I. MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Quá trình phát triển hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và sự hội nhập của nền kinh tế toàn cầu, các tổ chức, doanh nghiệp để đạt được hiệu quả cao trong quá trình sản xuất kinh doanh của mình đều phải thừa nhận vai trò của công tác quản trị nguồn nhân lực. Vấn đề đặt trước một môi trường luôn luôn biến động, vừa nhiều thời cơ nhưng lại cũng không ít thách thức như hiện nay chính là làm thế nào để biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí đủ mạnh cả về số lượng lẫn chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp.

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh mặc dù đã thực hiện một số biện pháp tạo động lực làm việc và cũng thu được một số kết quả khả quan; tuy nhiên, hoạt động này còn một số hạn chế làm cho năng suất và hiệu quả kinh doanh chưa cao. Vì vậy tác giả chọn đề tài *"Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh"* làm đề tài nghiên cứu của mình

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Tạo động lực là những kích thích nhằm thôi thúc, khuyến khích, động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu. Bản chất của động lực xuất phát từ nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu của con người. Giữa nhu cầu và sự thoả mãn nhu cầu có một khoảng cách nhất định và khoảng cách đó luôn có động lực để rút ngắn. Công tác tạo động lực trong lao động đã và đang được thực hiện ở các đơn vị thuộc nhiều ngành và nhiều lĩnh vực khác nhau. Mỗi ngành nghề, mỗi lĩnh vực đều có những đặc thù riêng. Do đó, nhiệm vụ của nhà quản trị là thúc đẩy quá trình hoàn thành công việc thông qua hành động cụ thể của các nhân viên. Quá trình xây dựng và tạo động lực cho nhân viên, cả lý thuyết lẫn thực hành đều là các chủ đề khó và liên quan đến những nguyên lý.

Cho đến nay, vẫn chưa có đề tài nào nghiên cứu để đưa ra các giải pháp mang tính đồng bộ nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng cho việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Luận văn nghiên cứu về về động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh để từ đó hướng đến đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.

3.2.Nhiệm vụ nghiên cứu

- Nghiên cứu đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.

- Xem xét và đánh giá mức độ quan trọng của thang đo tác động đến chính sách tạo động lực cho người lao động.

- Đề xuất kiến nghị và đưa ra một số giải pháp phát huy ưu điểm, khắc phục tồn tại trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu các vấn đề về lý luận và thực tiễn có liên quan đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu đề tài được thực hiện tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh, từ đó đề xuất các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh. Số liệu nghiên cứu được thu thập trong giai đoạn từ năm 2016 – 2019.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Tổng hợp tài liệu

- Khảo sát, trao đổi thực tế với một số cán bộ đang làm việc tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh.

- Thu thập, phân tích các số liệu liên quan tới nguồn nhân lực tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động

Chương 2: Thực trạng về các vấn đề tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

Chương 3: Giải pháp nâng cao động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.

II. NỘI DUNG

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. Những vấn đề lý luận liên quan đến động lực trong lao động

1.1.1. Động lực, nhu cầu, lợi ích

a, "Động lực" là từ được nhắc đến ở hầu hết mọi lĩnh vực của cuộc sống. Các nhà quản trị luôn muốn tìm câu trả lời cho câu hỏi rằng động lực của người lao động là gì. Có thể khái quát: Động lực là yếu tố bên trong của cá nhân mỗi người lao động. Đó chính là những hoạt động có tính chất khuyến khích động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến hành vi của họ hướng theo những mục tiêu mà doanh nghiệp mong muốn đạt được. [7]

b, " Nhu cầu" được nhắc đến là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con

người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Ví dụ: nhu cầu về thức ăn, thức uống, nhà ở, tiện nghi sinh hoạt, môi trường sống, điều kiện làm việc... [10]

c, "Lợi ích"

- Đối với người lao động

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân:

- Phát huy được tính sáng tạo: Tính sáng tạo thường được phát huy khi con người cảm thấy thoải mái, tự nguyện khi thực hiện một công việc nào đó.

- Tăng sự gắn bó với công việc và công ty hiên tại: khi đã cảm thấy yêu thích và cảm nhận được sự thú vị trong công việc thì sẽ hình thành bên trong họ sự gắn bó với tổ chức hiện tại của mình.

- Thêm một lợi ích nữa đối với người lao động đó là khi công việc được tiến hành thuận lợi thì họ sẽ thấy được công sức mình bỏ ra là có ích và đạt được hiệu quả cao

- Đối với tổ chức

- Nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ được sử dụng hiệu quả nhất và có thể khai thác tối ưu các khả năng của người lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Hình thành nên tài sản quý giá của tổ chức đó là đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết, gắn bó với tổ chức đồng thời thu hút được nhiều người tài về làm việc cho tổ chức.

- Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của Công ty.

- Đối với xã hội

- Động lực lao động giúp các cá nhân có thể thực hiện được mục tiêu, mục đích của mình, đời sống tinh thần của mỗi người sẽ trở nên phong phú hơn, từ đó hình thành nên những giá trị mới cho xã hội.

- Các thành viên của xã hội được phát triển toàn diện và có cuộc sống hạnh phúc hơn khi các nhu cầu của họ được thoả mãn.

- Động lực lao động gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các doanh nghiệp.

1.1.2. Tạo động lực lao động

Vấn đề tạo động lực lao động cho nhân lực nói chung và cho người lao động trong tổ chức nói riêng đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu.

Có thể hiểu rằng tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp.

1.2. Các học thuyết về tạo động lực trong lao động

1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) – Người tiên phong trong việc nghiên cứu về hành vi của con người cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ chính nhu cầu bản thân họ. Về căn bản, nhu cầu của con người được chia làm hai nhóm chính: nhu cầu cơ bản và nhu cầu bậc cao. Từ đó, ông xây dựng nên cấu trúc của Tháp nhu cầu bao gồm 5 tầng, những nhu cầu cơ bản ở phía đáy tháp phải được thoả mãn trước khi nghĩ đến các nhu cầu cao hơn, được thể hiện dưới dạng kim tự tháp như sau:

- Nhu cầu sinh học

- Nhu cầu an toàn.
- Nhu cầu xã hội:
- Nhu cầu được tôn trọng
- Nhu cầu tự thể hiện bản thân.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

Học thuyết này chỉ ra rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại trong khi đó những hành vi không được thưởng hay bị phạt sẽ có xu hướng bị loại bỏ dần. Học thuyết đưa ra ba loại hành vi mà nhà quản trị có thể thực hiện nhằm tăng cường động lực cho người lao động như sau:

- Khen thưởng người lao động:
- Sử dụng các hình phạt
- Làm ngơ.

1.2.3. Hệ thống hai yếu tố của Fredeic Herzberg

Học thuyết hai yếu tố này được nhà tâm lý học Frederick Herzberg (1923- 2000) - Nhà tâm lý học người Mỹ xây dựng. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng

ngược lại. Ông đã phân thành 2 nhóm nhân tố: duy trì và động viên.

Nội dung và ảnh hưởng của các nhân tố đó được mô tả theo bảng sau:

<table>
<tr><th colspan="2">Các nhân tố duy trì</th><th colspan="2">Các nhân tố động viên</th></tr>
<tr><td colspan="2">▪ Phương pháp giám sát
▪ Hệ thống phân phối thu nhập
▪ Quan hệ với đồng nghiệp
▪ Chính sách của doanh nghiệp
▪ Điều kiện làm việc</td><td colspan="2">▪ Sự thách thức của công việc
▪ Công việc tạo các cơ hội thăng tiến
▪ Công việc có ý nghĩa và giá trị cao, được mọi người trân trọng thành tích</td></tr>
<tr><td>Khi đúng</td><td>Khi sai</td><td>Khi đúng</td><td>Khi sai</td></tr>
<tr><td>Không có sự bất mãn</td><td>Bất mãn</td><td>Thỏa mãn</td><td>Không thỏa mãn</td></tr>
<tr><td>Không động viên</td><td>Ảnh hưởng tiêu cực</td><td>Động viên được tăng cường</td><td>Không có sự thỏa mãn</td></tr>
</table>

Thuyết 2 nhân tố của Herzberg cũng có những ẩn ý quan trọng đối với nhà quản lý như sau:

- Những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thoả mãn.Vì vậy, nhà quản trị không thể mong đợi sự thoả mãn người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn

- Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi nhà quản trị phải giải quyết thoả đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào. [4]

1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết quản trị nhân sự (OB), bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow bên cạnh thuyết công bằng.

Thuyết kỳ vọng này do Victor Vroom; giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale (và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan) đưa ra, cho rằng một cá nhân sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn

của kết quả đó với cá nhân. Mô hình này do V. Vroom đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác, bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (1968).

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện = Sự động viên

- Hấp lực (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)
- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt mục tiêu?)
- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi?)

