

TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐỐI VỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG TIỀN GIANG

Impact of corporate culture on employee motivation at VNPT Tien Giang

Phan Thị Thanh Trà¹

¹Học viên cao học Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Long An, Việt Nam
phanthanhtra10517@gmail.com

Tóm tắt — Nghiên cứu phân tích tác động của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của nhân viên, từ đó đề ra giải pháp chủ yếu nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Viễn thông Tiền Giang. Tác giả thu thập các tư liệu, số liệu có liên quan để đánh giá, phân tích thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Viễn thông Tiền Giang, tìm ra những ưu điểm, tồn tại hạn chế và nguyên nhân. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cao tác động của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của nhân viên tại Viễn thông Tiền Giang. Số liệu được tác giả sử dụng phân tích trong nghiên cứu được thu thập trong giai đoạn 2021 đến 2023.

Abstract — The study analyzes the impact of corporate culture on employee motivation, thereby proposing key solutions to improve employee motivation at Tien Giang Telecom. Collect relevant documents and data to evaluate and analyze the current status of employee motivation at Tien Giang Telecom, find out the advantages, limitations and causes. Propose some solutions to improve the impact of corporate culture on employee motivation at Tien Giang Telecom. The data used by the author for analysis in the topic was collected from 2021 to 2023.

Từ khóa — Văn hóa doanh nghiệp (corporate culture,) động lực làm việc (motivation), viễn thông (telecommunications).

1. Đặt vấn đề

Viễn thông Tiền Giang là đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Tập đoàn VNPT - Công ty Trách nhiệm hữu hạn 100% vốn sở hữu Nhà nước), có chức năng nhiệm vụ cung cấp sản phẩm dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên toàn tỉnh Tiền Giang có quá trình nhiều năm tham gia vào thị trường viễn thông và công nghệ thông tin Việt Nam.

Viễn thông Tiền Giang (VNPT Tiền Giang) trưởng thành và trở thành đơn vị dẫn đầu trong việc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, dịch vụ điện thoại cố định, điện thoại di động Vinaphone, dịch vụ Truyền hình cáp MyTV, dịch vụ truyền số liệu, dịch vụ băng rộng Fiber, ... các sản phẩm phần mềm gồm hệ thống quản lý văn bản điều hành (VNPT - Ioffice), hệ thống quản lý bệnh viện (VNPT-HIS), hệ thống một cửa điện tử (VNPT- Igate)... Tuy nhiên, công tác tạo động lực cho nhân viên của VNPT Tiền Giang đang còn hạn chế và chưa hiệu quả do thiếu sự hiểu biết thấu đáo và vai trò của văn hoá doanh nghiệp đối với động lực của nhân viên và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2. Lý thuyết nghiên cứu

2.1. Văn hóa doanh nghiệp

Theo tổ chức Lao động quốc tế (ILO) thì “Văn hóa doanh nghiệp là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết”.

Theo [1] đưa ra định nghĩa như sau: “Văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp các giá trị, các biểu tượng, huyền thoại, nghi thức, các điều cấm kỵ, các quan điểm triết học, đạo đức tạo thành nền móng sâu xa của doanh nghiệp”.

Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) nhìn từ góc độ vốn xã hội, là một nguồn vốn phát triển của doanh nghiệp cần được tạo dựng và phát triển, là một tài sản của doanh nghiệp cần được sử dụng và phát huy nhằm đóng góp tạo ra hiệu quả cao cho hoạt động sản xuất kinh doanh và vốn này đang ngày càng trở thành một nhân tố quan trọng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, không kém phần quan trọng so với các nguồn vốn khác (lao động, tài chính, vật chất...).

Nhìn từ giác độ xã hội, văn hóa doanh nghiệp có thể coi là chất kết dính vô hình các thành viên trong xã hội (nhóm, cộng đồng...) với

nhau tạo nên mạng lưới xã hội phát huy tác động lan tỏa cả trong và ngoài mạng lưới.

