

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty và kết quả kinh doanh năm trước, Công ty xác định quỹ tiền lương kế hoạch. Tổng quỹ tiền lương kế hoạch năm:

$$QTL_{KH} = 100\% = QTL_{KHLĐ} + QTL_{KHBGD}$$

Trong đó:

$QTL_{KH}$ : Quỹ tiền lương kế hoạch cả năm của Công ty.

$QTL_{KHLĐ}$ : Quỹ tiền lương kế hoạch cả năm của người lao động.

$QTL_{KHBGD}$ : Quỹ tiền lương kế hoạch cả năm của Ban giám đốc.

- Quỹ tiền lương kế hoạch hàng tháng của người lao động:

$$QTL_{KHHT} = QTL_{KHLĐ} : 12 \text{ tháng}$$

- Quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng của người lao động:



$$QTL_{TUHT} = K \% QTL_{KHHT} = K\% (QTL_{KHLĐ} : 12 \text{ tháng}).$$

Trong đó:

K là tỷ lệ trích để làm quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng của người lao động do Tổng giám đốc quyết định hàng năm.

Kết cấu quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng:

$$QTL_{TUHT} = QTL_{CS} + QTL_{CB}$$

Trong đó:

$QTL_{TUHT}$ : Quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng của người lao động.

$QTL_{CS}$ : Quỹ tiền lương chính sách của người lao động.

$QTL_{CB}$ : Quỹ tiền lương cấp bậc của người lao động.

✚ Quỹ tiền lương hiệu quả quý của người lao động:

Quỹ tiền lương hiệu quả quý của người lao động là một bộ phận của quỹ tiền lương hiệu quả quý của Công ty.

Quỹ tiền lương hiệu quả quý của Công ty là phần chênh lệch giữa quỹ tiền lương ước tính theo đơn giá lợi nhuận do Hội đồng quản trị phê duyệt xác định trong quý và tổng quỹ lương tạm ứng hàng tháng đã trả trong quý. Quỹ tiền lương hiệu quả quý của Công ty xác định như sau:

$$QTL_{HQQUÝ} = QTL_{LNQUÝ} - \sum QTL_{TUHT}$$

Trong đó:

$QTL_{HQQUÝ}$ : Quỹ tiền lương hiệu quả quý của Công ty.

$QTL_{LNQUÝ}$ : Quỹ tiền lương theo đơn giá lợi nhuận do Hội đồng quản trị duyệt trong quý.

$\sum QTL_{TUHT}$ : Tổng Quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng trong quý của toàn Công ty, bao gồm quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng của người lao động và quỹ tiền lương tạm ứng hàng tháng của Ban giám đốc.

Quỹ tiền lương hiệu quả quý của người lao động được thực hiện chi trả cho người lao động vào cuối mỗi quý, được xác định như sau:

$$QTL_{HQQUÝLĐ} = QTL_{HQQUÝ} - QTL_{HQQUÝBGĐ}$$

Trong đó:

$QTL_{HQQUY}$ : Quỹ tiền lương hiệu quả quý của Công ty.

$QTL_{HQQUYLD}$ : Quỹ tiền lương hiệu quả quý của người lao động.

$QTL_{HQQUYBGD}$ : Quỹ tiền lương hiệu quả quý của Ban giám đốc.

Quỹ tiền lương hiệu quả quý của mỗi bộ phận được xác định phân bổ dựa trên hiệu quả đóng góp của bộ phận đó đối với kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty.

Quỹ tiền lương hiệu quả quý của mỗi bộ phận được chi trả cho người lao động dựa trên hệ số cấp bậc và hệ số hiệu quả công việc hàng quý của mỗi cá nhân.

Cách thức xác định quỹ lương hiệu quả quý của mỗi bộ phận:

$$QTL_{HQQUYBPi} = \frac{QTL_{HQQUYLD}}{\sum (HSHQi \times QTL_{CBi})} \times (HSHQi \times QTL_{CBi})$$

Trong đó:

$QTL_{HQQUYBPi}$  : Quỹ tiền lương hiệu quả quý của bộ phận thứ i trong Công ty.

$QTL_{HQQUYLD}$  : Quỹ tiền lương hiệu quả quý của người lao động.

$HSHQi$  : Hệ số hiệu quả đóng góp của bộ phận thứ i trong Công ty.

$QTL_{CBi}$  : Quỹ tiền lương cấp bậc đã tạm ứng trong quý của bộ phận thứ i trong Công ty.

Hệ số hiệu quả đóng góp của mỗi bộ phận là hệ số được xác định dựa trên hiệu quả công việc trong quý hoặc trong cả năm của bộ phận đó; dựa trên mức độ đóng góp của mỗi bộ phận đối với kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty và xem xét đến vai trò của bộ phận trong hoạt động của Công ty;

Hệ số hiệu quả bao gồm 10 mức. Mức thấp nhất là 0,5 và mức cao nhất

là 1,5. Độ giãn cách giữa các mức là 0,1;

Hệ số hiệu quả của mỗi bộ phận hàng quý hoặc cả năm do Tổng Giám đốc đánh giá và quyết định;

### **2.1.2. Phân phối tiền lương cá nhân cho người lao động**

#### **🚩 Kết cấu tiền lương của người lao động**

Kết cấu tiền lương của cá nhân người lao động:

$$TL = L_{CS} + L_{CB} + L_{HQQUÝ}$$

Trong đó:

TL: Tiền lương cho cá nhân người lao động.

$L_{CS}$ : Tiền lương chính sách của cá nhân người lao động xác định theo quy định của Nhà nước và được trả hàng tháng.

$L_{CB}$ : Tiền lương cấp bậc của cá nhân người lao động xác định theo hệ số cấp bậc của Công ty và hệ số hoàn thành công việc cá nhân trong tháng và được trả hàng tháng.

$L_{HQQUÝ}$ : Tiền lương hiệu quả quý của cá nhân người lao động xác định theo hệ số cấp bậc của Công ty, hệ số hiệu quả trong quý và được trả hàng quý.

**Bảng 4: Mẫu bảng quyết toán tiền lương cá nhân**

Công ty Cổ phần

Viễn thông-Tin học Bưu điện

**BẢNG QUYẾT TOÁN TIỀN LƯƠNG CÁ NHÂN**

Quý.....năm .....

1.Họ và tên:

2.Mã số:

3.Đơn vị

4.Chi tiết tiền lương trong kỳ:

Lương cấp bậc	Lương chính sách	Lương hiệu quả	Tổng tiền lương trong kỳ	Trừ nợ BHXH	Trừ nợ BHYT	Số đã tạm ứng	Thuế TNCN tạm thu	Số còn được nhận
1	2	3	4=1+2+3	5=2x5%	6=2x1%	7	8	9=4-5-6-7-8

Số tiền còn được nhận kỳ này (Bằng chữ)

Hà Nội, ngày...tháng... năm


Người nhận

Người lập phiếu

Kế toán trưởng

Tổng giám đốc

*(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện)*

 *Xác định tiền lương chính sách cho cá nhân người lao động*

Tiền lương chính sách trả cho người lao động hàng tháng bao gồm: tiền lương theo thang bảng lương Nhà nước quy định tại Nghị định 26/CP, các loại phụ cấp theo lương theo ngày thực hiện công tác và các ngày nghỉ được hưởng lương theo quy định của Bộ luật Lao Động;

Tiền lương chính sách của cá nhân được tính theo công thức:

$$L_{CS} = L_{CS\text{ngày}} \times N_{TT}$$

Trong đó:

$L_{CS}$  : Tiền lương chính sách theo ngày công làm việc thực hiện.

$N_{TT}$ : số ngày công được trả lương trong tháng, bao gồm: ngày công tác thực hiện, ngày hội họp, học tập, ngày nghỉ phép, hiếu, hỷ theo chế độ, và các ngày nghỉ được hưởng lương theo quy định của Thỏa ước lao động và của Bộ luật Lao Động.

$L_{CS\text{ngày}}$ : Mức lương ngày, được xác định theo công thức:

$$L_{CS\text{ ngày}} = \frac{Tl_{\min} \times (H_{cs} + H_{pc})}{N_{TC}}$$

Trong đó:

$Tl_{\min}$ : Tiền lương tối thiểu chung do Nhà nước quy định.

$H_{cs}$ : Hệ số lương chính sách theo Nghị định 26/CP.

$H_{pc}$ : Hệ số phụ cấp bao gồm các loại phụ cấp theo lương.

$N_{TC}$ : Ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng theo Bộ luật Lao động.

**Bảng 5: Mẫu bảng lương chính sách**

Công ty Cổ phần

Viễn thông-Tin học Bưu điện

Biểu số 01/TL

**BẢNG LƯƠNG CHÍNH SÁCH**

Tháng .....năm .....

Tên phòng ban

Mã số	Họ và tên	Hệ số chính sách	Lương chính sách	Ký nhận
	Cộng			


Hà Nội, ngày tháng năm

Người lập biểu  
trưởng

Kế toán

Tổng Giám đốc

*(Nguồn: Phòng Hành chính – quản trị Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện)*

 *Xác định tiền lương cấp bậc cho cá nhân người lao động*

Căn cứ vào hệ số cấp bậc của từng cá nhân, tiền lương cấp bậc của từng cá nhân được tính theo công thức:

$$Lcb = Lcb \text{ ngày} \times Hcb \times Ntt \times Hht$$

Trong đó:

Lcb : tiền lương cấp bậc theo ngày làm việc thực tế của người lao động

Lcb ngày : mức lương cấp bậc ngày (mức lương này sẽ được Lãnh đạo

Công ty quyết định áp dụng cho từng năm)

Hcb: Hệ số cấp bậc của người lao động được xác định theo bảng Hệ số chức danh quy định.

Hht: Hệ số hoàn thành công việc trong tháng của người lao động

Ntt: Ngày làm việc thực tế trong quý của người lao động (gồm các ngày công tác thực hiện, ngày hội họp, ngày nghỉ phép, nghỉ hỷ theo chế độ, và các ngày nghỉ được hưởng lương theo quy định của Thỏa ước lao động và của Bộ luật Lao Động).

Hệ số hoàn thành công việc trong tháng của cá nhân người lao động là hệ số được xác định dựa trên kết quả làm việc của cá nhân trong tháng đó so với kế hoạch công việc được giao và các công việc phát sinh trong tháng, đồng thời dựa trên ý thức làm việc của cá nhân đó.

Hệ số hoàn thành công việc trong tháng của cá nhân người lao động gồm 10 mức. Mức cao nhất là 1 và mức thấp nhất là 0. Độ giãn cách giữa các mức 0,1.

Cá nhân đạt hệ số hoàn thành công việc mức cao nhất (= 1) khi hoàn thành khối lượng công việc được giao đúng yêu cầu về thời gian và chất lượng, chấp hành tốt các quy định nội bộ của Công ty.

Cá nhân có hệ số hoàn thành công việc mức thấp nhất (= 0) khi:

- Hoặc không hoàn thành công việc được giao theo yêu cầu về thời gian và chất lượng.
- Hoặc từ chối, trốn tránh thực hiện công việc được giao trong tháng mà không có lý do chính đáng.

Hệ số hoàn thành công việc trong tháng của cá nhân người lao động do Trưởng đơn vị đánh giá vào cuối tháng và chuyển về Phòng Hành chính Quản trị để phòng tổng hợp và thực hiện tạm ứng lương cấp bậc.

