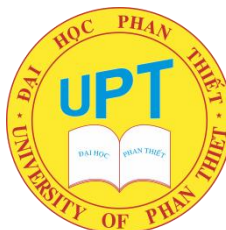


**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



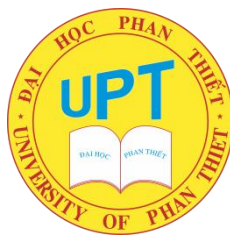
VŨ TẤN PHƯƠNG

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO KẾT QUẢ CÔNG VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN
TẠI KHU VỰC 1 - VNPT BÌNH THUẬN**

**ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Bình Thuận – 2024

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC PHAN THIẾT**



VŨ TÂN PHƯƠNG

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO KẾT QUẢ CÔNG VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN
TẠI KHU VỰC 1 - VNPT BÌNH THUẬN**

CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. NGUYỄN QUỐC NGHI

Bình Thuận – 2024

NHẬN XÉT CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Phan Thiết, ngày ... tháng ... năm 2024

Người hướng dẫn khoa học

TS. Nguyễn Quốc Nghi

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc tới toàn thể Quý Thầy Cô đang tham gia công tác, giảng dạy tại trường Đại học Phan Thiết, Khoa Quản trị Kinh doanh, Phòng Quản lý Sau đại học đã truyền đạt kiến thức và giúp đỡ tôi trong quá trình học tập, nghiên cứu tại trường.

Trong quá trình thực hiện đề án tốt nghiệp, từ giai đoạn chuẩn bị ý tưởng cho đến lúc hoàn thiện đề tài, tôi nhận được rất nhiều sự hỗ trợ từ thầy cô, nhà trường và bạn bè. Đặc biệt, tôi xin gửi lời tri ân sâu sắc đến thầy hướng dẫn khoa học TS. Nguyễn Quốc Nghi. Thầy đã tận tình chỉ dẫn, giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi để tôi hoàn thành đề án. Tất cả những góp ý, chia sẻ và hướng dẫn của thầy đã giúp tôi hiểu rõ hơn về nội dung nghiên cứu và có hướng đi đúng đắn để hoàn thành tốt mục tiêu đề án.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo VNPT Bình Thuận, Trung tâm Viễn thông 1, Phòng bán hàng 1 và đội ngũ nhân viên tại địa bàn 1 đã nhiệt tình giúp đỡ, hỗ trợ tôi trong quá trình thực tập, thu thập số liệu thứ cấp, cũng như dành thời gian trả lời bảng khảo sát một cách tận tâm để tôi có thể hoàn thành dữ liệu nghiên cứu theo cách tốt nhất.

Một lần nữa, tôi xin chân thành cảm ơn. Trân trọng!

Phan Thiết, ngày ... tháng ... năm 2024

Người thực hiện

Vũ Tấn Phương

LỜI CAM ĐOAN

Tôi là Vũ Tấn Phương, tác giả đề án “**Giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại Khu vực 1 - VNPT Bình Thuận**”. Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, kết quả nghiên cứu trong đề án này là trung thực và chưa được ai công bố trong bất kỳ công trình khoa học nào.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm với cam kết trên.

Phan Thiết, ngày ... tháng ... năm 2024

Tác giả

Vũ Tấn Phương

TÓM TẮT

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm nhận diện các nhân tố và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao kết quả làm việc của nhân viên trong thời gian tới. Nghiên cứu tiến hành khảo sát 157 nhân viên đang làm việc tại KV1 - VNPT Bình Thuận. Phương pháp nghiên cứu định tính (tham vấn chuyên gia) và định lượng (phân tích nhân tố và hồi qui tuyến tính đa biến) đã được sử dụng. Kết quả nghiên cứu đã xác định được 05 nhân tố có mức độ ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên theo thứ tự giảm dần như sau: (1) Văn hóa doanh nghiệp, (2) Năng lực cá nhân, (3) Mối quan hệ trong công việc, (4) Động lực làm việc và cuối cùng là (5) Môi trường làm việc. Một số giải pháp được đề xuất nhằm nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận như sau: Thứ nhất, xây dựng văn hóa doanh nghiệp điển hình và khác biệt; Thứ hai, đẩy mạnh công tác đào tạo, nâng cao năng lực của người lao động; Thứ ba, xây dựng các mối quan hệ cởi mở, thân thiện, sẵn sàng chia sẻ, hợp tác với nhau trong công việc; Thứ tư, hoàn thiện hệ thống đánh giá, thi đua, khen thưởng, các chính sách về thu nhập, phúc lợi của công ty; Thứ năm, xây dựng môi trường làm việc hạnh phúc, hiệu quả, phát huy tính sáng tạo của đội ngũ nhân viên.

Từ khoá: *kết quả công việc, nhân viên, VNPT Bình Thuận*

ABSTRACT

This study was conducted to identify the factors and the impact of each factor on the work results of employees in Area 1 - VNPT Binh Thuan. On that basis, the study proposes some solutions to enhance the work results of employees in the near future. The study conducted a survey of 157 employees currently working in Area 1 - VNPT Binh Thuan. Qualitative research methods (expert consultation) and quantitative methods (factor analysis and multiple linear regression) have been utilized. The study results have identified 05 factors that influence on the work results of employees in descending order as follows: (1) Corporate culture, (2) Personal competence, (3) Work relationships, (4) Work motivation, and finally (5) Work environment. Some proposed solutions to enhance the work results of employees in Area 1 - VNPT Binh Thuan are as follows: Firstly, building a typical and distinctive corporate culture; Secondly, enhancing training and improving the capacity of employees; Thirdly, building open and friendly relationships, ready to share and collaborate with each other in work. Fourthly, completing the evaluation, competition, and reward system, as well as the policies regarding income and benefits of the company; Fifthly, creating a happy and effective working environment that fosters the creativity of the staff.

Keywords: *work results, employees, VNPT Binh Thuan*

MỤC LỤC

NHẬN XÉT CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC	i
LỜI CẢM ƠN	ii
LỜI CAM ĐOAN	iii
TÓM TẮT (TIẾNG VIỆT)	iv
ABSTRACT	v
MỤC LỤC	vi
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	ix
DANH MỤC BẢNG BIỂU	x
DANH MỤC HÌNH VẼ	xii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	3
2.1 Mục tiêu tổng quát	3
2.2 Mục tiêu chi tiết	3
3. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu	3
3.1 Đối tượng nghiên cứu	3
3.2 Không gian nghiên cứu	3
3.3 Thời gian nghiên cứu	4
3.4 Nội dung nghiên cứu	4
4. Ý nghĩa của nghiên cứu	4
5. Kết cấu của đề án	4
PHẦN NỘI DUNG	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC VÀ MÔ HÌNH	
NGHIÊN CỨU	6
1.1 Một số khái niệm liên quan	6
1.1.1 Nhân lực và Nguồn nhân lực	6
1.1.2 Chất lượng Nguồn nhân lực	7
1.1.3 Động lực làm việc	8

1.1.4 Kết quả công việc	9
1.1.5 Mối liên hệ giữa kết quả với hiệu quả và hiệu suất trong quản trị	10
1.1.6 Đánh giá kết quả công việc	11
1.1.7 Phương pháp đánh giá kết quả công việc	12
1.1.8 Tiêu chí đánh giá kết quả công việc	16
1.2 Lý thuyết liên quan.....	19
1.2.1 Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow (1943)	19
1.2.2 Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg (1959)	20
1.2.3 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)	21
1.2.4 Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974)	21
1.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan	22
1.3.1 Các nghiên cứu ngoài nước	22
1.3.2 Các nghiên cứu trong nước	23
1.4 Mô hình và Giả thuyết của nghiên cứu	28
1.4.1 Giả thuyết của nghiên cứu	28
1.4.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất	31
1.5 Tiến trình nghiên cứu	33
1.6 Phương pháp nghiên cứu	34
1.6.1 Phương pháp chọn mẫu và Quy mô mẫu	34
1.6.2 Phương pháp thu thập dữ liệu	35
1.6.3 Phương pháp phân tích dữ liệu	35
 CHƯƠNG 2: CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI KHU VỰC 1 - VNPT BÌNH THUẬN	 38
2.1 Tổng quan về VNPT Bình Thuận và các đơn vị thuộc KV1	38
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển	38
2.1.2 Mô hình tổ chức	38
2.1.3 Chế độ chính sách làm việc tại VNPT Bình Thuận	39
2.1.4 Giới thiệu về các đơn vị thuộc KV1 - VNPT Bình Thuận	41
2.2 Thực trạng kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận (Giai đoạn 2022 - Tháng 01/2024)	43

2.2.1 Phòng Bán hàng 1	43
2.2.2 Trung tâm Viễn thông 1	47
2.2.3 Những tồn tại, hạn chế	57
2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận	60
2.3.1 Mô tả đối tượng khảo sát	60
2.3.2 Đánh giá các tiêu chí đo lường của các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc.....	67
2.3.3 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc	71
 CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI KHU VỰC 1 - VNPT BÌNH THUẬN	82
3.1 Cơ sở đề xuất giải pháp	82
3.2 Mục tiêu - Nhiệm vụ cần thực hiện	82
3.3 Một số giải pháp đề xuất	85
3.3.1 Giải pháp về xây dựng Văn hóa doanh nghiệp	85
3.3.2 Giải pháp về nâng cao Năng lực cá nhân của nhân viên	87
3.3.3 Giải pháp về xây dựng Mối quan hệ trong công việc	88
3.3.4 Giải pháp về thúc đẩy Động lực làm việc của nhân viên	89
3.3.5 Giải pháp về xây dựng Môi trường làm việc	91
3.4 Kế hoạch hành động	94
 PHẦN KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	97
 TÀI LIỆU THAM KHẢO	I
PHỤ LỤC 1 - PHIẾU KHẢO SÁT	V
PHỤ LỤC 2 - CÂU HỎI THAM VẤN CHUYÊN GIA	IX
PHỤ LỤC 3 - KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU	XII

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Từ viết đầy đủ Tiếng anh	Từ viết đầy đủ Tiếng việt
1	BARS	Behaviorally Anchored Rating Scale	Thang điểm cố định hành vi
2	BSC	Balanced Scorecard	Thẻ điểm cân bằng
3	CNTT		Công nghệ thông tin
4	CSKH		Chăm sóc khách hàng
5	CTV		Cộng tác viên
6	GS		Giáo sư
7	GVHD		Giáo viên hướng dẫn
8	KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số trọng yếu
9	KV1		Khu vực 1
10	MBO	Management by Objectives	Quản trị theo mục tiêu
11	NSTH		Nhân sự - Tổng hợp
12	OKR	Objectives and Key Results	Các mục tiêu và kết quả then chốt
13	PGS		Phó Giáo sư
14	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	Phần mềm phân tích thống kê
15	SXKD		Sản xuất kinh doanh
16	TCDN		Tổ chức, doanh nghiệp
17	TS		Tiến sĩ
18	TTKD		Trung tâm Kinh doanh
19	TTVT		Trung tâm Viễn thông
20	VNPT		Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1	Các tiêu chí cơ bản đánh giá kết quả công việc của nhân viên	17
Bảng 1.2	Các yếu tố liên quan đến kết quả, hiệu quả, hiệu suất công việc	27
Bảng 1.3	Các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu đề xuất	30
Bảng 1.4	Diễn giải các biến trong mô hình nghiên cứu	31
Bảng 2.1	Bộ chỉ số điều hành kinh doanh năm 2022	44
Bảng 2.2	Kết quả công việc của nhân viên tại Phòng Bán hàng 1	46
Bảng 2.3	Chỉ tiêu KPI/BSC giao nhân sự Tổ Kỹ thuật	47
Bảng 2.4	Kết quả công việc của nhân viên các Tổ Kỹ thuật - 2022	48
Bảng 2.5	Kết quả công việc của nhân viên các Tổ Kỹ thuật - 2023	49
Bảng 2.6	Kết quả công việc của nhân viên các Tổ Kỹ thuật - T01/2024	51
Bảng 2.7	Chỉ tiêu KPI/BSC giao nhân sự Tổ Hạ tầng	52
Bảng 2.8	Kết quả công việc của nhân viên Tổ Hạ tầng	54
Bảng 2.9	Chỉ tiêu KPI/BSC giao nhân sự Tổ Tổng hợp	55
Bảng 2.10	Độ tuổi của đáp viên	60
Bảng 2.11	Tình trạng hôn nhân của đáp viên	61
Bảng 2.12	Số thành viên trong gia đình của đáp viên	61
Bảng 2.13	Kinh nghiệm làm việc của đáp viên	63
Bảng 2.14	Bộ phận công tác của đáp viên	63
Bảng 2.15	Chứng chỉ/ Chứng nhận ngoại ngữ và tin học của đáp viên	65
Bảng 2.16	Tình hình tham gia đào tạo của đáp viên	66
Bảng 2.17	Mức độ hoàn thành công việc của đáp viên	67
Bảng 2.18	Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Năng lực cá nhân	68
Bảng 2.19	Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Môi trường làm việc	68
Bảng 2.20	Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Động lực làm việc	69
Bảng 2.21	Đánh giá các tiêu chí của nhân tố MQH trong công việc	69
Bảng 2.22	Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Văn hóa doanh nghiệp	70
Bảng 2.23	Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Kết quả công việc	70
Bảng 2.24	Kiểm định chất lượng thang đo	72
Bảng 2.25	Tổng hợp các biến và thang đo bị loại	73
Bảng 2.26	Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thang đo biến độc lập	75

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.27 Các nhân tố được định nghĩa lại	76
Bảng 2.28 Kết quả phân tích hệ số hồi quy	77
Bảng 2.29 Kết quả phân tích mức độ giải thích và tự tương quan của mô hình	77
Bảng 2.30 Tầm quan trọng của các biến độc lập theo tỷ lệ (%)	79

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1	Thang bậc nhu cầu của A. Maslow	19
Hình 1.2	Thuyết hai yếu tố của F. Herzberg	20
Hình 1.3	Mô hình nghiên cứu của Minh & Khôi (2014); Lý (2011)	24
Hình 1.4	Mô hình nghiên cứu của Lê Thị Khánh Duy (2017)	24
Hình 1.5	Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Tấn Phong (2018)	25
Hình 1.6	Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thanh Quang (2018)	26
Hình 1.7	Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả	31
Hình 1.8	Tiến trình thực hiện nghiên cứu	33
Hình 2.1	Mô hình tổ chức VNPT Bình Thuận	39
Hình 2.2	Sơ đồ tổ chức Trung tâm Viễn thông	42
Hình 2.3	Số người phụ thuộc trong gia đình của đáp viên	62
Hình 2.4	Vị trí công tác của đáp viên	63
Hình 2.5	Trình độ học vấn của đáp viên	64
Hình 2.6	Thu nhập trung bình hàng tháng của đáp viên	65
Hình 2.7	Đồ thị tương quan tuyến tính (Kiểm định Park).....	78

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, bên cạnh các loại vốn vật chất như vốn tiền tệ, kỹ thuật công nghệ, tài nguyên thiên nhiên, ... thì vốn con người là không thể thiếu trong bất kỳ một doanh nghiệp, tổ chức nào. Nhân lực được xem như mạch máu chảy trong cơ thể của mỗi doanh nghiệp, là yếu tố chủ chốt quyết định sự thành bại của chính doanh nghiệp đó. Khi xã hội đang ngày càng thay đổi và không ngừng tiến lên, doanh nghiệp cũng sẽ ngày càng phát triển và yếu tố nhân lực càng trở nên cấp thiết hơn. Nếu doanh nghiệp có thể khai thác nguồn lực này một cách hiệu quả thì sẽ mang lại lợi ích to lớn; ngược lại, nó cũng có thể trở thành một cơn đau đầu không hề nhẹ cho các nhà quản trị. Nếu ai đó đã từng suy nghĩ rằng, một ngày nào đó máy móc và robot sẽ thay thế con người và mọi thứ thì họ đã nhầm. Bởi, dù công nghệ ngày càng phát triển tân tiến và vượt bậc, thì trí óc con người vẫn là điều kỳ diệu nhất. Chính con người là nhân tố làm thay đổi tính chất của lao động, từ thủ công chân tay sang lao động cơ khí và lao động trí tuệ. Con người ngoài việc đóng vai trò là mục tiêu và động lực cho sự phát triển thì còn đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra những điều kiện giúp con người tự hoàn thiện chính bản thân mình.

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã và đang khẳng định được vị trí tiên phong, vai trò của một tập đoàn công nghệ với việc triển khai thành công các dự án công nghệ trọng điểm quốc gia như: Trục liên thông văn bản quốc gia; Cổng dịch vụ công quốc gia; Hệ thống thông tin báo cáo quốc gia và Trung tâm thông tin, chỉ đạo, điều hành của Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ; Hệ thống cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư; ... Không chỉ tập trung xây dựng các giải pháp chuyển đổi số cho Chính phủ và các Bộ ngành, VNPT còn nghiên cứu, triển khai các bộ máy điều hành số tại các địa phương. VNPT nói chung và các đơn vị trực thuộc VNPT Bình Thuận nói riêng, vẫn đang tập trung mọi nguồn lực để tiếp tục thực hiện các hoạt động liên quan với mục tiêu chuyển đổi thành doanh nghiệp cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam và trở thành doanh nghiệp trụ cột trong quá trình chuyển đổi số Quốc gia với các dịch vụ chiến lược tập trung vào lĩnh vực số. Cũng chính vì điều này mà Ban Lãnh đạo VNPT Bình Thuận đã xác định rằng, cạnh tranh trong thời đại

4.0 hiện tại không phải là cạnh tranh về vốn hay tài nguyên vật chất mà đó là cạnh tranh về nhân lực.

Để tìm ra nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao có trí tuệ, kinh nghiệm, kỹ năng, tính năng động, sáng tạo,... là điều không hề dễ dàng. Vì vậy, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng nhân viên là rất quan trọng. Mục đích chính của việc này là để đo lường hiệu suất công việc. Sử dụng các công cụ cần thiết để tổng kết hiệu quả làm việc của nhân viên. Các kết quả sẽ cho nhà lãnh đạo thấy được năng lực của đội ngũ. Đồng thời cũng là công cụ để xem xét liệu nhân viên có phù hợp với vị trí hiện tại hay không. Nhìn nhận lại kết quả sau một khoảng thời gian làm việc của đội ngũ. Từ đó mà lên kế hoạch cho tương lai sẽ cần làm gì và cần cải thiện điều gì.

Tại Việt Nam, trong những năm gần đây, nhiều công trình nghiên cứu, luận văn, bài tham luận đề cập trong các hội thảo, tạp chí khoa học, ... đã chứng minh có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên như Năng lực tâm lý - sự tự tin và hy vọng (Nguyễn Quốc Nghi, 2012); Nhu cầu xã hội và Năng lực cá nhân (Nguyễn Tấn Phong, 2018); Động lực làm việc (Lương Nguyên Khang, 2021); Chính sách phúc lợi (Nguyễn Ngọc Can, 2021); ... Ngoài ra, riêng tại VNPT Bình Thuận, các khảo sát về căng thẳng trong công việc, mức độ hài lòng của nhân viên cũng đã được tiến hành trước đây để tìm ra phương hướng thúc đẩy, gia tăng hiệu quả làm việc. Tuy nhiên, các khảo sát này chỉ dừng lại ở mức độ thống kê thông tin cũng như xem xét một vài đề xuất riêng lẻ ở cấp quản lý trung gian.

Bối cảnh nền kinh tế sau đại dịch vẫn còn nhiều khó khăn. Rất nhiều công ty phải cắt giảm nhân sự vì tình hình kinh doanh ảm đạm. Tâm lý người lao động vẫn chưa ổn định sau cú sốc sức khỏe, nay lại thêm cú sốc về thị trường việc làm. Tình hình nội tại của VNPT Bình Thuận cũng có nhiều biến động. Đơn vị đang trong quá trình tái cơ cấu, đổi mới mô hình kinh doanh nên Ban Lãnh đạo cần rà soát, đánh giá và sắp xếp lại nhân sự cho phù hợp theo yêu cầu của tập đoàn. Đây là vấn đề vô cùng cấp thiết sau khi ghi nhận kết quả công việc của nhân viên vào cuối năm 2022 chỉ đạt 78,1% đối với Khối Kinh doanh và 83,8% đối với Khối Viễn thông tại Khu vực 1 - một con số đáng báo động.

Với công trình nghiên cứu lần này, tác giả muốn thu hẹp phạm vi, đi sâu hơn vào một địa bàn cụ thể để phân tích, tìm ra các nhân tố ảnh hưởng và tác động trực tiếp đến kết quả công việc của nhân viên tại các đơn vị trực thuộc nhằm giúp người quản lý tại cấp cơ sở có thể dựa theo kết quả thực nghiệm để nắm được năng lực của đội ngũ và đưa ra các “*Giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại Khu vực 1 - VNPT Bình Thuận*” phù hợp trong tình hình hiện tại. Hơn nữa, công trình cũng mong muốn góp một phần nhỏ trong việc đề xuất các phương án kịp thời cho cấp lãnh đạo VNPT Bình Thuận trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại địa bàn này hiện nay.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1 Mục tiêu tổng quát

Nghiên cứu nhằm xác định và phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên. Từ đó, đề xuất một số giải pháp phù hợp nhằm nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại Khu vực 1 (KV1) - VNPT Bình Thuận.

2.2 Mục tiêu chi tiết

Nghiên cứu nhằm thực hiện các mục tiêu cụ thể sau:

Mục tiêu 1: Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận.

Mục tiêu 2: Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận.

Mục tiêu 3: Đề xuất một số giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận trong thời gian tới.

3. Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận.

Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại địa bàn thuộc KV1 - VNPT Bình Thuận.

3.2 Không gian nghiên cứu

Đề tài thực hiện khảo sát ý kiến về kết quả công việc và các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên đang làm việc tại các đơn vị thuộc KV1 - VNPT Bình Thuận, bao gồm các địa bàn thành phố Phan Thiết, huyện Hàm Thuận Bắc và huyện Phú Quý.

3.3 Thời gian nghiên cứu

Đề án được nghiên cứu, thực hiện trong vòng 06 tháng (từ tháng 01/2024 đến tháng 06/2024). Số liệu thứ cấp (sử dụng phân tích trong đề án): Giai đoạn từ năm 2022 đến tháng 01/2024. Số liệu sơ cấp: Được khảo sát trong khoảng thời gian 02 tháng (từ tháng 03/2024 đến tháng 04/2024).

3.4 Nội dung nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận trong thời gian tới.

Do hạn chế về thời gian, nguồn lực và các quy định về chính sách an toàn bảo mật thông tin nội bộ của đơn vị nên tác giả chỉ có thể nghiên cứu, phân tích, đánh giá đối tượng nghiên cứu trong phạm vi khảo sát, số liệu được phép thu thập, tiếp cận trong quá trình thực tập tại KV1 - VNPT Bình Thuận trong giai đoạn thực hiện đề tài.

4. Ý nghĩa của nghiên cứu

Về mặt khoa học: Kết quả của nghiên cứu góp phần củng cố cơ sở lý thuyết cho việc đo lường các nhân tố tác động đến kết quả làm việc của nhân viên. Làm tài liệu tham khảo cho các cấp học thấp hơn để cùng nghiên cứu về các vấn đề liên quan.

Về mặt thực tiễn: Đối với VNPT Bình Thuận, đặc biệt là lãnh đạo các đơn vị/phòng/ ban/ trung tâm thuộc Khu vực 1, thì kết quả nghiên cứu là căn cứ khoa học, báo cáo thực nghiệm để hoạch định chính sách nhân sự và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

5. Kết cấu của đề án

Ngoài Phần đầu (các trang phụ bìa, trang tóm tắt, trang lời cảm ơn, trang mục lục, trang danh sách bảng, trang danh sách hình, ...) và Phần cuối (tài liệu tham khảo, phụ lục, ...), nội dung chính của đề án có kết cấu gồm 03 phần, cụ thể như sau:

Phần Mở đầu gồm các nội dung như: Lý do chọn đề tài; Mục tiêu nghiên cứu; Đối tượng và Phạm vi nghiên cứu; Ý nghĩa của nghiên cứu; Kết cấu của đề án.

Phần Nội dung

Chương 1: Cơ sở lý thuyết về kết quả công việc và Mô hình nghiên cứu

Chương 2: Phân tích thực trạng và các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận

Chương 3: Giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận

Phần Kết luận và Kiến nghị

PHẦN NỘI DUNG

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC

1.1 Một số khái niệm liên quan

1.1.1 Nhân lực và Nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn lực xuất phát từ trong chính bản thân của từng cá nhân con người. Nhân lực bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của con người. Khi nguồn lực này đủ lớn, nó sẽ đáp ứng các điều kiện để con người có thể tham gia vào lao động, sản xuất. Chính vì điều đó, nhân lực tạo ra sự khác biệt so với các nguồn lực khác trong doanh nghiệp (nguồn vốn, công nghệ kỹ thuật, máy móc...).

Cho đến nay, do xuất phát từ nhiều cách tiếp cận khác nhau, nên vẫn có nhiều cách hiểu khác nhau khi bàn về khái niệm nguồn nhân lực.

Khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi ở các nước có nguồn kinh tế phát triển từ những năm giữa thế kỷ thứ XX. Theo Liên Hợp quốc, “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên. Theo định nghĩa của Tổ chức Lao động quốc tế, “Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người đang trong độ tuổi lao động và đồng thời có khả năng tham gia lao động”.

Ở nước ta khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới. Theo Phạm Minh Hạc, “Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau), sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa” (Phạm Minh Hạc, 2001). Theo đó, nguồn lực con người được thể hiện thông qua số lượng dân cư, chất lượng con người (bao gồm thể lực, trí lực và năng lực phẩm chất). Như vậy, nguồn nhân lực không chỉ bao hàm

chất lượng nguồn nhân lực hiện tại mà còn bao hàm cả nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai.

Tại doanh nghiệp, theo Bùi Văn Nhơn (2006) trong giáo trình Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội thì “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”. Theo Bách khoa toàn thư mở Wikipedia, nguồn nhân lực là những người tạo nên lực lượng lao động của một tổ chức, lĩnh vực kinh doanh hoặc nền kinh tế.

Nói tóm lại, theo cách hiểu của tác giả thì nguồn nhân lực của một tổ chức, doanh nghiệp là tập hợp tất cả các cá nhân tham gia vào bất kỳ hoạt động nào nhằm đạt được các mục tiêu, mục đích của doanh nghiệp, tổ chức đó đặt ra. Bất kỳ doanh nghiệp, tổ chức nào cũng được hình thành dựa trên sự đóng góp của các thành viên (nguồn nhân lực).

1.1.2 Chất lượng Nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Thanh Mai (2014) thì chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là “mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động với yêu cầu công việc của tổ chức và đảm bảo cho tổ chức thực hiện thắng lợi mục tiêu cũng như thỏa mãn cao nhất nhu cầu của người lao động”.

Theo Vũ Thị Ngọc Phùng thì “Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của người lao động cũng như sức khỏe của họ” (Vũ Thị Ngọc Phùng, 2006). Theo quan điểm này thì chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua các tiêu chí: trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng (thuộc trí lực) và sức khỏe (thuộc thể lực). Các tiêu chí này được định lượng hóa bằng các cấp bậc học, các bậc đào tạo chuyên môn mà có và có thể đo lường được tương đối dễ dàng.

Còn theo Mai Quốc Chánh thì “Chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất” (Mai Quốc Chánh, 2000). Như vậy, việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực được “xem xét trên các mặt” chứ không coi đó là các tiêu chí cần thiết và bắt buộc phải có. Do đó, có thể có mặt “được xem xét”, có mặt “chưa được xem xét” và có thể có mặt “không được xem xét” đến.

Như vậy, dựa trên các quan điểm khác nhau kể trên, có thể thấy chất lượng nguồn nhân lực là một khái niệm có nội hàm rất rộng, là một trong những yếu tố để đánh giá nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực có thể hiểu là toàn bộ năng lực về thể lực, trí lực và tinh thần của mỗi con người. Nó ảnh hưởng tới việc quyết định hoàn thành những mục tiêu hiện tại và tương lai của mỗi tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của nguồn nhân lực, bao gồm:

Trí lực: là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí tuệ được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ trở thành yêu cầu quan trọng nhất của việc phát huy nguồn lực con người. Gồm trình độ tổng hợp từ văn hoá, chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng lao động. Trình độ văn hoá, với một nền tảng học vấn nhất định là cơ sở cho phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hoá và chuyên nghiệp hoá. Kỹ năng lao động theo từng ngành nghề, lĩnh vực là một yêu cầu đặc biệt quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực ở xã hội công nghiệp.

Thể lực: là trạng thái sức khoẻ của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thần kinh, cơ bắp trong lao động. Trí lực ngày càng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực. Song, sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khoẻ mạnh. Chăm sóc sức khoẻ là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng con người.

Tâm lực: còn gọi là phẩm chất tâm lý – xã hội, chính là tác phong, tinh thần – ý thức trong lao động như: tác phong công nghiệp (khẩn trương, đúng giờ...), có ý thức tự giác cao, có niềm say mê nghề nghiệp chuyên môn, sáng tạo, năng động trong công việc; có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ và quản lý.

1.1.3 Động lực làm việc

Theo F. Herzberg (1968), động lực làm việc có thể hiểu là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.

Tại Việt Nam, tiếp thu và nghiên cứu sâu về vấn đề động lực làm việc, các nhà nghiên cứu và học giả cũng đưa ra không ít những định nghĩa về vấn đề này.

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2009) đã viết trong Giáo trình Hành vi tổ chức: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động. Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào”.

Hoặc như trong giáo trình Quản trị nguồn nhân lực (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2004), khái niệm về động lực làm việc được hiểu là yếu tố bên trong, là lực thúc đẩy cá nhân nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó. Nói cách khác, động lực bao gồm tất cả những lý do khiến con người hành động.

Động lực làm việc là những năng lượng, yếu tố bên trong kích thích và thúc đẩy con người làm việc hiệu quả, tạo ra hiệu quả cao trong công việc. Động lực làm việc chính là chiếc chìa khóa lên dây cót tinh thần để con người tìm thấy sự yêu thích, hào hứng với công việc mà họ đang làm. Từ sự thích thú đó, con người sẽ cảm thấy mong muốn được cống hiến và nỗ lực hoàn thành tốt công việc của mình. Đối với những người có động lực, họ luôn sẵn sàng cố gắng, phấn đấu với nhiệm vụ của mình để thỏa mãn mục tiêu của bản thân. Cũng chính vì thế, chất lượng và hiệu quả công việc được nâng cao.

1.1.4 Kết quả công việc

Có khá nhiều nhà nghiên cứu trong các lĩnh vực quản trị, kế toán quản trị hay quản trị nguồn nhân lực đã nhắc đến thuật ngữ “kết quả công việc”, nhưng nó vẫn còn là một khái niệm khá trừu tượng, rất ít các nghiên cứu định nghĩa hoàn chỉnh về nó. Kết quả công việc là một khái niệm đa chiều, nó được đánh giá bởi nhiều tiêu chí hữu hình và vô hình. Vì thế, xác định toàn diện các yếu tố quyết định kết quả công việc của nhân viên là không dễ dàng (A. Mai, 2010).

Kết quả công việc của nhân viên được xác định như một tiêu chí đánh giá khả năng của nhân viên trong việc xây dựng các hệ thống lương, thưởng, kiểm tra và kiểm soát chất lượng lao động trong các doanh nghiệp (Elias & Scarbrough, 2004).

Theo Rothman & Coetzer (2003), kết quả công việc của nhân viên là việc người nhân viên đạt được kết quả, mục tiêu hoặc những tiêu chuẩn dựa trên những kỳ vọng mà tổ chức xác lập. Người nhân viên sẽ được đánh giá họ làm tốt công việc của họ như thế nào so với những tiêu chuẩn được đưa ra. Nói một cách ngắn gọn, đó là sự hoàn thành các nhiệm vụ được giao so với các tiêu chuẩn về sự chính xác, sự trọn vẹn, chi phí, thời lượng, các sáng kiến đề xuất, sự sáng tạo trong việc giải quyết vấn đề và khả năng xoay sở trong việc sử dụng các nguồn lực có giới hạn, thời gian và công sức.

Như vậy, kết quả công việc có thể được hiểu là kết quả của một quá trình, sự hoàn thành nhiệm vụ được giao với một mức chất lượng đạt yêu cầu so với các mục tiêu đề ra. Hành vi này được thực hiện bởi từng cá nhân riêng lẻ, xuất phát từ việc được giao trách nhiệm thực hiện từ tổ chức và kết quả công việc có thể đo lường được.

1.1.5 Mối liên hệ giữa kết quả với hiệu quả và hiệu suất trong quản trị

Hiệu suất (Efficiency) là khái niệm để chỉ sự hoàn thành mục tiêu công việc đặt ra với chi phí là thấp nhất có thể. Yếu tố quan trọng nhất của hiệu suất đó chính là làm việc đúng cách, đúng phương pháp. Khi đứng trước nhiều phương án thực hiện, nhà quản lý phải so sánh lợi ích và chi phí của từng phương án, cân nhắc kỹ để chọn được phương án giúp đạt được kết quả cao mà phí tổn là thấp nhất. Hiệu suất được tính toán dựa trên tỷ lệ giữa kết quả đạt được trên chi phí bỏ ra để đạt được kết quả đó.

$$\text{Hiệu suất} = \text{Kết quả đạt được} / \text{Chi phí}$$

Hiệu quả (Effectiveness) là khái niệm để chỉ việc hoàn thành đúng việc và tạo ra nhiều giá trị nhất so với mục tiêu đề ra. Yếu tố quan trọng nhất của hiệu quả đó chính là làm đúng việc, khi mục tiêu của công việc được xác định đúng và hoàn thành một cách chính xác sẽ giúp doanh nghiệp vận hành hiệu quả và phát triển đúng hướng. Hiệu quả chính là phép so sánh giữa kết quả đạt được với mục tiêu đúng đắn đã đặt ra. Do đó hiệu quả được tính theo công thức:

$$\text{Hiệu quả} = \text{Kết quả đạt được} / \text{Mục tiêu}$$

Như vậy nếu so sánh kỹ giữa hai khái niệm này, chúng ta có thể thấy hiệu quả là một khái niệm đơn giản hơn phản ánh tỷ lệ giữa kết quả đạt được so với mục tiêu ban đầu. Ngược lại hiệu suất lại phản ánh nguồn lực và chi phí bỏ ra để đạt được kết quả mong muốn.

Hiệu quả thường gắn với kết quả cuối cùng của các hoạt động mà doanh nghiệp thực hiện. Ví dụ: sản phẩm sản xuất ra đạt hay không đạt yêu cầu (sản phẩm), sản phẩm có thỏa mãn yêu cầu khách hàng hay không (khách hàng), sản phẩm đó giúp doanh nghiệp thu được lợi nhuận hay không (tài chính)... Nếu kết quả đạt các mục tiêu đặt ra thì hiệu quả càng cao và ngược lại.

Hiệu suất lại gắn liền với các yếu tố chi phí đầu vào (chi phí tài chính, nguồn lực bỏ ra) với kết quả đạt được. Nếu chi phí càng nhỏ so với kết quả thì hiệu suất càng cao và ngược lại.

1.1.6 Đánh giá kết quả công việc

Đánh giá kết quả thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2004).