2.2. Động lực làm việc

Nghiên cứu động lực hoạt động của con người đã được thực hiện từ rất lâu trong lịch sử tâm lý học. Bằng các cách tiếp cận và nghiên cứu khác nhau, các nhà tâm lý học đã tìm cách lý giải tại sao con người có thể thực hiện được hành vi nào đó, tại sao hoạt động của anh ta có thể kéo dài trong một thời gian nhất định hoặc dừng lại đúng lúc.

Theo từ điển Tiếng Việt: “Động lực được hiểu là cái thúc đẩy, làm cho phát triển”. Nhà nghiên cứu Mitchell cho rằng: “Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình”. Cũng nghiên cứu về động lực, nhà nghiên cứu Bolton đưa ra quan điểm:

“Động lực được định nghĩa như một khái niệm để mô tả các yếu tố được các cá nhân này sinh, duy trì và điều chỉnh hành vi của mình theo hướng đạt được mục tiêu”.

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất là “Động lực là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động”.

Động lực cũng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố, các nhân tố này luôn thay đổi và tương đối là khó nắm bắt. Động lực được chia thành ba nhóm yếu tố cơ bản là:

- Những yếu tố thuộc về con người tức là những yếu tố xuất hiện trong chính bản thân con người thúc đẩy con người làm việc.
- Những nhân tố thuộc môi trường.
- Những yếu tố thuộc về nội dung bản chất công việc.

2.3. Tác động của văn hoá doanh nghiệp đối với động lực làm việc của người lao động

Giá trị văn hóa và triết lý kinh doanh là những tài sản vô hình quan trọng của doanh nghiệp. Hệ thống chính sách và quy trình vận hành thực tiễn của doanh nghiệp được thiết lập trên cơ sở các tài sản vô hình này. Các chính sách và thực tiễn gửi tín hiệu cho nhân viên về hành vi nào được đánh giá cao và thông qua đó thể hiện chính sách quản lý của doanh nghiệp. Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc cần tiếp cận trên góc độ tương tác giữa chính sách của doanh nghiệp và đặc điểm cá

nhân của người lao động. Cùng một chính sách, có thể tạo ra động lực làm việc cao ở người này nhưng không tạo ra động lực ở người khác.

Môi trường văn hóa doanh nghiệp tạo ra và củng cố niềm tin, giá trị tiêu chuẩn, đặt ra các vấn đề về văn hóa đối với hành động được chấp nhận, của cả người quản lý và nhân viên. Chịu tác động của môi trường văn hóa doanh nghiệp, các nhà quản lý đưa ra các quyết định dưới sự ràng buộc của văn hóa, tập trung vào mục tiêu tạo động lực làm việc, tìm kiếm biện pháp khắc phục các vấn đề nảy sinh. Các quyết định này được xem xét và đánh giá bởi nhân viên là thích hợp hoặc không phù hợp, chấp nhận được hoặc không thể chấp nhận với kết quả tương ứng liên quan đến thái độ và hành vi của họ.

Các nhà lãnh đạo và quản lý cố gắng tạo động lực làm việc ở mức độ cao cho mọi thành viên trong doanh nghiệp. Người lao động có động lực họ sẽ làm việc chăm chỉ, đến làm việc thường xuyên, và có những đóng góp tích cực vào kết quả của doanh nghiệp. Động lực làm việc quyết định nhân viên làm gì và họ làm việc chăm chỉ như thế nào nên có sự tương đồng giữa động lực làm việc và hiệu suất công việc. Trên thực tế, hai yếu tố này là hai đặc điểm phân biệt của hành vi trong doanh nghiệp. Động lực là một trong số nhiều yếu tố góp phần nâng cao hiệu suất làm việc của một nhân viên.

