

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI VNPT BÀ RỊA - VŨNG TÀU

● VŨ VĂN ĐÔNG - ĐOÀN HOÀI NAM

TÓM TẮT:

Bài viết nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố về điều kiện làm việc ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động, ($\beta = 0,534$) tiếp theo là yếu tố về công việc phù hợp ($\beta = 0,386$), thương hiệu và văn hóa công ty ($\beta = 0,385$), đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0,318$), quan hệ lao động ($\beta = 0,315$), cuối cùng là thu nhập và phúc lợi ($\beta = 0,314$). Kết quả nghiên cứu này là cơ sở để đề xuất các hàm ý quản trị tạo động lực làm việc tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

Từ khóa: nghiên cứu, nhân tố, động lực, nguồn nhân lực, kỹ thuật, VNPT.

1. Đặt vấn đề

Đối với một doanh nghiệp nguồn nhân lực là tài sản vô cùng quý báu, tuy nhiên tài sản đó sẽ không đem lại ưu thế cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh nếu không được khai thác hiệu quả. Để góp phần phát huy hiệu quả của nguồn nhân lực, động lực làm việc là một trong những yếu tố rất quan trọng. Người lao động làm việc với động lực mạnh mẽ là sức mạnh để mỗi cá nhân vượt qua khó khăn thử thách của chính mình nhằm hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc, góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy, động lực làm việc và các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động cần được nghiên cứu trên cơ sở khoa học và thực tiễn.

Với khát vọng đổi mới và hội nhập mạnh mẽ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp Viễn thông phải có những biện pháp nhằm thúc đẩy năng lực sáng tạo trong mỗi người lao động. VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu chính - Viễn thông Việt Nam, với ngành nghề kinh doanh chính là cung cấp các sản phẩm, dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Trong những năm qua, mặc dù đơn vị đã cố gắng trong công tác quản trị nguồn nhân lực theo hướng đổi mới và đạt được những kết quả khả quan nhưng với áp lực của môi trường kinh doanh, sự chuyển đổi công nghệ và chuyển đổi số của doanh nghiệp tác động đến việc thay đổi phương thức quản trị, đặt ra yêu cầu cần xây dựng

một mô hình quản trị tạo động lực tối đa cho người lao động để tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm về động lực

Theo Higgins (1994), động lực là lực đẩy từ nhu cầu bên trong cá nhân để đáp ứng nhu cầu chưa thỏa mãn. Động lực là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Trong khi đó, Nevid (2013) cho rằng động lực dùng để chỉ những yếu tố khởi tạo, định hướng và duy trì hành vi có mục đích. Robert Kreitner (1995) định nghĩa động lực là các quá trình tâm lý ảnh hưởng đến mục đích và định hướng hành vi; còn Buford, Bendeian và Linder (1995) đưa ra ý kiến động lực là một khuynh hướng để hành xử một cách có chủ đích nhằm đạt được những nhu cầu cụ thể chưa được đáp ứng.

2.2. Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

Học thuyết hai nhân tố được F.Herzberg và các đồng nghiệp phát hiện sau khi thực hiện phỏng vấn 200 kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau vào năm 1959 tại Mỹ. F. Herzberg đã phân các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc thành hai nhóm nhân tố là nhân tố duy trì và nhân tố động viên.

Học thuyết này giúp cho nhà quản trị biết được các nhân tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ các nhân tố này. Nếu muốn động viên, làm cho họ hài lòng trong công việc, nhà quản trị cần chú trọng đến những nhân tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc.

2.3. Mô hình mười yếu tố động viên của Kennet S.Kovach

Mô hình mười yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên được phát triển bởi Kenneth S. Kovach (1987), bao gồm các yếu tố sau:

(1) Công việc thú vị (Interesting work): thể hiện sự đa dạng, sáng tạo, thách thức của công việc và cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân.

(2) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm (Appreciation and praise for work done): thể hiện sự ghi nhận hoàn thành tốt công việc, ghi nhận góp phần vào sự thành công của tổ chức.

(3) Sự tự chủ trong công việc (Feeling of being in on things): thể hiện nhân viên được quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra những sáng kiến.

(4) Công việc ổn định (Job security): thể hiện công việc ổn định, không phải lo lắng đến việc phải giữ việc làm.