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một việc có vai trò hết sức quan trọng với nhà quản lý, bởi vì nó là cơ sở để khen thưởng, động viên và kỷ luật cũng như giúp nhà quản trị áp dụng việc trả lương một cách công bằng. Việc đánh giá thực hiện công việc sơ sài, chủ quan sẽ dẫn đến những tệ hại nhất trong quản trị tài nguyên nhân sự (Nguyễn Hữu Thân, 1996).

Hơn nữa, để đánh giá đúng năng lực của nhân viên, người lãnh đạo cũng cần xem xét các yếu tố với một cái nhìn đa chiều, khách quan hơn. Trên cơ sở xác định mục tiêu đánh giá nhân sự, mỗi công ty có thể kết hợp các hình thức đánh giá sao cho phù hợp, bao gồm:

Tự đánh giá: Nhân viên tự đánh giá khả năng đáp ứng yêu cầu công việc cũng như thái độ làm việc của bản thân theo mẫu bảng đánh giá của công ty rồi trình lên cấp trên để đánh giá và xét duyệt.

Đánh giá phân cấp: Các cấp quản lý sẽ đánh giá trực tiếp nhân viên cấp dưới của mình, sau đó tổng hợp lại các nhận xét và trao đổi trực tiếp với nhân viên để có kế hoạch định hướng và điều chỉnh phù hợp.

Đánh giá ngang cấp: Hay còn gọi là “đánh giá chéo”, đánh giá lẫn nhau giữa những nhân viên cùng cấp bậc.

Đánh giá toàn diện: Đánh giá dựa trên nhận xét, phản hồi về nhân viên từ khách hàng, đồng nghiệp, và cả người quản lý trực tiếp để có cái nhìn toàn diện, đầy đủ nhất về nhân viên cần đánh giá.

1.1.7 Phương pháp đánh giá kết quả công việc

Một số phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thường được sử dụng hiện nay như sau:

**** Phương pháp đánh giá hiệu quả bằng các chỉ số trọng yếu – KPIs***

KPI (Key Performance Indicator) là phương pháp đánh giá hiệu quả công việc dựa trên chỉ số đánh giá thực hiện công việc. Các chỉ số này sẽ cần liên kết với mục tiêu chung, góp phần giúp nhân viên, các phòng ban, bộ phận cũng như toàn công ty thực hiện, đạt được mục tiêu chung. Trong thực tế quản trị doanh nghiệp, KPI thường được sử dụng để đánh giá hiệu suất làm việc theo thời gian cho một tổ chức, chương trình, dự án, hành động và cho từng nhân viên ...

Ưu điểm

KPI thường được thiết lập với các chỉ số cụ thể, định lượng nên kết quả đánh giá của KPI cũng rất rõ ràng.

KPI giúp nhà quản lý theo dõi được hiệu suất làm việc của nhân viên trong một giai đoạn cụ thể.

KPI còn giúp cung cấp cho nhà quản lý căn cứ để xác định các vấn đề cần cải thiện. Từ đó, kết quả đánh giá từ KPI có thể được sử dụng để xây dựng chiến lược phát triển, hướng hành động cho công ty.

Nhược điểm

Trong việc triển khai đánh giá KPI, nhà quản lý vẫn có thể xây dựng các chỉ số đánh giá định tính nhưng dễ dẫn đến nhầm lẫn hay các đánh giá chủ quan.

Nhược điểm thường được nhắc đến của KPI là có thể tạo ra áp lực, tâm lý cho nhân viên nếu KPI vượt quá nhiều so với khả năng, nguồn lực nhân viên có thể thực hiện.

**** Phương pháp quản trị theo mục tiêu MBO***

MBO (Management by Objectives) là phương pháp quản trị theo mục tiêu. Nhà quản lý cũng có thể sử dụng MBO để đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên. Việc nhân viên hoàn thành hay không hoàn thành, hoàn thành mục tiêu ở mức nào sẽ giúp nhà quản lý đánh giá được hiệu quả công việc dễ dàng.

Việc triển khai quản trị, đánh giá bằng MBO tại các doanh nghiệp dựa trên tiền đề: nhân viên có xu hướng hoạt động tốt hơn khi họ được biết về những gì lãnh đạo mong đợi họ đạt được. Họ cũng sẽ đạt được hiệu quả công việc cao hơn khi liên kết và nhìn nhận được những đóng góp, nỗ lực của mình vào mục tiêu chung của công ty.

Ưu điểm

Đánh giá kết quả công việc: MBO giúp nhà quản lý đánh giá được hiệu quả công việc nhân viên chuẩn xác dựa trên kết quả các công việc hoàn thành. Từ đó, nhà quản lý có thể định hướng phát triển, lên phương án hành động cho công ty.

Tối ưu hóa nguồn lực tổ chức: Kết quả đánh giá từ MBO có thể dùng làm căn cứ để định hướng cải tiến, tối ưu hóa quá trình làm việc của nhân viên, giúp nhà quản lý sử dụng hiệu quả nguồn lực của tổ chức. Mặt khác, vì để thực hiện hiệu quả mục tiêu đề ra, các công ty cũng sẽ phải sắp xếp lại tổ chức bộ máy vận hành của mình. Qua đó, MBO có thể giúp các doanh nghiệp dần tối ưu hóa được cơ cấu tổ chức phù hợp nhất.

Cải thiện động lực, hiệu suất làm việc: MBO giúp nhân viên thêm động lực, trách nhiệm làm việc khi nhìn nhận rõ được những đóng góp của mình vào thành công chung của công ty và qua đó, hiệu suất công việc được cải thiện.

Môi trường làm việc minh bạch, cởi mở: Vì MBO giúp các thành viên cùng nhìn nhận được vai trò, sự đóng góp trong công việc của mình nên MBO cũng góp phần giúp kiến tạo một môi trường làm việc minh bạch hơn. Mặt khác, với MBO, nhà quản lý và nhân viên sẽ phải thường xuyên trao đổi trong quá trình thực hiện mục tiêu nên môi trường làm việc cũng sẽ được cải thiện theo hướng cởi mở hơn.

Giúp nhân viên phát triển năng lực: Mục tiêu mà MBO đề ra đòi hỏi nhân viên phải thường xuyên học hỏi, cải thiện kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm bản thân. Do đó, về lâu dài, MBO cũng giúp doanh nghiệp của bạn liên tục tối ưu hóa nguồn nhân lực.

Nhược điểm

MBO tương đối chậm chạp với quy trình đánh giá theo từng năm. Do đó, khả năng linh hoạt, dễ dàng thay đổi, tùy chỉnh đánh giá của phương pháp này khá thấp.

Với MBO, yếu tố duy nhất mà nhà quản lý và nhân viên sẽ cùng quan tâm là mục tiêu có hoàn thành hay không. Điều đó vô tình sẽ khiến công ty bị cuốn theo việc tập trung toàn bộ sự chú ý vào thực hiện mục tiêu mà quên đi những yếu tố khác như hoàn cảnh làm việc, các điều kiện biến đổi của thị trường ...

Nhân viên sẽ chỉ chú ý hoàn thành mục tiêu được đặt ra và dần sẽ bị hạn chế khả năng sáng tạo, ý kiến cá nhân.

** Phương pháp thẻ điểm cân bằng BSC*

BSC (Balanced scorecard) còn được gọi là phương pháp thẻ điểm cân bằng. Đây là một hệ thống quản lý, phương pháp giúp các doanh nghiệp xác định được tầm nhìn, chiến lược và chuyển chúng thành hành động cụ thể. BSC xem xét một tổ chức từ 4 khía cạnh như sau:

- ✓ Khía cạnh học hỏi và phát triển
- ✓ Khía cạnh quy trình nội bộ
- ✓ Khía cạnh khách hàng
- ✓ Khía cạnh tài chính

Từ những khía cạnh này, phương pháp thẻ điểm cân bằng sẽ giúp nhà quản lý xây dựng một hệ thống đo lường và thu thập các dữ liệu, phân tích các dữ liệu đó trong mối quan hệ giữa các khía cạnh với nhau.

Ưu điểm

BSC giúp cung cấp đầy đủ các phản hồi về quá trình kinh doanh nội bộ và kết quả kinh doanh của nhà quản lý.

Doanh nghiệp có thêm căn cứ chính xác để xem xét tối ưu hóa, cải tiến hiệu quả công việc của nhân viên cũng như toàn công ty.

BSC giúp đánh giá kết quả tổng thể toàn công ty, tổ chức một cách hiệu quả.

Nhược điểm

Tần suất thực hiện BSC thường theo chu kỳ hàng năm nên tính linh hoạt, điều chỉnh khi cần thiết của tổ chức bị hạn chế.

BSC tập trung vào phong cách lãnh đạo từ trên xuống dưới nên sẽ hạn chế phần nào khả năng sáng tạo, chủ động của nhân viên.

*** Phương pháp tự đánh giá**

Phương pháp tự đánh giá là phương pháp mà trong đó nhà quản lý sẽ cho phép nhân viên tự trả lời, tự đánh giá về năng lực, kết quả, hiệu quả công việc của họ. Sau khi nhân viên tự đánh giá, quản lý và nhân viên sẽ cùng nhau thảo luận để đưa ra kết quả đánh giá cụ thể, sát với thực tế nhất.

Ưu điểm

Nhà quản lý có thể cảm nhận, xác định được nhân viên của mình đang nhận thức về năng lực, các điểm mạnh, điểm yếu của họ như thế nào.

Nhân viên có thể đóng góp ý kiến chủ động trong quá trình đánh giá.

Nhân viên tự đánh giá và thường sẽ nỗ lực khắc phục các điểm yếu, hạn chế họ đang mắc phải.

Nhược điểm

Vì tự đánh giá nên nhân viên thường có xu hướng nói giảm, nói tránh về hạn chế của họ. Ngược lại, họ sẽ có xu hướng đánh giá cao, nhấn mạnh về năng lực và các kết quả đã đạt được.

Kết quả tự đánh giá có tính chính xác, khách quan tương đối hạn chế.

*** Đánh giá 360 độ**

Với phương pháp đánh giá 360 độ, nhân viên của bạn sẽ được đánh giá từ nhiều hướng như từ quản lý trực tiếp, đồng nghiệp, cấp dưới, các phòng ban, khách hàng, đối tác ...

Ưu điểm

Mỗi thành viên công ty sẽ có góc nhìn riêng, đa dạng về nhân viên được đánh giá. Do đó, với phương pháp đánh giá 360 độ, nhà quản lý sẽ có được bản đánh giá đa chiều, từ nhiều góc độ về nhân viên.

Nhược điểm

Phương pháp này khá khó thực hiện do quá trình đánh giá có thể gặp những trở ngại như:

- ✓ Năng lực của người đánh giá bị hạn chế và khó đánh giá chính xác;
- ✓ Mâu thuẫn nội bộ khiến việc đánh giá khó khách quan;
- ✓ Kết quả dữ liệu đánh giá đa chiều nhưng khó tổng hợp để chuyển hóa thành thông tin đánh giá hữu ích dành cho nhà quản lý.

**** Phương pháp đánh giá thang điểm cố định hành vi – BARS***

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) là phương pháp đánh giá hiệu quả công việc dựa trên thang điểm cố định hành vi. Khi áp dụng BARS, nhà quản lý sẽ thiết lập một bảng đánh giá các hành vi của nhân viên kèm theo các khung điểm để đánh giá. Mỗi hành vi của nhân viên sẽ được chấm điểm tương ứng với mức độ xử lý tốt hay xấu của họ.

Ưu điểm

BARS dễ sử dụng, hạn chế được các rủi ro nhầm lẫn với việc đánh giá rõ ràng, định lượng theo điểm số từng hành vi.

Giúp nhà quản lý nắm bắt và hiểu rõ các hành vi nhân viên đang thực hiện. Từ đó, nhà quản lý có thể tìm được phương cách giúp cải thiện hành vi nhân viên.

Mặt khác, phương pháp này đảm bảo sự công bằng vì mọi nhân viên cùng bộ phận đều được đánh giá với cùng tiêu chí hành vi như nhau.

Nhược điểm

Một công ty có rất nhiều vị trí công việc khác nhau. Nếu bạn áp dụng BARS vào đánh giá nhân viên sẽ mất rất nhiều thời gian, nỗ lực để thiết lập bảng đánh giá hành vi cho từng vị trí.

1.1.8 Tiêu chí đánh giá kết quả công việc

Để đánh giá năng lực của nhân viên sao cho khách quan và chính xác không phải là điều dễ dàng.

Thứ nhất, các cấp bậc nhân viên khác nhau thì sẽ cần các khung tham chiếu đánh giá năng lực khác nhau. Ví dụ như tiêu chí đánh giá nhân sự phòng sales sẽ khác với tiêu chí nhân viên phòng hành chính, nhân sự về mặt kỹ năng, chuyên môn; hay tiêu chí đánh giá vị trí Trưởng phòng sẽ khác với vị trí Nhân viên về mức độ trách nhiệm trong công việc.

Thứ hai, tiêu chí đánh giá cần đảm bảo đo lường rõ ràng, tránh các tiêu chí chung chung, mơ hồ. Cụ thể, mỗi tiêu chí cần có một thang điểm tương đối để đánh giá, ví dụ như thang điểm từ 1-5; hay đạt/không đạt...

Thứ ba, người quản lý cũng cần sát sao với công việc của nhân viên để không chỉ nắm rõ kết quả mà còn quá trình làm việc của từng cá nhân. Qua đó, có một cái nhìn toàn diện hơn và đưa ra những đánh giá công tâm, thỏa đáng nhất.

Mỗi công việc lại có một đặc thù khác nhau và cần một bộ tiêu chí đánh giá khác nhau. Tuy nhiên, bất kỳ công việc nào cũng cần đánh giá dựa trên 2 tiêu chí cơ bản, gồm: tiêu chí về mặt công việc và tiêu chí về mặt con người; trong đó, mỗi tiêu chí lại bao hàm tổ hợp các tiêu chí phụ như sau:

Bảng 1.1 Các tiêu chí cơ bản đánh giá kết quả công việc của nhân viên

Tiêu chí	Nội dung
Đánh giá về mặt công việc	
1. Đánh giá kỷ luật và chuyên cần	Đúng giờ, đi làm đủ thời gian quy định
	Tuân thủ nội quy lao động của công ty
	Tuân thủ quy chế - quy định làm việc của bộ phận
2. Đánh giá kỹ năng	Kỹ năng đàm phán, thuyết phục
	Kỹ năng giải quyết vấn đề, tình huống phát sinh
	Kỹ năng lập kế hoạch, quản lý công việc
	Kỹ năng chuyên môn
3. Đánh giá mức độ hoàn thành chỉ tiêu	Nhân viên sẽ được đánh giá dựa trên hệ thống KPI, BSC hoặc số liệu OKR hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm. (Các chỉ số này chính là cơ sở để cấp trên tiến hành đề bạt, tăng lương hay nhắc nhở, khiển trách nhân viên)
4. Đánh giá tiến độ công việc	Hiệu suất làm việc trung bình
	Thời gian hoàn thành công việc trung bình
	Khối lượng công việc hoàn thành trung bình trong một khoảng thời gian nhất định
	Khả năng hoàn thiện công việc đúng thời gian; số lần chậm deadline
5. Đánh giá chất lượng công việc	Mức độ tiếp thu công việc
	Mức độ cẩn thận, chính chu trong công việc

Tiêu chí	Nội dung
	Mức độ đáp ứng tiêu chuẩn của công việc
6. Đánh giá tinh thần làm việc nhóm	Kỹ năng giao tiếp với đồng nghiệp
	Tinh thần hợp tác
	Khả năng quản lý dự án và phân công công việc
7. Đánh giá tư duy phản biện	Khả năng giải quyết vấn đề
	Khả năng nghiên cứu, phân tích và tổng hợp thông tin
	Khả năng đưa ra chính kiến và bảo vệ chính kiến
8. Đánh giá năng lực sáng tạo	Khả năng đóng góp cho dự án của công ty
	Khả năng đề xuất các sáng kiến khả thi để phát triển dự án
	Khả năng đề xuất cải tiến quy trình làm việc
9. Đánh giá cách xử lý khủng hoảng trong công việc	Kỹ năng thích ứng với áp lực công việc
	Khả năng ứng biến, linh hoạt trong công việc
	Khả năng quản lý và dự trù rủi ro
Đánh giá về mặt con người	
1. Đánh giá tác phong	Trang phục gọn gàng, sạch sẽ, đúng quy định
	Ý thức giữ gìn vệ sinh chung và vệ sinh nơi làm việc
	Phong thái linh hoạt, nhanh nhẹn
2. Đánh giá mức độ phù hợp với văn hóa công ty	Khả năng hòa nhập với công ty
	Tính cách chan hòa, cởi mở
	Mức độ hài lòng với môi trường làm việc
3. Đánh giá thái độ làm việc	Tính chủ động, nhiệt tình trong công việc
	Tính cẩn thận, chu toàn trong công việc
	Tính kỷ luật trong công việc
4. Đánh giá tính trung thực	Mức độ đáng tin cậy trong công việc
	Mức độ tín nhiệm đối với đồng nghiệp
5. Đánh giá tinh thần học hỏi	Khả năng chủ động học hỏi
	Mức độ cập nhật kiến thức mới trong lĩnh vực
	Tinh thần tham gia các khóa đào tạo của công ty
6. Đánh giá quan hệ trong công việc	Thái độ với cấp trên, với đồng nghiệp và với khách hàng
	Khả năng chủ động hợp tác và liên kết với các bộ phận
7. Đánh giá sự cầu tiến	Mục tiêu phát triển trong ngắn hạn/dài hạn

Tiêu chí	Nội dung
trong công việc	Thái độ, hành động hướng tới mục tiêu

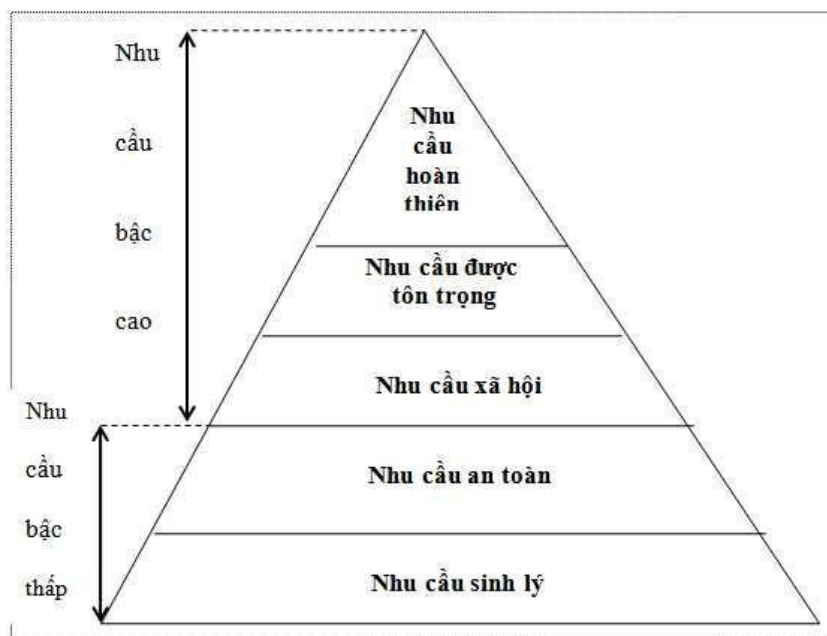
(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

1.2 Lý thuyết liên quan

1.2.1 Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow (1943)

Abraham Maslow là một nhà tâm lý học người Mỹ. Ông được xem là cha đẻ của chủ nghĩa nhân văn trong tâm lý học và Thuyết Nhu cầu với việc đề xuất về Tháp Nhu cầu.

Theo A. Maslow, “Hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động”. Nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các bậc thang khác nhau từ “đáy” lên tới “đỉnh”, theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao về tầm quan trọng. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp hơn được đáp ứng (Nguyễn Thường Lạng, 2005). A. Maslow đã chia các bậc thang nhu cầu thành hai cấp: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh học và nhu cầu an ninh, an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu xã hội, tôn trọng và tự hoàn thiện. Sự khác biệt giữa hai loại này là chúng thỏa mãn từ bên trong và bên ngoài của con người.



Hình 1.1 Thang bậc nhu cầu của A. Maslow (Nguồn: A. Maslow (1943))

Thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow có ý nghĩa quan trọng đối với các nhà quản trị vì muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là họ phải hiểu nhân viên

của họ đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó, cho phép họ đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động, đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu tổ chức.

1.2.2 Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg (1959)

Thuyết hai nhân tố (Two Factor Theory hoặc Herzberg's Bobby Motivation Hygiene Theory) được đưa ra bởi Frederick Herzberg, một nhà tâm lý học. Từ giữa năm 1950, F. Herzberg đã bắt đầu nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công nhân. Đến năm 1959, ông đã phát triển thuyết hai nhân tố trên nghiên cứu của Mayo và Coch & French. Yếu tố thứ nhất là yếu tố duy trì và yếu tố thứ hai là yếu tố thúc đẩy.

Các yếu tố duy trì như điều kiện làm việc, chính sách của công ty, sự giám sát, mối liên hệ giữa các cá nhân, tiền lương, địa vị và công việc an toàn. Chúng được xem là những nhân tố tác động từ bên ngoài, thuộc về môi trường làm việc.

Các yếu tố thúc đẩy như sự thành đạt, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm, bản chất công việc và cơ hội phát triển. Chúng được xem là những yếu tố nội tại bên trong và liên quan đến thuộc tính công việc.



Hình 1.2 Thuyết hai yếu tố của F. Herzberg (Nguồn: F. Herzberg (1959))

Tuy nhiên, trong mô hình của mình, F. Herzberg cho rằng, vẫn tồn tại một khoảng trung tâm là trung tính, nghĩa là người công nhân không cảm thấy thỏa mãn mà cũng không cảm thấy không thỏa mãn. F. Herzberg cho rằng, nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở nội dung công việc, còn nguyên nhân gây bất mãn nằm ở môi

trường công việc. Thông qua lý thuyết của F. Herzberg, ta có thể thấy được tầm quan trọng của các nhân tố thúc đẩy trong việc mang lại sự thỏa mãn trong công việc cũng như tác động của các nhân tố duy trì trong việc dẫn đến sự bất mãn của nhân viên. Người quản lý phải đảm bảo cung cấp đủ các nhân tố duy trì, đồng thời xây dựng sự thỏa mãn hoặc động lực thúc đẩy công việc của nhân viên hướng tới mức hiệu suất cao hơn.

1.2.3 Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)

Victor H. Vroom là một nhà tâm lý học người Canada, ông phát triển học thuyết kỳ vọng Vroom của mình vào năm 1964. Không đồng tình với lý thuyết hai yếu tố của Herzberg, Vroom đưa ra một cách tiếp cận kỳ vọng để hiểu về động lực. Theo đó, một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi của họ về một kết quả nào đó, hoặc sự hấp dẫn của kết quả đó với chính bản thân họ. Ông đã thực hiện nghiên cứu của mình về động lực của con người và kết luận động lực phụ thuộc vào 3 yếu tố:

- ✓ Kỳ vọng
- ✓ Phương tiện, công cụ
- ✓ Giá trị, chất xúc tác, mức độ hấp dẫn

$$\text{Động lực (M)} = \text{Kỳ vọng (E)} \times \text{Công cụ (I)} \times \text{Giá trị (V)}$$

Như vậy, Vroom xem xét nỗ lực mà một người bỏ ra, hiệu suất của họ và kết quả cuối cùng họ đạt được. Lý thuyết Vroom chủ yếu liên quan đến động lực trong môi trường làm việc, khi mà nhân viên có thể đưa ra các lựa chọn trong công việc của mình, thì họ sẽ chọn những gì thúc đẩy họ nhất.

Thuyết kỳ vọng Vroom giúp chúng ta hiểu hơn về sự tương quan giữa động lực và hài lòng trong công việc. Kỳ vọng tăng có thể làm cho động lực tăng, dù cho kết quả cuối cùng đôi khi không đáp ứng được kỳ vọng. Bên cạnh đó, nó còn nhấn mạnh sự cần thiết của phần thưởng, các phúc lợi và thành tích công việc. Thuyết kỳ vọng cho thấy nỗ lực tăng sẽ dẫn đến hiệu suất tăng, từ đó dẫn đến đạt được kết quả mong muốn.

1.2.4 Mô hình đặc điểm công việc của Hackman & Oldham (1974)

Hackman và Oldham (1974) đã xây dựng mô hình này nhằm xác định phương pháp thiết kế mẫu công việc sao cho người lao động có động lực làm việc ngay từ

bên trong họ cũng tạo được sự thỏa mãn công việc đề cập chung và đạt được hiệu quả công việc tốt nhất.

Theo hai nhà nghiên cứu này, công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau, người nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối và công việc phải có tầm quan trọng nhất định, họ phải có tính chủ động trong công việc, và họ phải có sự phản hồi trong công việc. Những điều này mang lại 03 trạng thái tâm lý:

Sự thú vị (ý nghĩa) của công việc: là trạng thái tâm lý do lường mức độ nhận thức của nhân viên về giá trị và ý nghĩa của công việc. Nếu nhân viên tin tưởng rằng công việc mà họ đang làm là rất hữu ích thì họ sẽ được động cơ thúc đẩy rất cao để hoàn thành nó.

Sự nhận thức trách nhiệm với kết quả công việc: là trạng thái tâm lý do lường mức độ của người nhân viên cảm nhận về trách nhiệm riêng đối với chất lượng công việc của họ. Nếu nhân viên cho rằng thành tích hoàn thành nhiệm vụ của họ hoàn toàn do các quy chế, nguyên tắc của tổ chức quyết định thì họ sẽ cảm thấy chỉ phải chịu trách nhiệm ở mức độ rất thấp về hành vi của bản thân.

Nhận thức về kết quả công việc: là trạng thái tâm lý đo lường mức độ mà người nhân viên đón nhận thông tin phản hồi về tình trạng hoàn thành công việc của họ. Nếu người nhân viên không nhận được thông tin về kết quả do những nỗ lực của họ tạo ra, thì họ sẽ quan tâm rất ít đến thành tích của họ.

Mô hình cho rằng, thiết kế công việc và động lực lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Cách thức mà công việc được thiết kế (phạm vi, nội dung, yêu cầu kỹ năng cần thiết, mức độ tự chủ,...) sẽ tạo ra một ảnh hưởng tâm lý tác động tới kết quả làm việc (động lực thành công, quan tâm đến chất lượng, không nghỉ và bỏ việc) và sự thỏa mãn cá nhân với công việc. Lý thuyết này là cơ sở cho giải pháp thiết kế công việc và giao quyền tự chủ cho nhân viên để tạo động lực.

1.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

1.3.1 Các nghiên cứu ngoài nước

**** Nghiên cứu của nhóm tác giả Rashid Saeed, Shireen Mussawar, Rab Nawaz Lodhi, Anam Iqbal, Hafiza Hafsa Nayab and Somia Yaseen (2013)***

Theo nghiên cứu, có rất nhiều biến số ảnh hưởng đến kết quả làm việc của 200 nhân viên tại các ngân hàng Sahiwal (Pakistan). Những biến số này bao gồm:

Thái độ của người quản lý, Văn hóa tổ chức, Các vấn đề cá nhân, Nội dung công việc và Phần thưởng tài chính. Tất cả các biến này đều có tác động tích cực đến kết quả của nhân viên ngoại trừ Các vấn đề cá nhân. Nghiên cứu được phân tích bằng phương pháp hồi quy bội trên phần mềm SPSS với 05 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc.

*** Nghiên cứu của Mohamad và Jais (2016)**

Mohamad and Jais (2016) phân tích mối quan hệ giữa các thành phần của Năng lực cảm xúc và Kết quả công việc của 212 giáo viên cấp trung học tại Kedah, Malaysia nhằm đề xuất một số kiến nghị cho các nhà quản lý trường học và hệ thống giáo dục nơi đây. Năng lực cảm xúc gồm 04 thành phần, đó là: *Tự điều chỉnh bản thân, Tự nhận thức, Thúc đẩy bản thân và Kỹ năng xã hội.* Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các yếu tố cấu thành Năng lực cảm xúc tác động tích cực đến Kết quả công việc. Mohamad and Jais đã kiến nghị các tổ chức nên phát triển các chương trình đào tạo để cải thiện năng lực cảm xúc của người quản lý và người lao động tại đơn vị.

*** Nghiên cứu của Muhammad Rafique Shaikh, Raza Ali Tunio, Imran Ahmed Shah (2017)**

Nghiên cứu này mong muốn kiểm tra các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại các Ngân hàng Hồi giáo. Dữ liệu sơ cấp (60 câu trả lời) được thu thập dưới dạng bảng câu hỏi với thang đo Likert, sau đó áp dụng phương pháp phân tích hồi quy bội. Kết quả nghiên cứu tính ra giá trị của hệ số xác định là 60,1%, cho thấy kết quả làm việc của nhân viên được làm rõ bằng động lực; các yếu tố căng thẳng trong giao tiếp và công việc; hơn 39,9% còn lại có liên quan đến các yếu tố khác. Các kiểm định đều cho thấy rằng: *Căng thẳng trong công việc (X1), Động lực (X2) và Giao tiếp (X3)* đồng thời ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên.

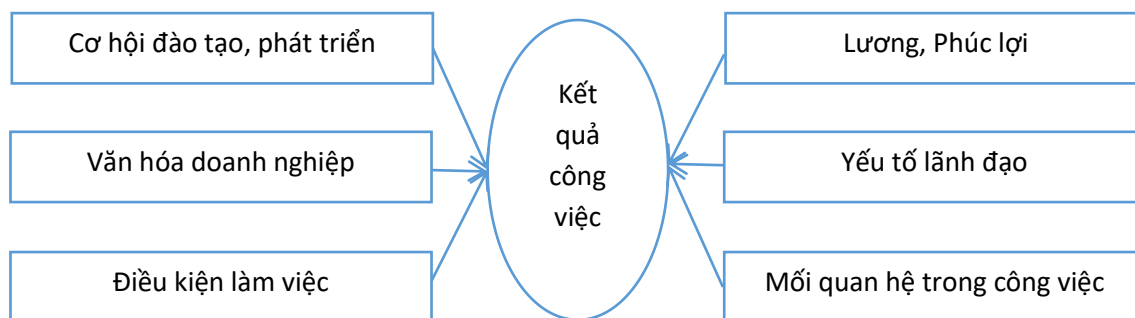
1.3.2 Các nghiên cứu trong nước

*** Nghiên cứu của Minh và Khôi (2014)**

Kết quả công việc của nhân viên thường bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài.

Minh và Khôi (2014) đã chỉ ra rằng, các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên bao gồm: *Văn hóa doanh nghiệp, Điều kiện làm việc, Cơ hội đào tạo và phát triển, Lương và chế độ phúc lợi, Mối quan hệ với đồng nghiệp, Mối quan*

hệ với lãnh đạo. Tất cả các biến này đều có tác động tích cực đến kết quả của nhân viên.

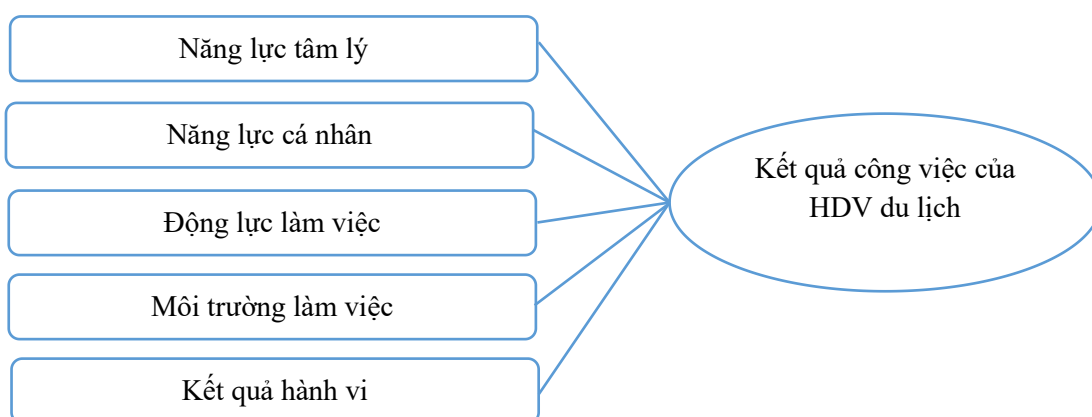


Hình 1.3 Mô hình nghiên cứu của Minh và Khôi (2014)

(Nguồn: Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014))

*** Nghiên cứu của Lê Thị Khánh Duy (2017)**

Khi nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của hướng dẫn viên du lịch trên địa bàn tỉnh Kiên Giang, tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu bao gồm 05 nhân tố: *Năng lực tâm lý*, *Năng lực cá nhân*, *Động lực làm việc*, *Môi trường làm việc* và *Kết quả hành vi*.



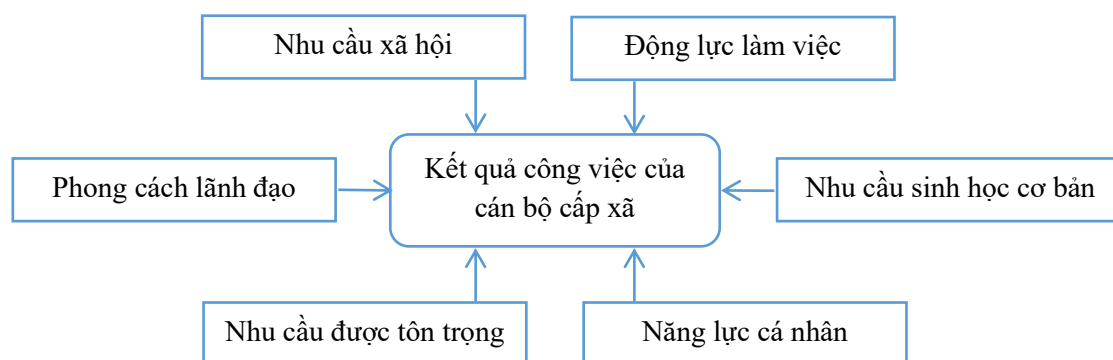
Hình 1.4 Mô hình nghiên cứu của Lê Thị Khánh Duy (2017)

(Nguồn: Lê Thị Khánh Duy (2017))

Dựa trên việc đánh giá thực trạng và kết quả phân tích các yếu tố khám phá EFA và kết quả hồi qui đa biến về các nhân tố ảnh hưởng kết quả công việc của hướng dẫn viên du lịch trên địa bàn tỉnh Kiên Giang. Trong 11 biến độc lập được đưa vào mô hình hồi qui thì có 08 nhân tố tác động đến kết quả công việc: kết quả hành vi, sự tự tin, khả năng giao tiếp, năng lực tâm lý, mối quan hệ trong công việc, kiến thức và nghiệp vụ, các vấn đề về nhân khẩu học (giới tính, kinh nghiệm).

*** Nghiên cứu của Nguyễn Tấn Phong (2018)**

Nghiên cứu “Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của cán bộ viên chức cấp xã trên địa bàn huyện Bình Tân, tỉnh Vĩnh Long” được tác giả thực hiện năm 2018. Từ dữ liệu của 171 cán bộ cấp xã đang làm việc trên địa bàn huyện Bình Tân, tỉnh Vĩnh Long, tác giả sử dụng các phương pháp định tính và định lượng bao gồm: thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy tuyến tính và tham vấn ý kiến chuyên gia để tiến hành nghiên cứu. Kết quả đã xác định 05 nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của cán bộ cấp xã, bao gồm: *Động lực làm việc*, *Nhu cầu xã hội*, *Năng lực cá nhân*, *Phong cách lãnh đạo*, *Nhu cầu được tôn trọng*. Trong 05 nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc, nhân tố *Nhu cầu xã hội* và *Năng lực cá nhân* có ảnh hưởng nhiều nhất đến kết quả công việc của cán bộ cấp xã.