Tác động của văn hoá doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động được thể hiện như sau:

- Tác động của giao tiếp trong doanh nghiệp tới động lực làm việc của người lao động. Giao tiếp là một hoạt động thường xuyên, diễn ra liên tục trên mọi lĩnh vực hoạt của tổ chức, gắn với công việc của người lao động. Giao tiếp là phương tiện để người lao động có thể trao truyền tri thức, kinh nghiệm sống, làm việc đây là điều kiện để phát triển doanh nghiệp và bản thân người lao động. Khi người lao động giao tiếp với nhau nếu họ hiểu nhau thì trong quá trình thực hiện công việc người lao động sẽ có mối quan hệ đồng nghiệp và bạn thân đồng thời với đó khi hiểu nhau thì công việc diễn ra thuận lợi hơn từ đó sẽ tạo động lực làm việc cho người lao động. Người lao động không giao tiếp với nhau thì họ sẽ không hiểu nhau, công việc sẽ khó thực hiện vì khi cùng làm việc dễ dẫn tới mỗi người đi một hướng từ đó sẽ làm cho người lao động không thích làm việc và ảnh hưởng tới động lực làm việc của họ. Khi giao tiếp giữa người lao động và người quản lý được thực hiện tốt có nghĩa là mọi quyết định của người quản lý khi đưa ra đều được

nhân viên hiểu tiếp thu từ đó giải quyết công việc nhanh gọn.

- Giao tiếp giữa quản lý và nhân viên sẽ thể hiện sự gần gũi quan tâm của cấp trên với cấp dưới khi thực hiện tốt thì nhân viên sẽ quý lãnh đạo và sẽ cống hiến vì tổ chức vì vậy tạo động lực làm việc cho người lao động. Nhưng nếu giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên không tốt thì mệnh lệnh đưa ra cấp dưới không hiểu từ đó không làm được việc dẫn tới giảm động lực làm việc của người lao động. Giao tiếp giữa nhân viên và khách hàng khi thực hiện tốt sẽ thu hút khách hàng thích đến làm việc với ngân hàng hơn từ đó tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức tạo động lực làm việc cho người lao động. Nhân viên và khách hàng không giao tiếp được với nhau dẫn tới mất khách hàng, cãi vã xảy ra người lao động sẽ không có động lực làm việc.

2.4. *Mối quan hệ tác động của văn hóa doanh nghiệp đối với động lực làm việc của nhân viên tại Viễn thông Tiền Giang*

Nhân viên trong tập đoàn và khảo sát thực tế một số đơn vị thành viên, có thể nhận thấy các giá trị tích cực trong VHDN ở Tập đoàn VNPT bao gồm các giá trị nhân văn, nghĩa tình với đồng chí, đồng nghiệp và trách nhiệm với cộng đồng xã hội; văn hóa giao tiếp và xử lý công việc trong nội bộ mang tính “trọng tình”, đồng nghiệp luôn cố gắng dung hòa với nhau, nhờ đó ít xảy ra mâu thuẫn nội bộ, bầu không khí như gia đình, khá thân ái và chia sẻ; đội ngũ nhân viên lành nghề, có năng lực chuyên môn cao, khá chuyên nghiệp, tận tâm, có trách nhiệm và luôn cố gắng làm đúng chức phận của mình trong công việc chung; niềm tự hào về thương hiệu VNPT là một tập đoàn kinh tế lớn, có hướng phát triển bền vững, là nguồn động lực quan trọng nhất của cán bộ, công nhân viên, tạo ra niềm tin, niềm tự hào giúp mọi người cố gắng làm tốt công việc.

Nhìn một cách tổng quát, có thể thấy Tập đoàn VNPT có nền tảng và hệ giá trị VHDN ở mức khá mạnh và bài bản. Văn hóa VNPT được đan dệt từ 5 giá trị cốt lõi gồm có:

- Tinh thần;
- Truyền thống;
- Sức mạnh;
- Chuẩn mực;
- Trách nhiệm.

