

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**Nguyễn Thị Ngọc Thành**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC NINH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**HÀ NỘI – NĂM 2020**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

-----



**Nguyễn Thị Ngọc Thành**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG  
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC NINH**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. TRẦN ĐỨC LAI**

**HÀ NỘI – NĂM 2020**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tên tôi là: Nguyễn Thị Ngọc Thành

Sinh ngày: 25/02/1994 – Nơi sinh: Bắc Ninh

Mã học viên: B18CHQT051 - Lớp: M18CQQT02-B

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Khoá: 2018 - 1 (2018-2020) - Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Tôi xin cam đoan:

1. Luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh: “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Ninh” là công trình nghiên cứu của riêng tôi, dưới sự hướng dẫn của TS. Trần Đức Lai.

2. Các số liệu, tài liệu trong luận văn là trung thực, bảo đảm tính khách quan. Các tài liệu tham khảo có nguồn gốc xuất xứ rõ ràng.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về sự cam đoan này.

**Tác giả luận văn**

**Nguyễn Thị Ngọc Thành**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình cao học và bài luận văn này, bên cạnh những nỗ lực của bản thân tác giả đã nhận được sự quan tâm, động viên, giúp đỡ tận tình của các thầy cô, bạn bè, gia đình trong suốt quá trình học tập, công tác.

Nhân đây, tác giả xin gửi lời cảm ơn chân thành tới:

- Người hướng dẫn khoa học: TS. Trần Đức Lai
- Các thầy cô giáo Khoa sau đại học – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và những thầy cô giáo đã giảng dạy các học phần sau đại học trong khóa học Cao học của tác giả.
- Tập thể lãnh đạo, CBNV Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Ninh.
- Các cơ quan hữu quan, các nhà khoa học, gia đình, đồng nghiệp, bạn bè đã giúp đỡ và cung cấp tài liệu cho tôi trong quá trình thực hiện luận văn.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng để hoàn thành luận văn bằng tất cả sự nhiệt tình và năng lực của bản thân, tuy nhiên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của các thầy cô và bạn đọc để tác giả có thể hoàn thiện tốt hơn luận văn của mình.

Xin trân trọng cảm ơn !

Hà Nội, ngày.....tháng .... năm 2020

**Tác giả**

**Nguyễn Thị Ngọc Thành**

## MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC SƠ ĐỒ .....	v
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	vi
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vii
I. MỞ ĐẦU .....	vii
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu .....	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Kết cấu của luận văn .....	6
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG .....	7
1.1. Những vấn đề lý luận liên quan đến động lực trong lao động .....	7
1.1.1. Động lực, nhu cầu, lợi ích.....	7
1.1.2. Tạo động lực lao động .....	9
1.2. Các học thuyết về tạo động lực trong lao động .....	10
1.2.1 Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow .....	10
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner .....	11
1.2.3. Hệ thống hai yếu tố của Fredeic Herzberg.....	12
1.2.4. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	13
1.2.5. Học thuyết công bằng của Stacy Adam .....	15
1.3. Các biện pháp tạo động lực lao động .....	16
1.3.1. Biện pháp kích thích vật chất.....	16
1.3.2. Biện pháp kích thích phi vật chất.....	18
1.4. Tiêu chí đánh giá và các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực của người lao động .....	21
1.4.1. Tiêu chí đánh giá.....	21
1.4.2. Nhân tố ảnh hưởng.....	25
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ CÁC VẤN ĐỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC NINH .....	29
2.1. Tổng quan về Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh .....	29

2.1.1. Quá trình thành lập Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.....	29
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.....	31
2.1.3. Quy mô hoạt động của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh .....	31
2.2. Công tác tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh trong giai đoạn 2016-2019 .....	33
2.3. Đánh giá chung.....	42
2.3.1. Ưu điểm.....	42
2.3.2. Những tồn tại, hạn chế.....	43
<b>CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC NINH .....</b>	<b>47</b>
3.1. Định hướng phát triển.....	47
3.2. Giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh. ....	52
3.2.1. Hoàn thiện cơ chế trả lương.....	52
3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo.....	54
3.2.3. Xây dựng và triển khai tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc ....	56
3.2.4. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp.....	58
3.2.5. Triển khai nghiên cứu xác định nhu cầu của người lao động .....	59
3.2.6. Hoàn thiện công tác tạo động lực qua các chính sách khuyến khích người lao động.....	60
<b>III. KẾT LUẬN.....</b>	<b>63</b>
<b>IV. DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>65</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>67</b>

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu của A.Maslow .....	10
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Trung tâm [13] .....	32
Biểu đồ 2.1: Kết quả đánh giá sự hài lòng về lương của người lao động .....	36
Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát cách thức bố trí công việc .....	37
Biểu đồ 2.3: Điều kiện làm việc tại trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh.....	39
Biểu đồ 2.4: Kết quả khảo sát về hoạt động đào tạo tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh.....	40

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 1. Kết quả thu thập phiếu điều tra.....	33
Bảng 2. Thống kê phiếu điều tra .....	34
Bảng 2.1: Bảng lương trung bình của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh.....	35
Bảng 2.2: Bảng quỹ khen thưởng của nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh.....	41



**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

STT	TỪ VIẾT TẮT	NGHĨA TIẾNG VIỆT
1	CBNV	Cán bộ nhân viên
2	CNTT	Công nghệ thông tin
3	TTKD	Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh
4	UBND	Ủy ban nhân dân

## 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 và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Tuy nhiên để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực không phải là vấn đề đơn giản, một sớm một chiều. Nó đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản trị phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho doanh nghiệp, tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của họ, từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình. Trong quản trị nhân sự, điều quan trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, tạo động lực làm việc hết mình một cách có hứng thú.

Vì vậy, muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết tạo động lực cho họ. Chế độ lương bổng đãi ngộ phải công bằng và khoa học là nguồn động lực lớn nhất đối với nhân viên trong giai đoạn hiện nay. Nhưng về lâu dài, chính các kích thích phi vật chất như bản thân công việc, khung cảnh môi trường làm việc là nguồn cổ vũ lớn lao, giúp cho nhân viên thoải mái, hăng diện, thăng tiến, hăng say, và thoả mãn với công việc. Vì vậy vấn đề tạo động lực cho nhân viên trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm và đầu tư một cách đúng mức và kịp thời. Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh đã xác định yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành bại của doanh nghiệp là con người. Bởi vậy, làm cách nào để phát huy năng lực trí tuệ của nhân viên là một câu hỏi mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng cố gắng tìm ra câu trả lời tốt nhất.