**Bảng 6: Mẫu bảng lương cấp bậc**

Công ty cổ phần Viễn thông –

tin học bưu điện

**BẢNG LƯƠNG CẤP BẬC**

Tháng...Năm

Mã số	Họ và tên	Ngày công thực tế	Hệ số cấp bậc	Hệ số hoàn thành	Lương chính sách	Lương cấp bậc	Tổng lương tạm ứng	Lương chính sách (Đã tạm ứng kỳ 1)	Lương được nhận kỳ này	Ký nhận
A	B	1	2	3	4	5	6=4+5	7	8=6-7	
	Cộng									

Hà Nội, ngày...tháng...năm

Người lập biểu

Kế toán trưởng

Tổng giám đốc


*(Nguồn: Phòng hành chính – quản trị Công ty cổ phần viễn thông – tin học bưu điện)*

 Thời hạn trả lương hàng tháng cho CBCNV trong Công ty

Ngày 20 hàng tháng tạm ứng 100% tiền lương chính sách cho người lao động;

Ngày 5 của tháng sau tạm ứng tiền lương cấp bậc cho người lao động và khấu trừ phần tiền lương chính sách đã tạm ứng cho người lao động do không đủ ngày công trong tháng.



 *Xác định tiền lương hiệu quả quý cho cá nhân người lao động*

Sau khi xác định được quỹ tiền lương hiệu quả quý của mỗi bộ phận, việc thanh toán cho người lao động được thực hiện theo phương thức sau:

$$TL_{HQQUYj} = \frac{QTL_{HQQUYLDi}}{\sum(HSCBj \times HSHQj \times N_{TTj})} \times (HSCBj \times HSHQj \times N_{TTj})$$

Trong đó:

$TL_{HQQUYj}$ : Tiền lương hiệu quả quý của người lao động thứ j trong bộ phận thứ i.

$QTL_{HQQUYLDi}$ : Quỹ tiền lương hiệu quả quý của người lao động của bộ phận thứ i.

$HSCBj$ : Hệ số cấp bậc của người lao động thứ j trong bộ phận i.

$HSHQj$ : Hệ số hiệu quả công việc của người thứ j trong bộ phận i trong quý đó.

$N_{TTj}$ : Ngày làm việc thực tế trong quý của người thứ j (gồm các ngày công tác thực hiện, ngày hội họp) .

**Bảng 7: Mẫu bảng lương hiệu quả**

**BẢNG LƯƠNG HIỆU QUẢ**

Quý .....năm .....

Lãnh đạo Công ty

Mã số	Họ và tên	Ngày công thực tế	Hệ số cấp bậc	Hệ số hiệu quả	Lương hiệu quả quý	Trừ thuế TNCN tạm thu	Số tiền còn nhận	Ký nhận
A	B	1	2	3	4	5	6=4-5	
1	Nguyễn Trí Dũng							
2	Tô Hoài Văn							
	.....							
	Cộng							

Hà Nội, ngày tháng năm

Ngời lập biểu Kế toán trưởng

Tổng Giám đốc

(Nguồn: Phòng Hành chính - quản trị Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện)

✚ Các trường hợp trả lương khác

- Tiền lương ngày ngừng việc xác định theo quy định tại Điều 62 Bộ luật Lao động được tính như sau:

Nếu do lỗi của người sử dụng lao động, thì người lao động được trả

lương theo mức quy định tại Điều 16 - Nghị định số 114/2002/NĐ-CP ngày 31/12/2002 của Chính phủ:

$$L_{NV} = \text{Số ngày nghỉ ngừng việc} \times L_{CS\text{ngày}}$$

Trong đó:

$L_{NV}$ : tiền lương cho những ngày ngừng việc do lỗi của người sử dụng lao động.

$L_{CS\text{ngày}}$  : mức tiền lương chính sách ngày xác định theo quy định của Công ty.

Nếu do lỗi của người lao động thì người đó không được trả lương.

- Tiền lương trong thời gian nghỉ điều trị tai nạn lao động:

Cán bộ công nhân viên trong Công ty được trả lương theo quy định tại Điều 16 - Nghị định số 12/CP ngày 26/01/1995 của Chính phủ với mức quy định tại mục 1, phần III thông tư số 06/LĐT BXH ngày 04/4/1995 của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội:

Tiền lương làm căn cứ đóng BHXH  
của tháng trước khi nghỉ TNLĐ

$$L_{\text{tnld}} = \frac{\text{Tiền lương làm căn cứ đóng BHXH của tháng trước khi nghỉ TNLĐ}}{N_{TC}} \times \text{Số ngày nghỉ TNLĐ}$$

Trong đó:

$L_{\text{tnld}}$  : tiền lương cho thời gian nghỉ điều trị tai nạn.

$N_{TC}$  : ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng theo Bộ luật Lao động.

Thời gian cán bộ công nhân viên bị tạm giam, tạm giữ theo khoản 3 Điều 67 của Bộ luật Lao động, thời gian nghỉ do tạm đình chỉ công tác theo Điều 92 Bộ luật Lao động thì tiền lương được tạm ứng bằng 50% tiền lương theo hợp đồng của tháng trước liền kề.

Tiền lương + phụ cấp  
của tháng trước liền kề

$$L_{\text{tgn}} = \frac{\text{Tiền lương + phụ cấp của tháng trước liền kề}}{N_{\text{TC}}} \times \text{Số ngày tạm giam} \times 50\%$$

Trong đó:

$L_{\text{tgn}}$  : tiền lương trong thời gian bị tạm giam, tạm giữ hoặc trong thời gian nghỉ do tạm đình chỉ công tác.

$N_{\text{TC}}$  : ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng theo quy định của Bộ luật Lao Động.

Những cán bộ công nhân viên được Công ty cử đi học các khoá học, lớp học ngắn hạn, dài hạn được hưởng lương như sau:

Trường hợp được cử đi đào tạo các khoá học có thời gian tập trung liên tục dưới 06 tháng thì được hưởng nguyên lương như đang đi làm (100% lương chính sách và 100% lương cấp bậc);

Trường hợp được cử đi đào tạo các khoá học có thời gian tập trung liên tục từ 06 tháng trở lên thì được hưởng 100% lương chính sách và 50% lương cấp bậc.

Trường hợp cán bộ công nhân viên nghỉ phép hàng năm, nghỉ việc riêng có lương theo quy định (của Thỏa ước lao động và của Bộ luật Lao Động) thì được hưởng nguyên lương chính sách và lương cấp bậc như đang đi làm .

Những trường hợp khác theo quy định của Bộ luật Lao động .

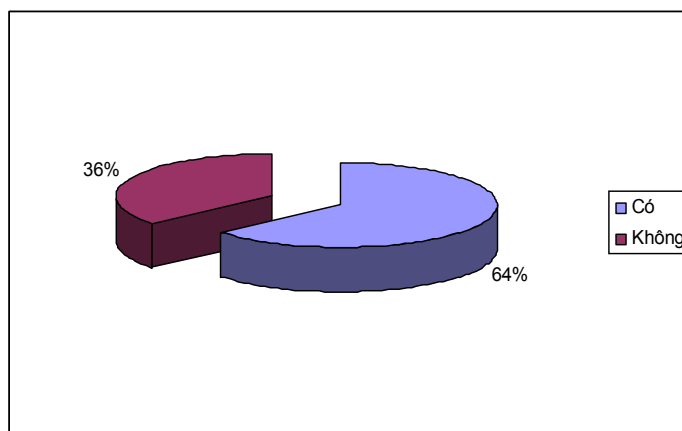
### ***2.1.3. Kết quả đánh giá công tác tạo động lực qua tiền lương cho người lao động tại Công ty.***

Qua nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực thông qua tiền lương tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện theo kết quả đánh giá của người lao động thông qua bảng hỏi, tôi đề cập đến một số vấn đề sau đây:

✚ Mức tiền lương và thu nhập của cán bộ công nhân viên hiện nay đảm bảo việc chi tiêu cuộc sống?

Câu hỏi được đưa ra trong bảng hỏi là: Mức thu nhập hiện nay có đảm bảo cuộc sống của anh/ chị và gia đình anh/ chị không? Kết quả nhận được thể hiện như sau:

**Biểu 2: Mức thu nhập hiện nay có đảm bảo cuộc sống?**



Với câu trả lời nhận 64% số cán bộ công nhân viên trong Công ty được hỏi cho rằng mức thu nhập của họ đảm bảo cuộc sống. Tuy nhiên, mức thu nhập nhận được của cán bộ công nhân viên trong Công ty chưa cao hơn mức thu nhập của thị trường nhiều với cùng ngành nghề hoạt động là lĩnh vực viễn thông – tin học.

**Bảng 8: Mức thu nhập bình quân năm của cán bộ công nhân viên Công ty**

Mức thu nhập bình quân năm	Triệu đồng	Quy đổi ra USD
Năm 2002	38.4	2,400
Năm 2003	61.2	3,825
Năm 2004	66	4,125
Năm 2005	50.4	3,150
Năm 2006	52.8	3,300

(Nguồn: Thống kê số liệu Phòng tài chính Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện)

Khảo sát tiền lương ở Việt Nam năm 2007 của Navigos Group cho thấy những người có trình độ dưới trung học, thu nhập bình quân mỗi năm khoảng 1,887 USD thì những người có bằng trung học hưởng mức lương bình quân hàng năm là 2,513 USD. Người có bằng cao đẳng đạt 3,642 USD. Nếu nhóm lao động có trình độ cử nhân lương hàng năm 8,198 USD/năm thì nhóm những người có học vị thạc sĩ là 23,084 USD và tiến sĩ là 25,805 USD

**Bảng 9: Mức sống xã hội năm 2004 khu vực đồng bằng Sông Hồng**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Tổng chỉ tiêu</b>	<b>Chỉ tiêu đời sống</b>
Bình quân hộ/ tháng	1669.2	1495.2
Bình quân người/ tháng	417.3	373.8

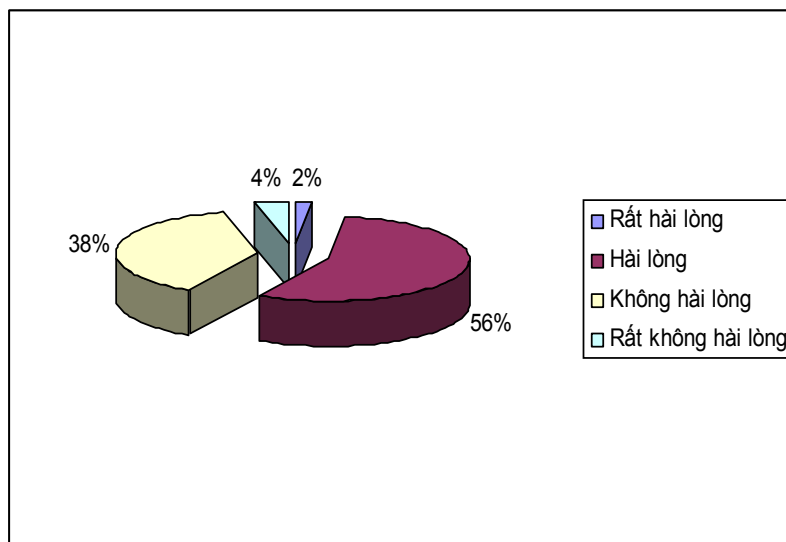
*( Nguồn: Điều tra hộ gia đình năm 2004 – Tổng cục thống kê)*

Như vậy, qua điều tra thực tế và nguồn số liệu trên ta có thể thấy mức thu nhập của cán bộ công nhân viên trong Công ty đảm bảo mức chi tiêu thực tế cuộc sống. Tuy nhiên, so với mặt bằng chung thì mức thu nhập này cũng không cao lắm, vì vậy chưa tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua chính sách tiền lương của Công ty.

✚ Người lao động chấp nhận mức thu nhập hiện tại của mình nhưng chưa thực sự hài lòng.