Các yếu tố này được thống nhất, là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của VNPT. VNPT là một tập đoàn nhà nước có bề dày truyền thống lâu đời

và có nền tảng văn hóa vững chắc, bám rễ sâu vào nền tảng văn hóa truyền thống của dân tộc.

Không giống như các doanh nghiệp mới nổi, phát triển nóng trên thị trường, có thể có những yếu tố phá cách, vượt rào trong các chương trình truyền thông, quảng bá sản phẩm hay các tuyên bố về thương hiệu, chiến lược kinh doanh. Các giá trị văn hóa VNPT có bề dày truyền thống, có nền tảng vững chắc và có chiều sâu trong phát triển. Đây cũng là giá trị, tài sản Tập đoàn VNPT cần tiếp tục gìn giữ, phát triển và trân trọng, xem là tài sản quý giá, là cội nguồn, gốc rễ, sức mạnh cho mình trong chiến lược cạnh tranh và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

2.4.1. *Nhu cầu của người lao động:*

Mỗi người khi tham gia làm việc tại một tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu và đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình. Nhu cầu của con người rất đa dạng và phức tạp. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Con người không bao giờ ngừng phấn đấu để đạt được nhiều mục tiêu khác nhau. Những nhu cầu ở các cấp độ thấp hơn cần phải được đáp ứng nhanh chóng, nếu không được thỏa mãn sẽ chi phối lại toàn bộ mục tiêu của con người. Vì vậy, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ người lao động đang có nhu cầu gì để thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

2.4.2. *Môi trường văn hóa doanh nghiệp:*

Môi trường làm việc là yếu tố ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất để thực hiện công việc và bầu không khí làm việc trong tổ chức. Về cơ sở vật chất, tổ chức cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị, máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc, đồng thời cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, từ đó tạo ra năng suất lao động cao hơn.

2.4.3. *Hệ thống thu nhập công bằng, đảm bảo tính kích thích cao:*

Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu, nuôi sống bản thân và gia đình người lao động, đó cũng là công cụ thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của

người lao động. Nếu tổ chức trả lương thỏa đáng cho người lao động sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nâng cao tay nghề, phát triển tính sáng tạo và tập trung tinh thần, ý chí vào việc sản xuất làm ra sản phẩm đảm bảo chất lượng dẫn đến tăng doanh thu, lợi nhuận của tổ chức.

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

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

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

2.4.4. *Bố trí, sử dụng, đánh giá nhân lực hợp lý:*

Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động quan trọng trong quản lý nhân sự của tất cả các tổ chức. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn, công bằng như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật. Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và

thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

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

3. **Thực trạng các hoạt động của văn hóa doanh nghiệp tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Viễn thông Tiền Giang**

3.1. *Nhu cầu của người lao động*

Nhu cầu của khối nhân viên cơ quan hiện nay ở cấp nhu cầu thứ 5 theo tháp nhu cầu của Maslow. Nghĩa là, người lao động đã gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Nhu cầu của người lao động khối cơ quan VNPT Tiền Giang là nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Nhu cầu của người lao động khối cơ quan VNPT Tiền Giang là muốn giành được lòng tin, có năng lực, có bản lĩnh, có thành tích, độc lập, tự tin, tự do, tự trưởng thành, tự biểu hiện và tự hoàn thiện; nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Chính vì vậy, các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao là rất cần thiết đối với khối cơ quan VNPT Tiền Giang.

3.2. *Môi trường văn hóa doanh nghiệp*

Trụ sở chính của VNPT Tiền Giang được đặt tại số 1, Lê Lợi, Phường 1, thành phố Mỹ Tho, Tỉnh Tiền Giang với đầy đủ cơ sở vật chất cho người lao động, mỗi phòng chức năng được bố trí riêng một tầng; các nhóm có công việc chuyên môn giống nhau được bố trí riêng. Mỗi cá nhân được bố trí thành một ô riêng biệt, trên đó, các nhân viên có thể tự trang trí chỗ ngồi của mình sao cho thoải mái nhất.