(5) Lương cao (Good wages): thể hiện việc nhân viên nhận được tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, lương đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt công việc.

(6) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp (Opportunities for advancement and development): thể hiện những cơ hội thăng tiến và phát triển trong tổ chức.

(7) Điều kiện làm việc tốt (Good working conditions): thể hiện vấn đề an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc.

(8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên

Bảng 1. Nội dung các nhân tố của thuyết hai nhân tố của F.Herzberg

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
1.	Phương pháp giám sát	1.	Sự thách thức của công việc
2.	Hệ thống phân phối thu nhập	2.	Công việc tạo cơ hội thăng tiến
3.	Quan hệ đồng nghiệp	3.	Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao, được mọi người trân trọng
4.	Chính sách của doanh nghiệp		
5.	Điều kiện làm việc		

Nguồn: Frederick Herzberg (1959)

(Personal loyalty to employees): nhân viên luôn được tôn trọng, tin cậy và là một thành viên quan trọng của tổ chức.

(9) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị (Tactful discipline): thể hiện ở sự khéo léo, tế nhị của cấp trên trong việc góp ý, phê bình nhân viên.

(10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân (Sympathetic help with personel problems): thể hiện ở sự quan tâm, hỗ trợ của cấp trên trong giải quyết các vấn đề cá nhân, các khó khăn của nhân viên.

2.4. Vai trò của động lực

Như đã được đề cập, động lực làm việc là yếu tố nội lực giúp thúc đẩy và định hướng hành động của nhân viên hướng đến hoàn thành những mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Do vậy, việc tạo động lực cho nhân viên đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với bản thân nhân viên cũng như đối với sự phát triển của tổ chức.

- Đối với nhân viên:

+ Động lực làm việc giúp nhân viên tự định hướng vào những mục tiêu quan trọng. Trên cơ sở những mục tiêu chung mà tổ chức đề ra, cá nhân mỗi nhân viên sẽ tự đặt ra những mục tiêu cụ thể. Áp lực xuất phát từ bản thân nhân viên chứ không phải từ tổ chức giúp nhân viên cảm thấy thoải mái hơn, có ý thức hơn trong việc tự giác sắp xếp công việc để hoàn thành mục tiêu đề ra.

+ Động lực làm việc giúp nhân viên tự đánh giá và điều chỉnh bản thân. Trên cơ sở thực hiện những mục tiêu cá nhân tự đặt ra, nhân viên nhận xét những ưu điểm và hạn chế của bản thân để có biện pháp phát huy điểm mạnh cũng như khắc phục những điểm yếu để những mục tiêu tiếp theo được thực hiện hiệu quả hơn. Tạo động lực làm việc từ đó giúp nhân viên ngày càng tự hoàn thiện bản thân.

- Đối với tổ chức:

+ Động lực làm việc của nhân viên là nhân tố then chốt đối với sự tồn tại của tổ chức trong điều kiện các yếu tố của môi trường kinh doanh thay đổi không ngừng, có thể thấy được tác động của động lực làm việc đối với tổ chức như sau:

+ Động lực làm việc giúp giảm thiểu các tác động tiêu cực nảy sinh trong hoạt động của tổ chức. Khi nhân viên có động lực làm việc thì tai nạn nghề

nh nghiệp ít xảy ra hơn, các vấn đề vi phạm đạo đức, bỏ việc hay tỷ lệ vi phạm kỷ luật cũng ít hơn (Carole L. Jurkiewicz and Robert A. Giacalone, 2004). Việc tạo động lực cho nhân viên nhờ vậy giúp tổ chức tiết kiệm chi phí cho khắc phục những rủi ro xảy ra trong quá trình hoạt động, gia tăng sự gắn kết của nhân viên và từ đó tạo điều kiện để hoàn thành các mục tiêu dài hạn của tổ chức.