Hình 1.5 Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Tấn Phong (2018)

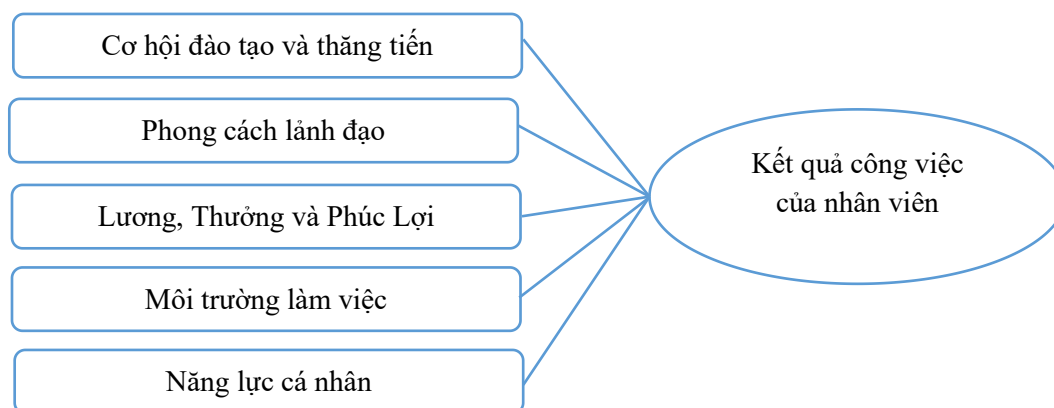
(Nguồn: Nguyễn Tấn Phong (2018))

*** Nghiên cứu của Nguyễn Thanh Quang (2018)**

Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên công ty TNHH Xây dựng Hoàn Mỹ Vĩnh Long, từ đó tổng hợp cơ sở khoa học và đề xuất hàm ý quản trị nâng cao kết quả công việc của nhân viên công ty TNHH Xây dựng Hoàn Mỹ.

Qua điều tra 156 nhân viên đang làm việc tại công ty TNHH Xây dựng Hoàn Mỹ Vĩnh Long. Phương pháp nghiên cứu định tính (tham vấn chuyên gia) và định lượng (phân tích nhân tố và hồi quy tuyến tính đa biến) đã được sử dụng. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra 04 nhân tố ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc của nhân viên công ty TNHH Xây dựng Hoàn Mỹ Vĩnh Long, bao gồm: *Năng lực cá nhân*,

Lương thưởng và phúc lợi, Cơ hội nghề nghiệp và sự đảm bảo cuộc sống, Môi trường làm việc. Trong đó, nhân tố Năng lực cá nhân có tác động mạnh nhất đến kết quả công việc của nhân viên công ty TNHH Xây dựng Hoàn Mỹ Vĩnh Long.



Hình 1.6 Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Thanh Quang (2018)

(Nguồn: Nguyễn Thanh Quang (2018))

Ngoài ra, còn có một số nghiên cứu liên quan của nhiều tác giả đăng trên các tạp chí khoa học như:

Nguyễn Quốc Nghi, Trần Tiến Dũng, Hà Vũ Sơn, Bùi Văn Trịnh (2014), “Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của cán bộ công chức viên chức cấp phường, quận Ninh Kiều, thành phố Cần Thơ”. Nhóm tác giả tiến hành khảo sát 125 đáp viên là cán bộ, công chức, viên chức cấp quận đang làm việc tại các đơn vị nhà nước và đơn vị sự nghiệp tại quận Ninh Kiều, thành phố Cần Thơ. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá kết hợp với hồi quy tuyến tính đa biến được sử dụng để giải quyết mục tiêu đã đặt ra. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng các yếu tố chủ quan tác động đến mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của cán bộ, công chức, viên chức cấp quận là: Sự tự tin và hồi phục, niềm hy vọng và tuổi tác. Đối với các yếu tố khách quan, chỉ có yếu tố lãnh đạo và mối quan hệ có tác động đến mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của cán bộ, công chức, viên chức cấp quận tại quận Ninh Kiều, thành phố Cần Thơ.

Nguyễn Quốc Nghi (2018), đã thực hiện nghiên cứu “Tác động của stress công việc đến kết quả công việc của nhân viên ngân hàng”. Phương pháp cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định sự tác động của stress công việc đến kết quả công việc của nhân viên ngân hàng. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp 253 nhân viên đang làm việc trong hệ thống ngân

hàng. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng áp lực công việc, áp lực cấp trên, áp lực thu nhập, áp lực thời gian, mối quan hệ và điều kiện làm việc là các yếu tố cấu thành stress công việc. Nghiên cứu đã chứng minh stress công việc tác động tiêu cực đến kết quả công việc. Một số khuyến nghị được đề xuất nhằm góp phần kiểm soát stress, nâng cao kết quả công việc cho nhân viên ngân hàng.

Từ một số nghiên cứu thực tiễn trong và ngoài nước nêu trên, tác giả có bảng tổng hợp như sau:

Bảng 1.2 Thống kê các yếu tố liên quan đến kết quả, hiệu quả, hiệu suất công việc

Tác giả Nhân tố	Shaikh, Tunio, và Shah (2017)	Jais và cộng sự (2016)	Saeed và cộng sự (2013)	Minh và Khôi (2014)	Duy (2017)	Phong (2018)	Quang (2018)	Nghi và cộng sự (2014, 2018)
Động lực làm việc	x				x	x		
Điều kiện làm việc				x	x		x	x
Đào tạo - Thăng tiến				x			x	
Thu nhập, Phúc lợi			x	x			x	
Mối quan hệ				x				
Căng thẳng	x							x
Giao tiếp	x							
Văn hóa tổ chức			x	x				
Vấn đề cá nhân			x					
Nội dung công việc			x					
Kết quả hành vi					x			
Yếu tố lãnh đạo			x	x		x	x	
Năng lực cảm xúc		x						
Năng lực tâm lý					x			x
Năng lực cá nhân					x	x	x	x
Nhu cầu cơ bản						x		
Nhu cầu xã hội						x		
Nhu cầu được tôn trọng						x		

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

1.4 Giả thuyết và Mô hình của nghiên cứu

1.4.1 Giả thuyết nghiên cứu

(1) Năng lực cá nhân

Năng lực được hiểu là kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi, điều kiện chủ quan hoặc có sẵn tự nhiên của một cá nhân để thực hiện hành động nào đó. Năng lực cá nhân là những yếu tố kể trên mà cá nhân cần phải có để đáp ứng yêu cầu công việc đối với môi trường doanh nghiệp. Năng lực là cái để chứng minh rằng cá nhân đó có khả năng, phân biệt với những người khác về khả năng của họ. Các nghiên cứu của Duy (2017), Quang (2018) và Phong (2018) đều đã khẳng định Năng lực cá nhân có tác động mạnh mẽ đến Kết quả công việc của nhân viên.

Năng lực tại nơi làm việc là bản mô tả kỹ năng, thuộc tính hoặc hành vi cần thiết cho một công việc cụ thể, được sử dụng để xác định và đo lường hiệu quả công việc của một cá nhân. Các năng lực được sắp xếp thành một khuôn khổ tập hợp một số vai trò công việc và các khả năng cần thiết mà người giữ công việc phải có hoặc có được để thực hiện công việc của mình một cách hiệu quả. Năng lực làm việc cung cấp cho nhân viên một ý tưởng rõ ràng về những gì họ mong đợi về hiệu suất của họ. Năng lực giúp họ hiểu về những hành vi mà họ nên trau dồi tại nơi làm việc để được đánh giá cao và khen thưởng. Năng lực bao gồm các yếu tố: thái độ, kỹ năng, khả năng và kiến thức. Vì vậy, trong nghiên cứu này, tác giả đặt ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H1: Năng lực cá nhân của nhân viên tác động tích cực đến Kết quả công việc của nhân viên.

(2) Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là toàn bộ mọi điều kiện xung quanh nhân viên khi làm việc, tác động đến quá trình làm việc và cảm xúc, thái độ của nhân viên. Môi trường làm việc bao gồm những điều kiện vật chất như: các vật dụng, trang thiết bị hỗ trợ phục vụ cho công việc, không gian làm việc, cách bố trí sắp xếp nơi làm việc, ...; và những điều kiện tinh thần như: các chế độ chính sách, sự tương tác xã hội trong môi trường làm việc, mối quan hệ giữa nhân viên với sếp, giữa các đồng nghiệp với nhau, văn hóa công ty, tinh thần teamwork trong tổ chức, ...

Đối với một doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt sẽ là yếu tố tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy năng suất làm việc của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân

viên phát triển năng lực, kỹ năng chuyên môn. Các nghiên cứu của Minh và Khôi (2014), Duy (2017) hay Quang (2018) đã chứng minh: có mối tương quan thuận chiều giữa Điều kiện làm việc với Kết quả công việc của người lao động. Ngược lại, khi người lao động làm việc trong môi trường có quá nhiều áp lực, căng thẳng (Shaikh, Tunio và Shah, 2017) thì sẽ dễ dẫn đến stress và gây ra tác động tiêu cực đến kết quả công việc (Nghị, 2018). Vì vậy, trong nghiên cứu này, tác giả đặt ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H2: Môi trường làm việc tốt tại đơn vị tác động tích cực đến Kết quả công việc của nhân viên.

(3) Động lực làm việc

Động lực lao động là những nhân tố bên trong, kích thích con người tích cực làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động. Tạo động lực làm việc cho nhân viên là cơ sở để doanh nghiệp khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực. Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, kết quả công việc. Các nghiên cứu thực nghiệm của Duy (2017), Phong (2018) hay Shaikh, Tunio và Shah (2017) đã chứng minh được điều đó. Động lực gắn liền với công việc, với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào (Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương, 2009). Vì vậy, trong nghiên cứu này, tác giả đặt ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H3: Động lực làm việc tác động tích cực đến Kết quả công việc của nhân viên.

(4) Mối quan hệ trong công việc

Để thành công trong công việc không chỉ phụ thuộc vào hai yếu tố là kiến thức và kỹ năng chuyên môn mà còn đòi hỏi cá nhân mỗi nhân viên phải biết cách kết nối và xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp, bền vững. Những mối quan hệ bền vững trong công việc vừa là cách tốt nhất để mang lại giá trị cho cơ quan, doanh nghiệp, đồng thời cũng là cơ hội để mỗi nhân viên phát triển sự nghiệp cá nhân và đạt được những mục tiêu mong muốn. Giao tiếp với lãnh đạo (R. Saeed và cộng sự, 2013; Quang, 2018; Phong, 2018) hay với đồng nghiệp (Minh và Khôi, 2014) là các mối quan hệ tối thiểu mà mỗi nhân viên cần trao đổi hằng ngày tại nơi công sở nhằm

tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình làm việc của chính bản thân mình. Vì vậy, trong nghiên cứu này, tác giả đặt ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H4: Các mối quan hệ trong công việc tác động tích cực đến Kết quả công việc của nhân viên.

(5) Văn hóa doanh nghiệp

Từ góc nhìn bên ngoài, “Văn hóa” là những đặc trưng (bản sắc, cá tính, nét riêng, đặc thù) cơ bản để phân biệt chủ thể này với chủ thể khác. Còn với góc nhìn bên trong, “Văn hóa” là những chuẩn mực hành vi, cách hành xử mà tất cả những người trong “chủ thể văn hóa” đó phải tuân thủ theo hoặc bị chi phối. Hiểu đơn giản, văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa của một doanh nghiệp được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, từ đó hình thành nên các quy tắc ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp, chi phối suy nghĩ, hành vi, thái độ của mỗi thành viên trong doanh nghiệp, tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống riêng của mỗi doanh nghiệp. Nghiên cứu của R.Saeed và cộng sự (2013) hay Minh và Khôi (2014) đã chứng minh bằng thực nghiệm mối quan hệ cùng chiều giữa Văn hóa tổ chức và Kết quả công việc. Nhân viên được làm việc trong một doanh nghiệp có môi trường văn hóa được xây dựng bài bản, nhân văn sẽ dễ dàng thực hiện các tác vụ hàng ngày, quyết đoán trong việc ra quyết định hay duy trì trạng thái tinh thần theo cách tích cực để gia tăng kết quả công việc. Vì vậy, trong nghiên cứu này, tác giả đặt ra giả thuyết như sau:

Giả thuyết H5: Văn hóa của tổ chức, doanh nghiệp tác động tích cực đến Kết quả công việc của nhân viên.

Cơ sở tham chiếu, kế thừa, lựa chọn các biến trong mô hình nghiên cứu đề xuất được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 1.3 Các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu đề xuất

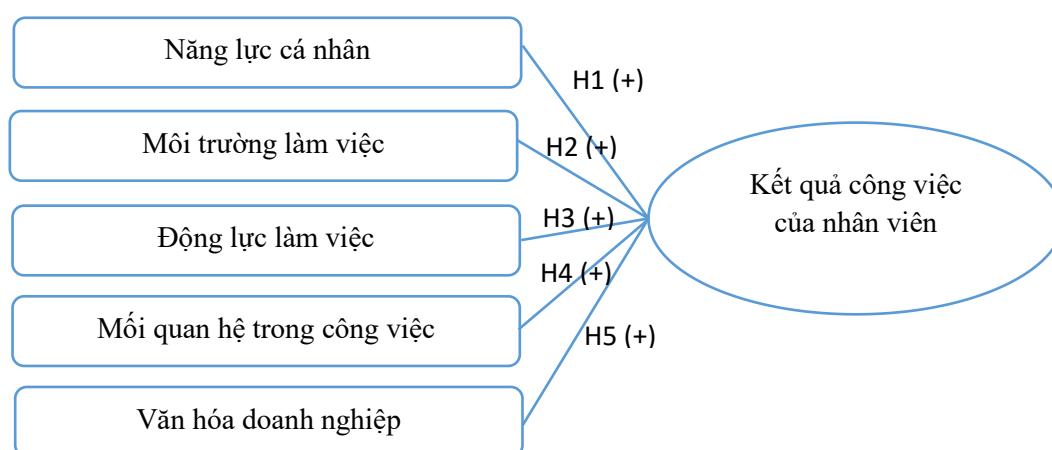
Tên biến	Tác giả	Kỳ vọng
1. Năng lực cá nhân	Duy (2017); Phong (2018); Quang (2018); Nghi và cộng sự (2014)	+
2. Môi trường làm việc	Shaikh, Tunio và Shah (2017); Minh và Khôi (2014); Duy (2017); Quang (2018); Nghi (2018)	+
3. Động lực làm việc	Shaikh, Tunio và Shah (2017); Duy (2017);	+

Tên biến	Tác giả	Kỳ vọng
	Phong (2018)	
4. MQH trong công việc	R.Saeed và cộng sự (2013); Minh và Khôi (2014); Phong (2018); Quang (2018)	+
5. Văn hóa doanh nghiệp	R. Saeed và cộng sự (2013); Minh và Khôi (2014)	+

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

1.4.2 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Thông qua quá trình tham khảo, chọn lọc, kế thừa từ những nghiên cứu liên quan đến đề tài trong và ngoài nước trước đây, kết hợp cùng cơ sở lý thuyết, tham vấn chuyên gia và thực tiễn tại đơn vị, tác giả đề xuất mô hình 05 nhân tố đo lường mức độ ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận bao gồm: *Năng lực cá nhân; Môi trường làm việc; Động lực làm việc; Các mối quan hệ trong công việc và Văn hóa doanh nghiệp.*



Hình 1.7 Mô hình nghiên cứu đề xuất của tác giả

Mỗi nhân tố trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng các biến quan sát thành phần, được thể hiện trong bảng sau đây:

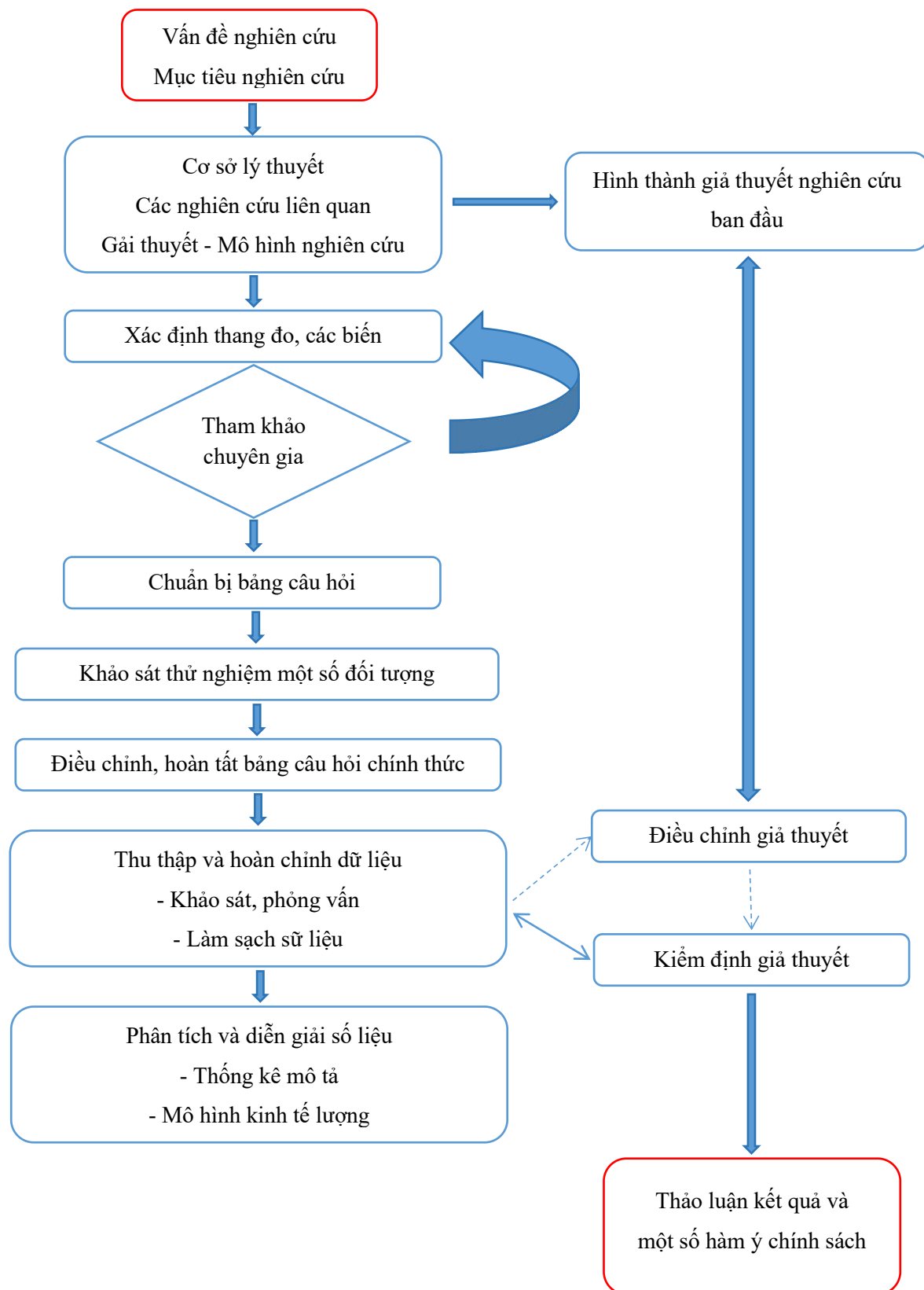
Bảng 1.4 Diễn giải các biến trong mô hình nghiên cứu

Biến	Mã hóa	Nội dung	Nguồn
Năng lực cá nhân (NL)	NL1	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của tôi đáp ứng yêu cầu công việc	Duy (2017); Phong (2018)
	NL2	Tôi có khả năng làm việc độc lập hoặc theo nhóm	
	NL3	Tôi có khả năng sử dụng ngoại ngữ, thông thạo tin học	

Biến	Mã hóa	Nội dung	Nguồn
		trong công việc	
	NL4	Tôi có khả năng chịu được áp lực cao trong công việc	
Môi trường làm việc (MT)	MT1	Nơi làm việc thoải mái: sạch sẽ, gọn gàng, thoáng đãng ...	Duy (2017); Quang (2018)
	MT2	Tôi được cung cấp đầy đủ công cụ, dụng cụ, trang thiết bị để hoàn thành công việc	
	MT3	Thời gian làm việc hợp lý	
	MT4	Lãnh đạo và nhân viên đều được xem như là những thành viên trong đại gia đình	
Động lực làm việc (MT)	ĐL1	Tôi được làm công việc yêu thích	Duy (2017); Phong (2018);
	ĐL2	Được khen thưởng, đánh giá thành tích kịp thời, đầy đủ; Thu nhập tương xứng với kết quả công việc	
	ĐL3	Lộ trình thăng tiến rõ ràng, công bằng, phù hợp	
	ĐL4	Cơ hội được tham gia đào tạo, phát triển bản thân	
Mối quan hệ trong công việc (MQ)	MQ1	Gia đình, người thân thấu hiểu và chia sẻ tính chất công việc của tôi	Phong (2018); Quang (2018)
	MQ2	Tôi được khách hàng, đối tác tin tưởng	
	MQ3	Tôi luôn hợp tác, chia sẻ, kết nối với đồng nghiệp	
	MQ4	Cấp trên luôn quan tâm, lắng nghe, giúp đỡ tôi trong công việc	
Văn hóa doanh nghiệp (VH)	VH1	Tôi được đánh giá cao về những đóng góp của mình trong công việc	Minh và Khôi (2014)
	VH2	Tôi được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến bản thân mình	
	VH3	Công ty luôn sẵn sàng đón nhận các thử thách, các đổi thay và sự góp ý từ nhân viên	
	VH4	Các lãnh đạo ở đây ghi nhận và khen thưởng các hành vi mà họ cho là đúng đắn từ phía nhân viên	
Kết quả công việc (KQ)	KQ1	Tôi luôn hoàn thành công việc theo KPI/BSC	Phong (2018); Quang (2018)
	KQ2	Tôi được cấp trên đánh giá hoàn thành chất lượng công việc so với yêu cầu đặt ra	
	KQ3	Tôi luôn đạt được mục tiêu và kế hoạch công việc của bản thân	

1.5 Tiến trình nghiên cứu

Tác giả xây dựng tiến trình nghiên cứu của đề án như sau:



Hình 1.8 Tiến trình thực hiện nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua hai bước nghiên cứu chính là: định tính và định lượng.

Nghiên cứu định tính được sử dụng nhằm mục đích xây dựng mô hình nghiên cứu, thiết kế thang đo trong mô hình. Một số phương pháp đã áp dụng là tổng hợp số liệu, đánh giá, tham khảo ý kiến chuyên gia về các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên và đề xuất giải pháp quản trị.

Nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên; Cụ thể nghiên cứu sử dụng các phương pháp như thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi quy tuyến tính đa biến.

1.6 Phương pháp nghiên cứu

1.6.1 Phương pháp chọn mẫu và quy mô mẫu

Để kiểm định lý thuyết, giả thuyết khoa học, chọn mẫu là khâu quyết định chất lượng của nghiên cứu. Mục đích của nghiên cứu là tìm hiểu đặc điểm của đám đông (tổng thể) nghiên cứu. Tuy nhiên, tác giả không thể thu thập dữ liệu của toàn bộ đám đông vì thời gian và ngân sách có hạn. Cho nên, mẫu có thể đại diện cho đám đông. Từ thông tin của mẫu suy ra thông tin của tổng thể.

**** Phương pháp chọn mẫu***

Theo Cochran (1977), có 2 phương pháp: (1) Theo xác suất và (2) Phi xác suất. Tuy nhiên, để tiết kiệm thời gian và chi phí; tác giả chọn mẫu thuận tiện (convenience sampling) theo phương pháp Phi xác suất - không phải tất cả các nhân viên đang làm việc tại KV1 - VNPT Bình Thuận có xác suất như nhau để được chọn vào mẫu (Non probability sampling). Mặc dù, cách chọn mẫu này có tính đại diện và tính khái quát hóa không cao, nhưng việc thực hiện đơn giản hơn và thuận tiện hơn.

**** Quy mô mẫu***

Có nhiều công thức lấy mẫu. Tuy nhiên, các công thức lấy mẫu phức tạp tác giả sẽ không đề cập trong đề án này bởi vì nó thiên về toán thống kê. Nếu lấy mẫu theo các công thức đó, lượng mẫu nghiên cứu cũng là khá lớn nên tác giả không đủ thời gian và nguồn lực để thực hiện. Do vậy, trong nghiên cứu này, tác giả lấy mẫu trên cơ sở tiêu chuẩn 5:1 của Bollen (1989), tức là để đảm bảo phân tích dữ liệu (phân tích nhân tố khám phá EFA) tốt thì cần ít nhất 05 quan sát cho 01 biến đo

lượng và số quan sát không nên dưới 100. Bảng câu hỏi khảo sát tác giả xây dựng có tổng cộng 23 thang đo (các câu hỏi sử dụng thang đo Likert), do vậy số quan sát tối thiểu sẽ là $23 \times 5 = 115$. Thực tế, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 160/172 nhân viên (157 phiếu trả lời hợp lệ) đang làm việc tại các đơn vị thuộc KV1 - VNPT Bình Thuận (bao gồm cả nhân viên chính thức, nhân viên thời vụ và cộng tác viên). Như vậy, số quan sát của nghiên cứu được xem là phù hợp.

1.6.2 Phương pháp thu thập dữ liệu

**** Dữ liệu thứ cấp***

Các báo cáo đánh giá kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận. Các thông tin liên quan kết quả công việc của nhân viên được thống kê, tổng hợp trong các cuộc họp giao ban; các cuộc khảo sát, phản hồi trong hội nghị người lao động; các dữ liệu trên website, phần mềm nội bộ;

**** Dữ liệu sơ cấp***

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua việc phỏng vấn trực tiếp các đáp viên bằng bảng câu hỏi do tác giả soạn sẵn hoặc gửi phiếu khảo sát qua ứng dụng google drive.

1.6.3 Phương pháp phân tích dữ liệu

**** Thống kê mô tả***

Phương pháp thống kê mô tả với các tiêu chí như tần suất, tỷ lệ, trung bình, nhỏ nhất, lớn nhất, độ lệch chuẩn, ... được sử dụng để mô tả đặc điểm của đáp viên, mức độ hoàn thành công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận.

Đây là phương pháp có liên quan đến việc thu thập số liệu, tóm tắt, trình bày, tính toán và mô tả các đặc trưng khác nhau để phản ánh một cách tổng quan đối tượng khảo sát. Một số đại lượng thống kê mô tả thường được sử dụng:

- ◆ *Trung bình cộng (Mean)*: bằng tổng tất cả các giá trị biến quan sát chia cho số quan sát.
- ◆ *Số trung vị (Mean)*: là giá trị của biến đứng ở vị trí giữa của một dãy số đã được sắp xếp theo thứ tự tăng hoặc giảm dần.
- ◆ *Số Mode*: là giá trị có tần số xuất hiện cao nhất trong tổng số hay trong một dãy số phân phối.

- ◆ *Phương sai (Variance)*: là số bình quân số học của bình phương các độ lệch giữa các lượng biến với số bình quân số học giữa các lượng biến đó.
- ◆ *Độ lệch chuẩn (Standard Deviation)*: thể hiện sự khác biệt về đánh giá mẫu điều tra của từng biến (căn bậc hai của phương sai).
- ◆ *Sum*: tổng cộng các giá trị trong tập dữ liệu quan sát.

Tần số là số lần xuất hiện của một quan sát, tần số của một tổ là số quan sát rơi vào giới hạn của tổ đó. Phân tích tần số cho ta thấy mức độ tập trung của các giá trị giúp ta có cái nhìn tổng quan hơn về các quan sát. Để lập một bảng phân phối tần số trước hết ta phải sắp xếp dữ liệu theo một thứ tự nào đó: tăng dần hoặc giảm dần. Sau đó thực hiện các bước sau:

Bước 1: Xác định số tổ của dãy phân phối

$$\text{Số tổ} = [(2) * \text{Số tổ quan sát (n)}]^{1/3}$$

Bước 2: Xác định khoảng cách tổ (k)

$$k = \frac{(X_{\max} - X_{\min})}{\text{số tổ}}$$

$X_{\max}$ là lượng biến lớn nhất của dãy phân phối

$X_{\min}$ là lượng biến nhỏ nhất của dãy phân phối

Bước 3: Xác định giới hạn trên và giới hạn dưới của mỗi tổ. Một cách tổng quát, giới hạn dưới của mỗi tổ đầu tiên sẽ là lượng biến nhỏ nhất của dãy phân phối, sau đó lấy giới hạn dưới cộng khoảng cách tổ (k) sẽ được giá trị của giới hạn trên, lần lượt cho đến tổ cuối cùng. Giới hạn của tổ cuối cùng thường là lượng biến lớn nhất của dãy số phân phối.

Bước 4: Xác định tần số của mỗi tổ bằng cách đếm số quan sát rơi vào giới hạn của tổ đó. Cuối cùng trình bày trên biểu bảng và biểu đồ.

** Mô hình Phân tích nhân tố khám phá và Hồi quy*

Dữ liệu thu thập được sẽ được xử lý sơ bộ trước để loại bỏ các bảng trả lời không phù hợp. Sau đó sẽ tiến hành mã hóa, nhập số liệu vào chương trình SPSS 20.0 và phân tích dữ liệu. Dữ liệu được phân tích thông qua các bước như sau:

Bước 1: Trên cơ sở kết quả số liệu khảo sát bằng bảng câu hỏi, tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng Kiểm định Cronbach và Phân tích nhân tố khám phá EFA.

Bước 2: Sử dụng phân tích tương quan, phân tích hồi quy nhằm xác định mức độ quan trọng của các biến độc lập tham gia giải thích biến phụ thuộc, đồng thời kiểm định mô hình đã đề xuất và các giả thuyết đã đưa ra.

Thực hiện 06 kiểm định trong Mô hình Hồi quy tuyến tính để phân tích, đưa ra kết quả:

- 1) Kiểm định tương quan từng phần của các hệ số hồi quy
- 2) Kiểm định mức độ giải thích của mô hình
- 3) Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình
- 4) Kiểm định hiện tượng cộng tuyến
- 5) Kiểm định hiện tượng tự tương quan
- 6) Kiểm định hiện tượng phương sai phân dư thay đổi

CHƯƠNG 2: CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI KHU VỰC 1 - VNPT BÌNH THUẬN

2.1 Tổng quan về VNPT Bình Thuận và các đơn vị thuộc KV1

2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển

Tiền thân của VNPT Bình Thuận là Công ty Điện báo - Điện thoại được chính thức thành lập tháng 01/1993.

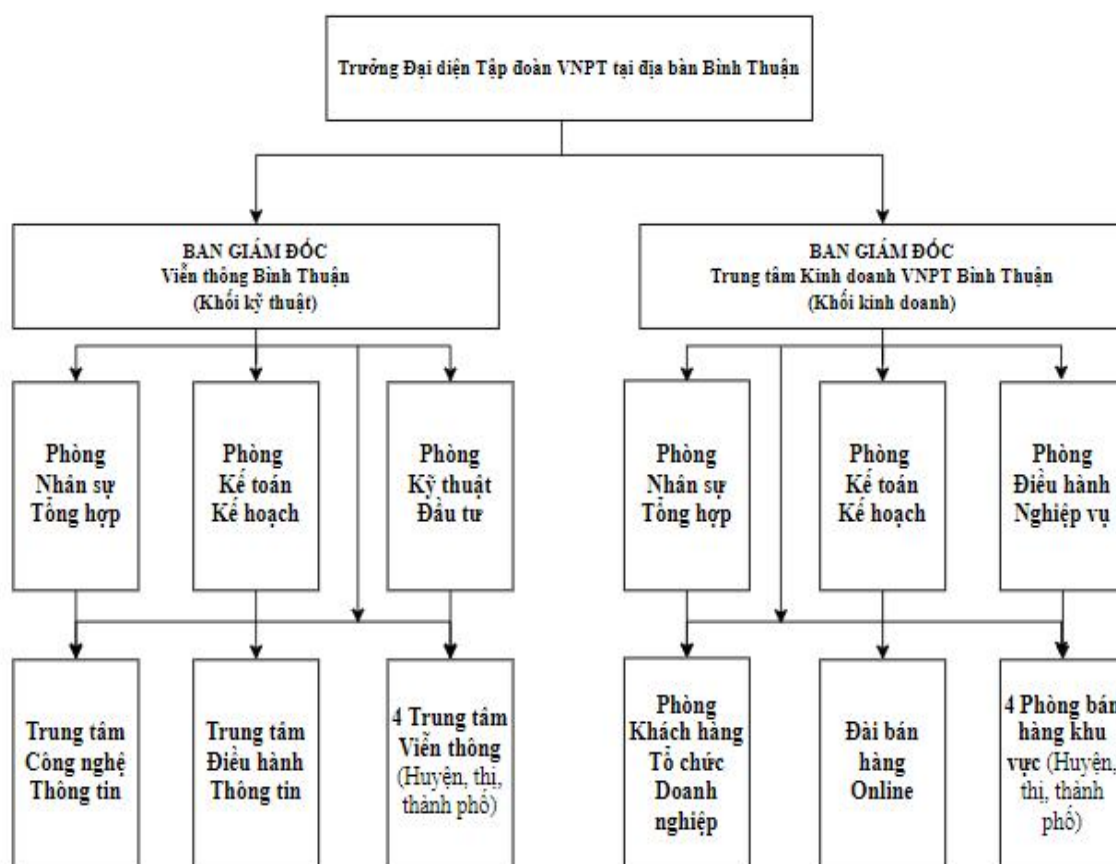
Từ ngày 01/06/2007 Công ty Điện báo - Điện thoại thêm chức năng quản lý, phát triển, khai thác dịch vụ Internet được nhận chuyển giao từ Trung tâm Tin Học - Bưu điện tỉnh Bình Thuận.

Đến ngày 01/01/2017, VNPT Bình Thuận chính thức hoạt động theo mô hình mới. Là đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPT Bình Thuận có nhiệm vụ hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin chủ đạo trên địa bàn tỉnh Bình Thuận. Cùng các đơn vị thành viên khác của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPT Bình Thuận hoạt động trong một dây chuyền công nghệ viễn thông liên hoàn, thống nhất trên cả nước, có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển các dịch vụ viễn thông để thực hiện các mục tiêu, kế hoạch do Tập đoàn giao.

Trụ sở chính của VNPT Bình Thuận hiện tại được đặt tại số 02, Đường Lê Hồng Phong, Phường Bình Hưng, Thành phố Phan Thiết, Tỉnh Bình Thuận.

2.1.2 Mô hình tổ chức

VNPT Bình Thuận hiện được chia thành 2 khối: Khối kỹ thuật và Khối kinh doanh, hoạt động theo mô hình trực dọc “chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả”. Bao gồm 07 trung tâm trực thuộc: Trung tâm Kinh doanh VNPT Bình Thuận, Trung tâm Công nghệ thông tin, Trung tâm Điều hành thông tin, 04 Trung tâm viễn thông - 04 Phòng Bán hàng huyện/thị/thành phố, Phòng Tổ chức khách hàng Doanh nghiệp, Đài hỗ trợ Khách hàng và khối các phòng chức năng như: Phòng Kế toán - Kế hoạch, Phòng Kỹ thuật - Đầu tư, Phòng Nhân sự - Tổng hợp, Phòng Điều hành Nghiệp vụ. Các đơn vị chức năng là khối đầu não của VNPT Bình Thuận.