Thêm vào đó, Phòng Nhân sự tổng hợp cũng nghiên cứu, xây dựng nhiệt độ lý tưởng trong phòng, hệ thống hút mùi với những nơi có nhiều giấy tờ. Việc bố trí khoa học như vậy sẽ làm giảm thiểu sự thiếu tập trung, tiết kiệm thời gian lưu chuyển hồ sơ trong nội bộ giữa các phòng. Ngoài ra, khối quản lý còn bố trí hệ thống bếp ăn riêng, đảm bảo thức ăn sạch, góp phần chung vào đảm bảo sức khỏe, yên tâm với người lao động.

Khối quản lý có 03 phòng họp với hệ thống cầu truyền hình hiện đại, kết nối với 63 chi nhánh/tỉnh, thành phố. Cấp quang đảm bảo cho

hệ thống truyền hình tốt. Nếu mạng Internet tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho khối cơ quan phối hợp điều hành đảm bảo kết quả sản xuất kinh doanh, tổng hợp tình hình bán hàng các siêu thị từng ngày để kịp thời chỉ đạo.

Để tạo điều kiện thuận lợi, an toàn về an ninh cho người lao động, VNPT Tiền Giang đã có 04 nhân viên bảo vệ, 03 lễ tân thay ca nhau trực. Hệ thống camera hiện đại được bố trí ở cửa của mỗi phòng, thêm vào đó các phòng được bố trí cửa từ, mở cửa bằng vân tay để tránh thất thoát, lọt lộ thông tin.

Không khí làm việc có vai trò quan trọng trong hệ thống tạo động lực trong Doanh nghiệp. Với một doanh nghiệp như VNPT Tiền Giang cũng không thể tránh khỏi sự cứng nhắc trong giao tiếp, nhưng lãnh đạo phòng, ban luôn cố

gắng để duy trì bầu không khí làm việc thoải mái. Lãnh đạo khối quản lý đã ban hành một số quy định về việc tạo bầu không khí tốt đẹp trong doanh nghiệp như: Quyết định Về việc ban hành quy chế lễ tân, tác phong, chào hỏi, quy định về hội họp, quy định về ngày hội sáng kiến ý tưởng.

3.3. Đánh giá công việc

Căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh, tính chất của công việc, yếu tố trách nhiệm, mức độ phức tạp, tầm quan trọng, thời gian công tác và hiệu quả công việc để xác định hệ số chức danh cho người lao động, đảm bảo tiền lương chức danh không thấp hơn tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm. Hệ số hoàn thành công việc (Ki) được đánh giá và phân loại trên cơ sở các tiêu chí sau:

Bảng 1. Đánh giá công việc của cán bộ công nhân viên

Tiêu chí		Đánh giá chi tiết	Tổng điểm	Phân loại	Xếp loại	Ki quy đổi
Nội dung	Điểm tối đa					
Khối lượng công việc	50		X (đ)	$\geq 85\text{đ}$	A	1.05
Chất lượng công việc	30			$\geq 70\text{đ}$	B	1.02
Chấp hành nội quy, kỷ luật	10			$\geq 60\text{đ}$	C	1.00
Sáng tạo, ý kiến, đề xuất	10			$< 60\text{đ}$	D	0.9

(Nguồn: Phòng Nhân sự tổng hợp)

Phân tích hệ thống phân loại và xếp loại từ Bảng 1 như sau:

Mức A (≥ 85 điểm):

- Yêu cầu điểm số rất cao (85/100), thể hiện mức độ khắt khe để đạt được xếp loại cao nhất.
- Hệ số quy đổi 1.05, cho thấy những người đạt mức này được hưởng lợi ích cao nhất.

Mức B (≥ 70 điểm):

- Yêu cầu điểm số trung bình khá (70/100), phù hợp với những người hoàn thành tốt công việc nhưng chưa xuất sắc.
- Hệ số 1.02, lợi ích tăng nhẹ so với mức chuẩn.