Để xem xét mức độ hài lòng của người lao động với thu nhập của họ và mức thu nhập đó có xứng đáng với những gì mà người lao động bỏ ra hay không? Thông qua bảng hỏi tôi đã thu được kết quả như sau:

**Biểu 3: Mức lương hiện nay có được sự hài lòng?**

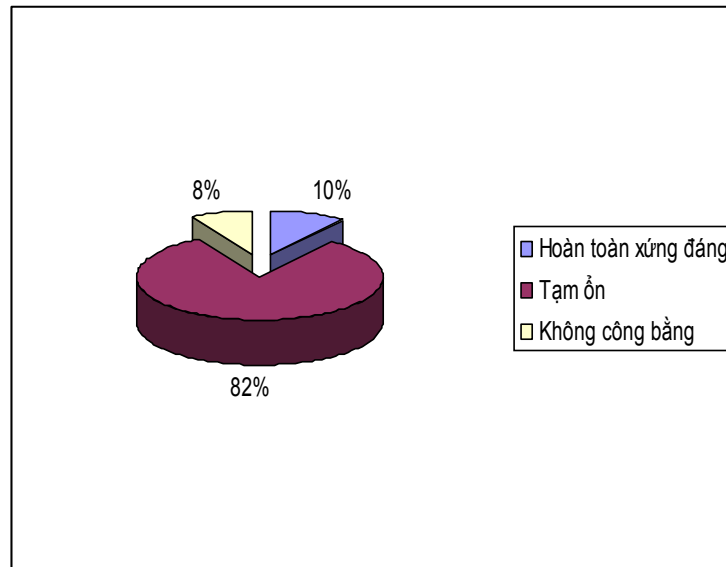


Như vậy, người lao động chấp nhận mức lương hiện tại của mình nhưng chưa thực sự hài lòng với mức lương mà họ nhận được: 56% số lao động được hỏi cho biết là họ hài lòng với mức lương của mình, trong đó 38% trong số đó lại tỏ ra không hài lòng. Những người không hài lòng đa phần thuộc bộ phận lao động trẻ, làm việc hăng say và nhiệt tình tuy nhiên tiền lương thu được lại không cao. Vì vậy, để tạo động lực làm việc cho người lao động lãnh đạo nên có những chính sách phù hợp để tận dụng năng lực và tạo động lực làm việc cho người lao động. Vì nếu tâm lý không hài lòng sẽ gây những hậu quả tiêu cực đến hoạt động của Công ty.

- ✚ Mức lương và thu nhập nhận được của người lao động là tương đối công bằng.

Để xem xét việc trả lương hay mức thu nhập của người lao động trong các bộ phận – phòng ban trong Công ty có công bằng hay không thì câu hỏi được đặt ra trong bảng câu hỏi là: Anh/ chị có cảm thấy được trả lương xứng đáng với công sức mình bỏ ra không? Kết quả thu được là:

**Biểu 4: Mức thu nhập nhận được có được công bằng?**



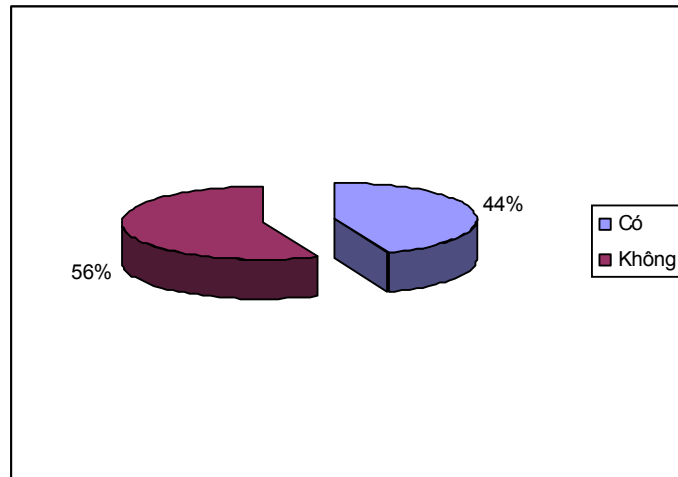
Như vậy có thể nói Công ty đã tạo được mức công bằng bên trong trong việc trả lương hay thù lao cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Theo kết quả thu được thì 82% trong số những người được hỏi cho là “tạm ổn”. Điều này cho thấy hoạt động đánh giá thực hiện công việc cũng được thực thi tốt, tạo nên sự công bằng bên trong Công ty.

✚ Người lao động chưa thực sự quan tâm đến chính sách tiền lương

Để xem xét mức độ quan tâm của cán bộ công nhân viên trong Công ty đến các chính sách của Công ty cụ thể ở đây là chính sách tiền lương của Công ty thì câu hỏi được đặt ra là: Anh/ chị có tìm hiểu hay có được học về quy chế lương không? Kết quả thu được thể hiện như sau:



**Biểu 5: Sự quan tâm đến chính sách tiền lương?**



Tuy Công ty đã xây dựng quy chế tiền lương và được áp dụng rộng rãi trong toàn Công ty. Nhưng người lao động cũng chưa được học hay tìm hiểu rõ về quy chế này: 56% số người được hỏi không quan tâm và không được học về quy chế lương của Công ty, đây là nhược điểm mà Công ty cần khắc phục vì nếu không biết rõ thì người lao động không thể biết rõ được mức lương cụ thể của mình được nhận với khả năng làm việc của bản thân là bao nhiêu, gây tâm lý mơ hồ và không cố gắng trong lao động.

*Ưu điểm:* Công ty đã có quy chế về tiền lương của Công ty được xây dựng cụ thể, rõ ràng. Tiền lương của cán bộ công nhân viên trong Công ty được chia thành nhiều khoản mục khác nhau. Cách tính các hệ số lương cũng được quy định một cách chi tiết và áp dụng cho mọi trường hợp trong Công ty. Đảm bảo tiền lương chính sách cho mỗi người lao động phù hợp với quy định của pháp luật. Quy chế lương cũng kết hợp hài hoà lợi ích của người sử dụng lao động và người lao động trong Công ty, gắn chế độ trả lương của cá nhân với kết quả sản xuất kinh doanh của bộ phận và của Công ty. Công ty áp dụng trả lương theo tính chất công việc và kết quả thực hiện công việc; người thực hiện các công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao, đóng góp nhiều vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty thì được hưởng mức

lương cao và trả lương theo chức danh quản lý, điều hành, thừa hành kèm theo trách nhiệm. Điều đó, tạo ra được tính công bằng bên trong cho người lao động tại Công ty.

*Nhược điểm:* Việc áp dụng điều lệ hay quy định về quy chế lương vào thực tế thì không dễ dàng, phức tạp làm cho người lao động rất khó hiểu về mức tiền lương của họ. Vì chưa hiểu rõ về cách thức trả lương hay về quy chế lương nên chưa tạo được động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Qua kết quả điều tra thực tế tại Công ty ta có thể thấy mức lương hiện nay tuy đáp ứng được yêu cầu trong chi phí và tạo được mức công bằng bên trong Công ty nhưng mức thu nhập hay mức lương chưa thực sự tạo được động lực làm việc cho người lao động. So với mặt bằng chung thì mức lương không thua kém nhưng vẫn chưa mang được tính cạnh tranh với các doanh nghiệp khác và chưa thực sự tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.

## **2.2. Tạo động lực cho người lao động qua tiền thưởng:**

Nguồn hình thành khen quỹ thưởng chủ yếu lấy từ lợi nhuận của Công ty. Quỹ khen thưởng không ngừng tăng mỗi năm. Trích 2% quỹ tiền lương hiệu quả quý để làm quỹ khen thưởng của Tổng giám đốc nhằm động viên khen thưởng kịp thời các cá nhân, đơn vị có thành tích tốt, hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

Đối tượng khen thưởng là những cá nhân, tập thể có thành tích xuất sắc trong công việc, lao động có thâm niên có đóng góp vào sự phát triển của Công ty, lao động đạt được hiệu quả thi đua trong sản xuất; những cá nhân, đơn vị hoàn thành và vượt mức công việc, đảm bảo số lượng và thời gian.

✚ Thưởng cuối năm:

Hàng năm nếu Công Ty kinh doanh có lãi Công Ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho người lao động, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

Mức thưởng cụ thể từng người lao động tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Công ty  
Và:

Được tính = tỷ lệ % \* [tổng lương thực tế trong năm / 12 tháng]. Tỷ lệ % tùy thuộc vào tình hình sản xuất kinh doanh mỗi năm và quyết định của ban lãnh đạo Công ty

✚ Thưởng lễ 30/4 & 1/5, Ngày quốc khách, Tết Dương lịch:

Số tiền thưởng từ 20.000 đồng đến 200.000 đồng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của Công ty.

✚ Thưởng thâm niên:

Thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng (nếu từ 15 ngày trở lên thì tính đủ tháng, nếu dưới 15 ngày thì không được tính đủ tháng.

Tiền thâm niên = số tháng thâm niên \* số tiền thâm niên 1 tháng.

Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm (Âm lịch).

✚ Thưởng đạt doanh thu:

Phòng Kinh doanh đạt doanh thu do Ban giám đốc giao được thưởng phần trăm doanh thu hàng tháng, trường hợp vượt doanh thu thì Phòng Kinh doanh làm tờ trình về việc đạt doanh thu, mức được hưởng cho từng công nhân viên trình Ban giám đốc duyệt và chuyển cho Phòng Kế toán trả cùng với lương tháng.

✚ Thưởng theo dự án:

Mỗi dự án được hoàn thành tốt sẽ được thưởng tỷ lệ phần trăm tùy thuộc vào lợi nhuận của dự án đó.

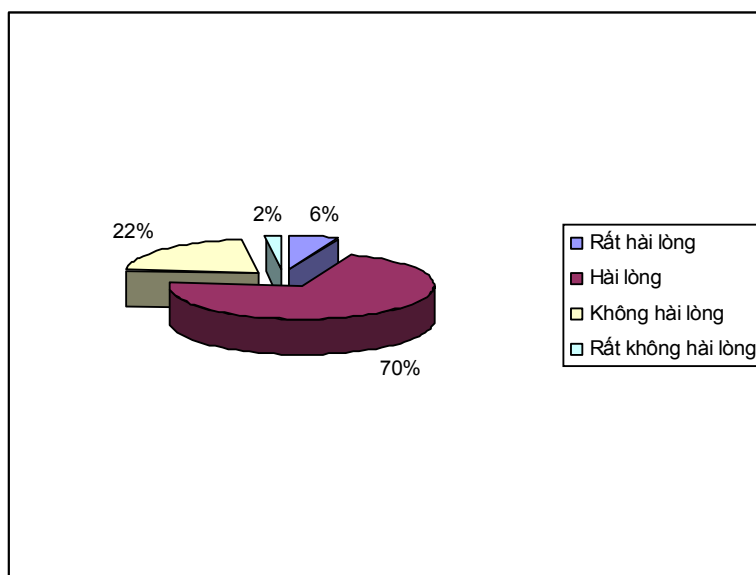
*Ưu điểm:* Mức thưởng được quy định khá rõ ràng nhưng chưa chi tiết, đối tượng thi đua khen thưởng rất phù hợp, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận của từng dự án và lợi nhuận của Công ty hàng năm điều này làm cho

người lao động tích cực làm việc để tăng lợi nhuận của Công ty kéo theo đó là mức thưởng của mình cũng tăng lên.

*Nhược điểm:* Chưa đa dạng các hình thức thưởng, chú trọng quá đến việc thưởng bằng tiền cho người lao động, mức thưởng cũng chưa được quy định chính xác và chi tiết nên việc xác định mức công bằng trong khi thưởng rất khó, tạo nên tâm lý nghi ngờ của người lao động.