Hình 2.1 Mô hình tổ chức VNPT Bình Thuận (Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

2.1.3 Chế độ, chính sách làm việc VNPT Bình Thuận

Mới đây, Công ty chuyên lĩnh vực nhân sự Anphabe và Công ty nghiên cứu thị trường Intage Việt Nam đã công bố kết quả khảo sát “100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam”. Trong đó, Tập đoàn VNPT lọt vào Top 03 thương hiệu nhà tuyển dụng Viễn thông và CNTT tốt nhất Việt Nam bởi môi trường làm việc hiện đại, năng động, chế độ đãi ngộ tốt và cơ hội được học tập, phát triển năng lực cá nhân được hỗ trợ tối đa

VNPT luôn coi trọng nguồn lực con người là trên hết, bởi đó chính là nhân tố nền tảng trên con đường dẫn đến thành công cho doanh nghiệp. Làm việc tại VNPT, nhân sự hoàn toàn được tự do phát huy tối đa sức sáng tạo và khả năng đột phá của bản thân nhằm phục vụ cho mục tiêu chung của doanh nghiệp. VNPT đáp ứng được những tiêu chí quan trọng đối với người lao động như: thương hiệu công ty; cơ hội phát triển bản thân; môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, cạnh tranh; thu nhập bình quân trên đầu người ở mức cao. Ngoài ra, doanh nghiệp còn thu hút đông

đào tạo ngũ nhân tài, chuyên gia giỏi nghiên cứu phát triển, quản trị kinh doanh, kỹ sư đầu ngành về công nghệ cao.

Là một thành viên trong tập đoàn, VNPT Bình Thuận cũng nhất quán thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực theo quan điểm chung như tất cả các đơn vị khác trực thuộc VNPT. Đối với VNPT Bình Thuận, con người chính là chìa khóa, vì vậy Ban Lãnh đạo luôn có chính sách để thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người lao động có tài năng, đam mê công việc và luôn sẵn sàng cống hiến vì sự phát triển của Công ty.

VNPT Bình Thuận rất chú trọng xây dựng chính sách lương thưởng, phúc lợi xã hội, quan tâm đến đời sống của cán bộ nhân viên nhằm đảm bảo các quyền lợi chính đáng của nhân viên cả về vật chất lẫn tinh thần. Chế độ thu nhập và khen thưởng cho nhân viên VNPT gắn liền với kết quả hoạt động kinh doanh và chất lượng hoàn thành nhiệm vụ của từng cá nhân. Các nhân viên đều được đánh giá thành tích công việc thông qua hệ thống đánh giá kết quả công việc công bằng và minh bạch. Tổng thu nhập sẽ tương xứng với khả năng của người lao động, mức độ cống hiến cá nhân và tập thể cho VNPT.

Một số chính sách, chế độ làm việc cụ thể như sau:

- ✓ Lương: Lương năng lực vị trí + Lương sản xuất kinh doanh (12 tháng);
- ✓ Thưởng: Lương tháng thứ 13 (tuỳ theo tình hình SXKD của đơn vị);
- ✓ Thưởng: Theo hiệu quả kinh doanh và theo thành tích thực hiện dự án/công việc (tỷ lệ vượt KPI/BSC);
- ✓ Phụ cấp: cho một số vị trí phục vụ công việc gồm hỗ trợ đi lại, xăng xe, cước điện thoại di động, kiêm nhiệm;
- ✓ Quỹ khen thưởng (3 triệu VNĐ/năm); Du lịch (2 triệu VNĐ/năm); Khám chữa bệnh (1-2 lần/năm); Đồng phục (1 - 1,8 triệu VNĐ/năm);
- ✓ Phúc lợi xã hội: Bảo hiểm xã hội / y tế /trợ cấp thất nghiệp, ...
- ✓ Hoạt động công đoàn, phong trào, truyền thông nội bộ phong phú,

Ngoài ra, mỗi nhân sự còn có cơ hội được tham gia đào tạo. Dựa trên kết quả khảo sát đánh giá nhu cầu đào tạo, các chương trình đào tạo và phát triển được xây dựng hàng năm với ngân sách dành cho đào tạo ngày càng tăng, người lao động sẽ có nhiều cơ hội được tham gia các khóa đào tạo trong và ngoài nước nhằm nâng cao

trình độ, nghiệp vụ chuyên môn với các chuyên gia cũng như các trung tâm đào tạo uy tín.

Tuy nhiên, bên cạnh các chính sách đãi ngộ tốt, nếu người lao động không hoàn thành công việc được giao thì cũng sẽ nhận trách nhiệm và bị xử lý theo quy định. Đơn cử, trường hợp nhân sự 03 tháng liên tục hoặc 04 tháng không liên tục trong một năm không hoàn thành công việc theo kết quả BSC/KPI báo cáo từ Phòng Nhân sự Tổng hợp thì sẽ được vận động tìm kiếm môi trường mới. Những trường hợp khác chưa đến mức buộc thôi việc thì sẽ được tái đánh giá, luân chuyển, thay đổi vị trí công việc; kèm theo đó là thời gian thử thách, tái đào tạo, cập nhật năng lực để xem xét mức độ hoàn thành chung cuối năm.

Ngược lại, những nhân sự hoàn thành xuất sắc, vượt trội sẽ được ưu tiên tham gia các lớp nâng cấp kỹ năng, nghiệp vụ quản lý. Được bổ sung, quy hoạch vào danh sách nhân sự kế thừa. VPNT Bình Thuận luôn tạo điều kiện cho người lao động có nhiều thành tích, đóng góp, gắn bó với đơn vị, xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng, minh bạch cho từng chức danh để người lao động có động lực phấn đấu làm việc.

2.1.4 Giới thiệu về các đơn vị thuộc KV1 - VNPT Bình Thuận

**** Phòng bán hàng 1***

Căn cứ quyết định số 339/QĐ-TTKD BTn-NSTH của Trung tâm Kinh doanh (TTKD) - VNPT Bình Thuận ngày 29/11/2021, Phòng Bán hàng 1 được thành lập trên cơ sở sáp nhập Phòng Bán hàng Phan Thiết, Phòng Bán hàng Hàm Thuận Bắc và Phòng Bán hàng Phú Quý.

**** Chức năng nhiệm vụ***

- Hoạch định, tổ chức quản lý, điều hành, kiểm soát, phân tích đánh giá hoạt động bán hàng theo định hướng của Tập đoàn, Tổng công ty và TTKD;
- Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin, phục vụ khách hàng trên địa bàn quản lý để đạt kế hoạch doanh thu do TTKD giao;
- Điều hành các chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng trên địa bàn đảm bảo hiệu quả;

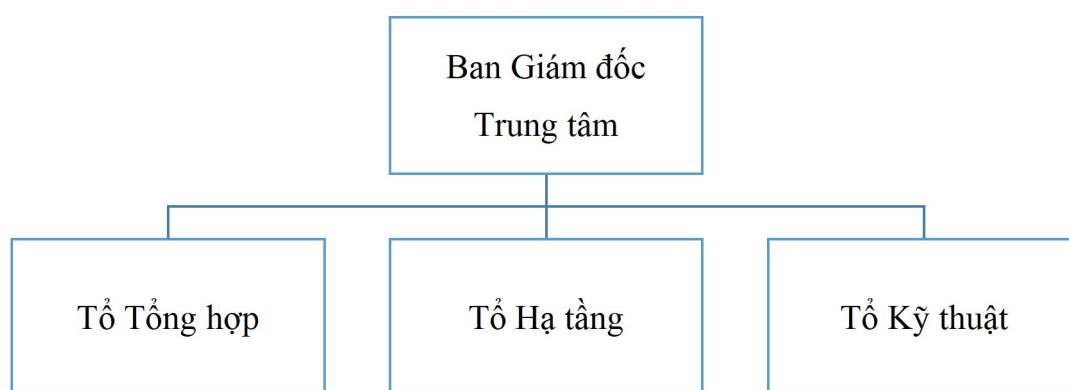
- Tham mưu Ban lãnh đạo TTKD các giải pháp phù hợp góp phần thúc đẩy sản xuất kinh doanh trên địa bàn;
- Tham gia tổ chức, triển khai công tác truyền thông, quảng bá thương hiệu, các chương trình khuyến mại đến khách hàng trên địa bàn;
- Triển khai các hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, thu cước và chăm sóc khách hàng trên địa bàn.

*** Trung tâm Viễn thông 1**

Căn cứ quyết định số 1123/VNPT-BTn-NSTH của Viễn thông Bình Thuận ngày 29/11/2021 về việc triển khai thực hiện công tác định cỡ các Trung tâm viễn thông (TTVT) theo quy định của Tập đoàn, Viễn thông Bình Thuận quyết định đưa 04 Trung tâm Viễn thông trực thuộc Viễn thông Bình Thuận được thành lập lại theo định cỡ của Tập đoàn đi vào hoạt động chính thức từ ngày 01/12/2021.

Trong đó, Trung tâm Viễn thông 1 là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Bình Thuận, được thành lập trên cơ sở sáp nhập TTVT Phan Thiết, TTVT Hàm Thuận Bắc và TTVT Phú Quý.

*** Sơ đồ tổ chức của Trung tâm Viễn thông**



Hình 2.2 Sơ đồ tổ chức Trung tâm Viễn thông (Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

*** Nhiệm vụ của Trung tâm Viễn thông**

- Xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa, xử lý sự cố mạng Viễn thông, Công nghệ thông tin và Truyền thông trên địa bàn;
- Tổ chức lắp đặt, cung cấp, sửa chữa sản phẩm dịch vụ Viễn thông, Công nghệ thông tin và Truyền thông của Tập đoàn trên địa bàn được giao quản lý;

- _ Đo kiểm vùng phủ sóng, xử lý các sự cố theo hướng dẫn và điều hành của Trung tâm Điều hành thông tin;
- _ Bảo dưỡng các trạm BTS/NodeB/eNode (indoor cấp 3);
- _ Cung cấp dịch vụ Viễn thông hệ I; tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và của cấp trên;
- _ Thực hiện công tác đầu tư theo phân cấp;
- _ Phối hợp Phòng Bán hàng khu vực để thực hiện tiếp thị bán hàng, tư vấn kỹ thuật;
- _ Thực hiện các nhiệm vụ khác do Tổng giám đốc Tập đoàn và Giám đốc Viễn thông Bình Thuận giao.

** Chức năng của Trung tâm Viễn thông*

Trung tâm Viễn thông có chức năng quản lý, khai thác mạng ngoại vi; quản lý khai thác mạng truy nhập; tổ chức lắp đặt, sửa chữa, cung cấp dịch vụ Viễn thông, Công nghệ thông tin và Truyền thông trên địa bàn được giao quản lý.

2.2 Thực trạng kết quả công việc của nhân viên tại KV1

Đánh giá nhân viên bao gồm tất cả những hoạt động nhằm theo dõi và đánh giá một cách hệ thống kết quả, thái độ và phương pháp làm việc, những phẩm chất kỹ năng liên quan đến công việc ... của nhân viên. Tại VNPT Bình Thuận, công tác đánh giá kết quả công việc được theo dõi thông qua các chỉ số OKR/KR, BSC và KPIs. Tuy nhiên, các chỉ số điều hành OKR/KR được giao cho từng đơn vị và kết quả đánh giá OKR được sử dụng để đánh giá người đứng đầu cũng như khen thưởng cho đơn vị theo quy định nên bài báo cáo chỉ tập trung vào đánh giá kết quả làm việc của nhân viên/ Tổ chuyên môn theo Thẻ điểm cân bằng BSC hay các Chỉ số trọng yếu KPIs.

2.2.1 Phòng bán hàng 1

Như đề cập ở trên, cuối năm 2021, VNPT Bình Thuận đã tiến hành tái cơ cấu, định cỡ, sắp xếp lại bộ máy. Đầu năm 2022, Phòng Bán hàng 1 và Trung tâm Viễn thông 1, ngoài chịu sự quản lý theo trực dọc từ Trung Tâm Kinh Doanh và Trung Tâm Viễn Thông thì đã được “gom” theo trục ngang, hình thành Khu vực 1 nhằm đẩy mạnh sự phối hợp chặt chẽ giữa các đơn vị trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.1 Bộ chỉ số điều hành kinh doanh năm 2022

TT	CHỈ SỐ	ĐVT	NGUỒN CẢNH BÁO		
			Không chấp nhận	Quan tâm	Chấp nhận
I	Bán hàng				
1	Doanh thu VT-CNTT	Trđ	< 93% KH	Từ 93% đến 100% KH	>= 100% KH
2	Doanh thu di động	Trđ	< 93% KH	Từ 93% đến 100% KH	>= 100% KH
3	Doanh thu data	Trđ	< 93% KH	Từ 93% đến 100% KH	>= 100% KH
4	Doanh thu băng rộng	Trđ	< 93% KH	Từ 93% đến 100% KH	>= 100% KH
5	Doanh thu MyTV	Trđ	< 93% KH	Từ 93% đến 100% KH	>= 100% KH
6	Doanh thu số DN	Trđ	< 85% KH	Từ 85% đến 95% KH	>= 95% KH
	<i>Thuê bao thực tăng</i>				
7	Di động	Thuê bao	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
8	Data	Thuê bao	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
9	Băng rộng	Thuê bao	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
10	MyTV	Thuê bao	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
	<i>Phát triển mới</i>				
11	Di động	Thuê bao	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
12	Băng rộng	Thuê bao	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
13	MyTV	Thuê bao	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
	<i>Thu cước</i>				
14	Tỷ lệ thu cước tháng T	%	< 93%	Từ 93% đến 96,3%	> 96,3%
15	Tỷ lệ thu cước lũy kế đến tháng T (từ tháng 01 đến tháng T)	%	< 96%	Từ 96% đến 98%	> 98%
16	Tỷ lệ thu ngay hàng tháng	%	< 96%	Từ 96% đến 98%	> 98%
17	Tỷ lệ thu cước online	%	< 93%	Từ 93% đến 96,3%	> 96,3%
II	Chăm sóc KH				
18	Tỷ lệ thuê bao ngưng phát sinh cước/TB PSC Di động	%	>= 110% KH	Từ 100% đến 110%	< 100% KH

TT	CHỈ SỐ	ĐVT	NGƯỠNG CẢNH BÁO		
			Không chấp nhận	Quan tâm	Chấp nhận
19	Tỷ lệ thuê bao ngưng phát sinh cước/TB PSC Băng rộng cố định	%	$\geq 110\%$ KH	Từ 100% đến 110%	$< 100\%$ KH
20	Tỷ lệ thuê bao ngưng phát sinh cước/TB PSC MyTV	%	$\geq 110\%$ KH	Từ 100% đến 110%	$< 100\%$ KH
III	Kênh bán hàng				
	Điểm bán/ Điểm ủy quyền				
21	Số lượng Điểm ủy quyền phát triển mới thuê bao di động	Điểm	$< 93\%$ KH	Từ 93% đến 100% KH	$\geq 100\%$ KH
22	Thuê bao di động phát triển mới	Thuê bao	$< 93\%$ KH	Từ 93% đến 100% KH	$\geq 100\%$ KH
	CTV Xã hội hóa				
23	Số lượng CTV	CTV	$< 80\%$ KH	Từ 80% đến 90% KH	$\geq 90\%$ KH
24	Doanh thu	Trđ	$< 80\%$ KH	Từ 80% đến 90% KH	$\geq 90\%$ KH
	Kênh online				
25	Doanh thu	Trđ	$< 93\%$ KH	Từ 93% đến 100% KH	$\geq 100\%$ KH
IV	Mobile money				
26	Tỷ lệ thuê bao VNPT Money PTM có PSGD	%	$< 80\%$ KH	Từ 80% đến 95% KH	$\geq 95\%$ KH
27	Số lượng điểm chấp nhận thanh toán (Merchan)	Điểm	$< 50\%$ KH	Từ 50% đến 70% KH	$\geq 70\%$ KH
28	Số lượng điểm kinh doanh (nạp/rút)	Điểm	$< 50\%$ KH	Từ 50% đến 70% KH	$\geq 70\%$ KH
V	Chuyển đổi số				
	Mức độ chuyển đổi số đối với KH (KH số)				

TT	CHỈ SỐ	ĐVT	NGUỒN CẢNH BÁO		
			Không chấp nhận	Quan tâm	Chấp nhận
29	Tỷ lệ thuê bao BRCĐ sử dụng ứng dụng My VNPT	%	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
30	Tỷ lệ hóa đơn thanh toán qua VNPT Money Enduser	%	< 95% KH	Từ 95% đến 100% KH	>= 100% KH
	Mức độ chuyển đổi số trong quản trị DN (DN số)				
31	Tỷ lệ cập nhật thông tin liên hệ thanh toán	%	< 99% KH	Từ 99% đến 100% KH	100% KH

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

Bảng 2.2 Kết quả công việc của nhân viên tại Phòng Bán hàng 1

Khu vực 1		Năm 2022			Năm 2023			T01-2024		
STT	Đơn vị	SL	HT	KHT	SL	HT	KHT	SL	HT	KHT
Phòng Bán hàng 1										
1	Phòng BH Phan Thiết	32	23	9	38	33	5	43	43	
2	Phòng BH HTB	23	19	4	24	18	6	27	27	
3	Phòng BH Phú Quý	4	3	1	6	6		6	6	
4	BP Hỗ trợ KD	5	5		7	7		7	7	
Tổng cộng		64	50	14	75	64	11	83	83	0
* Ghi chú: - HT: Hoàn thành - KHT: Không hoàn thành Số lượng nhân sự không bao gồm thành viên Ban giám đốc, các Tổ trưởng/ Cửa hàng trưởng										

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

Về cơ bản, Phòng Bán hàng 1 vẫn chịu sự quản lý trực tiếp từ Trung tâm Kinh doanh VNPT Bình Thuận. Các số liệu về kinh doanh không được công bố chi tiết nhằm đảm bảo khả năng cạnh tranh trên thị trường. Trong khuôn khổ số liệu, tài liệu được phép tiếp cận trong quá trình thực tập, tác giả chỉ ghi nhận được mức độ hoàn

thành công việc của nhân viên trong năm 2022 là 78,1% và tăng lên 85,3% trong năm 2023. Trong tháng 01 năm 2024, 100% nhân sự kinh doanh đã hoàn thành các chỉ tiêu công việc được giao (xem Bảng 2.2)

Việc đánh giá chi tiết tình hình nội tại bên trong của từng đơn vị sẽ không thực hiện vì không có đầy đủ căn cứ và thông tin cần thiết.

2.2.2 Trung tâm Viễn thông 1

Cách tính điểm BSC ghi nhận kết quả công việc dựa theo bậc thang. Một vài chỉ tiêu có thể gia giảm về mặt tỷ lệ; tuy nhiên, phần lớn đều theo định mức chung:

Kết quả, Tỷ lệ thực hiện chỉ tiêu $\geq 100\%$: 5 điểm

100% > Kết quả, Tỷ lệ thực hiện chỉ tiêu $\geq 90\%$: 4 điểm

90% > Kết quả, Tỷ lệ thực hiện chỉ tiêu $\geq 85\%$: 3 điểm

85% > Kết quả, Tỷ lệ thực hiện chỉ tiêu $\geq 80\%$: 2 điểm

Kết quả, Tỷ lệ thực hiện chỉ tiêu $< 80\%$: 1 điểm

Kết quả thực hiện công việc được xét theo tổng điểm BSC hàng tháng.

Hoàn thành công việc: Tổng điểm BSC $\geq 2,5$ điểm

Không hoàn thành công việc: Tổng điểm BSC $< 2,5$ điểm

Kết quả cả năm được xét theo kết quả từng tháng.

* Tổ Kỹ thuật

Bảng 2.3 Chỉ tiêu KPI/BSC giao nhân sự Tổ Kỹ thuật

STT	Nhân viên Kinh doanh và Kỹ thuật tại địa bàn	Đơn vị tính	Trọng số	Chỉ tiêu*	Tần suất đo
Phần 1: Giao chỉ tiêu BSC hàng tháng					
1	Thực tăng thuê bao Fiber PSC	Thuê bao	15%	#N/A	Lũy kế Quý
2	Thực tăng thuê bao MyTV PSC	Thuê bao	10%	#N/A	Lũy kế Quý
3	Phát triển mới thuê bao Fiber VNN	Thuê bao	20%	#N/A	Tháng
4	Phát triển mới thuê bao MyTV	Thuê bao	15%	#N/A	Tháng
5	Mức độ chuyển đổi số đối với khách hàng - KPI CĐSKH	%	5%	#N/A	Tháng
6	Chất lượng trải nghiệm khách hàng	%	20%	#N/A	Tháng
7	Chất lượng mạng cáp quang thuê bao GPON (suy hao) tỷ lệ đạt tốt	%	10%	#N/A	Tháng

STT	Nhân viên Kinh doanh và Kỹ thuật tại địa bàn	Đơn vị tính	Trọng số	Chỉ tiêu*	Tần suất đo
8	Thực hiện phong trào 5S	%	5%	#N/A	Tháng
Tổng cộng			100%		
Phần 2: Giao chỉ tiêu bộ chỉ số chất lượng mạng lưới					
1	Chất lượng trải nghiệm khách hàng	%	30%	#N/A	Tháng
1.1	Tỷ lệ thuê bao báo hỏng lắp lại	%	6%	#N/A	Tháng
1.2	Tỷ lệ xử lý sự cố dịch vụ FTTH, MyTV, ĐTCD, Mega VNN đúng thời hạn	%	15%	#N/A	Tháng
1.3	Tỷ lệ thiết lập dịch vụ FTTH, MyTV, ĐTCD, Mega VNN đúng thời hạn	%	6%	#N/A	Tháng
1.4	Bảo dưỡng thường xuyên nhà trạm VT/BTS	%	3%	#N/A	Tháng
2	Thời gian mất liên lạc BTS/NodeB/eNodeB	%	30%	#N/A	Tháng
3	Chất lượng mạng cáp quang thuê bao GPON (suy hao) tỷ lệ đạt tốt	%	10%	#N/A	Tháng
4	Độ hài lòng của khách hàng lắp đặt, sửa chữa	%	30%	#N/A	Tháng
Tổng cộng			100%		

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

* Ghi chú: số liệu cụ thể không được công bố với lý do bảo mật kinh doanh.

Đối với các chức danh kinh doanh, bán hàng, kỹ thuật và hỗ trợ kỹ thuật tại địa bàn, kết quả thực hiện các chỉ số sẽ được công bố trực tuyến trên hệ thống HRM và thông báo bằng văn bản cho các đơn vị. Các Trưởng đơn vị sẽ được cấp quyền truy cập vào hệ thống để theo dõi, khai thác và sử dụng điều hành các hoạt động liên quan.

Bảng 2.4 Kết quả công việc của nhân viên các Tổ Kỹ thuật - 2022

STT	Đơn vị	Điểm BSC 2022	Số lượng NV	Hoàn thành	Không hoàn thành
1	Tổ KT Trung tâm	2,43	13	10	3
2	Tổ KT VT1	2,79	9	8	1

STT	Đơn vị	Điểm BSC 2022	Số lượng NV	Hoàn thành	Không hoàn thành
3	Tổ KT VT2	2,36	4	2	2
4	Tổ KT VT3	2,33	5	3	2
5	Tổ KT Mũi Né	3,89	6	6	
6	Tổ KT Hàm Tiến	3,56	5	5	
7	Tổ KT Ma Lâm	2,44	12	8	4
8	Tổ KT Phú Long	2,74	12	11	1
9	Tổ KT Phú Quý	3,11	3	3	
Tổng cộng			69	56	13
* Số lượng nhân sự không bao gồm thành viên Ban giám đốc, các Tổ trưởng/ Cửa hàng trưởng					

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

Năm 2022 bắt đầu cho sự đổi mới, cùng với việc tái cấu trúc bộ máy, một số chỉ tiêu kinh doanh được giao cho nhân sự luồng kỹ thuật, hỗ trợ nhằm gia tăng doanh số cho toàn hệ thống. Tại địa bàn có 02 nhóm chức danh chính gồm: Nhân viên kinh doanh thuộc các Phòng Bán hàng và nhóm Nhân viên kỹ thuật, Nhân viên hỗ trợ địa bàn chịu sự quản lý của các Tổ Kỹ thuật thuộc Trung tâm viễn thông. Theo phân bổ ban đầu, trọng số chỉ tiêu kinh doanh phân cho nhóm nhân viên kỹ thuật và hỗ trợ ở mức 30%; còn lại 70% dành cho nhân viên kinh doanh địa bàn. Dự báo tình hình bước đầu sẽ có khó khăn nhưng kết quả thực tế lại thấp hơn nhiều so với kỳ vọng. Theo Bảng 2.4, cuối năm 2022, chỉ 05 trên 09 tổ được đánh giá hoàn thành công việc (chiếm 55,6%). BSC = 3,89 điểm, cao nhất thuộc về Tổ KT Mũi Né. Số lượng nhân viên hoàn thành công việc cuối năm đạt 81,2%, trên ngưỡng yêu cầu của tập đoàn chỉ 1,2%. Gần 85% nhân sự không hoàn thành công việc đều có KPI phát triển Fiber và MyTV ở mức dưới thấp (BSC = 0,2 điểm), KPI mức độ chuyển đổi số khách hàng cũng chưa phát sinh. Các chỉ tiêu còn lại đạt ở mức khá, duy trì ổn định tại mức điểm BSC = 3 điểm.

Bảng 2.5 Kết quả công việc của nhân viên các Tổ Kỹ thuật - 2023

STT	Đơn vị	Điểm BSC 2023	Số lượng NV	Hoàn thành	Không hoàn thành
1	Tổ KT Trung tâm	2,44	10	7	3

STT	Đơn vị	Điểm BSC 2023	Số lượng NV	Hoàn thành	Không hoàn thành
2	Tổ KT VT1	2,34	8	5	3
3	Tổ KT VT2	-	-	-	-
4	Tổ KT VT3	2,78	8	7	1
5	Tổ KT Mũi Né	-	-	-	-
6	Tổ KT Hàm Tiến	3,45	8	7	1
7	Tổ KT Ma Lâm	3,68	8	7	1
8	Tổ KT Phú Long	2,46	11	8	3
9	Tổ KT Phú Quý	2,87	3	2	1
Tổng cộng			56	43	13
* Số lượng nhân sự không bao gồm thành viên Ban giám đốc, các Tổ trưởng/ Cửa hàng trưởng					

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

Đầu năm 2023, các nhân sự không hoàn thành công việc năm 2022 được điều chuyển sang vị trí công việc mới hoặc giải quyết chế độ theo quy định. Bên cạnh đó, Lãnh đạo địa bàn tiếp tục tái cấu trúc lại bộ máy, địa bàn Hàm Tiến - Mũi Né được sáp nhập với nhau; nhân sự Tổ VT2 được luân chuyển sang Tổ VT1 hoặc VT3 để giảm tải chi phí quản lý. Ngoài ra, trọng số chỉ tiêu kinh doanh phân cho nhóm nhân viên kỹ thuật, hỗ trợ và nhóm kinh doanh địa bàn đã tăng lên mức đều nhau 50% - 50%. Từ Bảng 2.5, kết quả hoàn thành công việc các tổ tiếp tục đạt thấp hơn kế hoạch, chỉ ở mức 57,1% (04 trên 07 tổ được đánh giá hoàn thành). Tổ Hàm Tiến và Ma Lâm có kết quả khả quan hơn các tổ còn lại khi BSC cuối năm đạt trong khoảng 3-4 điểm: mức điểm hoàn thành công việc, nhưng cần cố gắng ở một số chỉ tiêu. Số lượng nhân viên hoàn thành công việc cuối năm chỉ đạt 76,9%, nằm mức báo động. Tất cả các tổ đều có nhân sự không hoàn thành công việc; số tuyệt đối cao nhất là 03 nhân sự thuộc các tổ Trung tâm, VT1 và Phú Long; Tuy nhiên, VT1 chiếm tỷ lệ cao nhất, lên đến 37,5% số nhân viên hiện có. Với 13 nhân sự không hoàn thành công việc, điểm BSC vẫn nằm ở mức thấp đối với các chỉ tiêu phát triển Fiber và MyTV. Các KPI về mức độ chuyển đổi số khách hàng cũng chưa được cải thiện dù đã có phát sinh (trung bình BSC = 1,15 điểm). Dù kết quả đáng thất vọng nhưng ban lãnh

đạo khu vực đã có thêm cơ sở để đánh giá, xem xét, thanh lọc đội ngũ không đạt yêu cầu cũng như điều chỉnh các kế hoạch kinh doanh.

Bảng 2.6 Kết quả công việc của nhân viên các Tổ Kỹ thuật - T01/2024

STT	Đơn vị	Điểm BSC T01/2024	Số lượng NV	Hoàn thành	Không hoàn thành
1	Tổ KT Trung tâm	2,87	7	7	
2	Tổ KT VT1	4,59	5	5	
3	Tổ KT VT3	3,47	7	7	
4	Tổ KT Hàm Tiến	3,47	7	7	
5	Tổ KT Ma Lâm	3,20	7	7	
6	Tổ KT Phú Long	3,88	8	8	
7	Tổ KT Phú Quý	3,87	2	2	
Tổng cộng			43	43	0
* Số lượng nhân sự không bao gồm thành viên Ban giám đốc, các Tổ trưởng/ Cửa hàng trưởng					

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

Tháng 01 năm 2024, với nhiều thay đổi trong kế hoạch kinh doanh, cách thức tiếp cận khách hàng cũng như tái bố trí, “gia cố” năng lực đội ngũ, 100% nhân viên kỹ thuật, hỗ trợ địa bàn đều hoàn thành công việc với điểm BSC khá cao (xem Bảng 2.6). Các chỉ tiêu vượt mốc kế hoạch tháng có thể kể đến như phát triển MyTV hay phát triển thuê bao dịch vụ số CN Mesh và Cam. Các KPI về tiêu chuẩn chất lượng mạng lưới đều được hoàn thành tốt; đặc biệt, KPI về chất lượng mạng cáp GPON, 95,3% nhân sự đều có điểm BSC từ 3 điểm trở lên. Sau thời gian phân bổ, sắp xếp lại đội ngũ, nhân sự các tổ kỹ thuật đã tinh giảm 37,7% (hiện tại, chỉ còn 43 nhân viên so với 69 nhân viên cuối năm 2022); tuy nhiên, chất lượng công việc được cải thiện rõ rệt. Còn lại 07 tổ (so với 09 tổ cuối năm 2022) nhưng điểm BSC tháng 01 năm 2024 cho thấy, 100% tổ đều đạt mức yêu cầu. 85,7% tổ đều có mức BSC trên 3 điểm. Nổi bật nhất là Tổ VT1 đạt BSC = 4,59 điểm, mức hoàn thành xuất sắc công việc.

*** Tổ Hạ tầng**

Đối với Tổ Hạ tầng, các nhân sự nhận chỉ tiêu theo mức độ quan trọng của nhiệm vụ để xác định trọng số tính lương.

Bảng 2.7 Chỉ tiêu KPI/BSC giao nhân sự Tổ Hạ tầng

TT	Mô tả nhiệm vụ	KPI	Trọng số	Công thức tính	Ghi chú
Phần 1: KPI giao chỉ tiêu BSC cho nhân viên hạ tầng					
1	Thực hiện tiếp thị, tìm kiếm khách hàng phát triển mới dịch vụ VT-CNTT (theo chỉ tiêu phân giao)	Phát triển mới thuê bao FiberVNN	0%	Tỷ lệ thực hiện chỉ tiêu = Số lượng TB FiberVNN mới thực hiện / Số lượng TB FiberVNN phát triển mới kế hoạch	Nhiệm vụ phụ
2		Phát triển mới thuê bao MyTV	0%	Tỷ lệ thực hiện chỉ tiêu = Số lượng TB MyTV mới thực hiện / Số lượng TB MyTV phát triển mới kế hoạch	
3		Phát triển thuê bao dịch vụ Số cá nhân cung cấp trên BRCD (Wifi Mesh và camera)	0%	Tỷ lệ thực hiện chỉ tiêu = Số lượng Wifi Mesh và camera mới thực hiện / Số lượng Wifi Mesh và camera phát triển mới kế hoạch	
4	KPI chất lượng và trải nghiệm khách hàng được cấu thành từ 4 KPI con phía dưới tại phần 2 hệ số chất lượng tính lương		100%		
Tổng cộng			100%		
Phần 2: Hệ số chất lượng tính lương					
1	Xử lý các phản ánh KH về chất lượng mạng vô tuyến (đo kiểm, quét sóng, giải thích khách hàng ...)	Tỷ lệ xử lý phiếu chất lượng chủ động dịch vụ di động đạt yêu cầu	10%	Số phiếu xử lý đạt/ Số phiếu được giao	Nhiệm vụ chính

TT	Mô tả nhiệm vụ	KPI	Trọng số	Công thức tính	Ghi chú
2	Đảm bảo nguồn điện cho các trạm VT, BTS (chạy máy nổ) Thực hiện / giám sát thực hiện xử lý các sự cố về thiết bị nguồn điện và phụ trợ, các thiết bị thuộc mạng băng rộng, chuyển mạch, truyền dẫn, CSHT trạm BTS, mạng ngoại vi (tới từ kết cuối đến nhà khách hàng)	Thời gian MLL BTS/NodeB/eNodeB - thời gian MLL bình quân trạm (2G/3G/4G) ≤ 3 phút	40%	Tổng số phút mất liên lạc/ tổng số trạm 2G/3G/4G được giao quản lý	
3	Quản lý, kiểm tra và thực hiện bảo dưỡng kỹ thuật định kỳ, vệ sinh công nghiệp các thiết bị nguồn điện, điều hòa, cảnh báo ngoài, hệ thống dây đất, chống sét ... tại các nhà trạm, CSHT BTS, mạng ngoại vi thuộc Tổ quản lý	Bảo dưỡng thường xuyên nhà trạm VT/BTS tháng (%)	25%	Số lượng nhà trạm cơ sở hạ tầng hoàn thành bảo dưỡng theo quy định/ Số cơ sở hạ tầng được giao bảo dưỡng	
4	Thực hiện / giám sát thực hiện xử lý các sự cố về thiết bị nguồn điện và phụ trợ, các thiết bị thuộc mạng băng rộng,	Chất lượng mạng cáp quang thuê bao GPON (suy hao) tỷ lệ đạt tốt	25%	Tỷ lệ thuê bao gpon đạt suy hao tốt / số thuê bao gpon quản lý đo kiểm được	

TT	Mô tả nhiệm vụ	KPI	Trọng số	Công thức tính	Ghi chú
	chuyển mạch, truyền dẫn, CSHT trạm BTS, mạng ngoại vi (tới từ kết cuối đến nhà khách hàng)				
Tổng cộng			100%		

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

Bảng 2.8 Kết quả công việc của nhân viên Tổ Hạ tầng

STT	Thời gian	Điểm BSC	Số lượng NV	Hoàn thành	Không hoàn thành
1	Năm 2022	2,85	5	5	
2	Năm 2023	3,11	12	12	
3	Tháng 01 - 2024	4,30	12	12	
* Số lượng nhân sự không bao gồm thành viên Ban giám đốc, các Tổ trưởng/ Cửa hàng trưởng					

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

Tổ Hạ tầng là một trong hai tổ thuộc TTVT1 có tỷ lệ hoàn thành công việc ở mức 100% khi xét cả về mặt tập thể lẫn cá nhân. Chức danh công việc duy nhất hiện có trong tổ là nhân viên kỹ thuật hạ tầng bên cạnh tổ trưởng quản lý chung. Biến động lớn nhất là về mặt nhân sự là đầu năm 2023, khi tổ nhận chuyển giao các cá nhân không hoàn thành công việc từ các tổ kỹ thuật đưa sang. Tuy nhiên, hầu hết trong số này đều có trình độ chuyên môn về mảng kỹ thuật, viễn thông nên khả năng đáp ứng công việc ngay sau điều chuyển không gặp quá nhiều khó khăn dù cần phải trang bị thêm nhiều kiến thức mới.