Trong bối cảnh hiện nay, cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt không chỉ đơn thuần là cạnh tranh về sản phẩm, dịch vụ, khách hàng mà còn cạnh tranh cả về

nguồn nhân lực. Vì thế, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh nói chung và các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng cần phải biết cách sử dụng nguồn nhân lực cho hiệu quả, nghĩa là phải xây dựng và thực hiện hàng loạt các tác động nhằm tạo ra niềm phấn khởi, tự hào, tự nguyện và khát khao muốn cống hiến của mọi nhân viên trong 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. Để làm được điều này, các nhà quản trị phải có khả năng xây dựng động lực làm việc cho 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. Có nhiều thuyết và quan điểm về vấn đề tạo động lực làm việc cho nhân viên được đề cập và nhắc đến như: Thuyết cổ điển của Taylor, Thuyết cổ điển tâm lý xã hội, Lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow, Lý thuyết về bản chất con người của Mc.Gregor, Lý thuyết 2 yếu tố của Herzberg, Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, Quan điểm của Hackman và Oldham, Thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner, Thuyết công bằng của J. Stacy Adam, Thuyết mục tiêu của Edwin Locke.

Trong những năm gần đây, rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học mang tính chất chuyên sâu có liên quan đến tạo động lực cho người lao động trong các lĩnh vực khác nhau được công bố. Tạo động lực cho người lao động ảnh hưởng trực

tiếp đến hiệu suất và kết quả công việc nên được sự quan tâm lớn trong thời gian hiện nay.

Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Cần Thơ với bài viết “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”. Bài viết được thực hiện nhằm xây dựng một khung lý thuyết phục vụ cho mục đích khám phá các nhân tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ở khu vực công (công chức, viên chức) tại Việt Nam. Khung lý thuyết được đề xuất dựa trên mô hình Tháp nhu cầu của Maslow (1943) và mô hình Tháp nhu cầu của người Trung Quốc do Nevis đề xuất năm 1983, nhưng đã có sự điều chỉnh, bổ sung để phù hợp với đối tượng nghiên cứu là công chức, viên chức Việt Nam. Đồng thời, nghiên cứu còn thể hiện rõ sự cân nhắc kỹ lưỡng đến các đặc trưng của nền văn hóa tập thể và bối cảnh kinh tế - xã hội ở nước ta hiện nay. Kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình lý thuyết do tác giả đề xuất bao gồm năm bậc nhu cầu theo trật tự từ thấp đến cao như sau : nhu cầu xã hội – nhu cầu sinh học – nhu cầu an toàn – nhu cầu tôn trọng – nhu cầu tự thể hiện. Năm bậc nhu cầu có thể xem như 5 nhóm biến trong mô hình kinh tế lượng và được đo lường thông qua tất biến thành phần. Mô hình lý thuyết này có giá trị áp dụng đối với các tổ chức trong khu vực công tại Việt Nam.

Nguyễn Thị Thu Trang trường cao đẳng Việt Mỹ, thành phố Hồ Chí Minh với bài viết “Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh” năm 2013. Bài viết sử dụng lý thuyết động viên để phân tích và lượng hóa các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy trong tám nhân tố được xác định chỉ có bốn nhân tố ảnh hưởng có ý nghĩa đến động viên của nhân viên, bao gồm: lương bổng và đãi ngộ tài chính, cơ hội đào tạo và phát triển, phong cách lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp. Bên cạnh đó, bài viết cũng đề xuất một số chính sách mang tính gợi ý trong việc cải thiện mức độ động viên nhân viên tại Công ty Dịch vụ Công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh.

Vũ Thị Uyên (2007), luận án Tiến sĩ Kinh tế với đề tài: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các DN nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; hệ thống và đề xuất về động lực lao động, các nhân tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực cho người lao động và lao động quản lý trong doanh nghiệp. Đồng thời, tác giả cũng phân tích và đánh giá về thực trạng động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm hạn chế động lực của lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội và đề xuất những quan điểm và giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội. Như vậy, luận án tập trung chủ yếu vào đối tượng là lao động quản lý. Đây là điểm khác biệt với đề tài mà tác giả đang nghiên cứu.

Trương Minh Đức (2011), trong bài viết về “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty trách nhiệm hữu hạn ERICSSON Việt Nam” đã dựa trên lý thuyết tháp nhu cầu Maslow để đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho các nhân viên Công ty trách nhiệm hữu hạn Ericsson tại Việt Nam. Ngoài ra, tại Việt Nam còn có các nghiên cứu cụ thể hơn, đi sâu chi tiết, mô tả rõ ràng hơn; một trong những nghiên cứu tạo động lực như: Vương Đức Hoàng Quân và Phan Khanh (2004), hay Vân Hồ Đông Phương (2008), đặc biệt là thang đo động viên nhân viên của Nguyễn Ngọc Lan Vy, Trần Kim Dung (2005). Tuy nhiên, các nghiên cứu này thông thường hoặc chỉ đứng trên một quan điểm để đánh giá hoặc chỉ đưa ra các khái niệm chung nhất hoặc là những giải pháp mang tính chất rời rạc không thể thành một chính sách tạo động lực hoàn chỉnh. Việc nghiên cứu các lý thuyết tạo động lực, qua đó đưa ra các giải pháp cụ thể cho các công ty chưa nhiều, đặc biệt tại Việt Nam. Vì vậy, đề tài có ý nghĩa nhất định trong việc xây dựng chính sách tạo động lực tại một công ty cụ thể, và từ đó có thể áp dụng cho những công ty khác đặc biệt có cùng tính chất ngành nghề.

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 2017 – 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]

Cần phân biệt hai khái niệm động lực và động cơ: cả động lực và động cơ đều hết sức quan trọng nhưng động lực có tính bền vững hơn, là yếu tố “gốc rễ”, bản chất. Ví dụ: Lý do hàng ngày chúng ta đi làm là vì hàng tháng ta cần có một số tiền để tiêu vào một việc gì đó. Đó chính là động cơ, còn việc sử dụng tiền kiếm được vào “một việc gì đó” chính là động lực. Động lực thường mang tính bền vững và dài hạn, động cơ thường mang tính ngắn hạn, nhất thời và bề nổi.

Như vậy, động lực xuất phát từ chính bản thân mỗi người. Đây là một trạng thái nội tại, cung cấp sinh lực và hướng con người vào những hành vi có mục đích. Ở những vị trí khác nhau với những đặc điểm tâm lý khác nhau, động lực của mỗi người cũng khác nhau.