Để xem xét hiệu quả của chính sách thưởng có tạo động lực cho người lao động hay không? Thông qua bảng hỏi tôi đã thu được kết quả như sau:

**BIỂU 6: Sự hài lòng của mức thưởng?**



Như vậy có thể thấy 70% người lao động hài lòng với mức thưởng của Công ty. Mức thưởng có liên quan trực tiếp đến lợi nhuận của Công ty, nếu lợi nhuận Công ty tăng thì mức thưởng cũng tăng lên. Để tạo động lực trong chính sách thưởng Công ty nên có những chính sách và biện pháp phù hợp hơn nữa.

### **2.3. Tạo động lực cho người lao động qua phúc lợi & dịch vụ:**

Người lao động được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ:

- Tết Dương lịch : một ngày (ngày 1 tháng 1 dương lịch).

- Tết Âm lịch: bốn ngày (một ngày cuối năm và ba ngày đầu năm âm lịch).
- Ngày Chiến thắng : một ngày (ngày 30-4 dương lịch).
- Ngày Quốc tế lao động : một ngày (ngày 1-5 dương lịch).
- Ngày Quốc khánh : một ngày (2-9 dương lịch).
- Ngày Giỗ tổ Hùng Vương : một ngày (10/3 âm lịch).

Nếu những ngày nghỉ nói trên trùng vào ngày nghỉ hàng tuần thì người lao động được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

Người lao động được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây :

- Kết hôn, nghỉ ba ngày.
- Con kết hôn, nghỉ một ngày.
- Bố mẹ (cả bên chồng và bên vợ) chết, vợ hoặc chồng chết, con chết, nghỉ ba ngày.

Người lao động làm việc liên tục từ 4 giờ trở lên trong 1 ngày được người sử dụng lao động chi tiền ăn giữa ca và tiền hỗ trợ đi lại bằng phương tiện cá nhân, mức chi theo quy định của Công ty.

Hàng tháng, người sử dụng lao động và người lao động giao kết hợp đồng lao động trên 06 tháng trở lên có trách nhiệm đóng Bảo hiểm Xã hội và Bảo hiểm y tế theo quy định hiện hành.

Đối với người lao động thực hiện giao kết hợp đồng lao động dưới 03 tháng, các khoản chi về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế, được người sử dụng lao động tính gộp vào tiền lương để trả cho người lao động.

Người lao động được hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội theo quy định tại Điều lệ bảo hiểm xã hội trong các trường hợp người lao động bị ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, suy giảm khả năng lao động, hết tuổi lao động hoặc chết.

Người lao động ốm đau thông thường được khám và cấp thuốc tại y tế

đơn vị và nơi đăng ký bảo hiểm y tế. Trường hợp cần thiết được giới thiệu đến khám và chữa bệnh tại các bệnh viện. Hàng năm người sử dụng lao động tổ chức khám sức khoẻ định kỳ, điều trị, điều dưỡng cho người lao động theo quy định của Nhà nước và của Công ty.

Lao động nữ nghỉ sinh con đúng kế hoạch, nghỉ để thực hiện các biện pháp kế hoạch hoá dân số. Ngoài tiêu chuẩn được hưởng theo chế độ bảo hiểm xã hội, người lao động còn được hưởng thêm một khoản tiền trợ cấp lấy từ quỹ phúc lợi của Công ty bằng 04 tháng tiền lương chính sách của người lao động đó theo mức lương tối thiểu qui định của Nhà nước Việt nam.

Tổng Giám đốc thông báo cho người đến tuổi nghỉ hưu trước 6 tháng, người lao động đến tuổi nghỉ hưu được nghỉ trước sinh nhật 3 tháng, trong thời gian nghỉ này được hưởng thu nhập như khi đang làm việc và được thanh toán tiền phép năm những ngày chưa nghỉ. Công ty có trách nhiệm làm các thủ tục cần thiết với Cơ quan Bảo hiểm xã hội để người lao động nghỉ hưu đúng theo Luật định.

Người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ và đã làm việc tại Công ty từ 1 năm trở lên được Công ty tổ chức đi tham quan, nghỉ mát và được hỗ trợ thêm một khoản tiền lấy từ quỹ phúc lợi. Mức hỗ trợ do Tổng Giám đốc quyết định.

Người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ có thể được hỗ trợ một khoản tiền lấy từ quỹ Công ty để đi tham quan nước ngoài do Công ty tổ chức. Việc lựa chọn và mức hỗ trợ do Tổng Giám đốc quyết định.

Cán bộ công nhân viên Công ty thuộc diện hợp đồng lao động với thời hạn không xác định, hợp đồng lao động với thời hạn xác định và Kỹ thuật viên diện hợp đồng lao động với thời hạn 01 năm, 02 năm được hưởng chế độ quà sinh nhật hàng năm lấy từ quỹ phúc lợi của Công ty, mức hưởng là 200.000đ/người. Mức chi này do Tổng Giám đốc Công ty quyết định và có thể thay đổi theo từng năm.

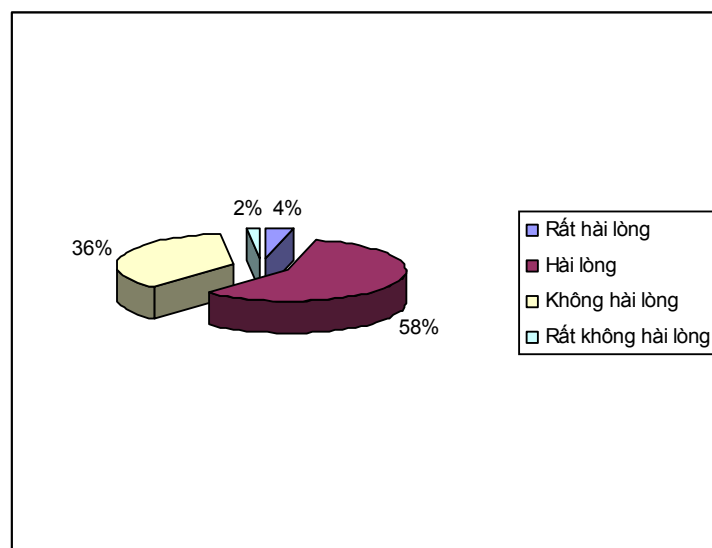
Hiện nay, Công ty có quỹ phúc lợi rất phong phú, nhưng việc sử dụng quỹ phúc lợi vào đâu cho hợp lý và thiết thực đang là vấn đề cần phải quan tâm.

*Ưu điểm:* Như vậy, ngoài nhu cầu vật chất người lao động còn có nhu cầu được quan tâm giúp đỡ. Các khoản phúc lợi trên còn có ý nghĩa tinh thần to lớn, thể hiện sự quan tâm của Công ty tới người lao động, tác động đến tâm lý của người lao động, tạo cho họ ý thức và cái nhìn thiện cảm về Công ty. Những việc làm trên của doanh nghiệp đã thể hiện sự quan tâm, giúp đỡ cả về mặt vật chất lẫn tinh thần đối với người lao động, điều đó có tác dụng khuyến khích rất lớn đối với người lao động trong Công ty.

*Nhược điểm:* Trên thực tế việc sử dụng quỹ phúc lợi chưa thực sự mang lại hiệu quả cao. Tuy Công ty có nguồn kinh phí dành cho quỹ phúc lợi phong phú nhưng chưa có kế hoạch chi tiết nên sử dụng vào đâu để mang lại quả quả thiết thực cho Công ty.

Để xem xét mức độ hài lòng của cán bộ công nhân viên trong Công ty về công tác phúc lợi và dịch vụ của Công ty tôi đã thăm dò ý kiến của người lao động qua mẫu phiếu điều tra và kết quả thu được thể hiện:

**Biểu 7: Mức độ hài lòng của phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ**



58% số người được hỏi cho biết họ hài lòng với các hoạt động phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ của Công ty. Như vậy, tỷ lệ hài lòng của người lao động không được cao lắm. Trong khi đó, 36% người lao động không hài lòng, lý do của không hài lòng là hệ thống phúc lợi còn ít, chất lượng các loại phúc lợi chưa cao. Do đó để công tác phúc lợi thực sự tạo được động lực cho người lao động thì Công ty nên quan tâm hơn nữa đến công tác này.

#### **2.4. Tạo động lực cho người lao động qua các hoạt động khác**

Công ty sử dụng các thang, bảng lương và các khoản phụ cấp lương do Nhà nước quy định làm căn cứ để ký hợp đồng lao động với mức lương chính sách, nâng bậc lương chính sách và thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế đối với người lao động.

Người lao động là cán bộ công nhân viên chức của Công ty, có đủ thời gian công tác liên tục từ 3 năm trở lên đã ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn được xét cho đi học Cao đẳng, Đại học và sau Đại học theo yêu cầu của Công ty. Trong thời gian đi học được hưởng chế độ trả lương và Bảo hiểm Xã hội theo quy định của Công ty.

Công ty thành lập Hội đồng Nâng bậc lương (gọi tắt là Hội đồng lương). Thành phần Hội đồng lương gồm có: Tổng Giám đốc, một số thành viên khác do Tổng Giám đốc chỉ định và đại diện của Ban chấp hành Công đoàn Công ty. Hội đồng lương họp sáu tháng một lần để xét nâng bậc lương cho những người đủ tiêu chuẩn nâng bậc lương vào sáu tháng sau đó. Danh sách công nhân sản xuất dự thi nâng bậc lương sau khi Hội đồng lương đã duyệt được giao cho thường trực Hội đồng lương theo dõi, tổ chức thi nâng bậc và trình Tổng Giám đốc ra quyết định nâng lương cho những người đủ tiêu chuẩn, đảm bảo nâng bậc lương đúng thời hạn.

Công ty luôn hướng tới duy trì bầu không khí vui vẻ khi làm việc. Các hoạt động thường xuyên được tổ chức như: 2 lễ hội năm mới, các tổ chức trong năm, nghỉ hè, các giải bóng bàn, bóng đá, bơi lội, cầu lông, quần vợt và một số hoạt động giải trí khác. Ngoài tạo bầu không khí làm việc vui vẻ, thì



các hoạt động văn nghệ, thể thao, giải trí còn tăng thêm tính đoàn kết giữa các bộ phận phòng ban, giữa nhân viên với lãnh đạo và nhân viên với nhân viên. Hàng tháng, vào các dịp lễ, tết, Công ty có tổ chức các giải thể thao trên và có phần thưởng cao cho những tổ đội, thành viên giành chiến thắng.

Ngoài ra, Trong Quý IV 2001 Công ty đã hoàn thành kế hoạch cổ phần hoá Xí nghiệp. Điều này sẽ lại cho cán bộ công nhân viên lợi ích hay quyền mua một số lượng cổ phiếu nhất định gắn bó quyền lợi và trách nhiệm với Công ty và trở thành chủ nhân của Công ty.

*Ưu điểm:* Các chính sách, hoạt động trên của Công ty đã tạo ra được khuyến khích về mặt tinh thần cho người lao động. Từ đó tạo ra hưng phấn và làm cho người lao động gắn bó với Công ty và làm việc có hiệu quả hơn.

*Nhược điểm:* Do tính chất đặc thù của công việc là lĩnh vực viễn thông – tin học nên số cán bộ công nhân viên là nam trong Công ty chiếm một tỷ lệ khá cao nên việc tổ chức các hoạt động xã hội là tương đối khó khăn. Vì vậy, để tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty thì lãnh đạo công ty cần phải có những biện pháp, hoạt động thiết thực và ý nghĩa hơn.

Theo kết quả thu được từ cuộc điều tra bằng bảng hỏi thì đại đa số cán bộ công nhân viên trong Công ty đều cho rằng điều kiện lao động tại Công ty là tương đối tốt, lãnh đạo thân thiện và quan hệ giữa các nhân viên thoải mái và đoàn kết, vui vẻ, hòa đồng và quan tâm lẫn nhau. Đây là thế mạnh của Công ty để tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Công ty cần phát huy và có những biện pháp tích cực nhằm tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, thân thiện, năng động và đầy tính chuyên nghiệp.