+ Động lực làm việc giúp gia tăng sự thỏa mãn trong công việc cũng như sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức (Bateman và Snell, 2007), nhờ đó nguồn nhân lực của tổ chức sẽ được ổn định. Điều này không những tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các mục tiêu dài hạn của tổ chức, mà còn góp phần nâng cao hình ảnh của tổ chức trên thị trường lao động.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Thông qua tham khảo các cơ sở lý thuyết về động lực làm việc và các nghiên cứu trước đây trong và ngoài nước, tác giả chọn lọc và xác định các yếu tố tác động đến động lực làm việc của công chức. Từ các yếu tố tác động đã được xác định theo mô hình nghiên cứu đề xuất, tác giả vận dụng các thang đo từ những nghiên cứu trước và điều chỉnh cho phù hợp với thực tế môi trường làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu để đưa ra bảng câu hỏi sơ bộ.

Áp dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp, chuyên sâu với 20 cá nhân gồm cán bộ quản lý và nhân viên đang công tác trên 2 năm trở lên tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu để lấy ý kiến về các yếu tố trong mô hình đề xuất cũng như các thang đo cho từng yếu tố. Dựa trên sự đóng góp ý kiến từ cuộc phỏng vấn chuyên sâu để kiểm tra tính đầy đủ, phù hợp các yếu tố và điều chỉnh thang đo. Trong trường hợp phát hiện yếu tố mới được nhiều ý kiến đề xuất khác biệt với mô hình ban đầu sẽ tiến hành điều chỉnh mô hình nghiên cứu.

3.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định độ tin cậy thang đo và giá trị trung bình thang đo từ các bảng khảo sát nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, đồng thời phân tích để xác định mức độ tác động của các yếu

tố ảnh hưởng đến động lực thực hiện công việc của nhân viên VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu làm cơ sở để xuất giải pháp. Cỡ mẫu thực hiện là 167, lưu dữ liệu thu thập được trong file Excel và xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 22.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích kết quả hồi quy

Phương trình hồi quy bội biểu diễn mối quan hệ giữa các nhân tố và động lực làm việc của người lao động, có dạng như sau:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6$$

Trong đó:

- Y: là biến phụ thuộc thể hiện động lực làm việc của người lao động

- $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$: là các hệ số hồi quy

X1, X2, X3, X4; X5, X6: là các biến độc lập theo thứ tự bao gồm: (1) Công việc phù hợp, (2) Thu nhập và phúc lợi, (3) Đào tạo và thăng tiến, (4) Điều kiện làm việc, (5) Quan hệ lao động, (6) Thương hiệu và văn hóa công ty.

Từ các hệ số β chuẩn hóa, có kết quả như sau: các yếu tố X1, X2, X3, X4; X5, X6 đều có mối quan hệ tuyến tính với “Động lực làm việc của người lao động” với Sig < 0,05.

Từ kết quả hồi quy, việc lựa chọn ngân hàng được biểu diễn qua như sau:

$$Y = 0,386X_1 + 0,314X_2 + 0,318X_3 + 0,534X_4 + 0,315X_5 + 0,385X_6$$

Để xác định tầm quan trọng của X1, X2, X3, X4; X5, X6 trong mối quan hệ với động lực làm việc của người lao động, cần căn cứ vào hệ số β . Nếu trị tuyệt đối hệ số β của yếu tố nào càng lớn thì yếu tố đó ảnh hưởng càng quan trọng đến động lực làm việc của người lao động. Từ phương trình hồi quy trên đưa ra nhận xét như sau, điều kiện làm việc ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động vì $\beta = 0,534$ lớn nhất trong các β , tiếp theo là công việc phù hợp ($\beta = 0,386$), thương hiệu và văn hóa công ty ($\beta = 0,385$), đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0,318$), quan hệ lao động ($\beta = 0,315$), cuối cùng là thu nhập và phúc lợi ($\beta = 0,314$). (Bảng 2)

4.2. Kiểm tra các giả thuyết mô hình

Kết quả kiểm định các giả thuyết được trình bày ở Bảng 4.