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]

Theo định nghĩa của TS. Bùi Thị Xuân Mai trong “Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động” : Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển,



nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...) [8]

Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.

Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý.

Ngày nay với xu hướng phát triển của nền kinh tế, việc tìm hiểu đúng nhu cầu của người lao động là một cách tiếp cận hữu hiệu để nhà quản trị có những cách thức phù hợp giúp thỏa mãn nhu cầu của người lao động; tạo môi trường làm việc thuận lợi để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp

c, “Lợi ích”

- Đối với người lao động

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân: Khi có động lực lao động thì người lao động sẽ thấy yêu thích công việc và làm việc hăng say, kết quả là năng suất lao động cá nhân được nâng cao rõ rệt. Năng suất tăng lên dẫn tới tiền lương cũng được nâng cao hơn trước và nâng cao thu nhập cho người lao động.

- 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 hiện 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. Điều đó tạo cho họ cảm thấy có ý nghĩa trong công việc, cảm thấy mình quan trọng và có ích và từ đó không ngừng hoàn thiện bản thân mình hơn nữa.

- 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.

Theo PGS, TS Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào”. [4]

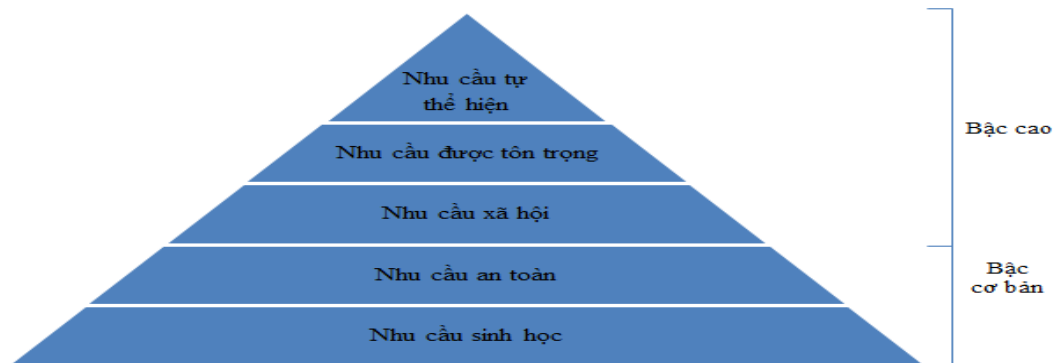
Theo TS. Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”. [12]

Từ các khái niệm trên 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:



Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu của A.Maslow

- Nhu cầu sinh học: nhu cầu về căn bản nhất thuộc "thể lý" - thức ăn, nước uống, nơi trú ngụ, tình dục, bài tiết, thở, nghỉ ngơi.
- Nhu cầu an toàn: là con người cần có cảm giác yên tâm về an toàn thân thể, việc làm, gia đình, sức khỏe, tài sản được đảm bảo.
- Nhu cầu xã hội: nhu cầu được giao lưu tình cảm và được trực thuộc - muốn được trong một nhóm cộng đồng nào đó, xây dựng quan hệ cộng đồng xã hội.
- Nhu cầu được tôn trọng: nhu cầu được quý trọng, kính mến - cần có cảm giác được tôn trọng, kính mến, được tin tưởng.

- Nhu cầu tự thể hiện bản thân: con người muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt.

Mặc dù A.Maslow đã sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao về tầm quan trọng, tuy nhiên với những điều kiện xã hội khác nhau thì thứ tự này có thể sẽ bị thay đổi vị trí ưu tiên. Bên cạnh đó, các nhu cầu bậc cao sẽ nảy sinh và mong muốn được thoả mãn ngày càng mãnh liệt khi tất cả các nhu cầu cơ bản ở dưới (phía đáy tháp) đã được đáp ứng đầy đủ. Để tạo ra động cơ thúc đẩy người lao động, những nhà quản trị cần phải giúp họ yên tâm với công việc bằng cách thoả mãn những nhu cầu hiện tại của họ. Một điều quan trọng nữa là nhà quản trị phải biết cách tận dụng phương châm rất thiết thực đó là “đói cho ăn, khát cho uống”. Châm ngôn này chỉ rõ nhiệm vụ của nhà quản trị đó là phải tìm hiểu xem nhân viên của mình đang ở nấc thang nhu cầu nào, qua đó mới có thể đưa ra được cách phương án tạo động lực làm việc tốt nhất, phù hợp nhất với đúng nhu cầu thực sự của họ. [4]

### ***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. Và khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng điều chỉnh hành vi bấy nhiêu. Bằng các hành vi tăng cường, nhà quản trị cần phải lưu ý đánh giá tích cực những hoạt động đóng góp của nhân viên đồng thời tránh đánh giá tiêu cực để hạn chế những phản ứng đối kháng. Học thuyết cũng chỉ ra rằng có những hành vi của cá nhân nên được thúc đẩy, nhưng cũng có hành vi nên bị hạn chế bằng các công cụ như là các hình phạt hoặc thậm chí có thể làm ngưng. Thêm vào đó, học thuyết cũng nhắc đến một yếu tố là khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm tiến hành thưởng hay phạt. Skinner chỉ ra rằng khoảng thời gian này càng ngắn thì càng có tác dụng làm thay đổi hành vi, và chứng minh rằng hình phạt có tác dụng hạn chế các hành vi mang lại kết quả không kỳ vọng, nhưng có thể gây ra phản kháng từ phía người lao động. Để giảm những biến cố này cần gắn hành vi phạt đi liền với hành vi thưởng cho thành tích tốt hay “khen trước – chê sau”, khuyến khích tăng cường tích cực.

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: Khuyến khích người lao động đó lặp lại những gì đã làm trước đây, phần thưởng có thể bằng tiền, bỏ nhiệm thăng tiến hay chỉ là những lời khen, tán thưởng.

- Sử dụng các hình phạt: Nhà quản trị có thể trách người lao động về những lỗi lầm mắc phải, người lao động dựa vào đó có thể biết những gì không được làm, nhưng lại không thể biết nên làm điều gì.

- Làm ngơ: Nhà quản trị có thể coi như không biết đến lỗi lầm của nhân viên. Tuy nhiên, điều này chỉ thích hợp khi nhà quản trị thấy rằng lỗi đó chỉ là nhất thời hoặc không quá nghiêm trọng.