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Chu trình

của Thuyết kỳ vọng có 3 bước: **Nỗ lực => Hoàn thành => Kết quả**. Để đạt kết quả tốt nhất có thể dùng các loại biện pháp sau:

Tăng kỳ vọng từ nỗ lực đến hoàn thành công việc

Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc tới hiệu quả

Tăng mức độ thỏa mãn

1.2.5. Học thuyết công bằng của Stacy Adam

J.Stacey Adams đã nghiên cứu về việc người lao động được đối xử công bằng như thế nào, dựa trên so sánh tỷ số của đầu ra (Đãi ngộ) mà người lao động nhận được và đầu vào (Cống hiến) do người lao động đóng góp, sự so sánh này có thể đánh giá trên một người khi làm các công việc khác nhau, hoặc so sánh giữa người này với người khác khi thực hiện công việc tương đương nhau.

Học thuyết cân bằng đưa ra 3 kết luận như sau:

- Nếu người lao động cho rằng họ được đối xử không tốt, phần thưởng là không xứng đáng với kết quả lao động của họ thì họ sẽ bất mãn, làm việc cầm chừng,

không nhiệt tình, đòi hỏi những điều kiện khác tốt hơn, hoặc đấu tranh làm sai lệch phần thưởng của người khác, thậm chí không giải quyết được bất công họ sẽ bỏ việc.

- Nếu người lao động tin rằng mình được đối xử tốt, phần thưởng và đãi ngộ là tương xứng với kết quả lao động thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ.

- Nếu người lao động nhận thức rằng, phần thưởng và đãi ngộ cao hơn điều mà họ mong đợi thì họ sẽ làm việc tích cực, chăm chỉ hơn.

1.3. Các biện pháp tạo động lực lao động

1.3.1. Biện pháp kích thích vật chất

Các biện pháp kích thích tài chính liên quan đến thỏa mãn nhu cầu vật chất của người lao động, bao gồm các biện pháp sau:

**** Tiền lương***

**** Khen thưởng***

*** Chế độ phúc lợi**.

1.3.2. Biện pháp kích thích phi vật chất

Các biện pháp kích thích phi tài chính liên quan đến thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần cho người lao động, bao gồm các biện pháp cơ bản sau:

*** Xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm**

*** Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng**

***Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi**

*** Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động**

***Tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...**

1.4. Tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực của người lao động

1.4.1. Tiêu chí đánh giá

a, Mức độ hài lòng của người lao động.

b, Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc

c, Sự gắn bó của người lao động

d, Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

1.4.2. Nhân tố ảnh hưởng

a, Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

*** Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ**

*** Sự thay đổi của thị trường lao động**

***Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và địa phương:**

***Chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác:**

b, Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

*** Mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp**

*** Khả năng tài chính của tổ chức**

*** Văn hóa doanh nghiệp**

*** Các yếu tố thuộc về người sử dụng lao động**

*** Các yếu tố thuộc bản thân người lao động**

Kết luận chương 1: Việc đưa ra những vấn đề lý luận về những vấn đề lý luận, các học thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động và các tiêu chí đánh giá, các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động cho người lao động sẽ giúp đề tài trở nên logic, chặt chẽ, đồng thời làm căn cứ cho việc phân tích thực trạng tạo động lực cho người lao động chính xác hơn tại chương 2.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ CÁC VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC NINH

2.1. Tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

2.1.1. Quá trình thành lập Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

Theo mô hình mới, ngày 01/10/2015, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh đã được thành lập trực thuộc Tổng công ty dịch vụ viễn thông (VNPT VinaPhone), là đơn vị đầu mối kinh doanh dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin (CNTT) duy nhất của Tổng công ty trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

2.1.2. Lĩnh vực hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.

Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin.

Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên.

Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng.

Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin.

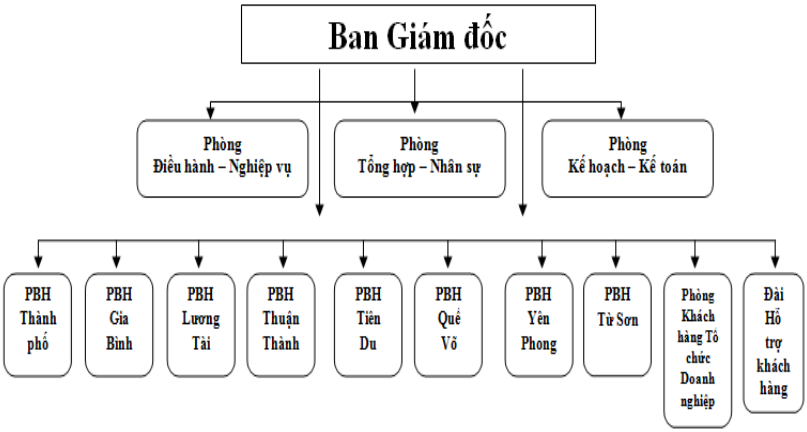
Kinh doanh dịch vụ quảng cáo; dịch vụ truyền thông.