## **2.5. Đánh giá chung công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.**

 *Ưu điểm:*

Tiền lương hay thu nhập của cán bộ công nhân viên trong Công ty: hình thức trả lương quy định cụ thể trong quy chế lương của Công ty, theo đó

mức lương cán bộ công nhân viên nhận được bao gồm lương cấp bậc (theo thâm niên và kết quả công việc), lương chính sách (theo quy định), lương hiệu quả và cùng với những khoản giảm trừ theo quy định của Nhà nước. Mức thu nhập của cán bộ công nhân viên rất ổn định, cán bộ công nhân viên yên tâm công tác không phải lo đến công ăn việc làm bởi Công ty luôn trả lương đúng hạn như theo thỏa ước lao động tập thể.

Các chính sách thưởng đáp ứng được nhu cầu và tạo động lực cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Công ty cần phát huy hơn nữa vai trò của nó trong hoạt động sản xuất, kinh doanh của người lao động để đạt được kết quả lao động cao nhất.

Các phúc lợi và dịch vụ cũng là những lĩnh vực được Công ty chú ý. Hiện nay, Công ty có Quỹ phúc lợi lớn được trích từ lợi nhuận của 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, giúp họ yên tâm và ổn định, vì thế cán bộ công nhân viên toàn Công ty đã tận tụy trong công việc, say mê với công tác chuyên môn. Công ty đã tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn, có bộ máy tổ chức hợp lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, mang lại hiệu quả cao và có mục tiêu phát triển cụ thể theo từng giai đoạn. Công tác bồi dưỡng cán bộ được chú trọng thường xuyên, đáp ứng kịp thời cho công tác sắp xếp, bố trí cán bộ trong Công ty phù hợp với quá trình phát triển của Công ty. Công ty đã xây dựng và thiết kế dân chủ thông qua việc thực hiện các nội dung quản lý bằng nội quy, quy chế. Các nội quy, quy chế này vừa là công cụ giám sát hoạt động của các phòng ban, các cá nhân theo chức danh công tác, đồng thời nó cũng là tấm gương phản chiếu hiệu quả sản xuất của từng cá nhân, từng đơn vị; nhờ đó mọi hoạt động của Công ty đi vào nề nếp,

đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban chức năng, các đơn vị trực thuộc.

#### Những tồn tại và khó khăn của Công ty

Mức lương và thu nhập tuy đã đáp ứng được yêu cầu chi tiêu của người lao động nhưng chưa thực sự tạo động lực cho người lao động. Mức lương thực sự chưa hấp dẫn và chưa mang được tính cạnh tranh. Công ty cần có những điều chỉnh thích hợp để tác động vào chính sách tiền lương nhằm hoàn thiện và tạo động lực cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Tiền thưởng: Công ty mới chỉ chú trọng việc thưởng bằng tiền cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Công ty có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật, các khóa học, điều kiện khác liên quan đến bản thân nhân viên và gia đình của họ...Mức thưởng chưa cụ thể, rõ ràng là bao nhiêu mà phụ thuộc nhiều vào lợi nhuận của Công ty, cán bộ công nhân viên không biết mức thưởng cụ thể của mình là bao nhiêu, gây ra tâm lý mơ hồ về sự công bằng trong cách thức thưởng của Công ty. Công ty cần lên một kế hoạch cụ thể, khắc phục những nhược điểm trên.

Việc chia lương, thưởng có lúc chưa phản ánh hết được sự cố gắng bản thân của người lao động, mang tính bình quân. Cơ sở dùng để chấm điểm năng suất chưa thực sự tốt, chênh lệch năng suất còn ít do vậy chưa phát huy hết được động cơ phấn đấu cho toàn cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.

Phúc lợi và dịch vụ: Việc sử dụng quỹ phúc lợi chưa thực sự mang lại hiệu quả. Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi và dịch vụ hơn nữa.

Môi trường và điều kiện làm việc: do đặc thù và tính chất công việc của Công ty là hoạt động trong lĩnh vực viễn thông tin học nên cần một môi trường làm việc thật sự thoải mái và yên tĩnh, phát huy khả năng sáng tạo của người lao động. Về cơ cấu lao động lại chủ yếu là nam giới, nữ giới chỉ chiếm

một phần ít điều này gây khó khăn cho việc tổ chức các hoạt động xã hội trong Công ty. Đồng thời, trang thiết bị có kinh phí khá cao đòi hỏi chi phí bỏ ra khá lớn. Hiện nay, một số máy móc thiết bị đã cũ và lạc hậu hết khấu hao nhưng chưa được thay thế và đổi mới do nguồn vốn đầu tư hạn hẹp và chủ yếu là do nội lực của Công ty. Điều này ảnh hưởng xấu đến kết quả làm việc của cán bộ công nhân viên trong Công ty.

### **Chương III: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty cổ phần Viễn thông - tin học bưu điện**

#### **1. Mục tiêu phát triển của Công ty trong thời gian tới.**

Trong thời gian tới, Công ty đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện bộ máy và phát triển về mọi mặt:

Phát triển nguồn nhân lực của Công ty, tăng về số lượng và đảm bảo yêu cầu về chất lượng. Hiện nay, với số lượng cán bộ công nhân viên trong Công ty là hơn 300 người, số lượng người lao động trong các phòng ban chưa đáp ứng được khối lượng công việc của Công ty, đặc biệt là hai trung tâm lớn là trung tâm tin học và trung tâm viễn thông. Vì vậy, Công ty đang có kế hoạch phát triển quy mô hoạt động thông qua việc tuyển dụng thêm cán bộ, kỹ sư. Cụ thể trong năm 2008 tăng số lượng cán bộ công nhân viên lên đến 600 người. Đồng thời, hoàn thiện mô hình tổ chức của Công ty, cụ thể là mô hình tổ chức của một số phòng ban trong Công ty. Hiện nay số lượng nhân viên trong các trung tâm này khá đông và chưa có một mô hình tổ chức cụ thể, khoa học và đạt hiệu quả công việc cao. Do yêu cầu của công việc nên hiện nay Công ty và các phòng ban trong Công ty đang cần bổ sung thêm nguồn nhân lực, đặc biệt là ở hai trung tâm: trung tâm tin học và trung tâm viễn thông. Từ yêu cầu này cần làm rõ chức năng, quyền hạn của các chức danh công việc trong mô hình và các bộ phận phòng ban để đạt được hiệu quả công việc cao. Tập trung nguồn nhân lực cho các dự án trọng điểm.

Đào tạo cán bộ công nhân viên hiện có của Công ty để đáp ứng được yêu cầu công việc: kỹ năng lập trình, nghiệp vụ, ngoại ngữ, quản trị dự án. Đào tạo, chuyển giao công nghệ, nâng cấp cán bộ để có thể tham gia vào các dự án lớn, tổ chức lại mô hình Cis, đào tạo, bổ sung thêm cán bộ, tránh hiện tượng

quá tải của một số cán bộ chủ chốt như hiện nay. Hoàn thành việc nâng cấp hệ thống mạng Công ty, xây dựng các chính sách chung cho việc áp dụng công nghệ thông tin trong Công ty, xây dựng kế hoạch, nội qui phù hợp. Ngoài ra, hướng dẫn, đào tạo sinh viên để tìm kiếm nguồn nhân lực bổ sung, đào tạo cho những sinh viên xuất sắc của các trường đại học để tiếp cận với công nghệ mới, có thể ký hợp đồng cộng tác viên, khi ra trường có thể nhận vào Công ty làm việc. Bổ sung thêm nguồn nhân lực hiện thiếu của Công ty. Đồng thời sắp xếp và bố trí nguồn nhân lực cho phù hợp.

Hiện nay vấn đề lương, thưởng trong Công ty đang là vấn đề gây nhiều dư luận và chưa tạo được động lực làm việc cho người lao động. Trong thời gian tới, Công ty hoàn thiện chế độ, chính sách về lương, thưởng và phúc lợi cho người lao động. Xây dựng và hoàn thiện hệ thống thang bảng lương cụ thể, phù hợp với chức vụ công việc. Xây dựng cơ chế thưởng cho những cán bộ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Thông qua hoàn thiện chính sách tiền lương, thưởng thu hút và gìn giữ nhân tài đồng thời tạo ra tính cạnh tranh về thu nhập với các doanh nghiệp khác. Công ty cũng quan tâm đến vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua khuyến khích vật chất và khuyến khích tinh thần bởi động lực lao động quyết định đến năng suất và hiệu quả hoạt động của Công ty.

Xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc dựa trên việc quản lý chặt chẽ các dự án.

Xây dựng văn hoá Công ty, phát huy sáng tạo của Đoàn viên, Công đoàn, thúc đẩy các phong trào hoạt động quần chúng, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp và tăng thêm tính đoàn kết giữa các thành viên trong Công ty.

Xây dựng chiến lược phát triển cho Công ty. Chiến lược phát triển phụ thuộc vào từng giai đoạn của Công ty. Công ty sẽ có kế hoạch chiến lược phát triển bằng văn bản và gửi đến cán bộ công nhân viên trong từng phong ban

trong Công ty để cho người lao động biết và thực hiện.

Hoàn thành mô hình tổ chức của doanh nghiệp trong kế hoạch dài hạn. Tổ chức lại bộ máy các phòng ban trong Công ty theo một quy trình thống nhất, tinh gọn và hoạt động hiệu quả.

## **2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty Cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.**

### **2.1. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp:**

Để đảm bảo tiền lương thật sự phát huy được vai trò của nó, các chế độ trả lương của Công ty phải đảm bảo các nguyên tắc cơ bản 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 sản xuất góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh.

- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân..

- Thu nhập từ tiền lương của người lao động phải chiếm từ 70% - 80% tổng thu nhập (theo George T.Milkovich & John W. Boudreau, Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Thống Kê). Hiện nay tiền lương chiếm tỷ lệ không nhiều trong tổng thu nhập của cán bộ công nhân viên Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện. Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và tiền lương phải gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phải phản ánh cống hiến của người lao động, phản ánh vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong Công ty. Từ đó tiền lương mới kích thích họ hăng say làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- Tiền lương được trả trên chỉ tiêu lao động đã xác định, chỉ tiêu lao động phản ánh số lượng và chất lượng lao động của mỗi cá nhân đã cống hiến, là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa những người lao động 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, Công ty phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi người lao động làm việc cho Công ty nếu họ đảm bảo được đời sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi nguyện gắn bó cả đời với doanh nghiệp. Mặt kỹ thuật của tiền lương thể hiện ở trình độ nghề nghiệp mà người lao động đã đạt được trong quá trình phấn đấu của mình, mặt cống hiến cho doanh nghiệp thể hiện thời gian người lao động tham gia xây dựng doanh nghiệp. Khi trả công lao động phải quan tâm thích đáng đến hai mặt này, đặc biệt là mặt kỹ thuật của tiền lương phải trả đúng trình độ đã đạt được của người lao động làm cho người lao động hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cũng là cách thăng tiến cho người lao động.

Thực hiện tăng lương tương xứng với kết quả công việc của người lao động hay dựa trên mức thực thi tổng thể, chẳng hạn:

- Dưới mức trung bình – không tăng lương
- Đạt mức trung bình – tăng lương 2%
- Trên mức trung bình – tăng lương 3%
- Thực thi xuất sắc – tăng lương 5%

Mức tăng này có thể trích từ lợi nhuận của Công ty. Chi phí cho việc trả lương là mối quan tâm của ban lãnh đạo Công ty nhưng cần xem xét những lợi ích của việc tăng lương đem lại. Việc tăng lương có thể tạo động lực cho người lao động đồng thời cũng tạo điều kiện cho việc gìn giữ và thu hút nhân tài cho Công ty.