Các nhà quản trị cần dựa trên các kết quả nghiên cứu mà học thuyết đưa ra để lựa chọn, xác định những hành vi cụ thể mà họ mong muốn người lao động cần phải thực hiện. Trên cơ sở đó, việc quản lý và định hướng người lao động của các nhà quản trị sẽ có được những hiệu quả nhất định. Các nhà quản trị cũng cần lưu ý đến thời điểm thưởng phạt để nâng cao tác dụng trong quản lý và đảm bảo công bằng giữa những người lao động. Tuy nhiên, nhà quản trị cũng không nên quá tập trung tới các hình phạt, thay vào đó nên phát huy hình thức khen thưởng để hạn chế sự phản kháng từ phía người lao động. [4]

### ***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. Bằng kinh nghiệm chuyên môn, ông chia các nhu cầu của con người theo 2 loại độc lập và có ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau: khi con người cảm thấy không thoả mãn với công việc của mình thì họ rất lo lắng về môi trường họ đang làm việc, còn khi họ cảm thấy hài lòng về công việc thì họ tắt quan tâm đến chính công việc. 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:

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Phương pháp giám sát</li> <li>▪ Hệ thống phân phối thu nhập</li> <li>▪ Quan hệ với đồng nghiệp</li> <li>▪ Chính sách của doanh nghiệp</li> <li>▪ Điều kiện làm việc</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sự thách thức của công việc</li> <li>▪ Công việc tạo các cơ hội thăng tiến</li> <li>▪ Công việc có ý nghĩa và giá trị cao, được mọi người trân trọng thành tích</li> </ul>	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự thỏa mãn

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

- Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thỏa mãn. Vì vậy, nhà quản trị không thể mong đợi sự thỏa 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 thỏa 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. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có hấp lực cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ... sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

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**

- Chọn nhân viên phù hợp với công việc.
- Đào tạo nhân viên tốt.
- "Phân vai" rõ trong công việc.
- Cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết.
- Kèm cặp, giám sát và tích cực thu thập thông tin phản hồi.

**Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc tới hiệu quả**

- Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác.

- Mô tả các kết quả làm việc tốt và không tốt.
- Giải thích và áp dụng cơ chế đãi ngộ theo kết quả công việc

#### **Tăng mức độ thỏa mãn**

- Đảm bảo là các phần thưởng có giá trị (vật chất & tinh thần)
- Cá biệt hóa phần thưởng.
- Tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các kết quả. [4]

#### **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. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại tình trạng bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng.

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.

Với học thuyết này, các nhà quản lý cần phải hiểu và biết đối xử công bằng với mọi nhân viên trong tập thể để không những quản lý tốt hơn con người mà còn thúc đẩy mạnh mẽ động lực của mỗi người lao động trong quá trình thực hiện



nhệm vụ của mình cũng như của doanh nghiệp. [4]

### **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***

Một trong những chức năng của tiền lương là chức năng kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động. Khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

- Việc trả lương phải đúng theo mức độ hoàn thành công việc và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho người lao động vì nó có thể ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho người lao động, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc thậm trí họ còn có thể rời bỏ doanh nghiệp.

- Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ.

- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không hấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định dùng để trả cho những người lao động làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề.

Việc xây dựng hệ thống tiền lương cần hướng tới mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt với công tác tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương. Muốn vậy phải xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương tương xứng

##### ***\* Khen thưởng***

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện thông qua tiền thưởng, phần thưởng. Bên cạnh

tiền lương cố định hàng tháng/ hàng năm/ hàng kỳ, trong doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là tiền thưởng. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động

Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại; có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả công việc để nâng cao sự nỗ lực trong công việc của người lao động.

Xây dựng chế độ khen thưởng cho người lao động phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc; khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động.

#### **\* Chế độ phúc lợi**

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi (Chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên người lao động yên tâm hơn với công việc của mình.

Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên người lao động trong công việc, đặc biệt là các phúc

lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

### ***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**

Hoạt động xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc của mình. Nó không những có tác động rất lớn đến hầu hết các hoạt động quản trị nhân lực như: đánh giá thực hiện công việc, là cơ sở tính tiền lương, tiền công cho người lao động...mà còn giúp tạo động lực lao động, tạo năng suất và hiệu quả làm việc tối ưu.

Nhà quản trị cần phải xác định một cách rõ ràng nhiệm vụ công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động là gì? Khi công việc được giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng, sẽ có thể đánh giá đúng đắn được mức độ thực hiện công việc của nhân viên. Kết quả thực hiện công việc này là cơ sở để tổ chức thực hiện các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần hợp lý cho người lao động.

Để xây dựng tiêu chuẩn vị trí công, nhà quản trị cần thực hiện đầy đủ hai vấn đề cơ bản sau:

- Xác định rõ mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ được mục tiêu đó.

- Xác định các vị trí việc làm cụ thể cho từng bộ phận trong tổ chức và tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí việc làm; từ đó lựa chọn và bố trí nhân sự một cách phù hợp.

#### **\* Phân công, bố trí lao động hợp lý**

Phân công, bố trí lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân sự hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích lao động. Khi người lao động

được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, phát huy được khả năng của mình đem lại hiệu quả cao trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì họ cảm thấy làm việc hết sức khó khăn, không hứng thú với công việc, không phát huy được khả năng hay thể mạnh của mình từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực làm việc.

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

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra.

Đối với người lao động: đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của người lao động, nhằm giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc.

Đối với người quản lý: Đánh giá thực hiện công việc giúp họ nắm được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến...

Doanh nghiệp cần xây dựng quy chế đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, minh bạch. Việc đánh giá phải dựa trên mức độ hoàn thành của người lao động so với yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, phải đảm bảo các tiêu chí : đánh giá dựa trên tinh thần, thái độ làm việc, bình đẳng trong đánh giá thực hiện công việc...Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

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

Trong công việc, mọi nhân viên đều mong muốn được làm việc trong một doanh nghiệp với môi trường làm việc thật vui vẻ, mọi người luôn giúp đỡ nhau.

Nhưng để thực hiện được điều này không phải ai cũng làm được. Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn

trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động. Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của người lao động. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để người lao động làm việc có hiệu quả nhất.

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

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng phát triển của người lao động, từ đó cất nhắc, đề bạt người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa. Vì vậy việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động có ý nghĩa quan trọng trong việc người lao động quyết định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Ở vị trí những người quản lý cần hướng cho người lao động những bước đi mới, vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp, tạo cơ hội để người lao động thăng tiến vì thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình. Tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa

trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

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

Thông qua việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội cho người lao động gần nhau và hiểu nhau hơn, cùng học hỏi và giao lưu lẫn nhau. Người lao động được thư giãn sau những giờ làm việc căng thẳng sẽ cảm thấy thoải mái, sẵn sàng cho những công việc tiếp theo. Việc chú trọng tổ chức các hoạt động cho người lao động là cách để doanh nghiệp quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Khi người lao động được thỏa mãn về mặt tinh thần, năng suất lao động và chất lượng công việc chắc chắn cũng sẽ tốt hơn.