2.1.3. Quy mô hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

*** Cơ cấu tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh**

Hiện nay, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Ninh có tổng số 175 cán bộ công nhân viên, dưới sự điều hành của Ban giám đốc là 03 phòng ban chức năng và 10 đơn vị thành viên trực thuộc bao gồm: 09 đơn vị bán hàng và 01 Đài hỗ trợ.

*** Sơ đồ tổ chức:**



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Trung tâm [13]

Nhận xét: Mỗi phòng ban trong bộ máy tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh đều có những chức năng và nhiệm vụ riêng, được nêu rõ trong quy định tại điều lệ tổ chức hoạt động của Trung tâm tại quyết định do Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt Nam công bố.

2.2. Công tác tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh trong giai đoạn 2016-2019

**** Phương pháp đánh giá***

Các phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu là: phương pháp nghiên cứu lý thuyết và phương pháp

điều tra, khảo sát, thống kê, phân tích, tổng hợp, so sánh một các logic để làm sáng tỏ các vấn đề đặt ra nhằm tìm ra các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Bắc Ninh.

- Phương pháp quan sát: Quan sát trực tiếp các biểu hiện về thái độ và hành vi của cán bộ nhân viên Trung tâm kinh doanh VNPT-Bắc Ninh**.**

- Phương pháp thu thập số liệu thông qua các tài liệu thống kê, báo cáo đã được công bố, qua điều tra chọn mẫu bằng phương pháp bảng hỏi và phỏng vấn một số cán bộ đang làm việc tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Bắc Ninh.

- Nghiên cứu định lượng tác giả đã thực hiện mẫu điều tra có quy mô là 145 nhân viên hiện tại đang công tác tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Bắc Ninh

- Các vấn đề tác giả sẽ khảo sát:

1. Đánh giá sự hài lòng về lương của người lao động.

2. Đánh giá cách thức bố trí công việc.

3. Đánh giá điều kiện làm việc tại TTKD.

4. Đánh giá về hoạt động đào tạo tại TTKD.

5. Đánh giá quy chế khen thưởng nhân viên của TTKD.

- Mức đánh giá: Có 3 mức: Không đồng ý, Bình thường và Đồng ý.

- Kết quả thu thập phiếu điều tra:

Bảng 1. Kết quả thu thập phiếu điều tra

Đối tượng điều tra	**Hình thức điều tra**	**Số lượng bảng hỏi phát ra**	**Số lượng bảng hỏi thu về**	**Tỷ lệ (%)**
Nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh..	Phiếu điều tra được phát trực tiếp cho người điều tra.	145	117	80,7%

- Kết quả sàng lọc phiếu điều tra được thể hiện trong bảng 2. Trong tổng số 145 bảng hỏi thu thập được, sau khi kiểm tra, tác giả đã loại bỏ 28 bản không hợp lệ, 117 bản còn lại được đưa vào xử lý (chiếm 80,7%). 28 bản

trả lời bị loại do thiếu thông tin ở một số câu hỏi hoặc do các câu trả lời mâu thuẫn nhau.

Bảng 2. Thống kê phiếu điều tra

Nội dung	Không hợp lệ	Hợp lệ	Tổng cộng
Số bảng trả lời thu thập	28	117	145

a. Tạo động lực thông qua công tác tiền lương

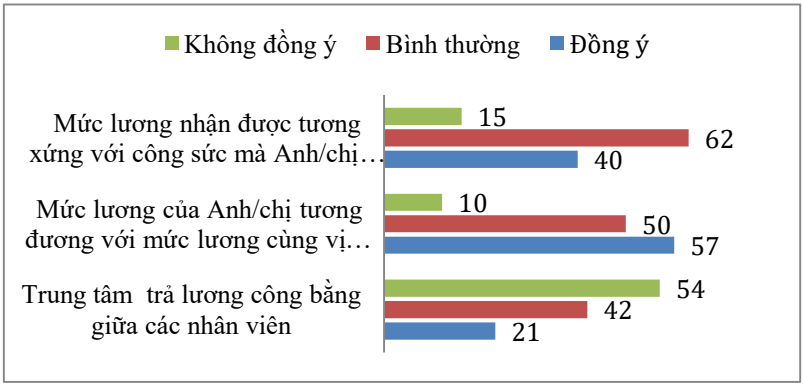
Bảng 2.1: Bảng lương trung bình của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