Qua Bảng 3, ta thấy các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H5, H6 đều được chấp nhận, nghĩa là khi gia tăng những yếu tố này sẽ làm gia tăng động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

4.3. Kiểm định độ phù hợp chung của mô hình

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai (ANOVA) là phép kiểm định giả

Bảng 2. Hệ số của phương trình hồi quy

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,516	,017		202,122	,000		
	X1	,248	,017	,386	14,209	,000	1,000	1,000
	X2	,202	,017	,314	11,562	,000	1,000	1,000
	X3	,204	,017	,318	11,701	,000	1,000	1,000
	X4	,343	,017	,534	19,653	,000	1,000	1,000
	X5	,202	,017	,315	11,595	,000	1,000	1,000
	X6	,247	,017	,385	14,168	,000	1,000	1,000
a. Dependent Variable: Y								

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu SPSS 22

Bảng 3. Bảng tổng hợp kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Diễn giải	Kết quả
H1	Thu nhập và phúc lợi có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động	Chấp nhận
H2	Quan hệ lao động có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động	Chấp nhận
H3	Đào tạo và thăng tiến có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động	Chấp nhận
H4	Công việc phù hợp có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động	Chấp nhận
H5	Điều kiện làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động	Chấp nhận
H6	Thương hiệu và văn hóa công ty có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động	Chấp nhận

Bảng 4. Phân tích ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig,
1	Regression	60,340	6	10,057	198,988	,000b
	Residual	8,086	160	,051		
	Total	68,426	166			
a, Dependent +Variable: Y						
b, Predictors: (Constant), X6, X5, X4, X3, X2, X1						

Nguồn: Tính toán từ dữ liệu khảo sát

thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Trong Bảng 4 kết quả phân tích ANOVA cho thấy giá trị sig rất nhỏ (Sig = 0,000) nên mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

4.4. Kiểm tra hiện tượng tự tương quan

Bảng 5 cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với mức ý nghĩa 1%. Hệ số R² hiệu chỉnh = 0,877 có nghĩa là mô hình có thể giải thích được 87,7% cho tổng thể về mối liên hệ giữa các yếu tố đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu. Kết quả kiểm định Durbin - Watson cho trị số 2,009, gần bằng 2, chứng tỏ không có tương quan chuỗi bậc 1 trong mô hình.

4.5. Đánh giá của người lao động về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu

4.5.1. Mức độ đóng góp của từng nhân tố

Tóm lại, kết quả nghiên cứu tại Bảng 6 khẳng định có 6 nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu và sắp xếp theo mức độ ảnh hưởng giảm dần gồm: Điều kiện làm việc (H4), Công việc phù hợp (H1), Thương hiệu và văn hóa công ty (H6), Đào tạo và thăng tiến (H3), Quan hệ lao động (H5), Thu nhập và phúc lợi (H2) với tỉ lệ đóng góp lần lượt là: 23,71%; 17,14%; 17,10%; 14,12%; 13,99%; 13,94%.

Bảng 5. Đánh giá độ phù hợp của mô hình Model Summary

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,939a	,882	,877	,22481	2,009
a. Predictors: (Constant), X6, X5, X4, X3, X2, X1					
b. Dependent Variable: Y					

Nguồn: Dữ liệu khảo sát của tác giả

Bảng 6. Mức độ đóng góp của từng nhân tố

STT	Nhân tố	Hệ số Beta	%	Thứ tự
1	Điều kiện làm việc (H4)	0,534	23,71	1
2	Công việc phù hợp (H1)	0,386	17,14	2
3	Thương hiệu và văn hóa công ty (H6)	0,385	17,10	3
4	Đào tạo và thăng tiến (H3)	0,318	14,12	4
5	Quan hệ lao động (H5)	0,315	13,99	5
6	Thu nhập và phúc lợi (H2)	0,314	13,94	6
Tổng		2.252	100	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.5.2. Đánh giá của người lao động về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu

Trong nhân tố Công việc phù hợp có 3 biến quan sát là: Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, Công việc phù hợp với kỹ năng được đào tạo, Công việc cho phép phát huy khả năng cá nhân đều có giá trị trung bình thấp thất trong nhân tố Công việc phù hợp là 3,36.

Trong nhân tố Thu nhập và phúc lợi có 2 biến quan sát là: Lương phù hợp với khả năng của nhân viên, Cách tính lương, thưởng và phúc lợi phù hợp đều có giá trị trung bình thấp thất trong nhân tố Thu nhập và phúc lợi là 3,32.

Trong nhân tố Điều kiện làm việc có 2 biến quan sát là: Được cung cấp đầy đủ trang thiết bị hỗ trợ cho công việc, Thời gian làm việc hợp lý đều có giá trị trung bình thấp thất trong nhân tố Điều kiện làm việc là 3,54.