Hiện nay, trong thang bảng lương của Công ty thì cấp bậc của người lao động gồm rất nhiều cấp bậc khác nhau. Điều này gây khó khăn trong việc trả lương. Công ty nên đơn giản hóa bậc lương và các hình thức trả lương cho người lao động. Có thể tạo động lực cho người lao động bằng cách trả lương



một phần của người lao động qua tài khoản. Mức lương có thể cao hay thấp phụ thuộc vào khả năng làm việc của người lao động. Điều này sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Họ sẽ làm việc hết sức để nhận được mức thù lao cao nhất. Để tạo sự công bằng trong mức lương, người đánh giá đánh giá mức độ hoàn thành công việc và trình độ của người lao động từ đó nâng mức lương phù hợp với cống hiến ấy.

Phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động: Phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

## **2.2. Các biện pháp khuyến khích cá nhân:**

Chương trình suy tôn nhân viên: Có ý nghĩa tích cực về mặt tinh thần cho cán bộ công nhân viên trong Công ty. Chẳng hạn như người lao động được tuyên dương hay trao tặng bằng khen trước sự chứng kiến của toàn thể cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Chương trình khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định nhằm tận dụng toàn bộ năng lực của nhân viên. Khi đưa nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và tăng mức độ tự chủ và quyền kiểm soát của họ trong quá trình thực hiện quyết định sẽ làm cho nhân viên đó có động lực hơn, tận tụy hơn với tổ chức, năng suất hơn và thỏa mãn cao hơn với công việc của mình.

Lãnh đạo các bộ phận – phòng ban cũng nên phân quyền và phân chia công việc kèm theo trách nhiệm cho cấp dưới. Từ đó kiểm soát sự thực hiện công việc của họ, tránh hiện tượng lãnh đạo phải làm tất cả các công việc trong khi đó nhân viên lại chưa tận dụng được hết năng lực và khả năng làm

việc. Khi được phân quyền kèm theo trách nhiệm, nhân viên sẽ làm việc có trách nhiệm và hăng say để hoàn thành tốt nhất công việc được giao.

### **2.3. Xây dựng cơ sở xét thưởng mới, tăng tần suất thưởng, đa dạng các hình thức thưởng và khiển trách.**

Từ trước đến nay, cơ sở xét thưởng của Công ty là dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ hoặc theo nhóm. Điều này sẽ khuyến khích mọi người trong tổ hoặc nhóm sẽ đoàn kết với nhau. Tuy nhiên, mặt khác, nó lại làm cho sự cố gắng, nỗ lực phấn đấu của từng cá nhân lại bị hạn chế. Mọi người trong tổ, nhóm có thể sẽ không cố gắng hết sức mình cho công việc, nảy sinh tâm lý ỷ lại vào những người khác. Vì vậy, Công ty nên kết hợp cả hai hình thức xét thưởng đó là: xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ hoặc theo nhóm, đồng thời, cũng xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc của từng cá nhân trong tổ, nhóm đó. Với hình thức xét thưởng mới này, nó sẽ phát huy được những lợi thế của hình thức xét thưởng dựa trên khả năng hoàn thành công việc theo tổ/ nhóm, đồng thời, nó cũng tạo động lực cho từng nhân viên cố gắng hết sức mình cho công việc.

Một hệ thống trao thưởng và khiển trách phù hợp có thể là đủ để khuyến khích nhân viên. Các nhân viên được khuyến khích rất có thể sẽ làm việc chăm chỉ hơn và hiệu quả hơn. Có thể kết hợp hệ thống trao thưởng và khiển trách đối với việc ra quyết định về lương, thưởng và các hình thức khích lệ nhân viên như là các chương trình được đóng góp cổ phần.

Có thể thiết lập một hệ thống trao thưởng có liên hệ với hệ thống đánh giá. Thưởng một lần – dựa trên sự kết hợp của phần trăm lương và mức độ nhân viên đạt được mục tiêu trong năm.

Cần xem xét việc trao thưởng cho nhân viên bằng việc chia cổ phần trong Công ty – việc họ thực thi càng tốt thì số lượng cổ phần càng nhiều. Điều này có nghĩa là nó nằm trong lợi ích về mặt tài chính cho Công ty để

thực hiện và giá cổ phiếu sẽ tăng. Việc xem xét trao thưởng có thể là một cách rất hiệu quả nhằm khuyến khích nhân viên nhưng phải hết sức cẩn thận. Cần giám sát các chương trình trao thưởng một cách cẩn thận để đảm bảo rằng chúng sẽ có những tác động như mong đợi.

Trong quy định về mức thưởng của Công ty thì nên quy định mức thưởng rõ ràng, cụ thể hơn nhằm tạo ra tính công bằng, dân chủ cho người lao động ví dụ đối với việc thưởng theo dự án như Công ty đang áp dụng thì mức thưởng phụ thuộc vào lợi nhuận của từng dự án. Theo đó, Công ty nên quy định rõ hơn và cụ thể mức thưởng chẳng hạn: Cán bộ công nhân viên tham gia vào việc xây dựng, quản lý dự án cho Công ty thành công sẽ được Công ty xét thưởng. Mức thưởng áp dụng cho từng trường hợp giá trị dự án như: Phân chia thành mức của từng dự án: Mức dự án dưới 10 triệu, từ 10 triệu đến 50 triệu, từ 50 triệu đến 100 triệu...từ 1 tỷ đến 10 tỷ, từ 10 tỷ đến 20 tỷ.... Từ đó, quy định thưởng bao nhiêu % giá trị dự án nhưng không thấp hơn một giá trị cụ thể nào đó tùy vào từng mức giá trị của dự án. Còn đối với các dự án không thể tính được doanh thu thì mức thưởng là bao nhiêu tùy theo các trường hợp và quyết định của ban giám đốc.

Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện hoạt động chủ yếu dựa trên sáng kiến và kết quả làm việc của lao động “chất xám” là chủ yếu. Vì vậy, trong quy chế thưởng của Công ty nên có thưởng cho sáng kiến của cán bộ công nhân viên trong Công ty. 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. Công ty cũng nên chia giá trị đóng góp các sáng kiến của người lao động thành từng mức tương tự như thưởng theo dự án để tạo tính minh bạch trong công tác thưởng của Công ty.

Đối với quỹ khen thưởng cần hợp lý hóa tỷ lệ phần trăm đóng góp vào quỹ này. Ngoài trích từ lợi nhuận và lương hiệu quả Công ty nên trích tỷ lệ phần trăm của những người có thu nhập cao trong Công ty và khuyến khích

họ tự nguyện đóng góp vào quỹ khen thưởng của Công ty.

Ngoài thưởng theo năm và dự án, Công ty nên thưởng hàng tuần dựa trên việc đánh giá thực hiện công việc của công nhân viên Trưởng bộ phận các phòng ban lập bảng đánh giá thực hiện công việc. Bảng đánh giá chuyển về phòng Hành chính – quản trị xem xét, sau đó chuyển Tổng Giám đốc công ty duyệt làm căn cứ thưởng cho người lao động. Việc này không chỉ có tác dụng tạo động lực làm việc cho người lao động mà đánh giá sự thực hiện công việc công bằng hơn, không để lãng phí thời gian làm việc của họ như tình trạng hiện nay một số cán bộ vẫn còn thói quen “đi muộn, về sớm, làm việc cho qua”. Mức thưởng nên được đưa ra một cách rõ ràng thông qua việc thảo luận và quyết định của ban lãnh đạo Công ty.

Đối với trưởng các bộ phận từ cấp trưởng phòng hay giám đốc các trung tâm (trung tâm tin học và trung tâm viễn thông) nên có thêm mức thưởng trách nhiệm. Mức thưởng quy định bằng bao nhiêu % trên mức lương cơ bản (tùy thuộc vào quyết định của ban lãnh đạo). Mức thưởng trách nhiệm áp dụng bằng nhau, không thay đổi cho các Trưởng bộ phận ngang cấp.

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... Lãnh đạo cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của nhân viên mà của cả gia đình họ vì cũng có khi gia đình là một động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn. Việc áp dụng các hình thức thưởng của Công ty nên có một số thay đổi như sau: Thực hiện việc bình xét thi đua khen thưởng một lần vào cuối năm là hơi dài, Công ty nên thực hiện việc bình xét, cho điểm vào mỗi quý, việc thưởng những lao động có thành tích nên thực hiện 1 năm từ 2 ÷ 6 lần. Điều này vừa phù hợp với nguyện vọng của người lao động vừa có tác dụng kích thích kịp thời cho lao động có thành tích việc bình xét các danh hiệu có thể nên được thực hiện hàng tháng, làm như vậy sẽ có tác dụng

trong việc khuyến khích động viên người lao động và trong 1 năm có thể có những người lao động làm việc rất tốt, đạt được các danh hiệu thi đua nhưng có những tháng lại không đạt được, đối với những tháng đạt được danh hiệu thi đua Công ty có thể thực hiện việc tuyên dương khen thưởng để kịp thời động viên khuyến khích người lao động; đồng thời có căn cứ để thực hiện mức độ bình xét thi đua khen thưởng cuối năm. 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 để đảm bảo tính công bằng dân chủ, kết quả bình bầu tại các bộ phận tập trung về hội đồng khen thưởng của công ty để xét duyệt lại, sau đó công khai trước toàn bộ công nhân viên trong Công ty. Để thực hiện việc thông báo tới người lao động, Công ty có thể xây dựng bản tin dùng để dán danh sách những người lao động, các bộ phận sản xuất và các phòng ban đạt các danh hiệu thi đua hàng tháng.

Cần chú ý khen thưởng phải kịp thời, tránh hiện tượng khen thưởng chậm trễ vì nếu chậm trễ khen thưởng không kịp thời sẽ không phát huy tính kích thích của tiền thưởng, tiền thưởng sẽ ít có tác dụng. Việc chi thưởng phải công bằng, khách quan dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả nhóm, dựa vào mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người để chia thưởng cho công bằng hợp lý, tránh tình trạng phân phối bình quân tiền thưởng. Có 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

#### **2.4. Tặng các khoản phúc lợi và dịch vụ:**

Mục tiêu của chương trình phúc lợi của Công ty là cần phải gắn kết, hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Lãnh đạo nên quan tâm các loại hình phúc lợi và dịch vụ như sau:

- Các dịch vụ và phúc lợi về mặt tài chính: nhằm hỗ trợ về mặt tài

chính cho nhân viên và gia đình được đề cập trực tiếp đến các khoản tài chính cá nhân của nhân viên.

- Các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho nhân viên như phúc lợi về y tế, phòng đọc, phòng tập thể dục thể thao (bóng bàn, phòng tập nhảy)...vì Công ty có một diện tích khá rộng nên tận dụng tối đa diện tích đó.

- Các dịch vụ 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 nhân viên đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của Công ty.

- Các dịch vụ về nhà ở và đi lại như là có các khu ở với giá thuê rẻ hoặc được miễn phí và trợ cấp đi lại

- Phúc lợi và các dịch vụ theo quy định của luật pháp như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...

Có thể trao đổi những phúc lợi khác nhau cho nhân viên chẳng hạn như các phiếu nghỉ mát có thể được chuyển đổi thành một hình thức chi trả khác như trả bằng tiền nếu người lao động thích. Sự thành công của một yếu tố cụ thể nào đó thường bị ảnh hưởng bởi phúc lợi được phân bố như thế nào cho mục đích thuế. Nếu phúc lợi bị đánh thuế cao hơn so với mức lương tương đương sẽ không có động cơ lựa chọn phúc lợi hơn là lương. Vấn đề tài chính của nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng. Chẳng hạn như một số người có con nhỏ có thể thích có thêm các kỳ nghỉ hoặc các khoản trả cho dịch vụ chăm sóc trẻ em. Một số người có sở thích đơn giản trong việc kiếm tiền càng nhiều càng tốt có thể thích làm việc cả vào những ngày nghỉ để tăng thu nhập. Những phúc lợi mà nhân viên có thể có được như: Mua và bán phúc lợi của các kỳ nghỉ, tạm ứng tiền và vay của Công ty, Chương trình chăm sóc sức khoẻ cá nhân, Bảo hiểm y tế.