Khoản mục	Năm 2016	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số liệu	Tỷ lệ % (2017/2016)	Số liệu	Tỷ lệ % (2018/2017)	Số liệu	Tỷ lệ % (2019/2018)
Số lượng lao động (người)	125	139	111%	150	108%	171	114%
Quỹ lương (triệu đồng)	13742	15426	112%	16992	110%	19579	115%
Tiền lương trung bình (triệu đồng)	109,94	110,98	101%	113,28	102%	114,49	101%

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

- Mức lương trung bình của nhân viên tăng theo từng năm, Qua số liệu 3 năm ta thấy sự tăng trưởng về quy mô nhân sự và múc lương trung bình của nhân viên là khá tốt, với mức lương trung bình tăng đều qua các năm. Điều này tạo động lực cho nhân viên kinh an tâm công tác và cống hiến xây dựng trung tâm ngày một phát triển.

Đơn vị: người



Biểu đồ 2.1: Kết quả đánh giá sự hài lòng về lương của người lao động

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

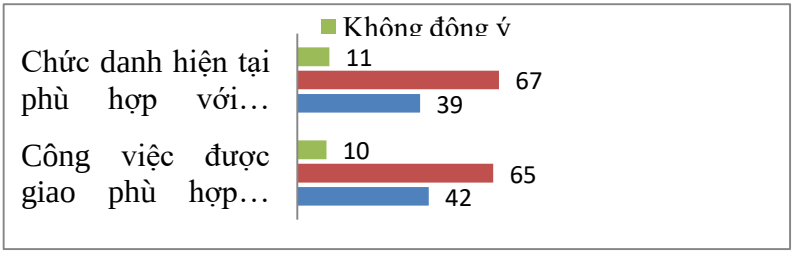
Mức lương hiện nay của người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh được người lao động cho rằng là phù hợp với công sức mà họ bỏ ra. Tuy nhiên với 40 người cho rằng mức lương của họ chỉ là ở mức

chấp nhận được cũng cho thấy nếu để lương là một động lực lao động thì việc tăng mức lương cần phải thực hiện sao cho đạt tới mức mong muốn của người lao động.

Vẫn còn những hạn chế trong quy chế tiền lương của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh hoặc hạn chế trong quy chế xét thi đua để gắn việc trả lương cho người lao động với kết quả thực hiện công việc và cách thức xác định nó.

b. Tạo động lực thông qua cách thức bố trí công việc

Đơn vị: người



Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát cách thức bố trí công việc

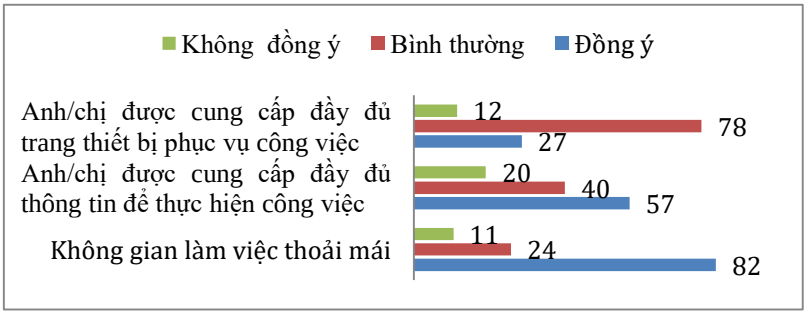
Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Việc bố trí nhân sự đúng với năng lực sở trường của mỗi người được Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh triển khai khá tốt. Do được sắp xếp công việc phù

hợp với khả năng mình nên người lao động có điều kiện để làm việc và phát triển.

c. Môi trường và điều kiện làm việc

Đơn vị: người



Biểu đồ 2.3: Điều kiện làm việc tại trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh

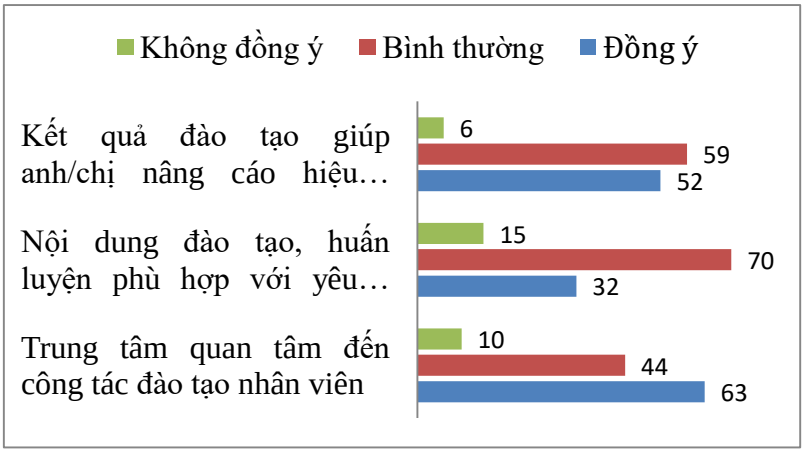
Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Về điều kiện làm việc, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh rất chú trọng môi trường làm việc thông thoáng, nên công tác vệ sinh nơi làm việc được tiến hành thường xuyên hàng ngày để đảm bảo vệ sinh, an toàn cho người lao động. Mỗi phòng được bố trí riêng một tầng; mỗi cá nhân được bố trí thành một bàn làm việc riêng biệt, trên đó, các nhân viên có thể tự trang trí chỗ ngồi của mình sao cho thoải mái nhất. Các phòng đều có điều hòa,

trang bị máy tính bàn hoặc laptop để tiện làm việc, phòng họp có máy chiếu, micro, hệ thống loa...

d. Công tác đào tạo nâng cao trình độ, chuyên môn cho người lao động

Đơn vị tính: người



Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát về hoạt động đào tạo tại trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Hoạt động đào tạo của Trung tâm dừng lại ở mức cơ bản bình thường, không có gì nổi bật và chưa tạo được động lực lao động mạnh mẽ cho người lao động.

e. Tạo động lực thông qua công tác tiền thưởng

Bảng 2.2: Bảng quỹ khen thưởng của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT-
Bắc Ninh

Đơn vị tính: triệu đồng

Nội dung	Năm 2016	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số liệu	Tỷ lệ % (2017/2016)	Số liệu	Tỷ lệ % (2018/2017)	Số liệu	Tỷ lệ % (2019/2018)
Khen sáng kiến	125	139	111%	150	108%	171	114%
Chiến sỹ thi đua	87,7	88,8	101,2%	92,1	104%	98,2	107%
Khen giải định kỳ (Tuần, tháng, quý)	131,55	133,2	101,2%	138,15	104%	145,09	105%

Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

Hiện nay hình thức thưởng trung tâm đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động với các hình thức như sau:

Khen thưởng đối với hoàn thành nhiệm vụ :

+ Thưởng hoàn thành tốt với vị trí là lãnh đạo trong trung tâm: 5.000.000/ 1người /1 năm.

+ Thưởng thêm trách nhiệm điều hành: 100.000/1người / 1 năm.

+ Thưởng tập thể phòng/ ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn được giao: 1.000.000/1 tập thể.

+ Thưởng cho người lao động khi có những phát kiến đóng góp mới tích cực, mang lại giá trị lớn cho trung tâm: 1.000.000/ 1 phát kiến áp dụng được trong thực tiễn/ 1lần.

Nhìn chung quy chế thưởng của Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh đã kích thích được cá nhân người lao động và tập thể các phòng ban tích cực lao động để đạt kết quả tốt nhất trong công việc.

2.3. Đánh giá chung

2.3.1. Ưu điểm

- Cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và theo mức độ đóng góp của người lao động nên đã khuyến khích

mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần : lương cố định và phần lương doanh thu.

- Chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hôi, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đày đủ.

- Công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho người lao động. Đồng thời cho người lao động niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

- Môi trường và điều kiện làm việc: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi đối với người lao động. Điều này tạo cho người lao động tâm lý tin vào Trung tâm, cảm thấy mình được tôn trọng. Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

- Điều kiện lao động, an toàn, vệ sinh và bảo hộ lao động được trung tâm cũng hết sức chú trọng đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho người lao động làm việc.

- Trung tâm làm khá tốt về công tác tạo động lực cho người lao động qua việc tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ như: có cơ sở vật chất kỹ thuật tốt; môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ phòng chống rủi ro; không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng.