#### **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

- Khi nhắc đến mức độ hài lòng của người lao động, trước tiên phải kể đến sự hài lòng của người lao động với vị trí việc làm như thế nào? Người lao động có hài lòng với vị trí công việc mình đảm nhận không? Công việc có phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường của người lao động không? Nếu người lao động hài lòng với những gì mình nhận được từ phía doanh nghiệp, người lao động sẽ hứng khởi và tin tưởng để phát huy hết khả năng của mình đem lại hiệu quả lao động cao hơn. Ngược lại, đó sẽ là sự cản trở hiệu quả làm việc của người lao động.

- Sự hài lòng của người lao động còn được thể hiện thông qua sự thỏa mãn của người lao động về chế độ thù lao, chế độ phúc lợi, thông qua niềm tin tưởng và tự hào của người lao động về tổ chức nơi mình đang làm việc. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Sự hài lòng về vị trí việc làm và chế độ đãi ngộ của người lao động càng cao, đồng nghĩa với việc công tác

tạo động lực lao động đang đi đúng hướng và đạt hiệu quả, những điểm nào chưa được người lao động đánh giá cao thì cần xem xét và điều chỉnh hợp lý. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

- Tiền luôn là một trong những lý do để nhân viên ở lại công ty. Xét cùng hai đơn vị có tiềm lực phát triển như nhau, mô hình công ty như nhau nhưng lại có mức lương trả cho nhân viên chênh lệch nhau thì chắc chắn phần thắng sẽ thuộc về đơn vị có mức lương cao hơn. Mục đích chính của người lao động khi đi làm đó chính là kiếm tiền. Chính vì vậy mức độ hài lòng của người lao động về mức lương nhận được khi làm việc tại doanh nghiệp/công ty là yếu tố cơ bản và quan trọng nhất doanh nghiệp cần nắm được. Bên cạnh đó mức khen thưởng và khuyến khích cũng là yếu tố quan trọng đứng thứ hai và luôn gắn liền, đi đôi với tiền lương không thể tách rời. Nếu tiền lương là nguồn thu nhập chính thì tiền thưởng ngoài giá trị vật chất mang lại nó còn đem đến cả giá trị tinh thần vô cùng quan trọng, tạo hứng khởi và động lực làm việc cho nhân viên.

- Cùng một quy mô, cùng lĩnh vực hoạt động, tại sao nhân viên đơn vị này làm việc hào hứng, năng suất làm việc cao còn đơn vị khác, năng suất lao động lại thấp, nhân viên có xu hướng nhảy việc, không gắn bó lâu dài? Điều này chịu tác động rất lớn của môi trường làm việc. Môi trường làm việc là một khái niệm rộng bao gồm tất cả những gì có liên quan, ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và sự phát triển, nâng cao năng lực công tác của mỗi cá nhân, cán bộ, công chức (bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài): Cơ sở vật chất, chế độ chính sách, mối quan hệ giữa lãnh đạo đối với nhân viên và giữa nhân viên với nhân viên... Môi trường làm việc chuyên nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến năng suất, hiệu quả công việc của mỗi cán bộ nhân viên, từ đó tạo ra động lực để doanh nghiệp phát triển.

- Bố trí nhân sự là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí công việc của tổ chức. Sử dụng nhân sự là quá trình khai thác và phát huy năng lực làm việc của người lao động một cách tối đa nhằm đạt hiệu quả cao trong công việc. Như vậy, việc bố trí và sử dụng nhân sự có liên quan chặt chẽ với nhau: bố trí đúng thì mới có

thể sử dụng được, ngược lại nếu doanh nghiệp tìm và bố trí được nhân viên có năng lực mà không biết cách sử dụng họ thì hiệu quả tổng thể cũng sẽ không đạt được. Các mục tiêu cơ bản cần đạt được trong bố trí và sử dụng nhân sự là: đảm bảo đúng số lượng, đảm bảo đúng người, đảm bảo đúng nơi đúng chỗ và đảm bảo đúng thời hạn để tạo được lòng tin và sự thoải mái trong tư tưởng của người lao động giúp họ an tâm làm việc.

- Hoạt động đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động ngoài mục đích để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức, chuẩn bị và bù đắp vào những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống, sự bù đắp này diễn ra thường xuyên nhằm làm cho hoạt động của doanh nghiệp được trôi chảy; thì còn để đáp ứng yêu cầu học tập, phát triển của người lao động. Con người luôn có nhu cầu phát triển bản thân để phấn đấu vươn lên vị trí tốt hơn trong công việc, người lao động hài lòng với chính sách đào tạo phát triển của doanh nghiệp thì đồng nghĩa với việc họ yên tâm gắn bó làm việc, hăng say lao động cống hiến cho doanh nghiệp, phấn đấu đạt được kết quả tốt nhất cho công việc nói chung của doanh nghiệp cũng như công việc nói riêng của cá nhân.

- Vấn đề tiền lương đôi khi quyết định rất nhiều đến tinh thần và sự nhiệt huyết của những nhân viên công ty. Họ có năng lực và có tâm huyết nhưng mức lương không được như ý thì họ sẽ không thể cống hiến mãi cho doanh nghiệp. Bởi lẽ họ cần tiền để sống, để nuôi gia đình và để xứng đáng với năng lực cũng như công sức mà họ bỏ ra.

Theo học thuyết nhu cầu của Abarham Maslow thì con người có 5 nhu cầu cơ bản xếp từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Doanh nghiệp có thể tìm hiểu xem người lao động khi làm việc tại doanh nghiệp, họ có cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân không? Tại mỗi một thời điểm, tùy vào quan điểm cá nhân, mỗi người lao động sẽ có nhu cầu khác nhau. Với những nhu cầu khác nhau đó, nếu người lao động cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu của bản thân, nghĩa là công tác tạo động lực đã thực sự đáp ứng được nhu cầu, nguyện vọng của người lao động. Để làm thỏa mãn tất cả nhu cầu của người lao động là điều không thể, tuy nhiên doanh nghiệp



cần tìm các biện pháp để thỏa mãn nhu cầu của người lao động ở mức tối đa tạo động lực lao động cho họ, để họ yên tâm làm việc tạo ra năng suất lao động cao.