Trong nhân tố Quan hệ lao động có 2 biến quan sát là: Lãnh đạo quan tâm hỗ trợ nhân viên, Đồng nghiệp phối hợp tốt trong công việc, có tinh thần làm việc nhóm đều có giá trị trung bình thấp thất trong nhân tố Quan hệ lao động là 3,77.

Trong nhân tố Thương hiệu và văn hóa công ty có 2 biến quan sát là: Anh/Chị cảm thấy tự hào khi làm việc tại Công ty, Thương hiệu của Công ty được nhiều người biết đến đều có giá trị trung bình thấp thất trong nhân tố Thương hiệu và văn hóa công ty là 3,29.

Trong nhân tố Đào tạo và thăng tiến có 2 biến

quan sát là: Được đào tạo các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc của mình, Anh/Chị biết rõ những điều kiện để được thăng tiến có giá trị trung bình thấp thất trong nhân tố Đào tạo và thăng tiến là 3,518.

5. Đề xuất thực hiện các hàm ý quản trị các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

5.1. Điều kiện làm việc

Đặc tính công việc là làm việc trong môi trường viễn thông, áp lực công việc, khai thác, vận hành và quản lý thiết bị băng rộng, băng hẹp, tìm hiểu tiếp nhận mạng truyền dẫn nội tỉnh; hỗ trợ các đơn vị phát triển thuê bao; tham gia xử lý sự cố, đảm bảo chất lượng mạng lưới của viễn thông tỉnh; hỗ trợ khách hàng trong việc cho thuê kênh truyền,... Mềm mỏng, chân thành, nhiệt tình và quyết đoán trong công việc, mỗi khi phát sinh những khó khăn, vướng mắc, các nhân viên cần mạnh dạn đề xuất với lãnh đạo để cải tiến, giúp quy trình khai thác, vận hành được trôi chảy, tăng ca vào ngày lễ tết, phục vụ khách hàng, ứng dụng nhiều công nghệ đòi hỏi nhân viên kỹ thuật phải giỏi và bố trí trang thiết bị đầy đủ, các dụng cụ đảm bảo tính an toàn khi làm việc.

5.2. Công việc phù hợp

Khách hàng của Công ty ngày càng nhiều nên nhân viên sẽ đảm nhận thêm nhiều công việc, một số nhân viên cảm thấy quá sức, công việc không phù hợp, không yêu thích công việc hoặc tạm chấp nhận công việc nhưng làm việc không

mang lại hiệu quả do họ cảm thấy công việc không thú vị, dẫn đến không có động lực làm việc. Ngoài ra, còn do Công ty bố trí các vị trí công việc chưa công bằng về năng lực, trình độ mà chỉ chủ yếu dựa vào thâm niên làm việc cũng là một nguyên nhân khiến cho nhân viên chưa hài lòng về công việc họ đang đảm nhận. Do đó, người quản lý cần xem xét vào năng lực làm việc của từng cá nhân cũng như kiến thức đã được đào tạo để phân bổ công việc cho đúng người đúng việc. Nếu nhân viên làm việc chưa đáp ứng yêu cầu công việc đặt ra, cấp trên cũng nên xem xét hoặc đề xuất cho nhân viên học bổ sung nghiệp vụ chuyên môn để phù hợp với công việc họ đang đảm nhận, từ đó sẽ tạo cho năng suất lao động, hiệu quả công việc tăng lên và bản thân nhân viên cũng thấy hài lòng với công việc hiện tại thì động lực làm việc sẽ được tăng lên.