Theo số liệu từ Bảng 2.8, năm 2022, BSC tổ đạt 2,85 điểm. Dù kết quả hoàn thành công việc nhưng có nhiều điểm cần phải cải thiện. Nhất là thời gian thực hiện xử lý các sự cố về thiết bị nguồn điện và phụ trợ, các thiết bị thuộc mạng băng rộng, chuyển mạch, truyền dẫn, CSHT trạm BTS, mạng ngoại vi cần rút ngắn hơn nữa. Tuy nhiên, có thể chấp nhận được mức điểm này vì quân số thời điểm này chỉ có 05 người, và tất cả đều cố gắng hoàn thành các chỉ tiêu được giao.

Đầu năm 2023, khi nhận bổ sung thêm 07 nhân sự, kết quả BSC của tổ đã có cải thiện, tăng 0,26 điểm lên mức BSC = 3,11 điểm. Nổi bật là KPI Tỷ lệ xử lý phiếu chất lượng chủ động dịch vụ di động đạt yêu cầu tăng lên. 83,3% nhân sự đều có mức hoàn thành chỉ tiêu này trên 90%. Thời gian xử lý MLL BTS/NodeB/eNodeB - thời gian MLL bình quân trạm (2G/3G/4G) cũng đã được rút ngắn hơn 30 giây so với năm 2022.

Đặc biệt, tháng 01 năm 2024, điểm BSC của tất cả 12 nhân sự đều ở mức từ 3,85 điểm trở lên. Điểm trung bình BSC toàn tổ đạt mức 4,3 điểm, kết quả rất khả quan. Các KPI về Bảo dưỡng thường xuyên nhà trạm VT/BTS tháng hay Thời gian MLL/BTS đều đạt ở mức gần như tuyệt đối (02 nhân sự có BSC = 4 điểm, còn lại 10 nhân sự có BSC = 5 điểm ở chỉ tiêu này). Điểm cần lưu ý là KPI về Tỷ lệ xử lý phiếu chất lượng chủ động dịch vụ di động đạt yêu cầu (MyTV, Băng rộng cố định) lại có chiều hướng giảm, chỉ vừa đạt mức trên trung bình (BSC ở ngưỡng 3 điểm). Chất lượng mạng cáp quang thuê bao GPON năm 2023 cũng đã có cải thiện hơn so với năm 2022 nên góp phần nâng cao được tổng điểm BSC của toàn tổ.

*** Tổ Tổng hợp**

Đối với mảng Tổng hợp, nhân sự làm việc theo tính chất hỗ trợ, KPI được giao gắn với đầu mục công việc. Công tác đánh giá thiên về định tính, mang tính chủ quan, tùy theo cảm nhận về chất lượng công việc của cấp quản lý. Tuy nhiên, cũng có một số chỉ tiêu được lượng hóa để tính điểm hoàn thành hàng tháng nhưng cũng mang tính chất nội bộ, chưa đồng nhất trên toàn hệ thống.

Bảng 2.9 Chỉ tiêu KPI giao nhân sự Tổ Tổng hợp

STT	Chức danh	Nhiệm vụ chính đảm nhận tính điểm KPI	Công thức đánh giá
1	Nhân viên hỗ trợ Tổng hợp	- Giao, giám sát thực hiện, đánh giá kết quả BSC/KPI cho các Tổ trực thuộc; - Thực hiện công tác kế toán - kế hoạch, bao gồm hạch toán thu nhập, chi phí, khấu hao, công nợ, thuế, ...; lập các báo cáo thuế, tài chính hoặc các báo cáo khác liên quan đến kế toán tài chính cho toàn Trung tâm; - Quản lý tiền, tài sản, vật tư, ...; lập và trình ký các loại hợp đồng, thanh quyết toán các khoản chi phí do Tổ trình ký hợp	Dựa trên mức độ sai sót trên từng hồ sơ + Thời gian hoàn thành

STT	Chức danh	Nhiệm vụ chính đảm nhận tính điểm KPI	Công thức đánh giá
		đồng hoặc mua sắm nhỏ lẻ theo quy định; - Thực hiện công tác văn thư - lưu trữ; - Thực hiện các thủ tục trang bị, mua sắm, sửa chữa máy móc, thiết bị, phương tiện, vật tư theo phân cấp, theo quy định; - Thực hiện các thủ tục nhân sự tại đơn vị như thanh toán tiền lương, thưởng, chế độ chính sách cho CBCNV của Trung tâm; các công tác chăm sóc sức khỏe, an toàn vệ sinh lao động, ...; - Quản lý hậu cần, kho bãi, văn phòng phẩm, chăm sóc không gian làm việc, đánh giá 5S; - Thực hiện công tác thi đua - khen thưởng;	
2	Nhân viên Quản lý mạng và thiết bị phụ trợ	- Cập nhật dữ liệu mạng ngoại vi, mạng truy nhập, thiết bị phụ trợ, ... trên địa bàn khu vực; - Triển khai kế hoạch phát triển và tối ưu mạng ngoại vi, mạng truy nhập, thiết bị phụ trợ trên địa bàn khu vực;	
3	Nhân viên Lái xe phục vụ sản xuất	- Lái xe phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị; - Theo dõi, thực hiện việc đăng kiểm, giấy phép lưu hành, bảo hiểm của xe ô tô được giao theo quy định; - Thực hiện việc bảo trì, bảo dưỡng, sửa chữa xe định kỳ theo đúng quy định; - Cập nhật và theo dõi lịch trình xe công tác theo đúng quy định; - Quyết toán chi phí nhiên liệu công tác.	

(Nguồn: VNPT Bình Thuận, 2024)

Tương tự Tổ Hạ tầng, kết quả công việc của Tổ Tổng hợp luôn đạt mức 100%. Với sự ổn định trong đội ngũ (06 nhân viên), với 02 chức danh chính là Nhân viên

tổng hợp và Lái xe phục vụ sản xuất, các nhân sự trong tổ đều hoàn thành tốt việc hỗ trợ các đơn vị kinh doanh, kỹ thuật, hạ tầng hay các đầu mục công việc theo phân công tại đơn vị. Ban Giám đốc đánh giá cao công tác xử lý chứng từ, kế toán, hạch toán của các nhân viên tổng hợp. Công tác quản lý tài sản, hậu cần, kho bãi, ... đều được đảm bảo theo nguyên tắc quản trị rủi ro của toàn công ty. Việc giao, nhận, theo dõi, tổng hợp, đánh giá KPI/BSC của các đơn vị trực thuộc được thực hiện nhanh chóng, kịp thời, đáp ứng tốt công tác quản lý địa bàn theo yêu cầu của ban lãnh đạo. Công tác 5S, chăm sóc không gian làm việc, vệ sinh an toàn lao động, thi đua - khen thưởng, ... cũng được thực hiện chín chu. Với đội ngũ lái xe, công tác đưa đón lãnh đạo hay phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh đều được thực hiện an toàn, tiết kiệm, đúng theo quy trình, quy chế. Các hoạt động chăm sóc, bảo trì, bảo dưỡng đội xe đều được tiến hành đúng lịch trình quy định.

2.2.3 Những tồn tại, hạn chế

Năm 2022 là năm đầu tiên của sự thay đổi theo định hướng kinh doanh mới, hầu hết đơn vị đều cố gắng đẩy mạnh sản xuất kinh doanh, giải phóng sức ì và tập trung vào công việc sau thời gian chịu ảnh hưởng chung của đại dịch COVID-19. Tuy nhiên, sự thay đổi khiến một số nhân sự vẫn chưa thích nghi được với nhịp độ mới. Bước qua năm 2023, tình hình thị trường, kinh tế tiếp tục gặp nhiều khó khăn nên kết quả kinh doanh không đạt như kỳ vọng.

Về mặt tích cực, công tác đánh giá kết quả công việc của nhân viên dựa trên BSC/KPI giúp đánh giá kết quả tổng thể toàn công ty, tổ chức một cách hiệu quả. Các báo cáo BSC giúp cung cấp đầy đủ các phản hồi về quá trình kinh doanh nội bộ và kết quả kinh doanh cho cấp quản lý và công ty có thêm căn cứ chính xác để xem xét tối ưu hóa, cải tiến hiệu quả công việc của nhân viên cũng như toàn đơn vị. Các KPIs thường được thiết lập với các chỉ số cụ thể, định lượng nên kết quả đánh giá của KPIs cũng rất rõ ràng. Điều này giúp cấp quản lý theo dõi được hiệu suất làm việc của nhân viên trong một giai đoạn cụ thể.

Về mặt tồn tại, hạn chế, việc đánh giá nhân viên trên thang điểm BSC thiếu tính linh hoạt do tần suất thực hiện BSC thường theo chu kỳ hàng năm nên việc điều chỉnh khi cần thiết bị hạn chế. Kết quả báo cáo cuối năm cũng không hoàn toàn phản ánh đúng thực tế tình hình diễn ra trong năm. Như quy định xử lý nhân sự không

hoàn thành công việc (03 tháng liên tiếp không đạt) sẽ bị buộc thôi việc. Nếu xảy ra trường hợp này thì sẽ có sự sai khác trong việc thống kê số liệu. Hay trường hợp bị luân chuyển, biệt phái sang đơn vị khác, vị trí công việc khác thì chỉ tiêu KPI/BSC cũng bị thay đổi và khả năng hoàn thành công việc cũng sẽ là dấu hỏi khi năng lực chuyên môn, nghiệp vụ chưa được đào tạo kịp thời.

** Tổ Kỹ thuật*

Nhân sự Tổ Kỹ thuật thuộc 02 chức danh chính là nhân viên kỹ thuật và nhân viên hỗ trợ địa bàn. Tính đến năm 2021, đa phần nhân sự được tuyển dụng đều chỉ chú trọng đến trình độ chuyên môn nghiệp vụ thiên về kỹ thuật viễn thông, công nghệ thông tin. Nhưng đến đầu năm 2022, nhóm nhân sự này phải đảm nhận thêm một số chỉ tiêu về kinh doanh nên gặp khó khăn trong công tác bán hàng. Trọng số của các chỉ tiêu kinh doanh tăng dần lên qua các năm so với các chức danh kinh doanh (30% năm 2022 và 50% năm 2023) là một áp lực không hề nhỏ. Nhiều nhân sự lớn tuổi, kỹ năng bán hàng còn hạn chế hay thiếu sự chủ động trong việc trang bị các kiến thức cần thiết cho quá trình chuyển đổi, mở rộng phạm vi năng lực cá nhân để đáp ứng yêu cầu mới trong công việc là yếu tố chính dẫn đến kết quả không đạt hay đạt nhưng chỉ ở mức kém. Bên cạnh đó, việc phối hợp kinh doanh theo chiều ngang giữa nhân sự kỹ thuật và nhân sự kinh doanh của các phòng bán hàng tại các địa bàn chưa thật sự trơn tru, ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách hàng; các chương trình bán hàng chung triển khai vẫn chưa mang lại hiệu quả.

Hơn nữa, thị trường kinh doanh ngày càng trở nên khốc liệt khi chứng kiến sự vươn lên mạnh mẽ của các đối thủ cạnh tranh, nhất là về mảng chuyển đổi số. Các nhân sự vẫn chưa thay đổi được thói quen hay tập tính bán hàng vẫn còn theo cách cũ sẽ phải đối mặt với sự đào thải trong thời gian tới. Thế nên, việc cập nhật kiến thức, kỹ năng về sản phẩm, dịch vụ hàng hóa đang kinh doanh cũng như nâng cấp chuyên môn kỹ thuật theo yêu cầu công việc một cách kịp thời là vấn đề cần được quan tâm trong thời gian tới.

** Tổ Hạ tầng*

Vấn đề của Tổ Hạ tầng nằm ở biến động nhân sự. Việc nhận thêm nhiều nhân sự bị luân chuyển từ các tổ khác theo yêu cầu sàng lọc, xử lý nhân sự của công ty khiến công việc của tổ có nhiều xáo trộn. Tổ phải dành thời gian để ổn định đội ngũ,

phân rã công việc lại cho hợp lý theo mô hình mới, đào tạo nhân sự theo từng hạn mục công việc mới nhằm đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ riêng biệt dù trước đó, nhiều nhân sự đã có kiến thức, kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin. Ngoài ra, ngày càng nhiều các sự cố phát sinh do thiên nhiên, thời tiết như nắng nóng, cháy rừng, cháy cáp; mưa sét, dông bão gây ngã đổ, chập điện tử cáp, nhà trạm viễn thông, ... khiến công tác khắc phục chiếm nhiều thời gian, nhân lực, vật lực hơn, ảnh hưởng đến các đầu mục công việc còn lại. Bên cạnh đó, sự thay đổi, phát sinh nhiều công tác ngoài kế hoạch ở một số thời điểm trong năm như ngâm hóa mạng lưới hay phục vụ các sự kiện theo chủ đề năm du lịch quốc gia khiến lực lượng bị phân tán, khó đảm bảo thực hiện đầy đủ các lịch trình công tác hàng ngày được giao. Hơn nữa, việc đánh đồng các chỉ tiêu đối với những nhân sự phụ trách hạ tầng tại địa bàn vùng núi, xã đảo; hay nhất là những khu vực có đường cao tốc mới xây dựng đi qua sẽ là thiếu khách quan vì có nhiều sự khó khăn hơn cho công tác làm việc của những nhân sự thuộc tuyến phục vụ này.

** Tổ Tổng hợp*

Công việc của tổ Tổng hợp mang tính chất hỗ trợ, back-office nên công tác triển khai đánh giá kết quả công việc của các nhân viên trong tổ thường mang tính chủ quan. Cấp quản lý thường đánh giá theo chủ nghĩa trung bình, thiên kiến, các tiêu chí cũng không quá rõ ràng nên dễ dẫn đến nhầm lẫn hay các đánh giá thiếu khách quan. Vì thiếu định lượng trong tiêu chí đánh giá nên nhân viên làm việc mang tính cầm chừng, thiếu sự chủ động, sáng tạo. Một số tiêu chí có thống kê, báo cáo tần suất như chấm công, điểm danh hay lưu trữ văn thư, hồ sơ, chứng từ, cập nhật cơ sở dữ liệu, Tuy nhiên, việc này cũng chỉ đánh giá trong phạm vi nội bộ. Các sai sót sẽ có thể được bỏ qua nếu kết quả ảnh hưởng không mang tính chất quá nghiêm trọng. Đây cũng là nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng thiếu công tâm trong việc đánh giá, tự đánh giá để thúc đẩy tinh thần làm việc, nâng cao hiệu suất công việc của mỗi cá nhân. Cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá để nhân viên có nhận thức đúng đắn và thiện chí trong việc thực hiện mục tiêu phát triển đơn vị cũng như định hướng, động viên phát triển cho chính bản thân nhân viên.

2.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1

2.3.1 Mô tả đối tượng khảo sát

Để thu thập dữ liệu, nghiên cứu đã thực hiện khảo sát 160 nhân viên đang làm việc tại KV1, sau khi sàng lọc những phiếu không hợp lệ, đề tài sử dụng 157 câu trả lời đáp ứng yêu cầu dữ liệu. Thông tin của đối tượng khảo sát trong nghiên cứu được phân tích bao gồm các đặc điểm về nhân khẩu học như (độ tuổi, tình trạng hôn nhân, số thành viên trong gia đình, tỷ lệ người phụ thuộc trong gia đình), kinh nghiệm làm việc, trình độ chuyên môn và thu nhập trung bình của nhân viên.

2.3.1.1 Độ tuổi và Giới tính của đối tượng khảo sát

Bảng 2.10 Độ tuổi của đáp viên

Độ tuổi	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Từ 22 - 30 tuổi	19	12,1
Từ 31 - 40 tuổi	101	64,3
Từ 41 - 50 tuổi	37	23,6
Tổng	157	100,0

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Yếu tố tuổi tác phân nào thể hiện năng lực làm việc của nhân viên. Nhiều khảo sát đã chỉ ra rằng, độ tuổi nhân viên càng cao thì mức độ đáp ứng công việc sẽ càng cao, do họ có nhiều kinh nghiệm và trải nghiệm với nhiều vị trí khác nhau, tích lũy được nhiều phương pháp làm việc dẫn đến cách giải quyết công việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, ngày nay, cùng với sự thay đổi trong cuộc cách mạng công nghệ 4.0 và đặc trưng của thế hệ nhân sự mới gen Z, những đánh giá này cần có sự kiểm chứng lại. Theo Bảng 2.10, nhìn chung, độ tuổi của nhân viên trong KV1 hiện tại chủ yếu từ 31 tuổi trở lên, độ tuổi mà đa số nhân viên có sự chững chạc cũng như định hướng nghề nghiệp ổn định. Cụ thể, số nhân viên có độ tuổi từ 31 tuổi đến 40 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất với 64,3%. Số nhân viên có độ tuổi từ 41 tuổi đến 50 tuổi chiếm tỷ lệ 23,6%. Còn lại 12,1% nhân viên có độ tuổi trẻ dưới 30, dấu hiệu cho thấy từng bước có sự thay đổi trong chính sách tuyển dụng của công ty.

Về yếu tố giới tính, do đặc thù vị trí công việc, sẽ có sự phân hóa khác nhau trong việc sắp xếp nhân sự nam nữ ở từng phòng ban. Thường các vị trí lễ tân, chăm sóc khách hàng, thu cước, kế toán tổng hợp sẽ là nữ; còn các tổ kỹ thuật, hạ tầng hay

vị trí lái xe thì số lượng nam gần như tuyệt đối. Thống kê khảo sát thu thập được 96 mẫu từ nhân viên nam (chiếm 61,1%) và 61 mẫu từ nhân viên nam (chiếm 38,9%).

2.3.1.2 Tình trạng hôn nhân và Gia đình của đối tượng khảo sát

Về tình trạng hôn nhân, theo kết quả khảo sát Bảng 2.11, có 80,1% nhân viên trong khu vực đã lập gia đình. Trong đó, số nhân viên đã có con (chiếm tỷ lệ 51,0%) cao gần 1,8 lần số nhân viên chưa có con (chiếm tỷ lệ 29,3%). Vì vậy, đa phần nhóm nhân viên này sẽ có thiên hướng quan tâm nhiều hơn đến tính chất ổn định, lâu dài và chính lương, thưởng, phúc lợi của công ty hơn các yếu tố khác. Bên cạnh đó, họ cũng e ngại sự luân chuyển công việc xa gia đình. Còn lại, số nhân viên độc thân chiếm tỷ lệ 19,7% tổng số đáp viên tham gia khảo sát.

Bảng 2.11 Tình trạng hôn nhân của đáp viên

Tình trạng hôn nhân	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Độc thân	31	19,7
Đã lập gia đình và chưa có con	46	29,3
Đã lập gia đình và có con	80	51,0
Tổng	157	100,0

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Bảng 2.12 cho thấy, nhân viên có số thành viên trong gia đình từ 03 đến 06 người chiếm tỷ trọng cao nhất với 122 quan sát tương ứng với 77,7%. Còn lại 22,3% là tỷ lệ nhân viên có số thành viên trong gia đình dưới 03 người.

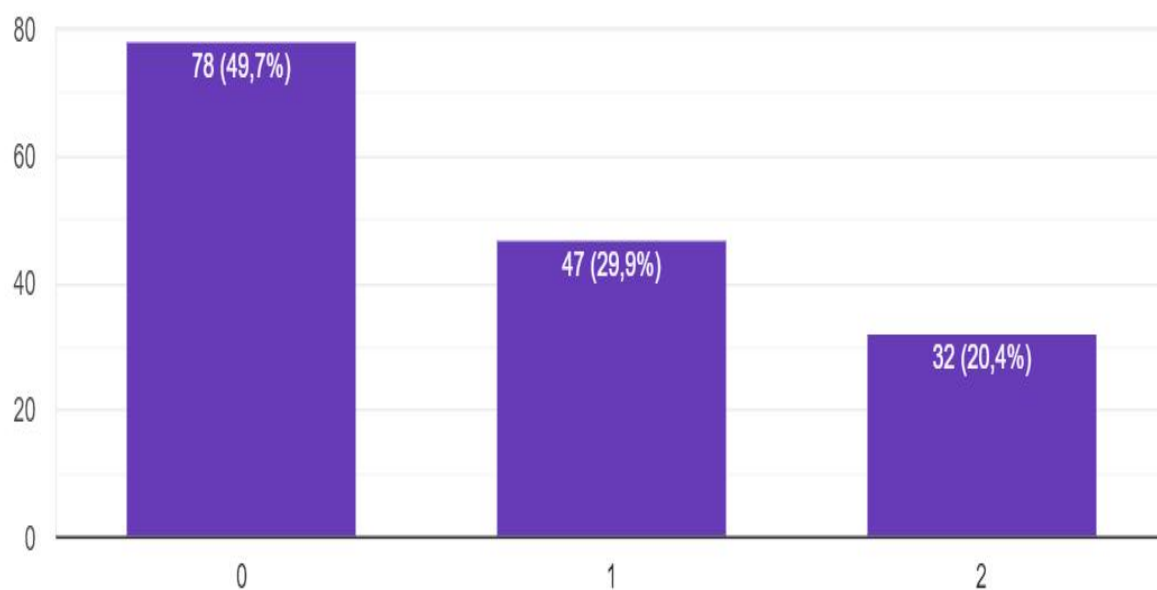
Bảng 2.12 Số thành viên trong gia đình của đáp viên

Số thành viên trong gia đình	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 03 người	35	22,3
Từ 03 đến 06 người	122	77,7
Tổng	157	100,0

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Kết quả khảo sát còn cho biết, tỷ lệ nhân viên có người phụ thuộc trong gia đình gần như tương đương số nhân viên không có người phụ thuộc trong gia đình. Cụ thể ở Hình 2.3, nhóm nhân viên có người phụ thuộc trong gia đình chiếm tỷ lệ 50,3%; trong đó, 29,9% nhân viên có 01 người phụ thuộc và 20,4% nhân viên có 02 người phụ thuộc trong gia đình. 49,7% số nhân viên được khảo sát còn lại không có

người phụ thuộc trong gia đình. Thực tế cho thấy, những nhân viên có số người phụ thuộc trong gia đình càng nhiều sẽ càng quan tâm đến chính sách thu nhập của công ty, bởi ngoài việc nuôi sống bản thân họ còn phải chu cấp cho những thành viên không tạo ra thu nhập trong gia đình. Do đó, nếu chính sách lương của công ty không đảm bảo được cuộc sống thì có thể họ sẽ dịch chuyển sang công việc hoặc công ty có mức thu nhập cao và ổn định hơn.



(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Hình 2.3 Số người phụ thuộc trong gia đình của đáp viên

2.3.1.3 Kinh nghiệm làm việc và Vị trí công tác của đối tượng khảo sát

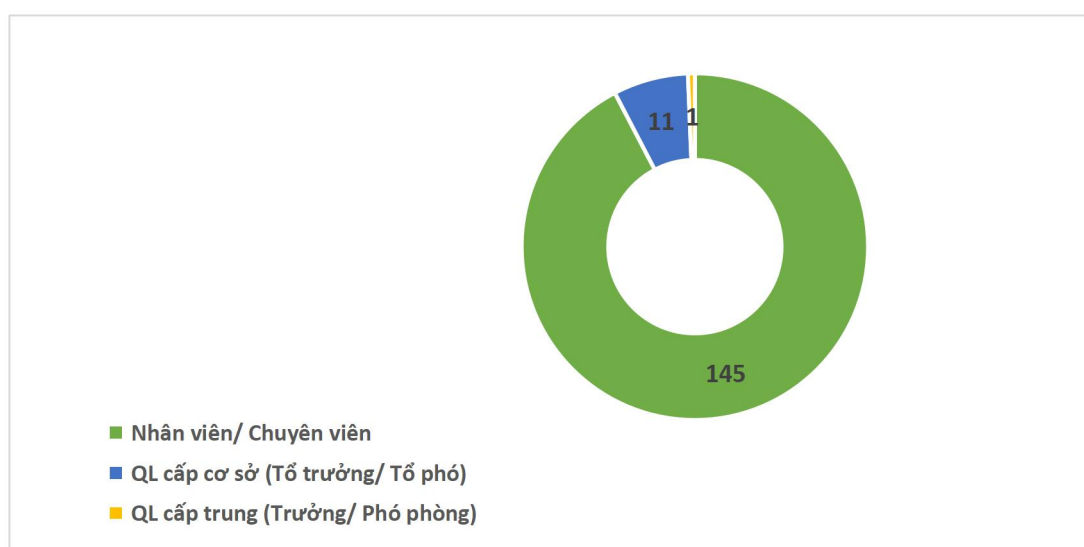
Thâm niên làm việc: Theo số liệu khảo sát được trình bày ở Bảng 2.13 cho thấy, số nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ 03 đến dưới 05 năm chiếm tỉ lệ cao nhất 53,5%. Kế đến là nhân viên có thâm niên làm việc dưới 03 năm chiếm tỷ lệ 29,9%. Số nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ 05 đến dưới 10 năm chiếm tỷ lệ thấp nhất với 16,6% trên tổng số quan sát. Như đã trình bày, độ tuổi có ảnh hưởng nhất định đến mức độ đáp ứng công việc, đồng nghĩa với số năm kinh nghiệm làm việc của nhân viên càng nhiều thì năng lực làm việc của nhân viên sẽ càng cao. Do đó, việc giữ chân những nhân viên này mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Ngoài những chính sách ưu đãi về lương và phúc lợi, họ cũng quan tâm đến sự thừa nhận cũng như sự tôn trọng của lãnh đạo trong công ty.

Bảng 2.13 Kinh nghiệm làm việc của đáp viên

Kinh nghiệm làm việc	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Dưới 03 năm	47	29,9
Từ 03 đến dưới 05 năm	84	53,5
Từ 05 đến dưới 10 năm	26	16,6
Tổng	157	100,0

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Vị trí công tác: Hình 2.4 cho thấy, có 92,4% cấp nhân viên/chuyên viên và 7,6% cấp quản lý tham gia trả lời trong cuộc khảo sát lần này.



(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Hình 2.4 Vị trí công tác của đáp viên

Trong đó, các phòng/tổ chuyên môn đều có nhân sự tham gia đóng góp ý kiến.

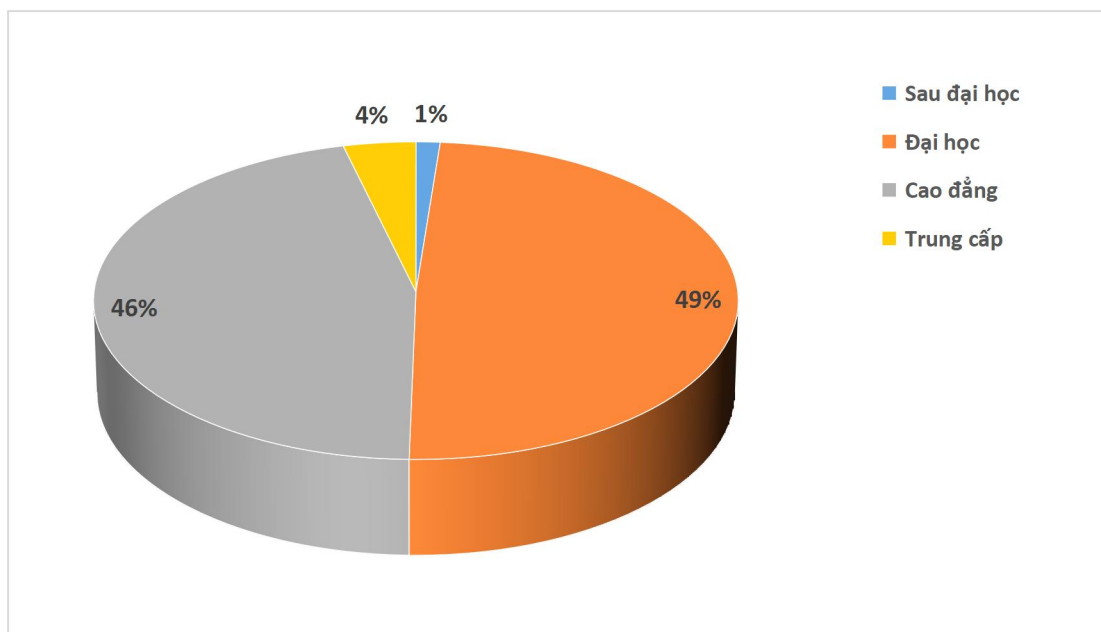
Bảng 2.14 Bộ phận công tác của đáp viên

Bộ phận công tác	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Phòng bán hàng/ kinh doanh	95	60,5
Tổ Kỹ thuật	44	28,1
Tổ Hạ tầng	12	7,6
Tổ Tổng hợp	6	3,8
Tổng	157	100,0

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

2.3.1.4 Trình độ học vấn, chuyên môn, ngoại ngữ, tin học của đối tượng khảo sát

Trình độ học vấn của nhân viên được trình bày ở Hình 2.5. Nhân viên có bằng đại học chiếm tỷ lệ cao nhất với 49%. Kế đến là số nhân viên có trình độ học vấn cao đẳng/ trung cấp chiếm tỷ lệ 46%. Nhân viên có trình độ phổ thông/ sơ cấp chiếm tỷ lệ 4%, trong khi 1% trên tổng số 157 nhân viên được khảo sát đã có bằng thạc sĩ.



(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Hình 2.5 Trình độ học vấn của nhân viên

Trình độ chuyên môn mô tả khả năng hoặc năng lực của cá nhân về một lĩnh vực nhất định nào đó. Đó là khả năng giải quyết công việc, đòi hỏi kiến thức chuyên môn về lĩnh vực tương ứng, thể hiện trong quá trình đào tạo mà một người đã trải qua tại trường, lớp, tổ chức. Trình độ chuyên môn không chỉ bao gồm kiến thức tiếp thu được trong quá trình đào tạo mà còn được thể hiện qua khả năng vận dụng kiến thức đó vào công việc, cuộc sống hàng ngày. Theo kết quả khảo sát, số nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ liên quan đến công việc hiện tại chiếm tỷ lệ 96,2%. Chỉ 3,8% nhân sự được khảo sát chưa có chuyên môn làm việc theo yêu cầu. Tuy nhiên, điều này có thể được bù đắp bằng kinh nghiệm làm việc và những khóa đào tạo nội bộ của công ty.

Trình độ ngoại ngữ - tin học cũng là một yếu tố tạo nên sự thuận lợi cho nhân viên khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc. Theo kết quả khảo sát được trình bày ở Bảng 2.15. Tỷ lệ nhân viên có chứng chỉ/chứng nhận về ngoại ngữ

tin học trình độ A (hoặc tương đương) chiếm tỷ lệ cao nhất khoảng 68,2%, trình độ B (hoặc tương đương) chiếm tỷ lệ 2,5%. Số nhân viên chưa có chứng chỉ/ chứng nhận liên quan hoặc có mà hết hạn sử dụng tại thời điểm khảo sát chiếm tỷ lệ 29,3%.

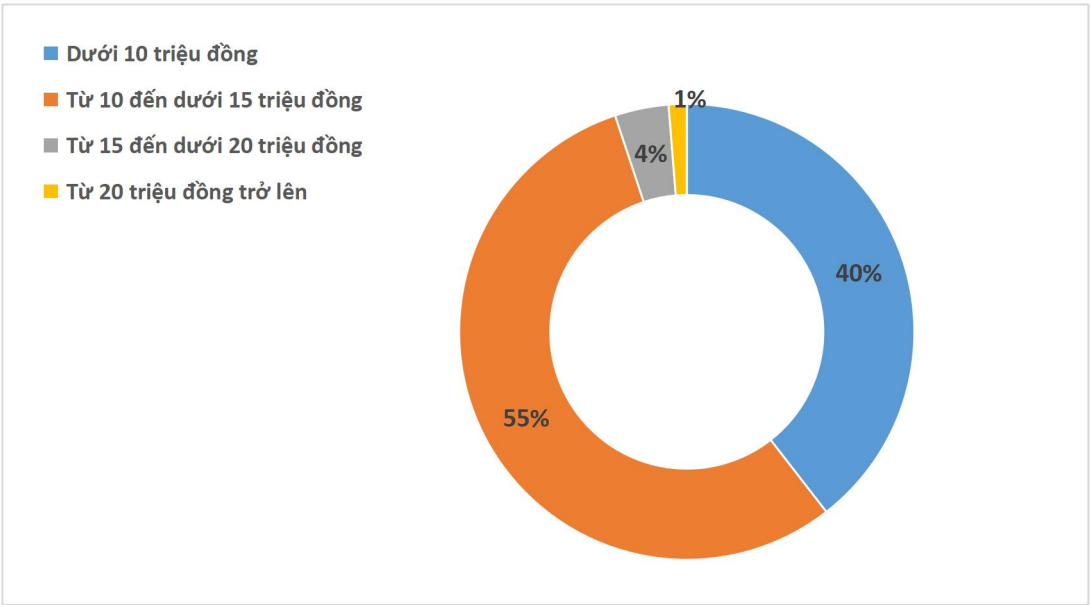
Bảng 2.15 Chứng chỉ/ Chứng nhận ngoại ngữ và tin học của đáp viên

Tiêu chí	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Trình độ A (hoặc tương đương)	107	68,2
Trình độ B (hoặc tương đương)	4	2,5
Khác	46	29,3
Tổng	157	100,0

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

2.3.1.5 Thu nhập trung bình hàng tháng của đối tượng khảo sát

Theo kết quả khảo sát được trình bày ở Hình 2.6, 60% nhân viên có thu nhập trung bình trong một tháng từ 10 triệu đồng trở lên. Trong đó, mức phổ biến từ 10 triệu đến dưới 15 triệu đồng chiếm tỷ lệ cao nhất là 55% trên tổng số 157 nhân viên được khảo sát.



(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Hình 2.6 Thu nhập trung bình hàng tháng của đáp viên

Dù có 40% số nhân viên được khảo sát có mức thu nhập trung bình dưới 10 triệu đồng/ tháng, nhưng con số thực tế vẫn cao hơn mức lương tối thiểu vùng và gần như tương đương mức thu nhập bình quân đầu người của lao động Việt Nam năm

2023 là khoảng 7,1 triệu đồng/ tháng (theo số liệu của Tổng Cục thống kê Việt Nam ngày 02/01/2024). Với mức thu nhập này cơ bản này, nhân viên có thể đủ chi phí trang trải cho cuộc sống.

2.3.1.6 Tình hình tham gia đào tạo của đối tượng khảo sát

Việc nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên luôn được các nhà lãnh đạo quan tâm, bởi nó có ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của nhân viên cũng như sự phát triển của công ty.

Bảng 2.16 Tình hình tham gia đào tạo của đáp viên

Số khóa đào tạo CÓ liên quan lĩnh vực công tác	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Không tham gia khóa nào	24	15,3
Tham gia 1 khóa	120	76,4
Tham gia 2 khóa	13	8,3
Số khóa đào tạo KHÔNG liên quan lĩnh vực công tác	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Không tham gia khóa nào	57	36,3
Tham gia 1 khóa	94	59,9
Tham gia 2 khóa	6	3,8

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Như kết quả khảo sát được trình bày ở Bảng 2.16, 84,7% nhân viên được tham gia ít nhất một khóa đào tạo liên quan đến lĩnh vực công tác và 63,7% nhân viên được tham gia ít nhất một khóa đào tạo không liên quan đến phạm vi công việc trong năm. Con số nhân viên chưa có cơ hội tham gia nâng cao tay nghề vẫn ở mức cao nên lãnh đạo công ty sẽ cần chú trọng việc vận động nhân viên tham gia những khóa đào tạo chuyên môn bổ trợ cho công việc trong thời gian sắp tới.