Mức C (≥ 60 điểm):

- Mức tối thiểu để đạt yêu cầu, phù hợp với những người hoàn thành công việc ở mức cơ bản.

- Hệ số 1.00, không có ưu đãi thêm.

Mức D (< 60 điểm):

- Không đạt yêu cầu, có thể bị xem xét kỷ luật hoặc không được hưởng các chế độ đãi ngộ.
- Hệ số 0.9, giảm 10% so với mức chuẩn, thể hiện sự phạt đối với hiệu suất kém.

3.4. Chế độ phúc lợi

Công đoàn VNPT Tiền Giang chủ trì phối hợp với đoàn thanh niên tổ chức nhằm nâng cao ý thức, trách nhiệm với xã hội của khối cơ quan với các đơn vị như các chương trình thiện nguyện, chương trình roadshow, chương trình về nguồn, sinh hoạt cộng đồng, team building... Các khoản phúc lợi của toàn thể CB, NV được Tập đoàn VNPT quan tâm và chi trả chi tiết ghi trong Bảng 2.

Bảng 2. Bảng phúc lợi các ngày lễ, tết cho cán bộ công nhân viên

STT	Các ngày lễ	Số tiền (VND)
1	Tết âm lịch (quà gửi về gia đình qua bưu chính gồm tiền và thuốc bổ)	2,000,000
2	Tết dương lịch	3,000,000
3	Ngày 20 tháng 10	200,000/người

4	Ngày 2 tháng 9	2,000,000
5	Ngày 1 tháng 6; Tết trung thu	400,000/cháu
6	Ngày 30 tháng 4; ngày 1 tháng 5; giỗ tổ Hùng vương	3,000,000
7	Ngày 8 tháng 3	200,000

(Nguồn: Công đoàn VNPT Tiền Giang)

VNPT Tiền Giang đã thấy được tầm quan trọng của của phúc lợi, vì vậy công tác phúc lợi cho cán bộ, công nhân viên đã được quan tâm. Mặc dù chế độ phúc lợi của VNPT Tiền Giang luôn hướng tới đối tượng là hợp đồng dài hạn tương đối tốt nhưng chế độ phúc lợi dành cho hợp đồng dịch vụ lại chưa có các chế độ phúc lợi bắt buộc, điều này làm cho CB, NV là hợp đồng dịch vụ chưa yên tâm, phấn đấu công tác.

4. Các giải pháp nâng cao hiệu quả tác động của văn hóa doanh nghiệp đối với động lực làm việc của nhân viên tại Viễn thông Tiền Giang

4.1. Xác định nhu cầu làm việc nhân viên hợp lý

Xác định nhu cầu nhân viên qua việc thu thập thông tin, để xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc được chính xác phù hợp, cần thu thập một số loại thông tin sau:

Thông tin về các yếu tố làm việc như điều kiện tổ chức hoạt động, tầm quan trọng của công việc ở VNPT Tiền Giang, các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực, những rủi ro khó tránh, chế độ tiền lương, khen thưởng.

Thông tin về các hoạt động của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức làm việc với các loại máy móc, trang thiết bị kỹ thuật Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần phải có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng.

Bản mô tả công việc cần phải có các nội dung, nhận diện công việc gồm có:

Tên công việc, mã số của công việc, cấp bậc công việc, nhân viên thực hiện công việc, cán bộ lãnh đạo, giám sát tình hình thực hiện, người thực hiện và người phê duyệt bản mô tả công việc.

Tóm tắt công việc, mô tả tóm tắt công việc thực chất đó là công việc gì, theo quy định nào của Công ty có thể thực hiện được.