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

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian.

Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân người lao động và khuyến khích, tạo động lực làm việc. Người lao động được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của công ty. Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao... Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian người lao động hoàn thành công việc khi có động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu người lao động hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến người lao động và làm tăng năng suất lao động.

c, Sự gắn bó của người lao động

Lòng trung thành/ Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và người lao động có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của công ty. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho người lao động lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Muốn có được lòng trung thành, sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động.

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

Nhân lực chủ động, sáng tạo đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất cứ tổ chức nào. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, đam mê công việc hơn.

Tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, số sáng kiến được công nhận, khen thưởng... Tính chủ động trong giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận,... giúp cho tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh nghiệp phát triển hơn. Đánh giá tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp.

#### ***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**

Các quy định về an toàn lao động, chế độ bảo hiểm bắt buộc, tiền lương tối thiểu... và một số chính sách khác được quy định trong Bộ Luật Lao động đều ảnh hưởng tới việc áp dụng các công cụ lao động nào phù hợp cho lao động trong từng doanh nghiệp. Luật pháp sẽ kiểm soát các hoạt động của tổ chức, và chính sách tạo động lực lao động cũng cần đảm bảo nằm trong khuôn khổ pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ.

Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ về lao động là khung tối thiểu quy định các tổ chức, đơn vị có sử dụng lao động phải tuân thủ theo, do vậy, một số chính sách của Chính phủ như chính sách trả lương cao đối với lao động có trình độ cao hoặc sử dụng người tàn tật, nhóm người yếu thế, quy định về trả lương

làm thêm giờ, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, chế độ bảo hiểm, hoạt động của các tổ chức chính trị - xã hội trong doanh nghiệp... cũng sẽ ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động.

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

Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động thay đổi sẽ ảnh hưởng gián tiếp đến tạo động lực lao động cho người lao động bởi lẽ nếu lao động ở trình độ thấp (lao động giản đơn), họ sẽ cảm thấy không “an toàn” do việc tìm kiếm lao động thay thế khá dễ dàng trên thị trường, lúc này biện pháp của họ là làm việc chăm chỉ hơn để giữ được việc làm (động lực lao động cao hơn). Tương tự với lao động trình độ cao, khan hiếm trên thị trường, có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo họ về làm việc với mức thu nhập cao hơn, lúc này doanh nghiệp phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân họ.

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

Các yếu tố kinh tế như lạm phát, thất nghiệp, chu kỳ kinh tế, mức sống ở địa phương,... các yếu tố ổn định chính trị - xã hội đều tác động đến động lực lao động của người lao động. Chẳng hạn, khi nền kinh tế suy thoái, việc đình công của người lao động diễn ra rất ít bởi lúc này cơ hội việc làm thấp, người lao động phải cố gắng làm việc tại để giữ việc làm. Và để người lao động tin tưởng, an tâm gắn bó hơn thì tổ chức phải đưa ra chính sách bảo đảm thu nhập cho người lao động cũng như bảo đảm sự ổn định của công việc.

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

Trong thời đại hội nhập kinh tế quốc tế, phương tiện truyền thông phát triển, không khó để tìm hiểu chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác, đặc biệt là doanh nghiệp cùng ngành, cũng lĩnh vực hoạt động. Vì vậy, muốn giữ lao động, tổ chức chỉ có cách thay đổi chính sách tạo động lực lao động, là kế thừa các ưu điểm của chính sách tạo động lực của đối thủ, bổ sung thêm những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

b, Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

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

Mỗi một doanh nghiệp tùy theo từng loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Để thực hiện được mục tiêu đã đề ra, trong điều kiện khan hiếm các nguồn lực thì yếu tố con người cần phải được phát huy cao độ. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động, chính sách quản trị nhân lực, ... mà doanh nghiệp cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra.

#### **\* Khả năng tài chính của tổ chức**

Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao...

#### **\* Văn hóa doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được mọi người trong cùng tổ chức cùng nhau đồng thuận chia sẻ hàng ngày, từ đó tạo nên các chuẩn mực hành vi của tổ chức. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp còn là một xu hướng tất yếu của chính sách phát triển thương hiệu vì thông qua hình ảnh văn hóa doanh nghiệp sẽ góp phần quảng bá thương hiệu của doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp góp phần tạo nên uy tín, vị thế trên thị trường, môi trường làm việc năng động, chuyên nghiệp... sẽ giúp cho người lao động tự hào về nơi mình đang cống hiến, họ sẽ có nhiều động lực làm việc hơn. Từng doanh nghiệp có văn hóa riêng của mình, người lao động khi đến làm việc tại mỗi tổ chức sẽ dần thích ứng với các nét văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp và theo đó họ sẽ tìm được động cơ làm việc. Vì vậy, các doanh nghiệp khi hoạch định chính sách tạo động lực lao động cho lao động, phải lựa chọn chính sách phù hợp với các chuẩn mực hiện có của văn hóa tổ chức.

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

- Người lãnh đạo là người đứng đầu có vai trò dẫn dắt một tổ chức hay một tập thể vận hành theo một hệ thống nhất định. Quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách tạo động lực lao động

của tổ chức. Các chính sách tạo động lực lao động cần dựa trên quan điểm đúng đắn về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

- Chính sách quản trị nhân lực của tổ chức: Tuyển dụng và bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, trả công lao động, khuyến khích khen thưởng, phúc lợi lao động, an toàn vệ sinh lao động... đều có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Việc xây dựng một chính sách quản trị nhân lực đúng đắn và hợp lý là rất cần thiết để thực hiện các mục tiêu của Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Ninh. Nhà quản lý nhân sự cần đưa ra các chính sách khoa học, rõ ràng, đáng tin cậy, công bằng giúp tạo động lực động cho nhân viên; thu hút người lao động cùng tham gia xây dựng các chính sách quản trị nhân sự.

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

- *Nhu cầu của người lao động*: Mỗi người lao động tùy vào quan điểm, tùy vào từng thời điểm có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của người lao động thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn luôn có xu hướng tìm cách thỏa mãn tốt nhất. Người quản lý cần phải xác định được nhu cầu của từng nhóm người lao động để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

- *Trình độ, năng lực của người lao động*: Người lao động càng có trình độ, năng lực và kinh nghiệm cao thì họ càng tự tin đảm nhận công việc ở mức cao hơn. Nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình là rất cao. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần bố trí lao động hợp lý, tạo điều kiện để người lao động phát huy được hết các tiềm năng của mình.