5.3. Thương hiệu và văn hóa công ty

Trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, hiện tại, ở Việt Nam, VNPT là doanh nghiệp lớn đầu tiên xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu và bảo vệ bộ nhận diện thương hiệu của mình tại thị trường quốc tế, đặc biệt tại Hoa Kỳ - được công nhận bởi tổ chức Chứng nhận hệ thống nhận diện thương hiệu có uy tín của Hoa Kỳ.' Với sự phát triển như hiện nay, dịch vụ viễn thông đã và đang đóng một vai trò ngày càng quan trọng cho sự phát triển của nền kinh tế trong nước và thế giới. VNPT đứng vị trí thứ 2 trong 5 đơn vị hàng đầu về Bưu chính viễn thông tại Việt Nam và đứng sau tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel). VNPT là một Tập đoàn kinh tế của nhà nước đứng số 1 về lĩnh vực bưu chính và viễn thông tại Việt Nam cũng như đã được Chính phủ Việt Nam giao cho trọng trách là chủ đầu tư và cũng là doanh nghiệp được quyền kinh doanh, cũng như vận hành và khai thác vệ tinh đầu tiên ở Việt Nam, Vinasat-1 và Vinasat-2.

5.4. Đào tạo và thăng tiến

Tập đoàn VNPT cần tiếp tục tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, trẻ trung để các bạn trẻ có thể phát huy hết khả năng và sức sáng tạo của mình. Bên cạnh đó, VNPT cũng tiếp tục đầu tư mạnh mẽ cho nguồn vốn phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao

nhằm tạo bước phát triển đột phá và bền vững của VNPT trong kỷ nguyên số. VNPT xác định, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, nhất là nguồn nhân lực quản trị, nguồn cán bộ chủ chốt.

5.5. Quan hệ lao động

Để có thể tuyển đúng người đúng việc ngay từ khâu tuyển dụng không phải là một vấn đề dễ dàng bởi lẽ năng lực và phẩm chất được tích tụ lâu năm trong mỗi ứng viên không thể nào được bộc lộ rõ ràng, cụ thể qua những bài kiểm tra và những cuộc phỏng vấn ngắn. Tuy nhiên nếu ban lãnh đạo VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu có thể thiết kế được một quy trình tuyển dụng chặt chẽ và chuyên nghiệp thì điều này không phải là không thể thực hiện được. Vì vậy, lãnh đạo VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu cần tạo cho nhân viên của mình một không gian làm việc tự chủ, độc lập, trao cho họ một số quyền hạn nhất định trong công việc của mình, có như vậy các nhân viên mới có thể chủ động sắp xếp thời gian và có phương pháp làm việc năng suất cao. Hơn nữa, khi thực hiện công việc theo cách thức quen thuộc và có thể đưa ra những quyết định liên quan đến công việc của mình, các nhân viên sẽ cảm thấy hứng thú làm việc hơn và gắn bó với nghề hơn. Đồng thời, lãnh đạo cũng cần gần gũi hướng dẫn, hỗ trợ người mới hay những nhân viên chưa đủ khả năng đáp ứng công việc hay lãnh đạo phân công người hướng dẫn,....

Luân chuyển, thay đổi, làm mới công việc đối với CBCNV để một người có thể đảm nhiệm được nhiều vị trí công việc khác nhau. Bố trí lại công việc phù hợp với nhân viên, chuyên môn nào làm việc đầy để tăng hiệu suất công việc, tránh lãng phí nguồn lực. Các chính sách có thể thực hiện như tuyên truyền mục tiêu công việc tổng quát của các bộ phận đơn vị đến các cán bộ, nhân viên có liên quan để họ hiểu rõ hơn về mục tiêu công việc mà mình đảm nhận để khi họ thực hiện công việc sẽ nắm bắt rõ hơn về mục tiêu công việc của mình. Bên cạnh đó, cơ quan cần bố trí công việc để có thể giúp cán bộ, nhân viên tận dụng tốt các kỹ năng cũng như kiến thức chuyên môn nhằm giúp họ thấy được rằng chuyên môn là cần thiết, thực tế đối với công việc.

5.6. Thu nhập và phúc lợi

Thu nhập hàng năm của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu cho thấy thu nhập của người lao động từ năm 2016 - 2020 ngày càng tăng. Tuy nhiên, mức tăng này cũng còn thấp so với nhu cầu chi tiêu thực tế do lạm phát, đặc biệt trong mùa dịch Covid vừa qua tất cả các mặt hàng thiết yếu, tiêu dùng đều tăng mạnh làm ảnh hưởng đến đời sống của người lao động. Bên cạnh đó, áp lực công việc quá lớn, nhân viên phải chạy đua theo chỉ tiêu về doanh số. Đặc biệt, lĩnh vực bưu chính viễn thông trong thời đại công nghệ và chuyển đổi số phát triển như vũ bão nên đòi VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu phải có nhiều người tài giỏi để đưa ra nhiều sản phẩm mới nhất, hàng đầu và ứng dụng vào nhiều lĩnh vực khác nhau, như: các bộ giải pháp về thành phố thông minh, du lịch thông minh, bộ giải pháp nông nghiệp, y tế, giáo dục,... thông minh của VNPT đã góp phần vào sự phát triển các lĩnh vực kinh tế - xã hội trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, nhằm mang đến