2.3.1.7 Mức độ hoàn thành công việc của đối tượng khảo sát

Theo dữ liệu được trình bày ở Bảng 2.17 cho thấy, nhân viên có mức hoàn thành công việc từ 91% đến 95% chiếm tỷ lệ cao nhất với 61,1% trên tổng số quan sát. Kế đến là nhân viên hoàn thành công việc ở mức 80% đến 90% chiếm tỷ lệ 31,2% và thấp nhất là nhân viên hoàn thành công việc ở mức trên 95% chiếm 7,6%.

Dù tỷ lệ nhân viên hoàn thành công việc đạt ở mức cao nhưng chất lượng và chi tiết cụ thể trong từng chỉ tiêu cần được xem xét kỹ để có sự đánh giá phù hợp với từng nhân viên và đi theo đúng trọng tâm chiến lược phát triển của công ty.

Bảng 2.17 Mức độ hoàn thành công việc của đáp viên

Mức độ hoàn thành công việc	Tần suất (người)	Tỷ lệ (%)
Từ 80% đến 90%	49	31,2
Từ 91% đến 95%	96	61,1
Trên 95%	12	7,6
Tổng	157	100,0

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

2.3.2 Đánh giá các tiêu chí đo lường của các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc

Trong đề tài này, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (Từ 1: Hoàn toàn không đồng ý đến 5: Hoàn toàn đồng ý) để đánh giá mức độ tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận.

Ý nghĩa của từng giá trị trung bình đối với thang đo khoảng:

$$\text{Giá trị khoảng cách} = \frac{(\text{Maximum} - \text{Minimum})}{n} = \frac{(5-1)}{5} = 0,8$$

Giá trị trung bình:	Ý nghĩa:
1,00 – 1,80	Hoàn toàn không đồng ý
1,81 – 2,60	Không đồng ý
2,61 – 3,40	Bình thường (Trung hòa)
3,41 – 4,20	Đồng ý
4,21 – 5,00	Hoàn toàn đồng ý

2.3.2.1 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Năng lực cá nhân

Qua kết quả khảo sát ở Bảng 2.18, nhân viên đánh giá tiêu chí *Năng lực cá nhân* có điểm trung bình nằm trong khoảng từ 3,22/5,00 - 3,31/5,00. Tiêu chí có điểm trung bình cao nhất là “Tôi có khả năng sử dụng ngoại ngữ, thông thạo tin học trong công việc” (3,31/5,00), tiêu chí có điểm trung bình thấp nhất là “Tôi có khả năng làm việc độc lập hoặc theo nhóm” (3,22/5,00). Nhìn chung, không có sự khác biệt quá lớn giữa các tiêu chí của nhân tố Năng lực cá nhân. Nhân viên đánh giá bình thường đối với tất cả tiêu chí thuộc thang đo này.

Bảng 2.18 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Năng lực cá nhân

Tiêu chí	Diễn giải	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Phân loại thang đo
NL1	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của tôi đáp ứng yêu cầu công việc	1	5	3,23	0,792	Bình thường
NL2	Tôi có khả năng làm việc độc lập hoặc theo nhóm	2	5	3,22	0,795	Bình thường
NL3	Tôi có khả năng sử dụng ngoại ngữ, thông thạo tin học trong công việc	1	5	3,31	0,740	Bình thường
NL4	Tôi có khả năng chịu được áp lực cao trong công việc	1	5	3,25	0,792	Bình thường

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

2.3.2.2 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Môi trường làm việc

Qua kết quả khảo sát đánh giá Bảng 2.19, các tiêu chí của nhân tố *Môi trường làm việc* có giá trị trung bình từ 3,19/5,00 - 3,36/5,00. Tiêu chí có giá trị trung bình cao nhất “Tôi được cung cấp đầy đủ công cụ, dụng cụ, trang thiết bị để hoàn thành công việc” (giá trị trung bình 3,36/5,00), tiêu chí cùng có giá trị trung bình thấp nhất “Lãnh đạo và nhân viên đều được xem như là những thành viên trong đại gia đình” (giá trị trung bình 3,19/5,00). Tương tự như nhân tố Năng lực cá nhân, nhân viên đưa ra ý kiến trung hòa với các tiêu chí đo lường của nhân tố Môi trường làm việc.

Bảng 2.19 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Môi trường làm việc

Tiêu chí	Diễn giải	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Phân loại thang đo
MT1	Nơi làm việc thoải mái: sạch sẽ, gọn gàng, thoáng đãng ...	2	5	3,27	0,781	Bình thường
MT2	Tôi được cung cấp đầy đủ công cụ, dụng cụ, trang thiết bị để hoàn thành công việc	1	5	3,36	0,726	Bình thường
MT3	Thời gian làm việc hợp lý	1	5	3,30	0,812	Bình thường
MT4	Lãnh đạo và nhân viên đều được xem như là những thành viên trong đại gia đình	2	5	3,19	0,761	Bình thường

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

2.3.2.3 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Động lực làm việc

Từ kết quả khảo sát của Bảng 2.20 cho thấy, điểm trung bình các tiêu chí của nhân tố *Động lực làm việc* nằm trong khoảng từ 3,20/5,00 – 3,38/5,00. Tiêu chí có giá trị trung bình cao nhất là “Được khen thưởng, đánh giá thành tích kịp thời, đầy đủ; Thu nhập tương xứng với kết quả công việc” (giá trị trung bình 3,38/5,00), tiêu chí “Cơ hội được tham gia đào tạo, phát triển bản thân” có giá trị thấp nhất (giá trị trung bình 3,20/5,00).

Bảng 2.20 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố *Động lực làm việc*

Tiêu chí	Diễn giải	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Phân loại thang đo
ĐL1	Tôi được làm công việc yêu thích	1	5	3,27	0,819	Bình thường
ĐL2	Được khen thưởng, đánh giá thành tích kịp thời, đầy đủ; Thu nhập tương xứng với kết quả công việc	2	5	3,38	0,729	Bình thường
ĐL3	Lộ trình thăng tiến rõ ràng, công bằng, phù hợp	2	5	3,32	0,716	Bình thường
ĐL4	Cơ hội được tham gia đào tạo, phát triển bản thân	2	5	3,20	0,740	Bình thường

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

2.3.2.4 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố *Mối quan hệ trong công việc*

Bảng 2.21 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố *Mối quan hệ trong công việc*

Tiêu chí	Diễn giải	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Phân loại thang đo
QH1	Gia đình, người thân thấu hiểu và chia sẻ tính chất công việc của tôi	1	5	3,39	0,731	Bình thường
QH2	Tôi được khách hàng, đối tác tin tưởng	1	5	3,06	0,842	Bình thường
QH3	Tôi luôn hợp tác, chia sẻ, kết nối với đồng nghiệp	1	5	3,36	0,760	Bình thường
QH4	Cấp trên luôn quan tâm, lắng nghe, giúp đỡ tôi trong công việc	1	5	3,36	0,681	Bình thường

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Theo kết quả khảo sát theo Bảng 2.21, các tiêu chí đo lường *Mối quan hệ trong công việc* có giá trị trung bình từ 3,06/5,00 - 3,39/5,00. Nhân tố này cũng được đáp viên nhận định tương tự như các nhân tố trên. Tiêu chí có điểm trung bình cao

nhất là “Gia đình, người thân thấu hiểu và chia sẻ tính chất công việc của tôi” và tiêu chí “Tôi được khách hàng, đối tác tin tưởng” có giá trị thấp nhất.

2.3.2.5 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Văn hóa doanh nghiệp

Từ kết quả khảo sát của Bảng 2.22 cho thấy, các tiêu chí đo lường Văn hóa doanh nghiệp có giá trị trung bình từ 2,85/5,00 - 3,33/5,00. Đây là nhân tố xuất hiện tiêu chí “Tôi được đánh giá cao về những đóng góp của mình trong công việc” có điểm trung bình thấp nhất trong tất cả các nhân tố trong mô hình. Tuy nhiên, nó vẫn nằm ở mức bình thường ($2,85 > 2,61$) trong thang đo này. Ngoài ra, các tiêu chí còn lại vẫn được nhân viên đánh giá ở mức tương tự như toàn bộ khảo sát này.

Bảng 2.22 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Văn hóa doanh nghiệp

Tiêu chí	Diễn giải	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Phân loại thang đo
VH1	Tôi được đánh giá cao về những đóng góp của mình trong công việc	1	5	2,85	0,723	Bình thường
VH2	Tôi được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến bản thân mình	2	5	3,22	0,730	Bình thường
VH3	Công ty luôn sẵn sàng đón nhận các thử thách, các đổi thay và sự góp ý từ nhân viên	2	5	3,33	0,728	Bình thường
VH4	Các lãnh đạo ở đây ghi nhận và khen thưởng các hành vi mà họ cho là đúng đắn từ phía nhân viên	2	5	3,24	0,761	Bình thường

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

2.3.2.6 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Kết quả công việc

Bảng 2.23 Đánh giá các tiêu chí của nhân tố Kết quả công việc

Tiêu chí	Diễn giải	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Phân loại thang đo
KQ1	Tôi luôn hoàn thành công việc theo KPI/BSC	2	5	3,29	0,752	Bình thường
KQ2	Tôi được cấp trên đánh giá hoàn thành chất lượng công việc so với yêu cầu đặt ra	1	5	3,29	0,855	Bình thường
KQ3	Tôi luôn đạt được mục tiêu và kế hoạch công việc của bản thân	1	5	3,25	0,740	Bình thường

(Nguồn: Khảo sát, 2024)

Theo kết quả khảo sát Bảng 2.23, mức độ đồng ý của nhân viên đối với các tiêu chí về *Kết quả công việc* có giá trị trung bình từ 3,25/5,00 - 3,29/5,00. Hai tiêu chí có giá trị trung bình cao nhất là “Tôi luôn hoàn thành công việc theo KPI/BSC” và “Tôi được cấp trên đánh giá hoàn thành chất lượng công việc so với yêu cầu đặt ra” (giá trị trung bình 3,29/5,00). Tiêu chí còn lại có giá trị trung bình thấp hơn không đáng kể là “Tôi luôn đạt được mục tiêu và kế hoạch công việc của bản thân” (giá trị trung bình 3,25/5,00). Nhìn chung, mức độ đồng ý của nhân viên đối với Kết quả làm việc ở mức bình thường.

2.3.3 Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc

2.3.3.1 Kiểm định chất lượng thang đo - Kiểm định Cronbach

Mô hình có 06 thang đo với 23 biến quan sát. Trong đó, có 05 thang đo đại diện cho các biến độc lập (có 20 biến quan sát) và 01 thang đo cho biến phụ thuộc (với 03 biến quan sát). Tất cả các biến trong mô hình được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ. Hàm khái quát:

$$KQ = f(NL, MT, \Delta L, QH, VH)$$

Nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để kiểm tra mức độ chặt chẽ và sự tương quan giữa các biến quan sát trong các nhóm thang đo. Theo Nunnally và Burnstein (1994), thang đo được đánh giá chấp nhận và tốt đòi hỏi đồng thời 2 điều kiện:

- ✓ Hệ số Alpha của tổng thể $> 0,6$
- ✓ Hệ số tương quan biến tổng (Corrected Item – Total Correlation) $> 0,3$

Nếu mức giá trị của hệ số Cronbach's Alpha $< 0,6$ hoặc Corrected Item – Total Correlation $< 0,3$ (hay giá trị Cronbach's Alpha nếu loại biến - Cronbach's Alpha if Item Deleted $>$ hệ số Cronbach's Alpha) thì sẽ loại biến quan sát đang xem xét để tăng độ tin cậy của thang đo.

Ngoài ra, theo Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), khi xét mức giá trị hệ số Cronbach's Alpha, có thể phân chia thang đo như sau:

- ◆ Từ 0.8 đến gần bằng 1: thang đo chất lượng tốt.
- ◆ Từ 0.7 đến gần bằng 0.8: thang đo chất lượng.
- ◆ Từ 0.6 trở lên: thang đo đủ điều kiện.

Kết quả kiểm định độ tin cậy từng thang đo các nhóm nhân tố được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.24 Kiểm định chất lượng thang đo

<i>Biến quan sát</i>	Corrected Item Total Correlation (Tương quan biến-tổng)	Cronbach's Alpha if Item Deleted (Cronbach's Alpha nếu loại biến)
<i>Năng lực cá nhân (NL): $\alpha = 0,799$</i>		
NL1	0,631	0,739
NL2	0,582	0,764
NL3	0,636	0,738
NL4	0,598	0,755
<i>Môi trường làm việc (MT): $\alpha = 0,767$</i>		
MT1	0,576	0,708
MT2	0,560	0,717
MT3	0,641	0,671
MT4	0,498	0,748
<i>Động lực làm việc (ĐL): $\alpha = 0,804$</i>		
ĐL1	0,610	0,761
ĐL2	0,631	0,749
ĐL3	0,583	0,772
ĐL4	0,657	0,736
<i>Mối quan hệ trong công việc (QH): $\alpha = 0,803$</i>		
QH1	0,553	0,784
QH2	0,677	0,725
QH3	0,630	0,747
QH4	0,621	0,754
<i>Văn hóa doanh nghiệp (VH): $\alpha = 0,784$</i>		
VH1	0,507	0,772
VH2	0,655	0,698
VH3	0,640	0,706
VH4	0,564	0,745
<i>Kết quả công việc (KQ): $\alpha = 0,796$</i>		
KQ1	0,638	0,726
KQ2	0,648	0,720
KQ3	0,643	0,722

(Nguồn: Số liệu phân tích, 2024)

Về lý thuyết, hệ số Cronbach's Alpha càng cao thì càng tốt (thang đo càng có độ tin cậy cao). Tuy nhiên điều này không hoàn toàn chính xác. Hệ số Cronbach's

Alpha quá lớn (khoảng từ 0.95 trở lên) cho thấy có nhiều biến trong thang đo không có khác biệt gì nhau, hiện tượng này gọi là trùng lặp trong thang đo (Nguyễn Đình Thọ, 2014).

Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo của các nhân tố trong Bảng 2.24 cho thấy, các biến quan sát đều có tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố đều lớn hơn 0,6. Trong đó, mức giá trị hệ số Cronbach's Alpha của nhân tố “Động lực làm việc” và “Mối quan hệ trong công việc” lớn hơn 0,8 cho biết hai thang đo chất lượng tốt. Các thang đo cũng không có sự trùng lặp. nên các nhân tố này đủ độ tin cậy để thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) tiếp theo.

Bảng 2.25 Tổng hợp biến và thang đo bị loại

STT	Thang đo	Biến quan sát bị loại	Hệ số Alpha	Kết luận
1	Năng lực cá nhân	Không	0,799	Chất lượng
2	Môi trường làm việc	Không	0,767	Chất lượng
3	Động lực làm việc	Không	0,804	Chất lượng tốt
4	Mối quan hệ trong công việc	Không	0,803	Chất lượng tốt
5	Văn hóa doanh nghiệp	Không	0,784	Chất lượng
6	Kết quả công việc	Không	0,796	Chất lượng

(Nguồn: Số liệu phân tích, 2024)

2.3.3.2 Phân tích nhân tố

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) sẽ giúp khám phá các cấu trúc khái niệm nghiên cứu, loại bỏ các biến đo lường không đạt yêu cầu và đảm bảo cho thang đo có tính đồng nhất. Mục đích của việc phân tích nhân tố EFA là xem xét mối quan hệ giữa các biến quan sát và gộp chúng vào các nhóm biến giải thích cho các nhân tố.

*** Lựa chọn hệ số nhân tố tải**

Hệ số tải nhân tố (Factor Loading - FL) hay còn gọi là trọng số nhân tố, giá trị này biểu thị mối quan hệ tương quan giữa biến quan sát với nhân tố. Hệ số tải nhân tố càng cao, nghĩa là tương quan giữa biến quan sát đó với nhân tố càng lớn và ngược lại. Theo Gerbing và Anderson (1988), do quy mô mẫu nằm trong khoảng $100 < n = 157 < 350$ nên nghiên cứu chọn thước đo hệ số tải nhân tố $FL > 0,55$.

*** Kiểm định tính thích hợp của EFA**

Hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin measure) là một chỉ số dùng để xem xét sự thích hợp của phân tích nhân tố. Theo Hair và cộng sự (2006), trị số của KMO nằm trong khoảng $0,5 \leq KMO \leq 1$ là điều kiện đủ để phân tích nhân tố là phù hợp. Nếu trị số này nhỏ hơn 0,5, thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với tập dữ liệu nghiên cứu.

Theo kết quả phân tích dữ liệu (xem Bảng 2.26): $0,5 \leq KMO = 0,829 \leq 1$ nên nghiên cứu có kết luận: Phân tích nhân tố là thích hợp với dữ liệu thực tế.

*** Kiểm định tính tương quan giữa các biến quan sát**

Kiểm định Bartlett (Bartlett's test of sphericity) dùng để xem xét các biến quan sát trong nhân tố có tương quan với nhau hay không. Chúng ta cần lưu ý, điều kiện cần để áp dụng phân tích nhân tố là các biến quan sát phản ánh những khía cạnh khác nhau của cùng một nhân tố phải có mối tương quan với nhau. Do đó, nếu kiểm định cho thấy không có ý nghĩa thống kê thì không nên áp dụng phân tích nhân tố cho các biến đang xem xét. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê khi Sig Bartlett's Test $< 0,05$, chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố.

Theo kết quả phân tích dữ liệu (xem Bảng 2.26): Sig Bartlett's Test = $0,000 \leq 0,05$ nên nghiên cứu có kết luận: Các biến quan sát có tương quan tuyến tính trong mỗi nhân tố.

*** Kiểm định phương sai trích (cumulative variance %)**

Trị số Eigenvalue là một tiêu chí sử dụng phổ biến để xác định số lượng nhân tố trong phân tích EFA. Với tiêu chí này, chỉ có những nhân tố nào có Eigenvalue ≥ 1 mới được giữ lại trong mô hình phân tích.

Tổng phương sai trích (Total Variance Explained) $\geq 50\%$ cho thấy mô hình EFA là phù hợp. Coi biến thiên là 100% thì trị số này thể hiện các nhân tố được trích cô đọng được bao nhiêu % và bị thất thoát bao nhiêu % của các biến quan sát.

Theo kết quả phân tích dữ liệu (xem Bảng 2.26), trong bảng Tổng phương sai được giải thích (Total Variance Explained), tiêu chuẩn chấp nhận (Gerbing & Anderson, 1988):

=> Giá trị Eigenvalue = $1,254 \geq 1$ và trích được 05 nhân tố mang ý nghĩa tóm tắt thông tin tốt nhất.

=> Tổng phương sai trích = 63,506% $\geq$ 50% cho thấy mô hình EFA là phù hợp. Như vậy, 05 nhân tố được trích cô đọng được 63,506% biến thiên các biến quan sát.

Kết quả ma trận xoay cho thấy, 20 biến quan sát được gom thành 05 nhân tố, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố Factor Loading > 0,55.

Bảng 2.26 Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thang đo biến độc lập

Biến	Hệ số tải				
	1	2	3	4	5
Mối quan hệ 2	0,823				
Mối quan hệ 3	0,781				
Mối quan hệ 4	0,744				
Mối quan hệ 1	0,687				
Văn hóa 3		0,776			
Văn hóa 2		0,763			
Văn hóa 4		0,745			
Văn hóa 1		0,656			
Động lực 3			0,787		
Động lực 2			0,754		
Động lực 4			0,750		
Động lực 1			0,674		
Năng lực 3				0,780	
Năng lực 4				0,733	
Năng lực 1				0,709	
Năng lực 2				0,660	
Môi trường 3					0,781
Môi trường 2					0,767
Môi trường 1					0,749
Môi trường 4					0,685
Trị số KMO = 0,829; Sig Bartlett's Test = 0,000					
Trị số Eigenvalue = 1,254					
Tổng phương sai trích = 63,506 %					

(Nguồn: Số liệu phân tích, 2024)

Thực hiện tương tự cho biến phụ thuộc Kết quả công việc. Tuy nhiên, với kết quả của phân tích EFA biến phụ thuộc, bảng Rotated Component Matrix của biến phụ thuộc thông báo *Only one component was extracted. The solution cannot be rotated*. Đây không phải là lỗi phần mềm hay lỗi dữ liệu, thông báo này mang ý nghĩa: Chỉ có 01 nhân tố được trích, do đó, SPSS không thể thực hiện xoay ma trận. Điều này hoàn toàn hợp lý, bởi SPSS chỉ thực hiện xoay nhân tố khi có từ 02 nhân tố trở lên được trích.

Sau đó, nghiên cứu tiến hành đặt tên lại các nhân tố đảm bảo yêu cầu phân tích tiếp theo.

Bảng 2.27 Các nhân tố được định nghĩa lại

TT	Nhân tố	Tên	Biến quan sát bị loại	Loại
1	QH	Mối quan hệ trong công việc	QH2, QH3, QH4, QH1 (4 biến)	Độc lập
2	VH	Văn hóa doanh nghiệp	VH3, VH2, VH4, VH1 (4 biến)	Độc lập
3	ĐL	Động lực làm việc	ĐL3, ĐL2, ĐL4, ĐL1 (4 biến)	Độc lập
4	NL	Năng lực cá nhân	NL3, NL4, NL1, NL2 (4 biến)	Độc lập
5	MT	Môi trường làm việc	MT3, MT2, MT1, MT4 (4 biến)	Độc lập
6	KQ	Kết quả công việc	KQ2, KQ3, KQ1 (3 biến)	Phụ thuộc
Tổng số lượng biến quan sát độc lập: 20 biến				
Tổng số lượng biến quan sát phụ thuộc: 03 biến				

(Nguồn: Số liệu phân tích, 2024)

2.3.3.3 Phân tích hồi quy xác định nhân tố ảnh hưởng và vai trò của từng nhân tố

Để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên, nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính. Các biến độc lập được đưa vào mô hình bao gồm: Mối quan hệ trong công việc (QH); Văn hóa doanh nghiệp (VH); Động lực làm việc (ĐL); Năng lực cá nhân (NL) và Môi trường làm việc (MT). Một biến phụ thuộc là Kết quả công việc (KQ).

Hàm khái quát:

$$KQ = f(QH, VH, ĐL, NL, MT)$$

Bảng 2.28 Kết quả phân tích hệ số hồi quy

Biến	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (B)	Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Beta)	Kiểm định t	Mức ý nghĩa (Sig.)	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)
Mối quan hệ	0,196	0,178	2,492	0,014	1,281
Văn hóa	0,235	0,204	2,721	0,007	1,408
Động lực	0,184	0,166	2,197	0,030	1,434
Năng lực	0,217	0,202	2,535	0,012	1,600
Môi trường	0,181	0,162	2,369	0,019	1,171

(Nguồn: Số liệu phân tích, 2024)

*** Kiểm định hệ số hồi quy**

Mô hình có 05 biến: QH, VH, ĐL, NL, MT tương quan với biến KQ đảm bảo có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy trên 95% (Bảng 2.28 - cột Sig. $\leq 0,05$)

*** Kiểm định hiện tượng đa cộng tuyến**

Độ phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor) - VIF < 10 nên mô hình không có hiện tượng cộng tuyến. (Bảng 2.28 - cột VIF).

Bảng 2.29 Kết quả phân tích mức độ giải thích và tự tương quan của mô hình

R	R ²	R ² điều chỉnh	Trị số Kiểm định F	Sig. F	Trị số Durbin-Watson
0,632	0,399	0,379	20,060	0,000	1,942

(Nguồn: Số liệu phân tích, 2024)

*** Kiểm định mức độ giải thích**

Xét Bảng 2.29, R² điều chỉnh (Adjusted R square) = 0,379 (Kiểm định F, Sig. = 0,000 $\leq 0,05$) cho biết 37,9 % thay đổi của Kết quả công việc được giải thích bởi 05 biến độc lập.

*** Kiểm định tự tương quan**

Xét Bảng 2.29, trị số thống kê Durbin-Watson (d): 1,942. Kiểm định Durbin-Watson cải tiến $1 < (d = 1,942) < 3$ chứng minh mô hình không có hiện tượng tự tương quan (Mai Văn Nam, 2008).

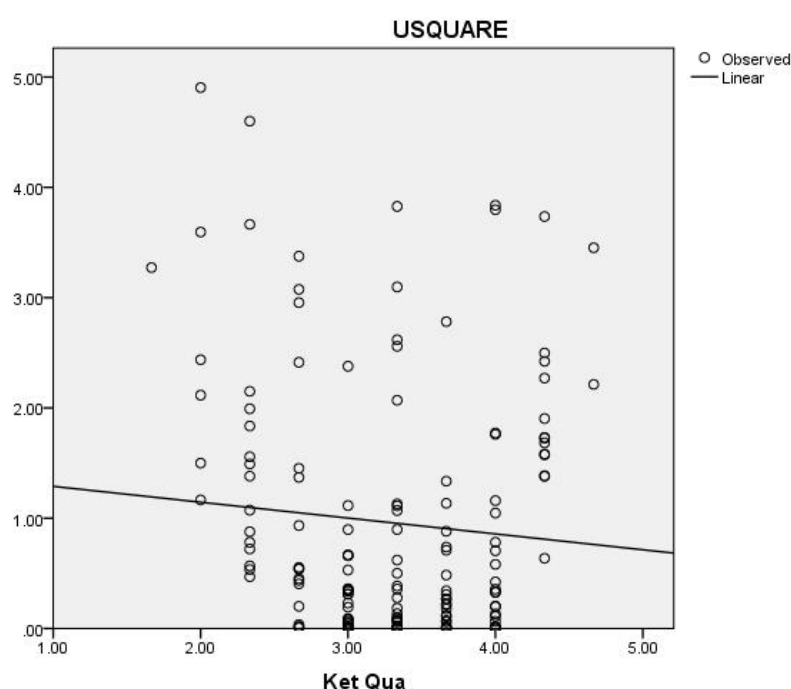
*** Kiểm định mức độ phù hợp mô hình**

Theo kết quả phân tích phương sai (ANOVA), mức tin cậy $> 95\%$ (Sig. = $0.000 \leq 0,05$). Điều này cho thấy, mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu thực tế; các biến độc lập có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc.

*** Kiểm định tự phương sai phần dư thay đổi (Kiểm định PARK)**

Sau khi xác định USQUARE (phần dư bình phương), thực hiện vẽ đồ thị tương quan USQUARE và biến phụ thuộc (Kết quả).

Theo đồ thị bên dưới, đường tương quan có dạng tuyến tính nên nghiên cứu không có hiện tượng phương sai phần dư thay đổi.



(Nguồn: Số liệu phân tích, 2024)

Hình 2.7 Đồ thị tương quan tuyến tính (Kiểm định Park)

2.3.3.4 Thảo luận kết quả phân tích

Kết quả phân tích qua 06 kiểm định cho thấy: 05 biến (QH, VH, ĐL, NL, MT) đưa vào mô hình đều có tác động đến biến KQ. Cụ thể, Bảng 2.28, sự ảnh hưởng của từng nhân tố đối với kết quả công việc của nhân viên được giải thích như sau:

Xét hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa (Unstandardized Coef. - Cột B)

Nhân tố *Mối quan hệ trong công việc (QH)*. $B_{QH} = 0,196$ và có quan hệ cùng chiều (dấu dương). Điều này cho biết: Khi Mối quan hệ trong công việc của nhân

viên tăng 01 đơn vị thì Kết quả công việc của nhân viên tăng 0,196 đơn vị trong trường hợp các nhân tố khác không đổi.

Nhân tố *Văn hóa doanh nghiệp (VH)*. $B_{VH} = 0,235$ và có quan hệ cùng chiều (dấu dương). Điều này cho biết: Khi Văn hóa doanh nghiệp tăng 01 đơn vị thì Kết quả công việc của nhân viên tăng 0,235 đơn vị trong trường hợp các nhân tố khác không đổi.

Nhân tố *Động lực làm việc (DL)*. $B_{DL} = 0,184$ và có quan hệ cùng chiều (dấu dương). Điều này cho biết: Khi Động lực làm việc của nhân viên tăng 01 đơn vị thì Kết quả công việc của nhân viên tăng 0,184 đơn vị trong trường hợp các nhân tố khác không đổi.

Nhân tố *Năng lực cá nhân (NL)*. $B_{NL} = 0,217$ và có quan hệ cùng chiều (dấu dương). Điều này cho biết: Khi Năng lực cá nhân của nhân viên tăng 01 đơn vị thì Kết quả công việc của nhân viên tăng 0,217 đơn vị trong trường hợp các nhân tố khác không đổi.

Nhân tố *Môi trường làm việc (MT)*. $B_{NL} = 0,181$ và có quan hệ cùng chiều (dấu dương). Điều này cho biết: Khi Môi trường làm việc của nhân viên tăng 01 đơn vị thì Kết quả công việc của nhân viên tăng 0,181 đơn vị trong trường hợp các nhân tố khác không đổi.

Xét hệ số hồi quy chuẩn hóa (Standardized Coef. - Cột Beta), nghiên cứu xác định được tầm quan trọng của các biến độc lập theo tỷ lệ phần trăm.

Bảng 2.30 Tầm quan trọng của các biến độc lập theo tỷ lệ (%)

Biến	Giá trị tuyệt đối Beta	Tỷ lệ (%)	Thứ tự ảnh hưởng
<i>Mối quan hệ trong công việc (QH)</i>	0,178	19,5	3
<i>Văn hóa doanh nghiệp (VH)</i>	0,204	22,4	1
<i>Động lực làm việc (DL)</i>	0,166	18,2	4
<i>Năng lực cá nhân (NL)</i>	0,202	22,1	2
<i>Môi trường làm việc (MT)</i>	0,162	17,8	5
Tổng	0,912	100	

(Nguồn: Số liệu phân tích, 2024)

Nghiên cứu đã xác định tất cả 05 nhân tố trong mô hình đề xuất đều có ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận. Trong đó:

Nhân tố Văn hóa doanh nghiệp có tác động mạnh nhất đến Kết quả công việc của nhân viên trong địa bàn. Kết quả này tương tự với nghiên cứu trước đây của R.Saeed và cộng sự (2013) hay Minh và Khôi (2014). Điều đó cho thấy, các doanh nghiệp sẽ cần phải có cái nhìn sâu hơn, khác hơn về yếu tố văn hóa trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Nhân tố Năng lực cá nhân dù đứng thứ hai nhưng cũng có tác động không kém nhân tố đầu tiên. Các nghiên cứu trước đây của Nghi và cộng sự (2014); Duy (2017); Phong (2018); Quang (2018) cũng đã khẳng định sự tồn tại của nhân tố này. Năng lực cá nhân là một trong những điều kiện tiên quyết để nhân viên có thể thực hiện công việc hay đạt được mục tiêu cụ thể của mình.

Nhân tố Môi quan hệ trong công việc có tác động không nhỏ đến Kết quả công việc của nhân viên. Các nghiên cứu của Aquino, Jalagat và cộng sự (2021); Halim và Sefer (2013); Minh và Khôi (2014) cũng đã cho ra kết quả tương tự. Các mối quan hệ tích cực ở nơi làm việc với đồng nghiệp và cấp trên hay gia đình và bạn bè hoặc khách hàng và đối tác sẽ giúp nhân viên nâng cao hiệu suất làm việc và cảm thấy hài lòng hơn trong công việc. Các mối quan hệ tốt này không chỉ hỗ trợ khi họ gặp khó khăn mà họ còn hướng dẫn, tạo động lực thúc đẩy họ làm việc.

Nhân tố Động lực làm việc là nhân tố có sức ảnh hưởng tiếp theo. Kết quả này cũng trùng khớp với các nghiên cứu trước đây của Aquino, Jalagat và cộng sự (2021); Shaikh, Tunio, và Shah (2017); R.Saeed và cộng sự (2013); Halim và Sefer (2013); Duy (2017) hay Quang (2018). Điều này một lần nữa khẳng định: Tạo động lực làm việc tốt, nhân viên sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của công ty, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc.

Nhân tố Môi trường làm việc có tác động yếu nhất trong mô hình nghiên cứu. Đây cũng là nhân tố xuất hiện trong kết quả nghiên cứu của Aquino, Jalagat và cộng sự (2021); Minh và Khôi (2014); Lý (2011); Duy (2017); Quang (2018) và Nghi (2012, 2018). Điều này cho thấy, việc cải thiện môi trường làm việc cũng là một phương án hữu ích để nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

Nhìn chung, dù không có nhân tố nào trong các nhân tố phân tích ảnh hưởng rõ nét đến kết quả công việc của nhân viên (tỷ lệ cao hơn 50%) nhưng cũng không có biến độc lập nào bị loại khỏi mô hình nghiên cứu đề xuất. Mức độ tác động của hai nhân tố Văn hóa doanh nghiệp và Năng lực cá nhân gần như tương đồng với nhau. Tiếp theo là thứ tự ảnh hưởng của nhân tố Môi quan hệ trong công việc, Động lực làm việc và cuối cùng là Môi trường làm việc.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI KHU VỰC 1 - VNPT BÌNH THUẬN

3.1 Cơ sở đề xuất giải pháp

Dựa trên việc đánh giá thực trạng, kết quả phân tích nhân tố khám phá và phân tích mô hình hồi quy tuyến tính, nghiên cứu đã xác định được 05 nhân tố có tác động đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận. Trong đó, mức độ ảnh hưởng của các nhân tố giảm dần theo thứ tự như sau: (1) Văn hóa doanh nghiệp, (2) Năng lực cá nhân, (3) Mối quan hệ trong công việc, (4) Động lực làm việc và cuối cùng là (5) Môi trường làm việc

Theo ý kiến tham vấn chuyên gia, lãnh đạo đơn vị, một số vấn đề phát sinh đối với thực tiễn công việc của nhân viên tại khu vực này cần được lưu ý trong quá trình xây dựng giải pháp nâng cao kết quả công việc như sau:

- Năng lực chuyên môn, các kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc trong tình hình mới vẫn còn chênh lệch giữa các địa bàn.
- Văn hóa đơn vị chưa lan tỏa sâu rộng đến các phòng/ ban/ tổ chuyên môn.
- Chính sách tiền lương, thu nhập chưa theo kịp tốc độ tăng trưởng kinh tế, gây khó khăn cho cuộc sống của nhân viên.

3.2 Mục tiêu - Nhiệm vụ cần thực hiện

3.2.1 Về xây dựng Văn hóa doanh nghiệp

Hệ thống các giá trị văn hóa của VNPT là tài sản văn hóa vật chất và tinh thần, là sự kế thừa truyền thống và bản sắc văn hóa tốt đẹp của dân tộc Việt Nam, của ngành Bưu Điện từ khi hình thành, phát triển cho đến ngày nay. Gìn giữ, phát huy, phát triển Văn hóa VNPT là nhiệm vụ quan trọng trong chiến lược phát triển VNPT đồng bộ với việc củng cố, tăng cường sức mạnh, thương hiệu, uy tín của VNPT trong môi trường sản xuất kinh doanh mới.