2.3.2. Những tồn tại, hạn chế

- Quá trình tăng lương và xét tăng lương chưa có sự thông thoáng; các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Khi xét tăng lương thường mang tính chất định tính, chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá lao động để đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nên không có căn cứ để kiểm tra lại những lao động được xét hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

- Đối với công tác đào tạo, Trung tâm đã có những quan tâm đến việc đầu tư để nâng cao tay nghề của người lao động. như việc hỗ trợ về thời gian và một phần kinh phí học tập. Tuy nhiên, việc hỗ trợ này mới chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của Trung tâm, hoặc lao động nòng cốt; các đói tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức. Các buổi đào tạo chuyên

môn, nghiệp vụ chưa thực sự đạt được hiệu quả cao, còn mang tính chất hình thức khá nhiều, dẫn đến hậu quả quy trình bán hàng chưa thực sự chuyên nghiệp, lỗi tác nghiệp hệ thống còn nhiều.

- Việc trả lương cho người lao động tại Trung tâm gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Phân công công việc còn có sự chồng chéo. Hệ thống phân tích công việc chưa khiến người lao động nắm rõ được các kỳ vọng về kết quả công việc mà Trung tâm mong muốn ở họ, chưa quy định rõ trách nhiệm của người lao động cụ thể.

- Trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc chưa được chú trọng đầu tư, máy tính cá nhân chậm, lỗi thời gây nhiều khó khăn trong quá trình làm việc, gây mất thời gian, hiệu quả công việc bị ảnh hưởng. Hệ thống mạng, hệ thống chuyên ngành hoạt động còn nhiều lỗi, cũng như tình trạng nghẽn trong giờ cao điểm gây khó khăn cho nhân viên.

- Tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động. Hơn nữa, việc đề bạt chức danh Trưởng phòng, Phó phòng Trung tâm đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Trong công tác xác định nhiệm vụ của người lao động: nhiều công việc được thiết kế gây ra nhiều áp lực cho người lao động. Người lao động chưa được tham gia đóng góp ý kiến nhiều vào công việc của mình.

- Những quyết định thưởng cá nhân hoặc tập thể hoàn thành xuất sắc công việc trong tháng hay trong quý lại không được công khai, gây ra nhiều luồng ý kiến trái chiều trong Trung tâm. Cách tính thưởng cuối năm cũng chưa công bằng đối với những người có thâm niên làm việc lâu năm . Công tác khen thưởng hiện nay còn nhiều hạn chế như: hình thức thưởng không đa dạng, hình thức thưởng cuối năm cũng chưa công bằng, mức thưởng còn thấp, kết quả đánh giá dùng làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế nên dẫn đến sự chỉ chú trọng việc thưởng bằng tiền cho cán bộ công nhân viên trong trung tâm. Các

chính sách phúc lợi, hiện nay Trung tâm mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc.

- **Kết luận chương 2**: Từ việc phân tích thực trạng các nhân tố ảnh hưởng và một số phương pháp tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh, tác giả chỉ ra những ưu điểm và các mặt hạn chế còn tồn tại tại cơ quan. Qua đó làm tiền đề cho tác giả đưa ra định hướng và giải pháp nhằm nâng cao động lực cho người lao động tại đơn vị đó trong chương 3.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC NINH

3.1. Định hướng phát triển

Đảng bộ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã nhận thức đầy đủ và tham gia có trách nhiệm đối với Đề án chuyển đổi số quốc gia, để tiến tới một "Việt Nam số" trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, nhằm mục tiêu trở thành nhà cung cấp hàng đầu về dịch vụ số tại Việt Nam vào năm 2025 và trở thành Trung tâm giao dịch số tại châu Á vào năm 2030. Để đạt được mục tiêu này, VNPT đang tập trung triển khai Chiến lược VNPT 4.0 với 34 dự án chiến lược trong đó có 3 dự án chiến lược phát triển nguồn nhân lực với quan điểm VNPT đầu tư mạnh mẽ cho nguồn vốn phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao nhằm tạo bước phát triển đột phá và bền vững của VNPT trong Kỷ nguyên số.

(1) Xây dựng đội ngũ cán bộ các cấp, nhất là lãnh đạo cấp chiến lược của Tập đoàn đủ phẩm chất, năng lực và uy tín, ngang tầm nhiệm vụ; có cơ cấu hợp lý, bảo đảm cơ cấu giữa các thế hệ, lãnh đạo dẫn dắt trong thực hiện Chiến lược VNPT 4.0.

(2) Xây dựng và triển khai mô hình quản trị nhân sự hiện đại. Triển khai thực hiện cung cấp các dịch vụ nhân sự tập trung của Tập đoàn đến các đơn vị thành viên; tăng cường tổ chức thực hiện tuyển dụng tập trung nhằm thu hút nhân lực có chất lượng cao vào làm việc tại Tập đoàn.

(3) Xây dựng hệ thống chức danh công việc, vị trí công việc, khung năng lực, quản trị hiệu suất của VNPT và phương pháp đánh giá để triển khai đồng bộ từ Tập đoàn đến các đơn vị.