**Kết luận chương 1:** Việc đưa ra 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. Một mô hình mới, một sức sống mới, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh nhanh chóng hòa nhập vào thị trường viễn thông CNTT sôi động bằng sức mạnh, sự cạnh tranh khác biệt so với trước đây, hướng tới mục tiêu luôn đổi mới đưa hình ảnh VNPT sáng tạo, trẻ trung, năng động, nhân văn tới khách hàng.

Về lĩnh vực hoạt động, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh có chức năng kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông-CNTT; Dịch vụ phát thanh truyền hình, truyền thông đa phương tiện; các dịch vụ nội dung, dịch vụ GTGT; kinh doanh dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, cho thuê công trình, thiết bị viễn thông-CNTT, truyền thông; và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, CNTT,... phục vụ cho việc điều hành thông tin của các cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và đáp ứng nhu cầu của các cơ quan, doanh nghiệp và nhân dân trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

Với định hướng Chuyên biệt - Khác biệt - Hiệu quả nhằm thực hiện mục tiêu chuyển dịch từ cung cấp các dịch vụ viễn thông thuần túy sang cung cấp các dịch vụ tích hợp giữa viễn thông-CNTT và truyền thông đem lại nhiều tiện ích và giá trị mới đến khách hàng, Trung tâm tập trung phát triển mạnh mẽ hơn nữa dịch vụ di động, băng rộng, tạo sự đột phá trong kinh doanh dịch vụ giá trị gia tăng công nghệ thông tin. Đồng thời phát triển và đẩy mạnh sự lan tỏa của thương hiệu VNPT, tiếp tục khẳng định vị trí chủ lực trong ngành viễn thông – công nghệ thông tin trên địa bàn. Phương châm lấy khách hàng làm trung tâm, phát triển bền vững trên nguyên tắc

cân đối hài hòa 3 yếu tố gồm khách hàng - người lao động - hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, mỗi cán bộ, nhân viên kinh doanh, bán hàng của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh sẽ là một chiến binh trên thị trường để hòa nhập cùng dòng chảy phát triển của xã hội và đón đầu nhu cầu phát triển của vùng đất Bắc Ninh năng động, mảnh đất hội tụ nhiều tập đoàn kinh tế lớn sẽ là thị trường tiềm năng để Trung tâm phát triển và cung ứng các dịch vụ giá trị gia tăng.

Năm 2016, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh quyết tâm vận hành theo mô hình mới và thực hiện chiến lược của Tập đoàn. củng cố và đổi mới từ mô hình tổ chức đến mạng lưới kinh doanh, kênh bán hàng rộng khắp trong toàn tỉnh. Đổi mới từ tư duy đến phong cách kinh doanh chuyên nghiệp để sớm đạt được các mục tiêu phát triển, tăng trưởng các dịch vụ VT-CNTT trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh đạt trên 20%/năm.

Để đạt được mục tiêu đề ra, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh đã xây dựng một chiến lược mạnh mẽ để mở rộng thị trường, thị phần. Trong thời gian tới sẽ tích cực áp dụng các tiến bộ công nghệ vào quản trị, kinh doanh tới để tăng sức cạnh tranh. Phát huy sức mạnh tổng hợp, hoạt động nhịp nhàng trong một guồng máy kinh doanh lớn, hiện đại, chấp nhận thử thách, sức ép thị trường và luôn năng động, sáng tạo để đem tới cho thị trường, cho xã hội nhiều tiện ích mới với những giá trị ngày càng cao. Trung tâm cung cấp toàn bộ các dịch vụ viễn thông, CNTT, truyền thông, bao gồm: các dịch vụ di động (thương hiệu VinaPhone), Băng rộng (truy nhập Internet như FiberVNN, MegaWAN..); Cố định và truyền hình (điện thoại cố định, Gphone, MyTV..); Truyền dẫn (Kênh thuê riêng, Truyền số liệu trong nước và quốc tế...); DC và Hosting (Colocation, Dedicate, VPS, CloudVNN, Webhosting, DNS...); Dịch vụ giá trị gia tăng; Giải pháp tích hợp viễn thông và CNTT; Kinh doanh thiết bị viễn thông và CNTT.

Mô hình kinh doanh mới sẽ khắc phục được nhược điểm chồng chéo, tiết giảm chi phí trong điều hành kinh doanh và sẽ đem lại những lợi ích mới cho khách hàng khi sử dụng các dịch vụ viễn thông - CNTT của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh. Tuy nhiên bước đầu vận hành theo một guồng quay mới chắc hẳn sẽ khó tránh khỏi những bờ ngõ, khó khăn, nhưng với một quyết tâm mới, sức sống

mới, bằng sức mạnh đoàn kết, sự năng động, sáng tạo của toàn thể cán bộ công nhân lao động và sự quan tâm, chỉ đạo, giúp đỡ, tạo điều kiện của tỉnh, các cấp, các ngành, địa phương, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh sẽ hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ, góp phần quan trọng trong việc phát triển kinh tế văn hoá xã hội trên quê hương Bắc Ninh - Kinh Bắc.

### ***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 bất động sản, cho thuê văn phòng.

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**

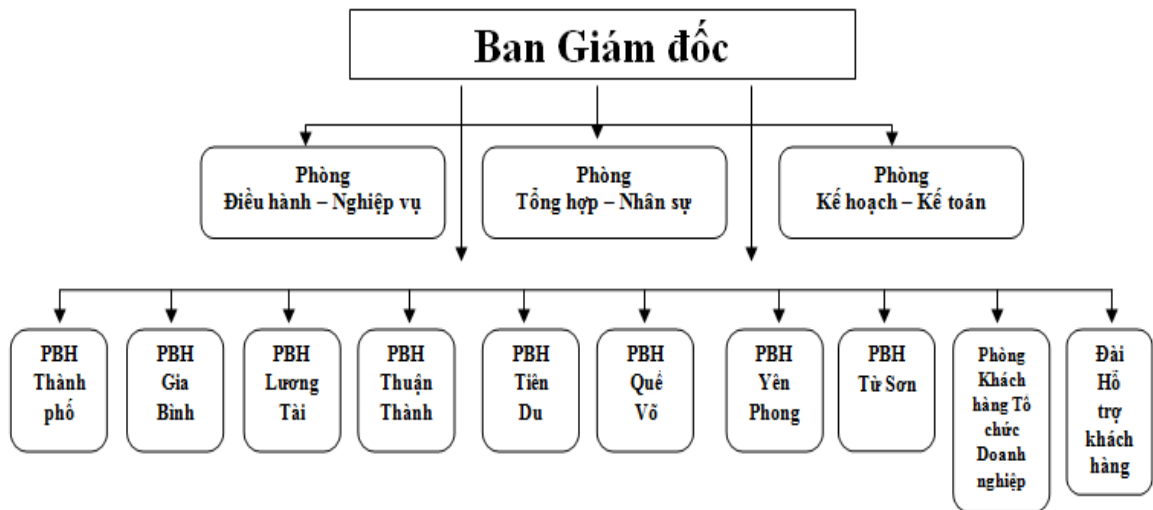
Hiện nay, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Ninh có tổng số 175 cán bộ công nhân viên, dưới sự điều hành của Ban giám đốc là 03 phòng ban chức năng và 10 đơn vị thành viên trực thuộc bao gồm: 09 đơn vị bán hàng và 01 Đài hỗ trợ.