chất lượng sống tốt hơn, chất lượng cao cho doanh nghiệp và người dân,... VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu nên xây dựng chính sách lương hợp lý để có nguồn nhân lực chất lượng cao, giúp đơn vị ngày càng lớn mạnh.

6. Kết luận

Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu đã tìm ra mô hình và đo lường mức độ ảnh hưởng động lực làm việc tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu bao gồm có 6 nhân tố: Điều kiện làm việc ảnh hưởng mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động ($\beta = 0,534$); Công việc phù hợp ($\beta = 0,386$); Thương hiệu và văn hóa công ty ($\beta = 0,385$); Đào tạo và thăng tiến ($\beta = 0,318$); Quan hệ lao động ($\beta = 0,315$); Cuối cùng là thu nhập và phúc lợi ($\beta = 0,314$). Đây là cơ sở để hoạch định các cơ chế, chính sách đề xuất các hàm ý quản trị ảnh hưởng đến động lực tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu phát triển lớn mạnh trong xu thế thời đại cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Trần Kim Dung (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
2. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Hồng Đức.
3. Đào Mạnh Ninh (2011). *Phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*. Luận văn thạc sĩ Kinh tế Chính trị, Trung tâm Đào tạo, Bồi dưỡng Giảng viên Lý luận Chính trị - Đại học Quốc gia Hà Nội.
4. Đoàn Anh Tuấn (2014). *Nâng cao chất lượng nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.
5. Vũ Thị Ngọc Mai (2015). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV khai thác công trình thủy lợi Nam Hà Nam*. Luận văn Thạc sĩ Quản trị Nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
6. Higgins (1994). *Resilient Adults: Overcoming a Cruel past*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
7. Nevid, J. S. (2013). *Psychology: Concepts and applications*. Belmont, CA: Wadworth.
8. Robert Kreitner (1995). *Management. 6th.ed*. USA: Houghton Mifflin
9. James Ansel Buford, Arthur G. Bedecian, James R. Lindner (1995). *Management in Extension*. USA: Ohio State University Extension.
10. Frederick Herzberg, Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work(2nd ed.)*. USA: John Wiley.
11. Kenneth S. Kovach (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30, 58-65.

12. Carole L. Jurkiewicz & Robert A. Giacalone (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49 (2), 129-142.
13. Bateman and Snell (2007). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. USA: McGraw-Hill/Irwin

Ngày nhận bài: 10/1/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 10/2/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 20/2/2022

Thông tin tác giả:

1. TS. VŨ VĂN ĐÔNG

Phó Hiệu trưởng Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu

2. ĐOÀN HOÀI NAM

Trưởng phòng Kỹ thuật đầu tư VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu

FACTORS AFFECTING THE WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES OF VNPT BA RIA - VUNG TAU

● PhD. **VU VAN DONG**¹

● PhD. **DOAN HOAI NAM**²

¹Vice Rector, Ba Ria - Vung Tau University

²Chief Department of Investment Technology
VNPT Ba Ria - Vung Tau

ABSTRACT:

This study examines the factors affecting the work motivation of employees of VNPT Ba Ria - Vung Tau. The study finds out that the factor of working conditions has the strongest impact ($\beta = 0.534$) on the work motivation of employees of VNPT Ba Ria - Vung Tau. It is followed by these following factors: suitable work ($\beta = 0.386$), brand and company culture ($\beta = 0.385$), training and promotion ($\beta = 0.318$), labor relations ($\beta = 0.315$), and income and welfare ($\beta = 0.314$). Based on the study's results, some managerial implications are proposed to create the work motivation of employees working for the VNPT Ba Ria - Vung Tau.

Keywords: research, factors, motivation, human resources, technology, VNPT.