Với ý nghĩa đó, mục tiêu xây dựng văn hóa mà VNPT hướng tới đó là:

- Xây dựng và hoàn thiện VNPT và người lao động VNPT theo các chuẩn mực văn hóa, trên cơ sở gìn giữ, phát huy, phát triển các giá trị văn hóa truyền thống để đáp ứng yêu cầu của thời kỳ hội nhập và phát triển nền kinh tế.

- _ Xây dựng mối quan hệ hợp tác, tương trợ giữa các thành viên trong Tập đoàn dựa trên cơ sở tin cậy, đoàn kết và tôn trọng lẫn nhau.
- _ Xây dựng hình ảnh, uy tín của Tập đoàn với những ấn tượng tốt đẹp về giá trị văn hóa đặc trưng của Tập đoàn trong xã hội, cộng đồng, tạo nên những lợi thế cạnh tranh cũng như quảng bá hình ảnh, thương hiệu của Tập đoàn ở trong nước và quốc tế.
- _ Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên trở thành con người toàn diện, có phẩm chất đạo đức tốt, đoàn kết, trách nhiệm; có đủ trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm để hoàn thành tốt nhiệm vụ được tổ chức giao phó.
- _ Xây dựng hình ảnh người cán bộ Chuẩn mực về nhân cách. Vững vàng về kiến thức. Toàn diện về kỹ năng. Sâu sắc về kinh nghiệm. Dám chịu trách nhiệm và dũng cảm từ nhiệm khi không hoàn thành nhiệm vụ. Chấp nhận đi bất cứ nơi đâu khi tổ chức điều động.
- _ Việc xây dựng, thực hiện, gìn giữ và phát huy chuẩn mực Văn hóa VNPT là trách nhiệm của các cấp lãnh đạo, các tổ chức đoàn thể, quần chúng và của mỗi cán bộ, công nhân viên, người lao động trong Tập đoàn VNPT.

3.2.2 Về nâng cao Năng lực cá nhân của nhân viên

Việc nâng cao năng lực chuyên môn cho nhân viên được xem là chìa khóa quan trọng giúp VNPT duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển không ngừng. Hiện tại, VNPT Bình Thuận biết rằng việc phát triển năng lực nhân viên sẽ giúp đơn vị tiến gần hơn đến việc đạt được những mục tiêu đã đặt ra. Các mục tiêu bao gồm:

- ✓ *Đạt được hiệu suất làm việc tối đa:* Một trong những mục tiêu quan trọng nhất của việc phát triển năng lực chuyên môn là giúp nhân viên hoàn thiện kỹ năng và kiến thức, từ đó đẩy nhanh quá trình hoàn thành công việc.
- ✓ *Nâng cao chất lượng dịch vụ hoặc sản phẩm:* Khi nhân viên có đủ năng lực và kỹ năng, chất lượng công việc cũng sẽ được nâng cao, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.
- ✓ *Thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo:* Cách phát triển năng lực chuyên môn giúp tạo ra một môi trường làm việc năng động, khích lệ sự sáng tạo.

Mặt khác, để đảm bảo sự hiệu quả trong việc phát triển năng lực chuyên môn cho nhân viên, đơn vị cũng cần chú ý đến mục tiêu và nguyện vọng riêng của bản thân nhân viên:

- ✓ *Sự công nhận và thăng tiến:* Mỗi nhân viên đều mong muốn công sức của mình được công nhận. Họ muốn được thăng tiến, đạt được chức vụ hoặc vị trí cao hơn trong tổ chức dựa trên năng lực và hiệu suất làm việc.
- ✓ *Phát triển kỹ năng cá nhân:* Ngoài công việc, nhân viên cũng muốn được học hỏi, phát triển những kỹ năng cá nhân để phục vụ cho sự nghiệp và cuộc sống cá nhân.
- ✓ *Cơ hội tham gia vào các dự án mới:* Nhân viên mong muốn được thử thách thông qua việc tham gia vào các dự án mới, đồng thời phát huy tối đa năng lực chuyên môn của mình.
- ✓ *Làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp:* Nhân viên không chỉ muốn phát triển năng lực chuyên môn, họ cũng muốn làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp – nơi mà họ được đánh giá công bằng và có cơ hội thể hiện bản thân.

3.2.3 Về xây dựng các Mối quan hệ trong công việc

Ban lãnh đạo VNPT Bình Thuận luôn chú trọng việc xây dựng các mối quan hệ lành mạnh, bền vững trong cả công việc lẫn cuộc sống của nhân viên để giúp nâng cao chất lượng công việc và giải quyết các vấn đề hiệu quả hơn. Mục tiêu cần hướng tới trong một môi quan hệ:

- ✧ Tôn trọng và sự tin tưởng lẫn nhau
- ✧ Hợp tác và giúp đỡ nhau trong công việc
- ✧ Sẵn sàng chia sẻ những kiến thức và kinh nghiệm
- ✧ Chân thành và thẳng thắn khi giao tiếp

3.2.4 Về thúc đẩy Động lực làm việc của nhân viên

Theo kết quả khảo sát, kết quả phân tích và ý kiến tham vấn chuyên gia, lãnh đạo đơn vị thì mối quan tâm lớn nhất của nhân viên tại KV1 chính là vấn đề tiền lương, thu nhập. Chính vì thế, mục tiêu nhiệm vụ quan trọng mà Ban Lãnh đạo VNPT Bình Thuận đưa ra là đẩy nhanh đề xuất, cải tiến nâng cao hiệu quả của các

chính sách lương, thưởng, phúc lợi để bắt kịp sự thay đổi trong bối cảnh kinh tế mới và đáp ứng được các nhu cầu cơ bản trong cuộc sống của nhân viên.

3.2.5 Về xây dựng Môi trường làm việc

Chiến lược chung của tất cả các đơn vị trực thuộc tập đoàn VNPT trong việc xây dựng môi trường làm việc lý tưởng cho nhân viên, người lao động như sau:

- *Môi trường làm việc chuyên nghiệp, ổn định.* VNPT là một tập đoàn lớn, với cơ sở vật chất hiện đại, hệ thống quản trị nhân sự bài bản. Do đó, môi trường làm việc tại VNPT được đánh giá là chuyên nghiệp, ổn định, tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát triển bản thân và thăng tiến trong công việc.
- *Cơ hội phát triển.* VNPT luôn tạo cơ hội cho nhân viên được học hỏi, tham gia nhiều dự án, sản phẩm mới để qua đó phát triển kỹ năng và thăng tiến trong công việc. VNPT có các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhân viên chuyên nghiệp, giúp nhân viên nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng mềm.
- *Văn hóa doanh nghiệp cởi mở, thân thiện.* VNPT có văn hóa doanh nghiệp cởi mở, thân thiện. Công ty đề cao sự tôn trọng, bình đẳng giữa các cá nhân, tạo môi trường làm việc thoải mái, gắn bó cho nhân viên. VNPT cũng có nhiều hoạt động văn hóa, thể thao, giải trí cho nhân viên, giúp nhân viên thư giãn, gắn bó với công ty.

3.3 Một số giải pháp đề xuất

3.3.1 Giải pháp về xây dựng Văn hóa doanh nghiệp

Một là, đảm bảo truyền đạt giá trị cốt lõi và mục tiêu của doanh nghiệp đúng cách. Nếu đơn vị đang tìm cách xây dựng, cải thiện văn hóa trong cơ quan, hãy đảm bảo rằng các nhân viên hiện tại nắm rõ được mục tiêu cũng như kỳ vọng của cấp quản lý đối với hiệu suất, hiệu quả công việc. Đơn vị cần thường xuyên truyền đạt về mục tiêu cũng như giá trị cốt lõi của tổ chức. Sau đó, áp dụng những điều đã truyền đạt vào trong công việc. Ví dụ: nếu văn hóa công ty hướng tới đội ngũ minh bạch, các nhân viên có thể phải đăng các bản cập nhật thường xuyên về tiến độ công việc của họ trên kênh nội bộ của cơ quan. Đối với nhà lãnh đạo thì nên minh bạch trong các đãi ngộ, phúc lợi cho nhân viên.

Hai là, tạo ra khung tiêu chí cần đạt cho nhân viên. Nhằm phát triển toàn diện và đáp ứng nhu cầu của từng đầu mục công việc thì mỗi nhân viên cần xác định cho mình những điều kiện tiên quyết cần có như: kỹ năng mềm, nghiệp vụ chuyên môn, kiến thức chuyên ngành, ... mà mỗi người cần phải đạt được theo từng cấp bậc, phòng ban công tác. Và theo đó, doanh nghiệp sẽ lập nên một khung tiêu chuẩn cho từng đối tượng để nhân viên có thể dựa vào đánh giá, mình đang thiếu thứ gì và cần cải thiện điều gì. Có thể thực hiện điều này định kỳ theo tháng hoặc theo quý để có sự đánh giá chính xác nhất.

Ba là, công nhận, khen thưởng nhân viên. Doanh nghiệp đưa ra những mức thưởng, phạt công minh sẽ tạo động lực cho nhân viên phát huy được hết khả năng của họ. Doanh nghiệp có thể công nhận nhân viên qua các hình thức như: vinh danh công khai, tặng quà thưởng, khích lệ bằng tài chính, ... Các hình thức này cũng sẽ tạo nên hiệu ứng lan truyền. Khi các nhân viên còn lại thấy đồng nghiệp đạt thành tích tốt, được khen thưởng xứng đáng, họ cũng sẽ cố gắng để đạt được như vậy.

Bốn là, tổ chức các hoạt động teambuilding, tăng cường truyền thông nội bộ. Lên lịch cho các sự kiện teambuilding để khuyến khích bầu không khí tích cực đang diễn ra tại nơi làm việc. Đây cũng chính là đãi ngộ hấp dẫn mà mọi người lao động tìm kiếm ở một tổ chức. Những hoạt động này là một cách hiệu quả giúp gắn kết nội bộ. Doanh nghiệp có thể tổ chức các trò chơi vui nhộn giúp nhân viên giải toả căng thẳng, hoặc tổ chức chuyến đi nghỉ dưỡng cuối năm dành cho nhân viên và gia đình. Vì chính những chuyến đi, những hoạt động trong teambuilding là cơ hội cho nhân viên có thể mở lòng mình để đón nhận những giá trị văn hóa mà doanh nghiệp muốn gửi gắm. Bên cạnh đó, truyền thông nội bộ là công cụ quan trọng giúp lan tỏa văn hóa doanh nghiệp từ lãnh đạo đến tất cả các thành viên trong công ty. Nó còn giúp nhân viên hiểu được tư tưởng của lãnh đạo, chiến lược của công ty; từ đó truyền tải những thông điệp quan trọng từ bên trong ra môi trường bên ngoài như khách hàng, đối tác và xã hội.

Năm là, tăng cường đào tạo nội bộ giúp thúc đẩy sự phát triển của nhân viên. Đào tạo nội bộ không chỉ là giải pháp xây dựng văn hoá doanh nghiệp tích cực mà còn là giải pháp kinh doanh hiệu quả cho tổ chức. Những nhân viên tham gia khóa đào tạo nội bộ sẽ nâng cao được kỹ năng, cập nhật những thay đổi của ngành, từ đó

giúp họ làm việc hiệu quả hơn. Vì thế, doanh nghiệp nên xây dựng kế hoạch đào tạo nội bộ cho nhân viên một cách cụ thể và thích hợp. Tìm hiểu xem mỗi bộ phận cần thêm những kỹ năng và kiến thức chuyên môn nào, từ đó xây dựng các bài học thích hợp cho từng phòng ban.

Bên cạnh đó, cần tạo ra thói quen về văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên, người lao động bằng cách: đào tạo, giới thiệu để người mới làm quen với văn hóa hiện có, tích cực tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp thông qua những điều đơn giản hàng ngày như: treo logo, slogan, minh họa sổ tay văn hóa, bảng nội quy ở những nơi dễ thấy trong cơ quan; tuyên truyền thông qua các cuộc nói chuyện, trao đổi, các buổi hội thảo, họp giao ban, các hoạt động tập thể, ... để tạo thành thói quen cho tất cả nhân viên.

Ngoài ra, trong quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp, đơn vị phải luôn duy trì, bổ sung và phát triển những điều tích cực, đánh giá, nhìn nhận, đề xuất và thay đổi những hạn chế, những cái lỗi thời, lạc hậu để bắt kịp với xu thế chung của xã hội.

3.3.2 Giải pháp về nâng cao Năng lực cá nhân của nhân viên

Một số giải pháp nhằm phát triển năng lực cá nhân cho nhân sự có thể áp dụng như sau:

Lên kế hoạch cụ thể phát triển nhân viên. Lãnh đạo đơn vị cần có định hướng phát triển như thế nào và nhân viên của mình cần phải đạt đến những gì. Hãy lập một kế hoạch cụ thể cho từng nhân viên dựa trên chức vụ công việc, nhiệm vụ cần thực hiện, và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, khu vực, địa bàn.

Liệt kê những tiêu chí đánh giá nhân lực. Đơn vị cần liệt kê ra những tiêu chí đánh giá nhân lực mà doanh nghiệp coi trọng nhất. Điều này có thể bao gồm: kỹ năng chuyên môn, khả năng làm việc nhóm, tư duy sáng tạo, kỹ năng giao tiếp, ngoại ngữ, tin học, ... Đối với mỗi tiêu chí, đơn vị hãy xác định rõ mức độ quan trọng, cần thiết trong quá trình làm việc và cách đánh giá hiệu quả.

Xác định những điều doanh nghiệp muốn cải thiện cho nhân viên. Đơn vị hãy xác định những điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên và những kỹ năng cần phải cải thiện hoặc phát triển thêm. Điều này sẽ giúp đơn vị có cái nhìn rõ ràng về hướng phát triển của từng nhân viên.

Cung cấp chương trình đào tạo để nâng cao kỹ năng chuyên môn nhân viên. Một khi đã xác định được nhu cầu đào tạo, đơn vị cần chọn lựa và thiết kế những chương trình đào tạo phù hợp. Điều này có thể bao gồm các lớp học, hội thảo, buổi huấn luyện trực tiếp, hoặc thậm chí là các khóa học trực tuyến. Thực hiện điều này nhằm đảm bảo rằng những khóa đào tạo này đáp ứng được nhu cầu của nhân viên và giúp họ nâng cao kỹ năng chuyên môn.

Cung cấp những nguồn lực để nhân viên sử dụng. Để hỗ trợ quá trình thực hiện phát triển năng lực chuyên môn cho nhân viên, đơn vị cần cung cấp cho họ những nguồn lực cần thiết như tài liệu, phần mềm, hoặc thậm chí là thời gian để họ tự học và thực hành. Đồng thời, đơn vị cũng cần tạo điều kiện thuận lợi cho nhân sự của mình có cơ hội áp dụng những kiến thức và kỹ năng mới vào công việc thực tế, giúp họ tiếp tục phát triển và hoàn thiện mình.

3.3.3 Giải pháp về xây dựng các Mối quan hệ trong công việc

Rèn luyện kỹ năng xây dựng các mối quan hệ trong công việc sẽ giúp nhân viên có được đội nhóm vững mạnh, cùng nhau tăng năng suất, hiệu quả trong công việc và cùng nhau phát triển trong môi trường làm việc của mình. Một số giải pháp có thể áp dụng tại đơn vị như sau:

Thành thật với chính mình. Để xây dựng mối quan hệ trong công việc, trước tiên nhân viên cần phải thành thật với chính mình. Hãy nhận ra những giới hạn và điểm yếu của bản thân và đặt mục tiêu để cải thiện chúng để hoàn thiện bản thân từng ngày.

Giao tiếp cởi mở, trung thực. Khi giao tiếp, bạn nên cung cấp thông tin rõ ràng và chính xác để tránh những hiểu lầm không đáng có. Ngoài ra, lời nói trung thực cần đi đôi với hành động trung thực. Là một người chính trực thì ai đến làm quen cũng cảm nhận thấy sự tin tưởng. Một khi tạo dựng được lòng tin ngay từ lúc bắt đầu thì việc mở rộng các mối quan hệ xã hội hay trong đơn vị cũng sẽ đơn giản hơn.

Tôn trọng lẫn nhau. Tôn trọng đối phương là yếu tố tiên quyết của một mối quan hệ bền vững. Hãy đối xử với mọi người xung quanh bằng sự lịch sự và chính trực, tuyệt đối không lợi dụng hay xúc phạm bất kỳ ai. Ngoài ra, đừng quá bảo thủ

với ý kiến cá nhân mà hãy lắng nghe, tôn trọng ý kiến từ người khác. Càng làm việc chung với nhiều người thì càng phải đề cao sự tôn trọng.

Học cách lắng nghe. Lắng nghe tích cực là cách gia tăng sự tin tưởng và kết nối giữa các thành viên trong một tổ chức. Tránh ngắt lời đối phương và phán xét quan điểm của họ. Nếu có thể, hãy dùng lại lời của đối phương để cho họ biết rằng bạn đã hiểu và quan tâm đến ý kiến của họ. Ngoài ra, nếu đang bàn luận về một vấn đề nào đấy thì nên lắng nghe kỹ để đưa ra đánh giá đúng đắn. Kể cả khi bất đồng quan điểm thì cũng nên chọn lọc để làm sao không đưa ra ý kiến tiêu cực.

Thể hiện sự quan tâm. Hãy thể hiện sự quan tâm của bạn đến với mọi người bằng cách hỏi thăm về cuộc sống cá nhân, hoàn cảnh gia đình hay công việc của họ. Tuy nhiên, hãy cân trọng để không xâm phạm quá sâu vào vấn đề riêng tư của mỗi người.

Thể hiện lòng biết ơn. Luôn ghi nhớ và thể hiện sự biết ơn đối với người đã giúp đỡ và hỗ trợ bạn trong công việc. Bạn có thể gửi một lời cảm ơn qua email, nhắn tin hoặc nói lời cảm ơn với họ khi gặp mặt trực tiếp. Bên cạnh đó, cũng đừng quên sử dụng lời “xin lỗi” - tuy đơn giản, nhưng nó mang lại sức mạnh vô cùng to lớn.

Sẵn sàng hợp tác. Hãy chủ động trong mọi đề xuất cộng tác và thật nghiêm túc trong việc thực hiện công việc theo nhóm. Đồng nghiệp xung quanh, đặc biệt là cấp trên sẽ thông qua thái độ thực hiện công việc của bạn để đánh giá và đưa ra các lựa chọn cho những dự án mới tiếp theo. Ngoài ra, tham gia vào các hoạt động tập thể, công đoàn cũng sẽ góp phần xây dựng mối quan hệ sâu rộng không chỉ trong môi trường nội bộ mà còn ở bất kỳ nơi đâu.

3.3.4 Giải pháp về thúc đẩy Động lực làm việc của nhân viên

Các giải pháp đề xuất chủ yếu tập trung vào việc nâng cao hiệu quả các chính sách lương, thưởng, phúc lợi nhằm tạo động lực thông qua việc gia tăng thu nhập, các giá trị vật chất cũng như kích thích tinh thần, cân bằng cuộc sống cho nhân viên.

Gắn kết quả thực hiện công việc với trả lương. Đơn vị có thể xây dựng chế độ trả lương thời gian đối với nhân viên hành chính và trả lương sản phẩm đối với lao động sản xuất thay vì trả lương theo cấp bậc như hiện tại. Hoặc đơn vị có thể gia tăng thêm các khoản thưởng ngoài lương bên cạnh lương chính để khuyến khích

người lao động làm việc. Việc xây dựng quy chế trả lương mới này cần xem xét kỹ lưỡng điều kiện thực tế để lựa chọn phương án phù hợp, cần làm tốt công tác tư tưởng cho người lao động để nhận được sự đồng thuận cao nhất, có như vậy cách trả lương mới mới có hiệu quả tích cực.

Tổ chức bộ phận chuyên kiểm tra, giám sát, đánh giá nhân viên. Bộ phận này có nhiệm vụ kiểm tra, giám sát việc nhân viên, người lao động thực hiện nội quy, quy chế công ty; theo dõi, lấy ý kiến để đánh giá nhân viên. Việc đánh giá nhân viên được thực hiện riêng biệt sẽ tạo ra sự công bằng, khách quan.

Tổ chức thêm nhiều các phong trào thi đua trong đơn vị. Mỗi phong trào thi đua cần xác định rõ chủ đề, nội dung, hình thức và tiêu chí thi đua. Tăng cường công tác kiểm tra, tổng kết, đánh giá đúng những kết quả đạt được, chỉ ra những mặt còn hạn chế. Qua đó rút ra cách làm hay, kinh nghiệm tốt để nhận rộng; kịp thời nêu gương người tốt, việc tốt, các điển hình tiên tiến nhằm tạo sức lan tỏa và động lực mới để thực hiện thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ chính trị của đơn vị.

Nâng cao chất lượng thẩm định hồ sơ khen thưởng, đảm bảo việc tôn vinh, khen thưởng các tập thể, cá nhân được chính xác, kịp thời, đúng người, đúng việc. Việc khen thưởng phải được thực hiện bằng nhiều hình thức, nhưng không khen thưởng tràn lan. Quan tâm khen thưởng cho các tập thể nhỏ và cá nhân trực tiếp lao động, sản xuất, công tác, học tập và phục vụ hậu cần. Việc khen thưởng phải đảm bảo nguyên tắc thành tích đến đâu khen thưởng đến đó; nơi nào có nhiều thành tích thì khen nhiều và ngược lại; tránh tình trạng cào bằng, dàn đều hoặc nơi nào đề nghị nhiều thì khen nhiều, nơi nào đề nghị ít thì khen ít, không đề nghị thì không khen.

Chú trọng đến khen thưởng thông qua tuyên dương, biểu dương thành tích, xây dựng tấm gương thay vì khen thưởng thông qua giá trị vật chất. Do kinh phí hạn chế nên giá trị phần thưởng vật chất không lớn, không ảnh hưởng nhiều đến thu nhập của người lao động nên khen thưởng bằng vật chất chỉ mang tính tượng trưng, không thể trở thành động lực thúc đẩy người lao động. Thay vì đó, những lời tuyên dương, biểu dương lại có giá trị tinh thần to lớn, tác động trực tiếp đến tâm lý người lao động. Người lao động được tuyên dương, biểu dương, khen ngợi họ sẽ cảm thấy phấn khích, vinh dự, tự hào, được ghi nhận những đóng góp, họ sẽ có thêm động lực lao động để đạt được nhiều thành tích hơn nhằm tiếp tục được khen ngợi. Trong khi

đó, những lao động khác sẽ lấy đó làm động lực để phấn đấu, tạo nên sự thi đua trong mỗi đơn vị và toàn đơn vị.

Ngoài ra, các cấp quản lý cần biết thiết kế và phân công công việc sao cho phù hợp với năng lực, giao việc đúng người, đúng việc, đồng thời phải tìm cách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các hoạt động để họ nhận thấy mình là thành viên quan trọng của công ty. Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng như tạo cơ hội đề bạt, thăng tiến đáp ứng được các nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng của nhân viên, qua đó cũng sẽ thúc đẩy động lực làm việc của họ.

3.3.5 Giải pháp về xây dựng Môi trường làm việc

Một số giải pháp cải thiện môi trường làm việc cho nhân viên theo định hướng chung của tập đoàn mà các đơn vị có thể áp dụng như sau:

**** Cải thiện điều kiện làm việc***

Căn cứ vào nhân viên để lựa chọn và trang trí văn phòng làm việc phù hợp. Nếu nhân viên có tính cách hướng nội, thích suy nghĩ, nghiên cứu thì đơn vị nên ưu tiên không gian văn phòng yên tĩnh, có thể bố trí thêm giá sách, tài liệu công việc chuyên ngành. Các bàn làm việc có thể ngăn ô hoặc tách biệt để đảm bảo sự tập trung cao độ cho công việc, phù hợp với nhân viên. Ngược lại, nhân viên là những người trẻ trung, yêu thích sự năng động, đổi mới thì đơn vị có thể thiết kế văn phòng nhiều màu sắc tươi mới kết hợp cùng cây xanh, tiểu cảnh, ... Đơn vị còn có thể bố trí các khu vực giải trí ngoài giờ làm việc cho nhân viên như: bàn bida; bàn cafe hóng gió; một số khu vực được trang trí đẹp để nhân viên chụp ảnh check-in mỗi dịp sự kiện như Tết, 8/3, Noel, ...

Tạo không gian văn phòng sạch sẽ và thoải mái. Áp dụng phương pháp 5S để quản lý, sắp xếp nơi làm việc. Tận dụng ánh sáng tự nhiên cho văn phòng. Ánh sáng tự nhiên không chỉ giúp nhân viên của bạn thoải mái, làm việc với hiệu suất cao hơn mà còn đem lại nhiều lợi ích sức khỏe.

Thêm không gian yên tĩnh cho nhân viên. Không gian yên tĩnh sẽ giúp nhân viên có những khoảng nghỉ ngơi cần thiết, giúp thư giãn khi công việc quá tải. Hoặc khi họ cần sự tập trung cao độ để suy nghĩ và làm việc tại văn phòng thì những khoảng không gian yên tĩnh này sẽ phát huy được tác dụng lớn. Nó giúp tái tạo lại năng lượng, sự sáng tạo và hiệu suất trong công việc.

Trang bị thiết bị làm việc cho nhân viên hoàn thành tốt công việc. Hàng năm, đơn vị nên tiến hành rà soát nâng cấp trang thiết bị máy tính văn phòng cho nhân viên. Máy tính nào quá cũ, không đáp ứng được công việc của nhân viên nên được thanh lý, đổi máy mới. Máy tính nào còn sử dụng được có thể xem xét nâng cấp phần cứng, nâng RAM, cập nhật phần mềm để tốc độ xử lý công việc nhanh hơn. Bàn làm việc, ghế ngồi hay các trang thiết bị văn phòng khác như máy in, máy scan, điện thoại bàn, ... cũng cần rà soát trang bị để nhân viên có thể làm việc thuận lợi.

Tăng cường hoạt động vui chơi, Chăm sóc sức khỏe cho nhân viên. Các hình thức vui chơi mà nhiều công ty thường áp dụng có thể kể đến như: team building; sinh nhật tháng; du lịch; cắm trại; liên hoan; giao lưu thể thao; tổ chức ngày văn hóa; tổ chức các sự kiện trong năm như 8/3, 20/10, tết niên, Noel, ... Đơn vị có thể lựa chọn để tổ chức cho nhân viên của mình. Ngoài ra, đơn vị có thể tiến hành mua bảo hiểm sức khỏe gia tăng để nhân viên yên tâm làm việc, cống hiến cho công ty. Khi nhân viên bị ốm hay gặp các vấn đề về sức khỏe sẽ được bảo hiểm chi trả nhanh chóng, thuận tiện. Hoặc đơn vị cũng có thể đề ra một số giải thưởng dành cho những nhân viên duy trì tập luyện thể thao thường xuyên. Ví dụ như người có số km chạy bộ nhiều nhất trên ứng dụng Strava sẽ được tặng một đôi giày chạy bộ chẳng hạn. Nhân viên khỏe mạnh về thể chất, thoải mái về tinh thần thì mới có điều kiện để làm việc ngày càng tốt hơn.

** Xây dựng môi trường làm việc “hạnh phúc”*

Minh bạch và rõ ràng mục tiêu và sứ mệnh của công ty. Tổ chức các buổi lễ công bố mục tiêu hàng năm của công ty có sự góp mặt của tất cả nhân viên hoặc nhân sự cấp trung trở lên. Truyền thông nội bộ rõ ràng về mục tiêu, sứ mệnh của công ty. Lắp đặt các bảng thiết kế ở những vị trí dễ thấy tại cơ quan để truyền thông về mục tiêu, sứ mệnh công ty. Tổ chức các cuộc thi tìm hiểu về mục tiêu đưa ra đầu năm (nếu cần thiết). Ví dụ: một trong những mục tiêu sắp tới của công ty là triển khai thành công phương pháp quản trị mục tiêu OKRs đến cấp phòng ban, bộ phận, tổ chuyên môn. Vậy đơn vị có thể tổ chức cuộc thi tìm hiểu về OKRs để kết hợp làm rõ ràng mục tiêu công ty đến từng nhân viên.

Xây dựng lộ trình phát triển cho nhân viên. Việc xây dựng lộ trình phát triển cho nhân viên cả về ngắn, trung và dài hạn đều sẽ giúp đơn vị, cấp quản lý có thể

hoạch định được kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, cân đối kế hoạch tuyển dụng. Lộ trình phát triển cho nhân viên được xác định rõ ràng còn giúp nhân viên yên tâm làm việc, cống hiến tại công ty. Họ sẽ nhìn nhận được trong 1, 3, 5 năm tới và nhiều năm nữa hướng phát triển công việc của họ sẽ như thế nào, họ ở đâu trong công ty.

Giúp nhân viên cân bằng cuộc sống và công việc. Cần có những điểm thư giãn, cân bằng giúp nhân viên tái tạo năng lực, sự sáng tạo và động lực làm việc. Ví dụ: áp dụng chính sách ngày thứ 7 làm việc linh hoạt; chế độ ngày nghỉ phép tính nguyên lương hàng năm cho nhân viên trong những dịp như: ma chay, hiếu hỷ, ... (đối với bố, mẹ, vợ, con nhân viên).

Luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của nhân viên. Nhân viên sẽ cảm thấy hạnh phúc, được tôn trọng và đánh giá cao khi công ty, cấp quản lý luôn ghi nhận ý kiến đóng góp của họ. Mọi ý tưởng, sáng kiến, mọi đóng góp dù là điên rồ nhất cũng nên được dành thời gian, sự quan tâm phù hợp. Trong việc ghi nhận ý kiến của nhân viên, đơn vị có thể áp dụng nguyên tắc của các buổi brainstorming: lắng nghe, ghi nhận tất cả các ý kiến mà không phán xét, không chỉ trích. Về phía cấp quản lý, đơn vị có thể áp dụng hoặc không áp dụng ý kiến đóng góp của nhân viên nhưng công ty cần có cơ chế và phương thức thuận tiện để mọi nhân viên đều có thể thoải mái đóng góp ý tưởng, ý kiến của mình.

Khen thưởng và ghi nhận xứng đáng. Các buổi khen thưởng, ghi nhận, vinh danh tại công ty nên được tiến hành công khai, trang trọng. Bên cạnh đó, đơn vị cũng có thể dành tặng lời khen ngợi, ghi nhận đối với nhân viên thông qua thư cảm ơn, thông qua các buổi ăn trưa, trao đổi cùng nhau, ... Đơn vị không nên tiết kiệm những lời khen ngợi, thưởng nóng, chính sách lương hay những ghi nhận xứng đáng khác.

Quan tâm chính sách phúc lợi cho nhân viên. Ngoài khoản lương hàng tháng, bạn hãy quan tâm đến chính sách phúc lợi dành cho nhân viên của mình như: Bảo hiểm sức khỏe gia tăng; Phụ cấp ăn trưa, làm thêm giờ; Quà tặng sinh nhật; Thăm hỏi hiếu hỷ, ốm đau; Phúc lợi team building hàng quý, ... Cân nhắc giờ làm việc linh hoạt.

Hạn chế các cuộc họp không cần thiết. Các cuộc họp không cần thiết sẽ kéo nhân viên ra khỏi sự tập trung công việc. Do đó, đơn vị hãy đảm bảo các cuộc họp thực sự cần thiết và chỉ có thành viên liên quan, trọng yếu mới phải tham gia. Điều

đó sẽ giúp đơn vị tránh được trường hợp nhân viên bị bắt buộc đi họp. Họ ngồi im, không đóng góp ý kiến gì và cũng không giúp cải thiện điều gì cho công việc. Ngoài ra, đơn vị có thể tìm các phương thức khác tiện lợi, nhanh chóng hơn để kết nối thông tin giữa các thành viên như: email; group chat; bảng thông tin; phần mềm, ứng dụng quản lý công việc... Các phương thức kết nối này sẽ giúp nhân viên vẫn kết nối công việc được với team, nắm bắt được thông tin mà không phải mất quá nhiều thời gian hay bị gián đoạn công việc.

3.4 Kế hoạch hành động

Khắc phục những tồn tại của năm 2023, quyết tâm thực hiện thắng lợi Kế hoạch Kinh doanh năm 2024 cùng Nghị quyết Đại hội Công đoàn VNPT Bình Thuận khoá V, nhiệm kỳ 2023 – 2028; ngay từ đầu năm, Ban Lãnh đạo, Ban Thường vụ Công đoàn VNPT Bình Thuận đã đề ra mục tiêu, chương trình công tác cụ thể như sau:

Một là, bám sát và triển khai xuyên suốt 08 chương trình mục tiêu:

- Chương trình “Phúc lợi - Chăm lo cho đoàn viên và người lao động”;
- Chương trình “Chuyển đổi số hoạt động Công đoàn VNPT”;
- Chương trình “Phối hợp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và xây dựng con người VNPT số”;
- Chương trình “Nâng cao hiệu quả phong trào thi đua”;
- Chương trình “Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên”;
- Chương trình “Đổi mới, sáng tạo hoạt động công đoàn”;
- Chương trình “Nâng cao hiệu quả công tác truyền thông gắn với triển khai Văn hóa VNPT”;
- Chương trình “VNPT vì cộng đồng”.

Hai là, tiếp tục thực hiện 03 đề án nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực:

- Thực hiện công tác tối ưu nguồn nhân lực lao động trong năm 2024 theo Văn bản số 1369/VNPT-BTn-NSTH ngày 07/12/2023;
- Triển khai về đổi mới cơ chế Chi phí nhân công, Tiền lương, Tiền thưởng năm 2024 theo định hướng Tập đoàn;

- Áp dụng quy định đánh giá người đứng đầu, cấp phó người đứng đầu và người lao động không hoàn thành nhiệm vụ/công việc;

Kế hoạch chi tiết

** Về công tác tối ưu nguồn nhân lực lao động, cần đẩy nhanh:*

- Sắp xếp, bố trí lại các Tổ Kỹ thuật và các địa bàn cấp 4 phù hợp tại các TTVT: sáp nhập các Tổ kỹ thuật, địa bàn cấp 4 có quy mô nhỏ để phân chia lại còn 70 địa bàn cấp 4, các địa bàn cấp 4 có quy mô tương đồng nhau.
- Bố trí, phân công lại lao động, giao nhiệm vụ cho từng vị trí công việc/chức danh, đánh giá, tính lương theo đơn giá.
- Tiếp tục tối ưu lao động tại khối Văn phòng Viễn thông tỉnh và lao động gián tiếp tại các tổ/bộ phận của các Trung tâm trực thuộc.
- Tiếp tục thực hiện chấm dứt hợp đồng lao động theo các quy định liên quan: lao động làm nghề, công việc nặng nhọc, độc hại đủ tuổi để nghỉ trước 05 năm.
- Tiếp tục rà soát, đánh giá, sàng lọc, thực hiện chấm dứt hợp đồng lao động đối với các lao động có năng suất lao động thấp, liên tục không hoàn thành công việc.
- Rà soát, tối ưu về chi phí thuê lại lao động, hạn chế và kiểm soát chặt việc thuê lại lao động CTV.

** Về nâng cao trình độ, năng lực người lao động và góp phần nâng cao năng suất lao động:*

- Khuyến khích nhân sự quản lý, cán bộ quy hoạch, lao động có trình độ Đại học không chính quy học Cao học.
- Tổ chức đào tạo, huấn luyện, kèm cặp nhân viên kinh doanh, kỹ thuật để nâng cao kỹ năng; đặc biệt là nhân viên tuyển mới và lao động có kết quả thực hiện công việc thấp.
- Triển khai các chương trình đào tạo của tập đoàn, tổng công ty đến cán bộ công nhân viên qua Elearning.
- Tổ chức thi đánh giá năng lực Nhân viên kinh doanh hàng quý, áp dụng trả lương P2.