Công ty nên quan tâm, chú trọng đến việc chia Cổ phiếu của Công ty cho

cán bộ công nhân viên trong Công ty vì Công ty đã cổ phần vào năm 2003. Việc chia cổ phiếu ngoài việc làm tăng vốn cổ phần cho Công ty còn tạo động lực làm việc cho người lao động bởi người lao động được đóng góp cổ phần của mình cho sự phát triển chung của Công ty. Số lượng cổ phiếu được chia tùy thuộc vào từng vị trí công việc phải quy định cụ thể và có văn bản kèm theo.

Ngoài ra, lãnh đạo cần đề cập tới tất cả phúc lợi yêu cầu bởi luật lao động như là: tính an toàn, chế độ nghỉ hưu, bảo hiểm xã hội, quỹ công đoàn theo quy định của Nhà nước.

### **2.5. Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.**

Chúng ta có thể bán những thiết bị kỹ thuật tinh vi nhưng chính con người đã tạo ra chúng. Khi con người đã ở trên đỉnh cao của sự thành đạt, một sự đầu tư đáng kể đã được sử dụng để chắc chắn rằng mọi thành viên của Công ty đang trên đường đến với những mục tiêu nghề nghiệp cũng như hy vọng của chính mình. Để phục vụ điều này, Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện đã phát triển chương trình "Quản lý nghề nghiệp trong thế giới đang phát triển". Chương trình này bao gồm các đánh giá hàng năm về đóng góp của các thành viên và sự đền bù nếu cần thiết. Mục đích là để làm cho các thành viên thỏa mãn với định hướng nghề nghiệp của họ. Do đó, chương trình này sẽ cung cấp cho các nhân viên cơ hội để thăng tiến thông qua quá trình đào tạo, kinh nghiệm thực tiễn và khả năng làm việc trong môi trường năng động. Đây là một chương trình có tác dụng tạo động lực rất tốt cho người lao động, nên Công ty cần duy trì và làm phong phú hơn nữa nội dung của chương trình.

Phân tích mức kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của nhân viên một cách hệ thống và đào tạo cho phù hợp với những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho bước tiếp theo để leo lên nấc thang nghề nghiệp. Khoảng cách giữa những gì mà một nhân viên có và những gì mà người đó cần phải có sẽ được giải quyết thông qua một kế hoạch kết hợp đào tạo chính thức.

Xét từ quan điểm duy trì nhân viên, nấc thang nghề nghiệp là phương pháp hiệu quả nhất vì nó tránh được trạng thái "giậm chân tại chỗ". Nhân viên cần cảm thấy mình đang học hỏi và đương đầu với thử thách qua những trách nhiệm mới vừa sức với họ. Nhân viên cũng cần có sự sôi động trong công việc và không có chỗ cho cảm giác giậm chân tại chỗ trong nghề nghiệp để duy trì sự gắn bó của nhân viên với công ty. Nếu một nhân viên đầy hứa hẹn bị cản đường trong quá trình phát triển sự nghiệp, người quản lý nên giao một số nhiệm vụ với nhiều thử thách hơn để lôi kéo sự quan tâm của họ và giúp họ có thêm kinh nghiệm làm việc.

Đối với những cá nhân có khả năng thăng tiến, hãy xác định khoảng trống giữa kỹ năng và kinh nghiệm mà họ hiện có với kỹ năng và kinh nghiệm họ cần để thực hiện vai trò mới. Sau đó lấp đầy những khoảng trống đó bằng cách đào tạo và giao những nhiệm vụ thích hợp.

Hiện nay, Công ty có hội đồng lương quyết định việc tăng lương cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Ngoài việc xét việc tăng lương nên xét duyệt việc thăng tiến nghề nghiệp cho những nhân viên có thành tích công việc liên tục xuất sắc. Hội đồng nên duy trì thời gian họp định kỳ như hiện nay: 6 tháng một lần.

Phát triển nghề nghiệp là một thuật ngữ mô tả nhiều kinh nghiệm đào tạo, thực hành công việc, các mối quan hệ cố vấn giúp nhân viên tiến bộ trong nghề nghiệp của mình. Hiện nay Công ty chưa xây dựng một chương trình phát triển nghề cho nhân viên trong thời gian tới để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên thì Công ty nên xây dựng một chương trình phát triển nghề nghiệp cụ thể. Điều này sẽ tạo điểm tựa vững chắc cho những nhân viên mà một ngày nào đó họ sẽ dẫn dắt Công ty với vai trò là các chuyên gia kỹ thuật, nhà quản lý và điều hành cao cấp. Ví dụ như, phát triển nghề nghiệp thông qua các lớp đào tạo cơ bản và chuyên sâu, qua các lớp giao tiếp và kinh nghiệm thực tế...



## **2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc**

Vai trò của đánh giá thực hiện công việc đối với hoạt động quản trị nhân lực và đối với sự phát triển và tồn tại của một tổ chức ngày càng trở nên quan trọng. 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 (bao gồm cả thưởng, phạt và kế hoạch đào tạo, huấn luyện lại). Trong quy trình này, vai trò của bộ phận nhân sự là lập mẫu biểu đánh giá và xây dựng năng lực đánh giá cho cán bộ quản lý trực tiếp.

Để xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc hiệu quả, người đánh giá cần phải nghiên cứu toàn bộ hệ thống các yếu tố của nó, nghiên cứu phương pháp tiến hành và các bước của hệ thống, thảo luận dân chủ, đánh giá công bằng, minh bạch, tạo cho người lao động động lực làm việc. Từ đó nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công việc của doanh nghiệp. Người đánh giá có thể dựa trên phương pháp đánh giá theo thang đo đồ họa (người đánh giá sẽ cho ý kiến về tình hình thực hiện công việc của người lao động theo một thang đo được sắp xếp từ thấp đến cao hoặc ngược lại, ứng với mỗi mức độ đánh giá là một số điểm cụ thể. Tổng số điểm đạt được của các tiêu chí sẽ là điểm cuối cùng của người đó), hay hành vi (kết hợp giữa phương pháp thang đo đồ họa và phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng của người lao động) để đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Công ty nên tiến hành đánh giá thực hiện công việc thường xuyên theo tháng, theo quý, theo năm hay theo dự án để có biện pháp khuyến khích kịp thời người lao động làm việc tốt hơn. Công ty cũng nên thiết kế bảng đánh giá thực hiện công việc theo mẫu chung theo từng bộ phận ví dụ theo các mảng như khối lượng công việc, chất lượng công việc, thời gian, tiến độ, trách nhiệm, chuyên môn và khả năng làm việc theo nhóm...Tiến hành cho điểm từng phần. Sau đó, riêng mỗi phần nhỏ như kết quả thực hiện công việc lại có bảng đánh giá

thực hiện công việc khác nhau. Người đánh giá sẽ đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên thông qua các bảng đánh giá đó một cách chính xác và trung thực và tổng hợp kết quả đưa ra ý kiến nhận xét của cá nhân sau đó thảo luận với lãnh đạo cấp trên và người lao động trực tiếp về sự đóng góp cũng như kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc đánh giá này có tác dụng tạo động lực cho người lao động và làm cơ sở thưởng và thăng chức cho nhân viên.

Bảng đánh giá thực hiện công việc công bố rộng rãi trong toàn Công ty để mọi người được biết và phấn đấu. Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện hoạt động trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin, vì vậy việc làm việc theo nhóm là cần thiết. Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng cá nhân trong từng nhóm sao cho công bằng đối với việc bình bầu thưởng khi có nhiều người đạt tiêu chuẩn thì có thể thực hiện công tác so sánh cặp, đó là phương pháp so sánh từng người với tất cả mọi người trong tổ cùng đạt được một chỉ tiêu nào đó nhưng bị giới hạn về số lượng người khen thưởng. Vì thế cần phải chọn ra những người xứng đáng nhất. Tiến hành so sánh cặp sẽ tránh được tình trạng thiên vị trong bình bầu.

Cách tiến hành: Mỗi người được so sánh với từng người trong tổ, và số điểm sẽ được ghi lại. Nếu người nào có số điểm cao hơn là người ấy được lựa chọn. Giả sử có 4 người A, B, C, D thì cách so sánh như sau:

**Bảng 10: So sánh về hiệu quả lao động**

	A	B	C	D	Điểm
A		-	-	+	1
B	+		+	+	3
C	-	+		-	1
D	-	-	-		0

Vậy nhìn vào bảng ta thấy được người B có số điểm cao nhất, nghĩa là người xuất sắc nhất.

Ký hiệu:

(+) : Là người theo hàng hơn theo cột

(-) : Là người theo hàng kém người theo cột

Từ đó, người đánh giá sẽ đánh giá được một cách dễ dàng hơn sự thực hiện công việc của người lao động trong nhóm.

Người đánh giá thực hiện công việc cần đưa ra các quyết định đúng đắn giúp người lãnh đạo trong việc giám sát và quản lý công việc của cán bộ công nhân viên trong Công ty. Đồng thời kích thích người lao động gắn bó với công việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc và phát triển Công ty trở nên vững mạnh.

## **2.7. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc:**

Công ty cần tạo ra một môi trường làm việc tốt, thoải mái, dễ chịu hơn nữa, tạo ra tính đoàn kết phấn đấu cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty vì mục tiêu chung. Cán bộ công nhân viên trong Công ty sẽ cảm thấy thoải mái hơn nếu họ có thể có được các mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp của mình và họ được tôn trọng. Lãnh đạo và người quản lý của công ty có thể tạo ra được một môi trường làm việc dễ chịu thông qua các hoạt động như:

- Đưa ra các quy tắc/ quy trình làm việc rõ ràng trong Công ty.
- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho Công ty và truyền đạt cho cán bộ công nhân viên trong toàn Công ty.
- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đã đóng góp cho Công ty bằng các hình thức khác nhau.
- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

- Tạo cho nhân viên cơ hội nêu ra những ý tưởng sáng tạo cho sự phát triển của Công ty và trao thưởng cho họ nếu đó là những ý kiến quý giá.
- Tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong Công ty.
- Tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc cho Công ty.
- Quan tâm hơn nữa đến gia đình của nhân viên, tổ chức các sự kiện cho gia đình của họ có thể tham gia và giúp họ tìm hiểu thêm về Công ty, tổ chức các kỳ nghỉ và các bữa liên hoan cho gia đình của các nhân viên, cho nhân viên thêm một số tiền thưởng đặc biệt như học phí cho con của họ...

Ngoài môi trường làm việc để tạo động lực cho nhân viên cần phải tạo ra cho họ một điều kiện làm việc tốt nhất. Lĩnh vực hoạt động của Công ty là các dịch vụ Viễn thông – tin học nên hầu hết cán bộ công nhân viên trong Công ty cần được trang bị đầy đủ các thiết bị có liên quan đến lĩnh vực mà mình làm việc. Đồng thời, cần phải tạo một môi trường làm việc yên tĩnh, thoải mái, bố trí các trang thiết bị một cách khoa học để đạt hiệu quả công việc cao hơn. Ngoài ra, Công ty cần giám sát việc thực hiện nội quy Công ty một cách chặt chẽ hơn nhằm tạo ra một môi trường có tính kỷ luật, làm việc nghiêm túc và mang tính chuyên nghiệp hơn.