Các mối quan hệ trong thực hiện công việc tại VNPT Tiền Giang nên ghi rõ mối quan hệ của

người thực hiện công việc với những người khác trong và ngoài chức năng, trách nhiệm trong công việc, nên liệt kê từng chức năng nhiệm vụ chính, sau đó nên giải thích các công việc cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ, trách nhiệm chính.

Quyền hành của người thực hiện công việc nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính và nhân sự Các điều kiện làm việc bao gồm các điều kiện về môi trường, máy móc trang thiết bị cần phải sử dụng, thời gian làm việc, các điều kiện vệ sinh, an toàn lao động và các điều kiện khác.

Bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, thể hiện rõ trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ và các kỹ năng khác có liên quan đến công việc như ghi chép tốc ký, khả năng đánh máy, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, sức khỏe, các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như: Tính trung thực, khả năng làm việc nhóm, sở thích, nguyện vọng cá nhân.

4.2. Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc

Đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc để tiết kiệm thời gian và công sức đi lại với CB, NV. Đơn cử phần mềm Quản lý văn bản Ioffice đã giúp người lao động từ chỗ phải đến phòng giám đốc, lên tập đoàn, văn thư... để ký và chuyên công văn giấy tờ thì hiện nay, các loại văn bản nội bộ đã được đẩy lên phần mềm, CB, NV chỉ cần ngồi ở nhà và trình ký. Từ phần mềm quản lý văn bản, tác giả đề xuất phần mềm quản lý tài sản, thay vì nộp báo cáo cho Phòng Kế toán - Kế hoạch như trước, tất cả công cụ dụng cụ chỉ cần đẩy lên phần mềm quản lý tài sản.

Đẩy mạnh vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm, để đảm bảo sức khỏe cho toàn bộ CB, NV. Phòng Nhân sự Tổng hợp chủ trì trong việc lựa chọn nhà cung cấp thực phẩm là những Siêu thị lớn, thực phẩm nguồn gốc rõ ràng. Thêm vào đó, hệ thống bếp gas đưa lên tầng cao rất dễ cháy nổ. Một giải pháp được đưa ra là sử dụng bếp từ, chi phí đầu tư ban đầu tuy lớn nhưng không dùng bếp từ một tháng hết ít tiền điện hơn dùng bếp gas.

Vận động và hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động cộng đồng. Để làm được điều này, VNPT Tiền Giang có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức chương

trình giao lưu cho các cháu nhân ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình CB, NV cùng tham gia.

Hàng năm, VNPT Tiền Giang nên tổ chức nghỉ mát tập trung, khuyến khích mọi gia đình CB, NV được giao lưu với nhau bằng cách, dùng quỹ cho các chi phí ăn ở của gia đình CB, NV khi đi nghỉ mát. Có được sự hiểu nhau, giao lưu văn hóa văn nghệ, giải tỏa stress hay hiểu hơn về cuộc sống gia đình của CB, NV sẽ khiến các thành viên gắn kết với nhau hơn, từ đó tăng năng suất lao động tại VNPT Tiền Giang.

4.3. Đánh giá nhân lực phù hợp

Tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá như trên đã phân tích, một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại VNPT Tiền Giang hiện nay là cả người lao động và người quản lý đều ít quan tâm đến hoạt động này.

Hơn nữa, sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết sơ sơ về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không biết người quản lý và tổ chức đánh giá như thế nào về kết quả thực hiện công việc của mình để có những điều chỉnh hay phương hướng thực hiện cho kỳ tới.

- Xây dựng và triển khai phần mềm kỹ thuật chuyên phục vụ cho đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá. Một phần mềm có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích.

Nhóm chuyên trách sau khi đã hoàn thành các văn bản có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải. Trước mỗi kỳ đánh giá, Phòng Tổ chức lao động sau khi lên kế hoạch cụ thể chỉ cần thông báo cho toàn bộ VNPT Tiền Giang về

kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện.

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

Xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc; Gắn chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc (KPI) vào cách tính lương nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương (trên cơ sở phân tích công việc, đo lường sự thực hiện công việc).