- Mời Giảng viên để đào tạo nâng cao kỹ năng bán hàng, chuyển đổi số.
 - Thực hiện cảnh báo đối với lao động hoàn thành công việc kém, theo dõi hỗ trợ, kèm cặp kịp thời.
 - Áp dụng đánh giá lao động không hoàn thành công việc.
 - Áp dụng đánh giá người đứng đầu và cấp phó không hoàn thành nhiệm vụ.
- * Về đổi mới cơ chế chi phí nhân công, tiền lương:

***** Đối với đơn vị trực thuộc Viễn thông tỉnh***

- Quy định tỉ lệ tối đa quỹ tiền lương của toàn đơn vị theo mức bình quân nhóm đơn vị theo quy mô doanh thu (11,3%)
- Giao đơn giá tiền lương theo doanh thu dịch vụ cốt lõi đối với TT Điều hành thông tin (Tỷ trọng chiếm tối thiểu 70%).
- Giao đơn giá tiền lương theo doanh thu dịch vụ số doanh nghiệp đối với TT CNTT (Tỷ trọng chiếm tối thiểu 70%).
- Ban hành thư viện KPI, đơn giá tới tập thể và cá nhân.

***** Đối với đơn vị trực thuộc TTKD***

- Giao nguồn chi phí (Nghiên cứu + Hoa hồng) theo dịch vụ.
- Thống nhất chính sách bán hàng trên toàn quốc, thống nhất đơn giá kênh trong/kênh ngoài đối với tất cả các dịch vụ.
- Đơn giá chi trả: Theo nhiệm vụ thực hiện trong mỗi công đoạn TRƯỚC – TRONG – SAU bán hàng theo nhóm địa bàn có điều kiện tương đương.
- Ban hành thư viện KPI, đơn giá tới tập thể và cá nhân.

***** Đối với cá nhân***

- Thống nhất thư viện KPIs và đơn giá, phương pháp giao, đánh giá kết quả thực hiện công việc và gắn kết với trả lương tới cá nhân.
- Đồng bộ chỉ tiêu đánh giá kết quả hoàn thành công việc với chỉ tiêu tính lương.
- Sử dụng phương pháp quy đổi ra điểm để làm cơ sở lượng hoá chỉ tiêu giao, đánh giá mức độ hoàn thành công việc.
- Thiết kế module đánh giá kết quả công việc trên HRM làm cơ sở trả lương tới tập thể và cá nhân người lao động.

PHẦN KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Nhìn chung, nghiên cứu đã cơ bản giải quyết được các mục tiêu đặt ra ban đầu: (1) Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận; (2) Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận; (3) Đề xuất một số giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận trong thời gian tới.

Đối với mục tiêu (1): Nghiên cứu đã cho thấy, phần lớn nhân viên đánh giá các tiêu chí đo lường kết quả công việc ở mức bình thường (trung hòa). Không có tiêu chí nào bị đáp viên đánh giá không đạt yêu cầu nghiên cứu. Từ đó, nghiên cứu bước đầu xác định được 05 nhân tố có ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận.

Đối với mục tiêu (2): Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra mức độ ảnh hưởng của 05 nhân tố đề xuất đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận theo thứ tự giảm dần như sau: Văn hóa doanh nghiệp, Năng lực cá nhân, Mối quan hệ trong công việc, Động lực làm việc và cuối cùng là Môi trường làm việc.

Đối với mục tiêu (3): Dựa trên kết quả kiểm định mô hình và tham vấn chuyên gia, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận: Thứ nhất, xây dựng văn hóa doanh nghiệp điển hình và khác biệt; Thứ hai, đẩy mạnh công tác đào tạo, nâng cao năng lực của người lao động; Thứ ba, xây dựng các mối quan hệ cởi mở, thân thiện, sẵn sàng chia sẻ, hợp tác với nhau trong công việc; Thứ tư, hoàn thiện hệ thống đánh giá, thi đua, khen thưởng, các chính sách về thu nhập, phúc lợi của công ty; Thứ năm, xây dựng môi trường làm việc hạnh phúc, hiệu quả, phát huy tính sáng tạo của đội ngũ nhân viên.

2. Kiến nghị

Với những giải pháp nhằm nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận và để nâng cao hơn nữa kết quả làm việc của toàn thể nhân viên, người lao động tại VNPT Bình Thuận và các đơn vị trực thuộc, nghiên cứu đề xuất một số kiến nghị như sau:

** Đối với Tập đoàn VNPT*

Xây dựng bộ phận chuyên thực hiện các công tác đào tạo nội bộ. Bộ phận hoặc đội nhóm chuyên trách này sẽ đảm nhiệm việc lên kế hoạch, tổ chức đào tạo định kỳ, và đánh giá hiệu quả của các khóa đào tạo nhằm đảm bảo rằng mọi nguồn lực được sử dụng một cách hiệu quả. Điều này không chỉ giúp nhân viên cải thiện năng lực của mình mà còn giúp doanh nghiệp duy trì sự cạnh tranh

Lựa chọn những chuyên viên, nhân sự giỏi đảm nhận buổi đào tạo. Chất lượng của người chia sẻ luôn là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu suất của buổi đào tạo. Việc lựa chọn những chuyên viên có kinh nghiệm, kiến thức sâu rộng, và kỹ năng giảng dạy tốt sẽ giúp nhân viên học hỏi và tiếp thu kiến thức một cách hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, cần có chính sách khuyến khích nhân viên vận dụng những điều được học trong khóa đào tạo vào thực tế công việc.

Tạo ra cơ chế nội bộ bảo vệ những người dám nói, dám đấu tranh phê bình thẳng thắn, tích cực tự phê bình và phê bình những hành động có tác động tiêu cực đến văn hóa doanh nghiệp. Xây dựng được các tấm gương tiêu biểu để mỗi thành viên học tập, phấn đấu, noi theo. Các tấm gương nên là những lãnh đạo thành đạt có thể trước đây hoặc hiện tại đang làm việc tại công ty.

Cần quan tâm, chú trọng đến các mối quan hệ trong công ty giữa cấp trên – cấp dưới và giữa các cấp dưới với nhau, xây dựng môi trường làm việc hài hòa, lành mạnh tạo nên tâm lý thoải mái, hứng khởi để người lao động yên tâm làm việc hết mình. Người lãnh đạo phải gương mẫu, là tấm gương về tác phong làm việc, chuẩn mực đạo đức để nhân viên noi theo. Phải có sự nhiệt tình, cởi mở, đề cao trách nhiệm, biết khơi gợi hứng thú trong công việc cho cấp dưới. Phải nắm được ưu, nhược điểm của cấp dưới để phân công công việc hợp lý, giúp họ phát huy tối đa năng lực. Khi đánh giá phải có sự khách quan, công tâm, không thiên vị, không cào bằng, tránh tình trạng người lao động bất mãn với những đóng góp mà mình đã làm. Giữa nhân viên với nhau cần có sự tương trợ, hợp tác, giúp đỡ nhau trong công việc, nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy định chung để những nội quy, quy định đó đi vào nề nếp, trở thành một nét đẹp trong văn hóa công ty.

Xem xét đề xuất về việc tiếp tục cải tiến, hoàn thiện các chính sách lương, thưởng, phúc lợi trong tình hình mới. Quy chế lương, thưởng nên đưa ra các tiêu chí

đánh giá hiệu suất công việc và kết quả làm việc của nhân viên, từ đó xác định các mức chi phù hợp. Chính sách xây dựng phải phù hợp với từng vị trí công việc, năng lực, kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, kỹ năng của nhân viên, đảm bảo tính công bằng cho mỗi cá nhân. Hệ thống lương, thưởng, phúc lợi cũng phải năng động, cạnh tranh, đặc biệt với nguồn nhân lực giỏi chuyên môn, giàu kinh nghiệm.

** Đối với các đơn vị quản lý nhà nước, đơn vị sự nghiệp tại địa phương*

Có chính sách ưu đãi để thu hút nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn về công nghệ thông tin, nhằm phục vụ cho kế hoạch chuyển đổi số từ tỉnh, huyện đến các xã, phường, thị trấn.

Đầu tư đồng bộ, hoàn thiện và quản lý vận hành hiệu quả hạ tầng thông tin. Việc trang bị cơ sở vật chất phải có quy trình, kế hoạch, lộ trình từng bước, từng giai đoạn, từng mảng công việc. Xây dựng các quy định về việc sử dụng, bảo quản, kiểm tra định kỳ và tiến hành bảo dưỡng, sửa chữa những thiết bị hỏng hóc đảm bảo kết quả công việc luôn được hoàn thành.

Xây dựng cơ chế phối hợp làm việc hiệu quả giữa các đơn vị, đảm bảo thực hiện đúng, đầy đủ, kịp thời các chủ trương, chính sách phát triển liên quan CNTT, chuyển đổi số của chính quyền các cấp tại tỉnh nhà.

3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, do hạn chế về thời gian, nguồn lực và các quy định về chính sách an toàn bảo mật thông tin nội bộ của đơn vị nên tác giả chỉ có thể nghiên cứu, phân tích, đánh giá đối tượng nghiên cứu trong phạm vi khảo sát, số liệu được thu thập, tiếp cận trong quá trình thực tập cũng như một số vấn đề nội tại liên quan kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận trong giai đoạn thực hiện đề án.

Thứ hai, phạm vi và đối tượng nghiên cứu trong đề án này chỉ tập trung giới hạn tại KV1 - VNPT Bình Thuận. Do đó, có thể mức độ khái quát trong nghiên cứu này chưa cao. Việc lấy mẫu tuy đã đáp ứng được yêu cầu về tiêu chuẩn kích thước mẫu cần thiết, đảm bảo độ chính xác nhưng chỉ có 157 mẫu khảo sát hợp lệ được sử dụng để làm dữ liệu cho nghiên cứu. Trong tương lai, nghiên cứu có thể mở rộng thực hiện với cỡ mẫu lớn hơn để giảm sai số mẫu.

Thứ ba, các biến độc lập chỉ giải thích được 37,9 % thay đổi của biến phụ thuộc. Vì vậy, sẽ còn nhiều nhân tố khác ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên tại KV1 - VNPT Bình Thuận. Các nghiên cứu tiếp theo có thể sử dụng kết quả đề án này để khám phá, bổ sung thêm các nhân tố khác có tác động trực tiếp đến kết quả công việc của nhân viên nhằm tìm ra các giải pháp phù hợp hơn với từng đơn vị.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương, 2009. *Hành vi tổ chức*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Bùi Thị Thu Minh, Lê Nguyễn Đoan Khôi, 2014. *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy tính Việt Nam (Lilama)*. Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ, số 35, tr 66-78.
3. Bùi Văn Nhơn, 2006. *Quản Lý Và Phát Triển Nguồn Nhân Lực Xã Hội*. Hà Nội: NXB Tư Pháp.
4. Các Báo cáo Giao ban Nhân sự/ Kinh doanh tổng hợp từ Phòng NSTH.
5. Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008. *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS - Tập 2*. Hà Nội: NXB Hồng Đức.
6. Lê Thị Khánh Duy, 2017. *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của hướng dẫn viên du lịch trên địa bàn tỉnh Kiên Giang*. Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Duy Tân.
7. Lương Nguyên Khang, 2021. *Nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Bình Thuận*. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Phan Thiết.
8. Mai Quốc Chánh, 2000. *Kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
9. Mai Văn Nam, 2008. *Giáo trình kinh tế lượng*. Hà Nội: NXB Thống kê.
10. Nguyễn Đình Thọ, 2014. *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh* (tái bản lần 2). Hà Nội: NXB Tài chính.
11. Nguyễn Hữu Thân, 1996. *Quản trị nhân sự*. Hà Nội: NXB Thống Kê.
12. Nguyễn Ngọc Can, 2021. *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của nhân viên VNPT Vinaphone Bình Thuận*. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Phan Thiết.
13. Nguyễn Quốc Nghi, 2012. *Năng lực tâm lý, môi trường làm việc và kết quả công việc của nhân viên ngân hàng trên địa bàn thành phố Cần Thơ*. Tạp chí Công nghệ Ngân hàng, số 72.

14. Nguyễn Quốc Nghi, 2018. *Tác động của Stress công việc đến kết quả công việc của nhân viên ngân hàng*. Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng, số 194, tr 47-54.
15. Nguyễn Quốc Nghi, Trần Tiến Dũng, Hà Vũ Sơn, Bùi Văn Trinh, 2014. *Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của cán bộ công chức, viên chức cấp phường, quận Ninh Kiều, thành phố Cần Thơ*. Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ, số 39, tr 91-101.
16. Nguyễn Tấn Phong, 2018. *Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của cán bộ viên chức cấp xã trên địa bàn huyện Bình Tân, tỉnh Vĩnh Long*. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Cửu Long.
17. Nguyễn Thanh Mai, 2014. *Chất lượng nguồn nhân lực*. [Trực tuyến], tại <https://voer.edu.vn>, [truy cập ngày 11/11/2023].
18. Nguyễn Thanh Quang, 2018. *Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên Công Ty TNHH Xây Dựng Hoàn Mỹ Vĩnh Long*. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại học Cửu Long.
19. Nguyễn Thường Lạng, 2005. *Thuyết nhu cầu của A. Maslow với việc phát triển kỹ năng khuyến khích nhân viên*. [Trực tuyến], tại <https://chungta.com>, [truy cập ngày 11/11/2023].
20. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, 2004. *Quản trị nguồn nhân lực*. Hà Nội: NXB Lao động xã hội.
21. Phạm Minh Hạc, 2001. *Nghiên Cứu Con Người Và Nguồn Nhân Lực*. Hà Nội: NXB Chính Trị Quốc Gia.
22. Phụ lục: Mô hình tổ chức; Chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm Viễn thông trực thuộc Viễn thông Bình Thuận (Ban hành kèm Quyết định số 538/QĐ-VNPT-BTn-NSTH ngày 22/11/2021 của GD Viễn thông Bình Thuận).
23. Phụ lục: Sơ đồ tổ chức VNPT Bình Thuận (Ban hành kèm Quyết định số 538/QĐ-VNPT-BTn-NSTH ngày 22/11/2021 của GD Viễn thông Bình Thuận).
24. Quyết định số 1123/VNPT-BTn-NSTH ngày 29/11/2021 v/v Triển khai đưa 04 Trung tâm Viễn thông trực thuộc Viễn thông Bình Thuận được thành lập lại theo định cỡ vào hoạt động.

25. Quyết định số 339/QĐ-TTKD BTn-NSTH ngày 29/11/2021 v/v Thành lập Phòng Bán hàng 1, đơn vị kinh tế trực thuộc Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bình Thuận.
26. Thông báo số 445 TTĐ/VNPT-BTn ngày 28/04/2022 của Trưởng đại diện v/v Ban hành Bộ chỉ số điều hành kinh doanh năm 2022.
27. Từ điển bách khoa toàn thư (Wikipedia). *Khái niệm về nguồn nhân lực*. [Trực tuyến], tại <https://vi.wikipedia.org.>, [truy cập ngày 11/11/2023].
28. Vũ Thị Ngọc Phùng, 2006. *Kinh tế phát triển*. Hà Nội: NXB Lao động xã hội.

Tiếng Anh

1. Bollen KA., 1989. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley.
2. Cochran, W.G., 1977. *Sampling Techniques*. 3rd Edition, John Wiley & Sons, New York.
3. Elias, J, and Scarbrough, H., 2004. *Evaluating human capital: an exploratory study of management practice*. Human Resource Management Journal, 14(4): 21-40.
4. Gerbing, W. D., and Anderson, J. C., 1988. *An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment*. Journal of Marketing Research, 25(2), 186 – 192.
5. Hackman, J.R. and Oldham, G.R., 1974. *The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of Administrative Sciences: Yale University.
6. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R., 2006. *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
7. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, Barbara B., 1959. *The Motivation to Work (2nd ed.)*. New York: John Wiley.
8. Herzberg, F., 1968. *One more time: how do you motivate employees?*. Harvard Business Review, vol. 46, iss. 1, pp. 53–62.
9. Likert, R.A., 1932. *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology.

10. Mai, A., 2010. *Organizational redesign to improve human performance in the context of institutional change: The case of SOEs in Vietnam*. Unpublished doctoral thesis ESSEC Business School and Paris West University Nanterre La Défense, Paris.
11. Maslow, A.H., 1943. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review 50, 370–396.
12. Mohamad, M., and Jais, J., 2016. *Emotional intelligence and job performance: A study among Malaysian teachers*. Procedia Economics and Finance, 35 (October 2015), 674–682.
13. Muhammad Rafique Shaikh, Raza Ali Tunio, Imran Ahmed Shah, 2017. *Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks*. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 7, No.1, January 2017, pp. 312-321.
14. Nunnally, J. C., and Burnstein, I. H., 1994. *Psychometric Theory*. New York: McGraw – Hill.
15. Rashid Saeed, Shireen Mussawar, Rab Nawaz Lodhi, Anam Iqbal, Hafiza Hafsa Nayab and Somia Yaseen, 2013. *Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan*. Middle-East Journal of Scientific Research 17 (9): 1200-1208, 2013.
16. Rothmann, S. and Coetzer, E.P., 2003. *The Big Five Personality Dimensions And Job Performance*. Journal of Industrial Psychology, 29(1), 68-74.
17. Vroom, V, H., 1964. *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

**Giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên
tại Khu vực 1 - VNPT Bình Thuận**

Xin chào Anh/Chị, tôi là Vũ Tấn Phương, học viên cao học Quản trị kinh doanh Trường Đại học Phan Thiết. Để hoàn thành đề án “**Giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại Khu vực 1 - VNPT Bình Thuận**”, rất mong Anh/Chị vui lòng dành khoảng 10 phút để trả lời giúp tôi các câu hỏi có liên quan dưới đây. Những thông tin Anh/Chị cung cấp rất hữu ích đối với tôi, và tôi xin cam đoan những câu trả lời của Anh/Chị chỉ nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật tuyệt đối. Xin chân thành cảm ơn!

Tên đáp viên:	Ngày trả lời phỏng vấn:
Đơn vị công tác (phòng/ban/bộ phận):	
Điện thoại:	Mẫu số:

PHẦN I: THÔNG TIN PHÂN LOẠI

Anh/Chị vui lòng cho biết một số thông tin sau:

Q1. Giới tính

☐ Nam

☐ Nữ

Q2. Độ tuổi

☐ Từ 22 - 30 tuổi

☐ Từ 31 - 40 tuổi

☐ Từ 41 - 50 tuổi

☐ Trên 50 tuổi

Q3. Tình trạng hôn nhân

☐ Độc thân

☐ Đã lập gia đình và chưa có con

☐ Đã lập gia đình và có con

☐ Khác

Q4. Số nhân khẩu trong gia đình

☐ Dưới 03 người

☐ Từ 03 đến 06 người

☐ Trên 06 người

Q5. Thâm niên công tác tại VNPT

- | | |
|--|--|
| ☐ Dưới 03 năm | ☐ Từ 03 đến dưới 05 năm |
| ☐ Từ 05 đến dưới 10 năm | ☐ Từ 10 năm trở lên |

Q6. Bộ phận công tác hiện tại

- ☐ Phòng Bán hàng/ Kinh doanh
- ☐ Tổ Kỹ thuật
- ☐ Tổ Hạ tầng
- ☐ Tổ Tổng hợp

Q7. Tổng thu nhập trung bình trong 01 tháng của Anh/Chị

- | | |
|---|---|
| ☐ Dưới 10 triệu đồng | ☐ Từ 10 đến dưới 15 triệu đồng |
| ☐ Từ 15 đến dưới 20 triệu đồng | ☐ Từ 20 triệu đồng trở lên |

PHẦN II: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC NHÂN VIÊN

Q8. Trình độ học vấn cao nhất của anh/chị:

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| ☐ Sau đại học | ☐ Đại học |
| ☐ Cao đẳng | ☐ Trung cấp |

Q9. Chứng chỉ/ Chứng nhận Ngoại ngữ và Tin học

- ☐ Trình độ A (hoặc tương đương)
- ☐ Trình độ B (hoặc tương đương)
- ☐ Trình độ C (hoặc tương đương)
- ☐ Khác

Q10. Trong 01 năm gần nhất, anh/chị đã tham gia bao nhiêu khóa đào tạo/tập huấn:

Lĩnh vực **có** liên quan đến vị trí công việc: (Số khóa học/năm)

Lĩnh vực **không** liên quan đến vị trí công việc:..... (Số khóa học/năm)

Q11. Thông thường Mức độ hoàn thành công việc của anh/ chị là (tối đa 100%):

..... %

PHẦN III: CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Q12. Vui lòng cho biết **mức độ đồng ý** đối với từng câu nhận định sau đây:

(đánh dấu X vào câu trả lời phù hợp)

1: Hoàn toàn không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Bình thường;
4: Đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý.

STT	Các tiêu chí đánh giá	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
Q12.1 - NĂNG LỰC CÁ NHÂN						
NL1	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của tôi đáp ứng yêu cầu công việc	☐	☐	☐	☐	☐
NL2	Tôi có khả năng làm việc độc lập hoặc theo nhóm	☐	☐	☐	☐	☐
NL3	Tôi có khả năng sử dụng ngoại ngữ, thông thạo tin học trong công việc	☐	☐	☐	☐	☐
NL4	Tôi có khả năng chịu được áp lực cao trong công việc	☐	☐	☐	☐	☐
Q12.2 - MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC						
MT1	Nơi làm việc thoải mái: sạch sẽ, gọn gàng, thoáng đãng ...	☐	☐	☐	☐	☐
MT2	Tôi được cung cấp đầy đủ công cụ, dụng cụ, trang thiết bị để hoàn thành công việc	☐	☐	☐	☐	☐
MT3	Thời gian làm việc hợp lý	☐	☐	☐	☐	☐
MT4	Lãnh đạo và nhân viên đều được xem như là những thành viên trong đại gia đình	☐	☐	☐	☐	☐
Q12.3 - ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC						
ĐL1	Tôi được làm công việc yêu thích	☐	☐	☐	☐	☐
ĐL2	Được khen thưởng, đánh giá thành tích kịp thời, đầy đủ; Thu nhập tương xứng với kết quả công việc	☐	☐	☐	☐	☐
ĐL3	Lộ trình thăng tiến rõ ràng, công bằng, phù hợp	☐	☐	☐	☐	☐
ĐL4	Cơ hội được tham gia đào tạo, phát triển bản thân	☐	☐	☐	☐	☐
Q12.4 - MỐI QUAN HỆ TRONG CÔNG VIỆC						
MQ1	Gia đình, người thân thấu hiểu và chia sẻ tính chất công việc của tôi	☐	☐	☐	☐	☐
MQ2	Tôi được khách hàng, đối tác tin tưởng	☐	☐	☐	☐	☐
MQ3	Tôi luôn hợp tác, chia sẻ, kết nối với đồng nghiệp	☐	☐	☐	☐	☐
MQ4	Cấp trên luôn quan tâm, lắng nghe, giúp đỡ tôi trong công việc	☐	☐	☐	☐	☐
Q12.5 - VĂN HÓA DOANH NGHIỆP						

STT	Các tiêu chí đánh giá	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
VH1	Tôi được đánh giá cao về những đóng góp của mình trong công việc	☐	☐	☐	☐	☐
VH2	Tôi được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến bản thân mình	☐	☐	☐	☐	☐
VH3	Công ty luôn sẵn sàng đón nhận các thử thách, các đổi thay và sự góp ý từ nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
VH4	Các lãnh đạo ở đây ghi nhận và khen thưởng các hành vi mà họ cho là đúng đắn từ phía nhân viên	☐	☐	☐	☐	☐
Q12.6 - KẾT QUẢ CÔNG VIỆC						
KQ1	Tôi luôn hoàn thành công việc theo KPI/BSC	☐	☐	☐	☐	☐
KQ2	Tôi được cấp trên đánh giá hoàn thành chất lượng công việc so với yêu cầu đặt ra	☐	☐	☐	☐	☐
KQ3	Tôi luôn đạt được mục tiêu và kế hoạch công việc của bản thân	☐	☐	☐	☐	☐

Q13. Anh/chị có đề xuất gì để nâng cao kết quả công việc của bản thân trong thời gian tới?

.....

.....

.....

.....

.....

CHÂN THÀNH CẢM ƠN SỰ HỢP TÁC CỦA QUÝ ANH/CHỊ!

PHỤ LỤC 2

CÂU HỎI THẢO LUẬN THAM VẤN CHUYÊN GIA

Xin chào Anh/Chị, tôi là Vũ Tấn Phương, học viên cao học Quản trị kinh doanh Trường Đại học Phan Thiết. Để hoàn thành đề án “**Giải pháp nâng cao kết quả công việc của nhân viên tại Khu vực 1 - VNPT Bình Thuận**”, rất mong Anh/Chị vui lòng dành thời gian đóng góp ý kiến về các câu hỏi thảo luận dưới đây. Những thông tin Anh (Chị) cung cấp rất hữu ích đối với tôi, và tôi xin cam đoan những câu trả lời của Anh/Chị chỉ nhằm phục vụ cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật tuyệt đối. Xin chân thành cảm ơn!

Anh/Chị vui lòng cho biết quan điểm của mình về các ý kiến sau:

1. Nhân tố có ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên

- ☐ Năng lực cá nhân
- ☐ Môi trường làm việc
- ☐ Động lực làm việc
- ☐ Mối quan hệ trong công việc
- ☐ Văn hóa doanh nghiệp
- ☐ Khác (ghi rõ)

2. Thang đo khảo sát

STT	Thang đo	Ý kiến		Ý kiến bổ sung
		Đồng ý	Không đồng ý	
I. Năng lực cá nhân				
1	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của tôi đáp ứng yêu cầu công việc			
2	Tôi có khả năng làm việc độc lập hoặc theo nhóm			
3	Tôi có khả năng sử dụng ngoại ngữ, thông thạo tin học trong công việc			
4	Tôi có khả năng chịu được áp lực cao trong công việc			

STT	Thang đo	Ý kiến		Ý kiến bổ sung
		Đồng ý	Không đồng ý	
II. Môi trường làm việc				
1	Nơi làm việc thoải mái: sạch sẽ, gọn gàng, thoáng đãng ...			
2	Tôi được cung cấp đầy đủ công cụ, dụng cụ, trang thiết bị để hoàn thành công việc			
3	Thời gian làm việc hợp lý			
4	Lãnh đạo và nhân viên đều được xem như là những thành viên trong đại gia đình			
III. Động lực làm việc				
1	Tôi được làm công việc yêu thích			
2	Được khen thưởng, đánh giá thành tích kịp thời, đầy đủ; Thu nhập tương xứng với kết quả công việc			
3	Lộ trình thăng tiến rõ ràng, công bằng, phù hợp			
4	Cơ hội được tham gia đào tạo, phát triển bản thân			
IV. Mối quan hệ trong công việc				
1	Gia đình, người thân thấu hiểu và chia sẻ tính chất công việc của tôi			
2	Tôi được khách hàng, đối tác tin tưởng			
3	Tôi luôn hợp tác, chia sẻ, kết nối với đồng nghiệp			
4	Cấp trên luôn quan tâm, lắng nghe, giúp đỡ tôi trong công việc			
V. Văn hóa doanh nghiệp				
1	Tôi được đánh giá cao về những đóng góp của mình trong công việc			
2	Tôi được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến bản thân mình			
3	Công ty luôn sẵn sàng đón nhận các thử thách, các đổi thay và sự góp ý từ nhân viên			
4	Các lãnh đạo ở đây ghi nhận và khen thưởng			

STT	Thang đo	Ý kiến		Ý kiến bổ sung
		Đồng ý	Không đồng ý	
	các hành vi mà họ cho là đúng đắn từ phía nhân viên			
VI. Kết quả công việc				
1	Tôi luôn hoàn thành công việc theo KPI/BSC			
2	Tôi được cấp trên đánh giá hoàn thành chất lượng công việc so với yêu cầu đặt ra			
3	Tôi luôn đạt được mục tiêu và kế hoạch công việc của bản thân			

3. Anh/Chị có giải pháp nào để nâng cao kết quả công việc của nhân viên?

.....

.....

.....

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN !

*** Danh sách chuyên gia**

STT	Họ Tên	Chức vụ	Đơn vị công tác
1	Lương Nguyên Khang	Giám đốc Viễn thông Bình Thuận	VNPT Bình Thuận
2	Huỳnh Ngọc Thiều	Trưởng phòng NS-TH	VNPT Bình Thuận
3	Lê Văn Tú	Giám đốc TTVT 1	VNPT Bình Thuận
4	Nguyễn Long	Giám đốc TTVT 2	VNPT Bình Thuận
5	Trần Văn Chín	Giám đốc TTVT 3	VNPT Bình Thuận
6	Đỗ Hải Lâm	Giám đốc TTVT 4	VNPT Bình Thuận
7	Nguyễn Thanh Mẫn	Giám đốc Phòng BH 1	VNPT Bình Thuận
8	Lưu Bá Nha	PGĐ TTVT 1	VNPT Bình Thuận
9	Trần Linh	PGĐ TTVT 1	VNPT Bình Thuận
10	Mai Xuân Tiến	PGĐ Phòng BH 1	VNPT Bình Thuận
11	Ngô Tấn Thành	PGĐ Phòng BH 1	VNPT Bình Thuận

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

2.2 Thang đo Môi trường làm việc

Reliability Statistics		Item-Total Statistics				
			Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
		Moi Truong 1	9.85	3.344	.576	.708
		Moi Truong 2	9.76	3.540	.560	.717
		Moi Truong 3	9.83	3.105	.641	.671
Cronbach's Alpha	N of Items	Moi Truong 4	9.94	3.586	.498	.748
.767	4					

2.3 Thang đo Động lực làm việc

Reliability Statistics		Item-Total Statistics				
			Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
		Dong Luc 1	9.90	3.233	.610	.761
		Dong Luc 2	9.79	3.462	.631	.749
		Dong Luc 3	9.85	3.605	.583	.772
Cronbach's Alpha	N of Items	Dong Luc 4	9.96	3.370	.657	.736
.804	4					

2.4 Thang đo Mối quan hệ trong công việc

Reliability Statistics		Item-Total Statistics				
			Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
		Moi Quan He 1	9.78	3.662	.553	.784
		Moi Quan He 2	10.11	3.046	.677	.725
		Moi Quan He 3	9.81	3.399	.630	.747
		Moi Quan He 4	9.80	3.659	.621	.754
Cronbach's Alpha	N of Items					
.803	4					

2.5 Thang đo Văn hóa doanh nghiệp

Reliability Statistics		Item-Total Statistics				
			Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
		Van Hoa 1	9.79	3.385	.507	.772
		Van Hoa 2	9.42	3.053	.655	.698
		Van Hoa 3	9.31	3.088	.640	.706
Cronbach's Alpha	N of Items	Van Hoa 4	9.41	3.153	.564	.745
.784	4					

2.6 Thang đo Kết quả công việc

Reliability Statistics		Item-Total Statistics				
			Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha	N of Items	Ket Qua 1	6.54	2.007	.638	.726
		Ket Qua 2	6.54	1.738	.648	.720
.796	3	Ket Qua 3	6.57	2.028	.643	.722

3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

3.1 Biến độc lập

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.829
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1199.556
	df
	190
	Sig.
	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.967	29.833	29.833	5.967	29.833	29.833	2.642	13.211	13.211
2	2.127	10.634	40.467	2.127	10.634	40.467	2.565	12.826	26.037
3	1.870	9.352	49.820	1.870	9.352	49.820	2.543	12.715	38.752
4	1.483	7.415	57.234	1.483	7.415	57.234	2.491	12.455	51.207
5	1.254	6.272	63.506	1.254	6.272	63.506	2.460	12.299	63.506
6	.890	4.450	67.957						
7	.731	3.654	71.611						
8	.675	3.376	74.988						
9	.623	3.116	78.103						
10	.555	2.776	80.880						
11	.539	2.693	83.573						
12	.508	2.542	86.115						
13	.480	2.402	88.516						
14	.431	2.154	90.670						
15	.386	1.929	92.599						
16	.362	1.810	94.409						
17	.347	1.737	96.146						
18	.282	1.409	97.556						
19	.253	1.265	98.821						
20	.236	1.179	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
Moi Quan He 2	.823				
Moi Quan He 3	.781				
Moi Quan He 4	.744				
Moi Quan He 1	.687				
Van Hoa 3		.776			
Van Hoa 2		.763			
Van Hoa 4		.745			
Van Hoa 1		.656			
Dong Luc 3			.787		
Dong Luc 2			.754		
Dong Luc 4			.750		
Dong Luc 1			.674		
Nang Luc 3				.780	
Nang Luc 4				.733	
Nang Luc 1				.709	
Nang Luc 2				.660	
Moi Truong 3					.781
Moi Truong 2					.767
Moi Truong 1					.749
Moi Truong 4					.685

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

3.2 Biến phụ thuộc

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.711
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	142.712
	df	3
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.139	71.302	71.302	2.139	71.302	71.302
2	.438	14.595	85.897			
3	.423	14.103	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

4. Phân tích hồi quy đa biến

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.017	.340		-.051	.960	-.690	.655					
	Moi Quan He	.196	.079	.178	2.492	.014	.041	.352	.415	.199	.157	.781	1.281
	Van Hoa	.235	.086	.204	2.721	.007	.064	.405	.454	.216	.172	.710	1.408
	Dong Luc	.184	.084	.166	2.197	.030	.018	.349	.452	.176	.139	.697	1.434
	Nang Luc	.217	.086	.202	2.535	.012	.048	.386	.496	.202	.160	.625	1.600
	Moi Truong	.181	.076	.162	2.369	.019	.030	.331	.355	.189	.149	.854	1.171

a. Dependent Variable: Ket Qua

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.632 ^a	.399	.379	.52061	.399	20.060	5	151	.000	1.942

a. Predictors: (Constant), Moi Truong, Moi Quan He, Van Hoa, Dong Luc, Nang Luc

b. Dependent Variable: Ket Qua

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.185	5	5.437	20.060	.000 ^b
	Residual	40.927	151	.271		
	Total	68.112	156			

a. Dependent Variable: Ket Qua

b. Predictors: (Constant), Moi Truong, Moi Quan He, Van Hoa, Dong Luc, Nang Luc

Correlations

		Ket Qua	Moi Quan He	Van Hoa	Dong Luc	Nang Luc	Moi Truong
Pearson Correlation	Ket Qua	1.000	.415	.454	.452	.496	.355
	Moi Quan He	.415	1.000	.324	.401	.367	.190
	Van Hoa	.454	.324	1.000	.354	.507	.196
	Dong Luc	.452	.401	.354	1.000	.443	.326
	Nang Luc	.496	.367	.507	.443	1.000	.322
	Moi Truong	.355	.190	.196	.326	.322	1.000
Sig. (1-tailed)	Ket Qua	.	.000	.000	.000	.000	.000
	Moi Quan He	.000	.	.000	.000	.000	.009
	Van Hoa	.000	.000	.	.000	.000	.007
	Dong Luc	.000	.000	.000	.	.000	.000
	Nang Luc	.000	.000	.000	.000	.	.000
	Moi Truong	.000	.009	.007	.000	.000	.
N	Ket Qua	157	157	157	157	157	157
	Moi Quan He	157	157	157	157	157	157
	Van Hoa	157	157	157	157	157	157
	Dong Luc	157	157	157	157	157	157
	Nang Luc	157	157	157	157	157	157
	Moi Truong	157	157	157	157	157	157

USQUARE