### **2.8. Sử dụng và bố trí nhân lực cho phù hợp**

Bố trí các bộ phận phòng ban trong công ty cho phù hợp với chiến lược phát triển chung của Công ty. Hiện nay do tính chất công việc và chiến lược phát triển của Công ty trong thời gian tới cần bổ sung nguồn nhân lực cho Công ty nên việc bố trí nguồn nhân lực ở các bộ phận phòng ban trong Công ty cho phù hợp là vấn đề cần được quan tâm. Đối với các phòng như: Phòng

Kinh doanh, Phòng tài chính, Phòng viễn thông tin học, Phòng hành chính quản trị cần có kế hoạch sử dụng và bố trí nguồn lực hợp lý. Những phòng ban này có thể giảm lao động gián tiếp không cần thiết để giảm bớt chi phí tiền lương cho Công ty. Đồng thời phân công nhiệm vụ rõ ràng cho người lao động.

Đối với hai trung tâm lớn: trung tâm tin học và trung tâm viễn thông của Công ty cần phải có kế hoạch tuyển dụng và đào tạo phù hợp. Lượng lao động trực tiếp của hai trung tâm này khá đông chủ yếu là kỹ sư viễn thông và công nghệ thông tin nên cần có một mô hình tổ chức khoa học để kiểm soát sự thực hiện công việc một cách dễ dàng hơn. Đồng thời, cần tận dụng tối đa nguồn lực hiện có của trung tâm này nói riêng và toàn Công ty nói chung. Công ty cũng cần quan tâm đến mong muốn của người về công việc bởi vì mỗi người đều có hứng thú về công việc mà họ làm thì kết quả làm việc mới tốt. Vì vậy, cần sử dụng và bố trí nhân lực cho phù hợp với năng lực sở thích và nguyện vọng của cán bộ công nhân viên trong Công ty tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng của mình.

Đối với lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy thế mạnh của mình. Hiện nay, Công ty có rất nhiều dự án viễn thông – tin học trên toàn đất nước và ngoài nước. Những chuyến công tác xa kèm theo những chế độ ưu đãi tốt, cơ hội thăng tiến sẽ là một trong những hứng thú cho lao động trẻ.

Đối với lao động lâu năm hay có thâm niên công tác dài nên bố trí vào những công việc mang tính chất ổn định và thường xuyên làm mới công việc cho họ nhằm tạo hứng thú trong công việc và tạo hiệu quả công việc cao.

## **2.9. Hoạt động đào tạo cần tiến hành thường xuyên, liên tục, đảm bảo chất lượng.**

Hoạt động đào tạo của Công ty phải tiến hành thường xuyên, liên tục,

đảm bảo chất lượng. Hiện nay, Công ty mới chỉ chú trọng đào tạo các kỹ năng phần cứng như các chứng chỉ tin học: chứng chỉ của Sun (Java, Unix), Microsoft, Oracle, Các khoá về Phân tích thiết kế, Test và thiết kế đồ hoạ....Ngoài việc đào tạo về trình độ nghiệp vụ chuyên môn, Công ty cũng cần chú ý đào tạo các kỹ năng mềm như: Kỹ năng Quản lý cho Nhà quản lý cấp trung, Kỹ năng quản trị dự án, Kỹ năng bán hàng, Kỹ năng thuyết trình, Kỹ năng trình bày/báo cáo, Marketing dành cho nhà Quản lý (Marketing đầu tiên hay đầu trí), Giao tiếp chủ động trong công việc, Anh văn, Đấu thầu, PR, Đầu tư...

Cần xây dựng kế hoạch đào tạo riêng cho từng bộ phận, phòng ban trong công ty. Phòng Hành chính – quản trị có nhiệm vụ tập hợp nhu cầu đào tạo các phòng ban và lập ra các chương trình đào tạo cụ thể cho từng phòng ban và toàn Công ty.

### **2.10. Khuyến khích nhân viên bằng việc đưa ra các mục tiêu, xây dựng nhóm làm việc.**

Để khuyến khích nhân viên bằng việc đưa ra các mục tiêu thì các mục tiêu kinh doanh của Công ty đưa ra phải rõ ràng. Khi đã đồng ý các mục tiêu thực thi với nhân viên của mình, trước tiên cần xem xét các mục tiêu của toàn Công ty. Khi tham gia vào việc xây dựng các mục tiêu của Công ty, họ sẽ hiểu rõ hơn về trách nhiệm của mình để đạt được các mục tiêu đó và tham gia vào công tác hỗ trợ lãnh đạo trong việc phát triển Công ty. Sau đó, đưa ra các mục tiêu của Công ty cho nhân viên và xác định những lợi ích mà người lao động có thể có được khi quyết định làm việc cho Công ty.

Khi đưa ra mục tiêu cần phải chú ý các bước sau:

- Phân chia hoạt động Công ty thành nhiều lĩnh vực khác nhau như: Dịch vụ, phần mềm, tích hợp hệ thống, viễn thông và hành chính...

- Nghiên cứu bản mô tả công việc của nhân viên một cách tỉ mỉ và quyết định lĩnh vực nào phù hợp với công việc – có thể sẽ có sự chông chéo một số lĩnh vực khác nhau.
- Trong mỗi một lĩnh vực tương ứng, tìm ra một số mục tiêu tương ứng đối với nhân viên, các mục tiêu đưa ra phải:

Cụ thể

Có thể đo lường được

Có thể đạt được

Mang tính thực tiễn

Dựa vào thời gian

Ví dụ như trong trung tâm tin học của Công ty thì được chia ra làm hai bộ phận: bộ phận phần mềm (Csoft) và bộ phận tích hợp hệ thống (Cis). Mỗi bộ phận lại chia thành các nhóm nhỏ từ năm đến bảy người tùy thuộc vào từng dự án của trung tâm, sau đó đặt mục tiêu cho từng nhóm, từng bộ phận tùy thuộc vào từng dự án hay tùy thuộc vào quý, năm khác nhau. Ví dụ như hướng phát triển của Csoft cho năm 2008:

- AIS : tiếp tục triển khai AIS 2.5 và nghiên cứu chuyển sang .Net, bổ sung thêm tính năng cho phần mềm này,
- BCCS : Lựa chọn, đào tạo cán bộ tham gia dự án với Amdocs tại VTN. Xây dựng nhóm BCCS phát triển để tiếp cận và tham gia vào dự án.
- Phần mềm Viễn thông : tập chung vào phát triển phần mềm 119 và phần mềm quản lý thiết bị viễn thông, phần mềm gia tăng trên mạng.
- Các phần mềm phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty : Quản trị nhân lực cho phòng hành chính quản trị, phần mềm quản lý thiết bị cho Phòng Kinh doanh, Website của Công ty, ...
- Chỉ tiêu trong năm 2008 thực hiện 10 hợp đồng AIS và phần mềm viễn

thông.

Hỗ trợ nhân viên về các điều kiện vật chất để đạt được mục tiêu của họ cũng như các mục tiêu của Công ty.

Thảo luận với nhân viên để tìm ra cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu của họ và mục tiêu của Công ty. Mục tiêu đặt ra phải rõ ràng, cụ thể và có khả năng thực hiện được. Từ đó lập kế hoạch thực hiện một cách khoa học và phù hợp với tình hình thực tế của Công ty.

Để thực hiện mục tiêu một cách dễ dàng thì lãnh đạo có thể phân chia ra các tổ, nhóm làm việc khác nhau. Để phát triển nhóm làm việc cho Công ty cần chú ý các vấn đề:

- Đưa ra các ưu tiên về việc giành được các kỹ năng còn thiếu và phân tích sự thích hợp của các kỹ năng sẵn có của các nhân viên đối với yêu cầu của doanh nghiệp.
- Đưa ra chương trình phát triển nhân viên để có thể bổ sung nhu cầu các kỹ năng còn thiếu và xem xét việc bố trí lại các trách nhiệm để tạo ra một nhóm xác thực hơn là một nhóm các nhà quản lý riêng rẽ.
- Kiểm tra lại các khoảng trống về các kỹ năng.
- Xem xét những lựa chọn như là các nhà tư vấn, nguồn lực bên ngoài, nhân viên hợp đồng, với việc phân tích chi phí/ lợi nhuận.
- Thực hiện việc tuyển dụng nhân viên thường xuyên – rất có thể đây là cách tốt nhất để lập kế hoạch tiên phong trong việc tuyển dụng cho các vị trí trong tương lai và lường trước những khoảng trống về kỹ năng.



## KẾT LUẬN

Con người ngày càng có vai trò quan trọng trong một tổ chức. Con người được coi là yếu tố quyết định đến sự tồn tại và phát triển của tổ chức vì con người là nhân tố hạt nhân của tổ chức, quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức, làm cho tổ chức vận hành được. Ngày nay một tổ chức tồn tại và phát triển không phải bởi sự quyết định của vốn, công nghệ, hay thiết bị mà nó phụ thuộc rất nhiều vào sự lãnh đạo, tổ chức của con người đối với tổ chức đó. Vì vậy, vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động luôn là vấn đề được các tổ chức quan tâm.

Với đề tài “ Hoàn thiện Công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện” được thực hiện trong quá trình thực tập tại Công ty tôi đã thấy rằng ban lãnh đạo của Công ty cũng rất quan tâm đến vấn đề này và đã đưa ra một số chính sách phù hợp quan tâm động viên người lao động, tạo ra bầu không khí thoải mái trong Công ty để có thể kích thích họ làm việc nhằm đạt năng suất cao, tạo vị thế mạnh cho Công ty.

Bằng một số giải pháp được đưa ra trong bài viết này với hy vọng ít nhiều góp phần vào công tác quản lý lao động và công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học trong công cuộc thực hiện mục tiêu lớn của Công ty.

Mặc dù đã có những cố gắng, song với thời gian và trình độ còn hạn chế, bài viết này của tôi sẽ không tránh khỏi những hạn chế và thiếu sót. Tôi rất mong được sự đóng góp chỉ bảo của các thầy cô giáo và cán bộ công nhân viên trong Công ty Cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện để tôi có điều kiện và cơ hội nâng cao trình độ học tập kinh nghiệm cho bản thân vào việc vận dụng những kiến thức lý luận vào thực tế công việc.

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn TS. Phạm Thúy Hương, ban lãnh đạo, cán bộ công nhân viên phòng Hành chính – quản trị Công ty cổ phần viễn thông - tin học bưu điện đã tận tình giúp đỡ tôi hoàn thành chuyên đề thực tập của mình.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

## **Danh mục tài liệu tham khảo**

1. Nguyễn Hữu Thân, Giáo trình Quản Trị Nhân Lực, Nxb Thống Kê, 2003.
2. Giáo trình Tổ chức lao động khoa học, Trường ĐH KTQD.
3. Th.S Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản Trị Nhân Lực, Nxb Thống kê, 2003.
4. Th.S Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình Quản Trị Nhân Lực, Nxb LĐ-XH, 2006.
5. TS. Bùi Anh Tuấn, Giáo trình hành vi tổ chức, Nxb Thống kê Hà Nội, 2003.
6. George T.Milkovich & John W. Boudreau, Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Thống Kê.
7. Nghị định 114/2002/NĐ-CP ngày 31/12/2002 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều lệ của Bộ Luật Lao Động về tiền lương.
8. Thông tư số 13/2003/TT-BLĐ TBXH ngày 30/05/2003 hướng dẫn thực thi một số điều của nghị định 114/2002 NĐ-CP ngày 31/12/2002.
9. Văn bản, quy chế, công văn và một số tài liệu thực tế tại Công ty cổ phần Viễn thông – tin học bưu điện.
10. Báo điện tử đảng cộng sản Việt Nam.
11. Websise: [www.business.gov.vn](http://www.business.gov.vn)
12. Websise: [www.vietco.com](http://www.vietco.com)
13. Websise: [www.ship.edu](http://www.ship.edu)