Hiện tại đối với cán bộ công nhân viên khối văn phòng, đã có gắn chỉ số (Ki - hệ số hoàn thành công việc) vào cách tính lương hàng tháng. Tuy nhiên, các tiêu chí được xây dựng còn nhiều yếu tố cảm tính, không phân biệt được đối với từng chức danh khác nhau. Vì vậy, rất cần thiết phải xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có.

4.4. Cải thiện hệ thống thu nhập nhân viên

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số (Ki). Tiền lương cho CBNV khối quản lý VNPT Tiền Giang từ kết quả đánh giá thực hiện công việc (Ki) đến tiền lương hàng tháng là không nhiều, thể hiện đó là sự chênh lệch hệ số giữa người tốt nhất và người kém nhất là 0.15.

Để động viên, khuyến khích người lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, tác giả đề xuất tăng độ dẫn cách hệ số (Ki) như sau:

Bảng 3. Đề xuất hệ số đánh giá hoàn thành công việc

Xếp loại (Ki)	A	B	C	D
Quy đổi	1.08	1.05	1	0.8

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Căn cứ để tác giả đưa ra đề xuất:

- Quan điểm của lãnh đạo VNPT Tiền Giang nhằm động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc

nhiệm vụ đồng thời tăng cường sự gắn bó của đội ngũ này.

- Đảm bảo quỹ lương của VNPT Tiền Giang nhằm cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ

số (Ki). Người lao động luôn mong muốn được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Với mức hệ số trên không những đảm bảo quỹ lương, cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số (Ki) mà còn phù hợp với quan điểm của lãnh đạo VNPT Tiền Giang nhằm động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ đồng thời tăng cường sự gắn bó của đội ngũ này; phù hợp với mong muốn của người lao động được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

Tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là động lực làm việc của người lao động trong mọi tổ chức, doanh nghiệp. Do vậy, xây dựng được mức lương hợp lý, đáp ứng được nhu cầu sẽ là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Do đó, dựa trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, VNPT Tiền Giang phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo được đời sống cho người lao động.

Khi trả công cho lao động, VNPT Tiền Giang phải quan tâm đến cả hai mặt là mặt kỹ thuật phản ánh trình độ nghề nghiệp mà người lao động đạt được và mặt công hiến thể hiện thời gian người lao động làm việc tại doanh nghiệp, trong đó, quan trọng hơn cả là mặt kỹ thuật của tiền lương. Khi doanh nghiệp trả lương tương xứng với trình độ và sự công hiến của người lao động thì sẽ giúp cho họ yên tâm, nỗ lực phấn đấu theo văn hóa doanh nghiệp của VNPT Tiền Giang.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] L. T. M. Linh, “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế*”, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, Việt Nam, 2009.
- [2] Đ. M. Cương, *Văn hóa kinh doanh và triết lý kinh doanh*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, 2021.
- [3] N. T. P. Dung, “*Động cơ làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Việt Nam*,” Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam, 2019.
- [4] B. A. Tuấn và P. T. Hương, *Giáo trình Hành vi tổ chức*, tái bản lần thứ 2, Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2019.
- [5] N. Đ. Thọ, *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện*, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam: Nhà xuất bản Lao động Xã hội, 2019.
- [6] N. A. Tuấn và N. P. Mai, “Nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và chiến lược doanh nghiệp trong giai đoạn chuyển đổi kinh tế ở Việt Nam,” Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, Việt Nam, 2019.
- [7] P. Lok & J. Crawford, “The impact of leadership style and departmental culture on job satisfaction and organizational commitment”, *Journal of Management Development*, vol. 23, pp. 321-338, 2004.
- [8] L. A. Mallak & H. A. J. Kurstedt, “The impact of culture and environment on work results”, *Engineering Management Journal*, vol. 8, pp. 35-41, 2021.
- [9] VNPT Tiền Giang, *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh 2021-2023, 2024*.