(4) Lấy văn hóa VNPT làm nền tảng khi thiết kế các chương trình phát triển nguồn nhân lực, phát triển môi trường làm việc trong Tập đoàn. Hoàn thiện mô hình tổ chức cơ sở đào tạo, triển khai quy chế quản trị tài năng, có chính sách xây dựng, thu hút đội ngũ chuyên gia các cấp, các lĩnh vực quan trọng của Tập đoàn.

(5) Thực hiện cơ chế thúc đẩy và nâng cao chất lượng hoạt động bồi dưỡng nội bộ trong toàn Tập đoàn; mở rộng các chương trình hợp tác với các trường đại học trong và ngoài nước để tạo nguồn tuyển dụng lao động trẻ, chất lượng cao và tận dụng được nguồn nhân lực trong hợp tác nghiên cứu phát triển các sản phẩm dịch vụ mới cho Tập đoàn; sử dụng hiệu quả chi phí đào tạo.

3.2. Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh.

3.2.1. Hoàn thiện cơ chế trả lương

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, khiến họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng cao.

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc.

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc

3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo

- Tổ chức giáo dục định hướng cho người lao động

- Công tác đào tạo cần được tiến hành đúng với yêu cầu thực tế của doanh nghiệp và nhu cầu của cá nhân người lao động

- Định hướng lộ trình thăng tiến cụ thể cho cán bộ nhân viên trong Trung tâm

3.2.3. Xây dựng và triển khai tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc

- Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động trong Trung tâm về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá.

- Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng.

- Đầu tư xây dựng và triển khai phần mềm đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá.

- Tạo điều kiện cho toàn bộ người lao động được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc.

- Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực

- Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo-phát triển nguồn nhân lực.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực.

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến:

3.2.4. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp

- Đầu tư trang thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc phù hợp.

- Thường xuyên vệ sinh, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất: Chẳng hạn: bàn, ghế hỏng cần được sửa; thường xuyên bảo hành điều hòa, máy vi tính, thang máy... Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của người lao động; cải tạo hệ thống hút mùi, khử mùi. Thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành cho người lao động...

- Áp dụng ứng dụng công nghệ thông tin vào công

việc để tiết kiệm thời gian và công sức cho người lao động tại trung tâm.

- Đẩy mạnh vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm.

3.2.5. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu của người lao động

Để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu của người lao động, nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong công ty và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ,... từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lí, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau. Sau đó cần tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

3.2.6. Hoàn thiện công tác tạo động lực qua các chính sách khuyến khích người lao động.

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết.

- *Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động.*

- *Tạo điều kiện hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của Trung tâm.*

- *Xây dựng giá trị văn hóa mới và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp.*

- **Kết luận chương 3:** Thông qua việc phân tích thực trạng các ưu điểm và tồn tại hạn chế về động lực làm việc đang diễn ra, tác giả đã đưa ra định hướng và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh**.**

III. KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực có vai trò ngày càng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức. Khả năng của con người là vô hạn, cho nên mỗi một doanh nghiệp, mỗi một tổ chức cần phải chú trọng đến việc phát huy yếu tố con người. Một trong những biện pháp đặc biệt quan trọng nhằm phát huy hết khả năng của người lao động, tăng cường sự cống hiến của họ đối với tổ chức chính là công tác tạo động lực..

Trong hoạt động tạo động lực của *Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh* phần lớn người lao động đều hài lòng với cách tạo động lực thông qua các biện pháp tài chính và phi tài chính. Nhưng vẫn còn một số lao động chưa thực sự hài lòng với công tác tạo động lực lao động trong trung tâm. Để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tạo động lực lao động, *Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh* cần chú trọng hơn nữa các hoạt động về đánh giá thực hiện công việc, các hoạt động khen thưởng, chính sách thăng tiến... Và trung tâm cần đặt vị trí là người lao động, hiểu những tâm tư nguyện vọng, nhu cầu của người

lao động để có những biện pháp tạo động lực lao động phù hợp.

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Tác giả rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

Do điều kiện thời gian và năng lực có hạn. Luận văn chưa thật sự khái quát hết được tổng thể nội dung của vấn đề cần được tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện và bổ sung.. Tác giả mong nhận được ý kiến tham gia của các nhà khoa học, các nhà quản trị, các thầy cô giáo để đề tài được hoàn thiện và được được áp dụng trong thực tiễn, góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại *Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.*

Trân trọng cảm ơn!