- Văn phòng Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Ninh:
- Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Ninh:
- 02 Phó Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Ninh:
- 03 Phòng chức năng:
- + Phòng Tổng hợp Nhân sự.
- + Phòng Kế hoạch – Kế toán.
- + Phòng Điều hành nghiệp vụ.
- Khối sản xuất gồm 10 đơn vị, bao gồm:



- + Đài Hỗ trợ khách hàng.
- + Phòng Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp
- + Phòng Bán hàng Thành phố Bắc Ninh
- + Phòng Bán hàng Tiên Du.
- + Phòng Bán hàng Từ Sơn.
- + Phòng Bán hàng Yên Phong.
- + Phòng Bán hàng Quế Võ.
- + Phòng Bán hàng Thuận Thành.
- + Phòng Bán hàng Gia Bình.
- + Phòng Bán hàng Lương Tài.

\* **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 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**

<b>Đối tượng điều tra</b>	<b>Hình thức điều tra</b>	<b>Số lượng bảng hỏi phát ra</b>	<b>Số lượng bảng hỏi thu về</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
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**

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

#### a. Tạo động lực thông qua công tác tiền lương

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho người lao động do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Tiền lương của người lao động được tính trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc của người lao động.

Nguyên tắc trả lương của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh bao gồm 2 phần:

+ Phần lương cơ bản mang tính chất cố định sẽ tạo tâm lý yên tâm cho người lao động. Người lao động sẽ nhận thấy công việc của mình luôn có tính ổn định, đảm bảo được cuộc sống của mình.

+ Phần lương theo hiệu quả công việc sẽ khuyến khích người lao động cố gắng, nỗ lực làm việc để có mức thu nhập cao hơn vì khi đó người lao động sẽ thấy phần thu nhập biến đổi này phụ thuộc vào hiệu quả công việc, tình hình kinh doanh của trung tâm nên người lao động sẽ có trách nhiệm, động lực làm việc cao hơn để nâng hiệu quả công việc và thu nhập của mình.

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

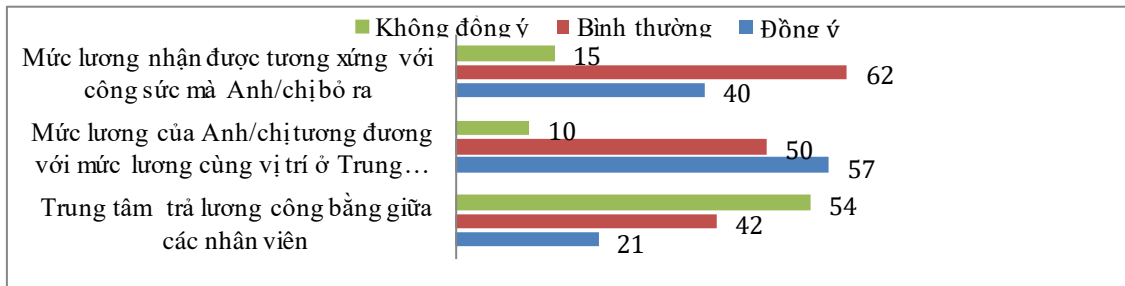
Khoản mục	Năm 2016	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
		Số liệu	Tỷ lệ % (2017/2016)	Số liệu	Tỷ lệ % (2018/2017)	Số liệu	Tỷ lệ % (2019/2018)
Số lượng lao động (người)	125	139	111%	150	108%	171	114%
Quỹ lương (triệu đồng)	13742	15426	112%	16992	110%	19579	115%
Tiền lương trung bình (triệu đồng)	109,94	110,98	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, năm 2017 tăng 0,01% so với năm 2016, quỹ lương cũng tăng tỷ lệ thuận với số lượng lao động, tăng 0,12% so với năm 2016. Tiền lương trung bình năm 2018 có sự tăng trưởng đáng kể 2,3 triệu đồng tăng 0,02% so với năm 2017, tiền lương trung bình năm 2019 tăng so với năm 2018 là 1,21 triệu đồng tăng 0,01%. Qua số liệu 4 năm ta thấy sự tăng trưởng về quy mô nhân sự và mức 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.

- Để đánh giá tác động tạo động lực thông qua tiền lương của Trung tâm, tác giả đã khảo sát người lao động tại Trung tâm về mức độ hài lòng trong công tác trả lương cho CBCNV.

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*

Đa số người lao động (57 người) đồng ý với mức lương của họ được hưởng tương đương so với mức lương cùng vị trí tại trung tâm kinh doanh khác, số người cho rằng mức lương hiện nay của họ tương xứng với công sức mà họ bỏ ra là 62 người. Số người đồng ý với mức lương được nhận so với công sức bỏ ra 40 người, có nghĩa là ở mức chấp nhận được. Và số không hài lòng chỉ 15 người. Như vậy có thể thấy 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.

Số người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh cho rằng mức lương của họ được chi trả công bằng là 21 người, 42 người lao động cũng không hoàn toàn đồng ý với quan điểm này. Đặc biệt có đến 54 người lao động cho rằng việc trả lương cho nhân viên tại trung tâm chưa thực sự công bằng, điều này cho thấy 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

Từ việc phân tích nhiệm vụ, chức năng từng vị trí công việc ở từng phòng/ban, thiết lập bảng mô tả công việc, phòng nhân sự có thể xây dựng các tiêu chuẩn cơ bản mà người lao động phải cần có để đáp ứng được vị trí công việc đó. Ví dụ

tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên lập trình phần mềm là phải tốt nghiệp các trường cao đẳng, đại học trở lên, có kinh nghiệm về điện tử viễn thông .

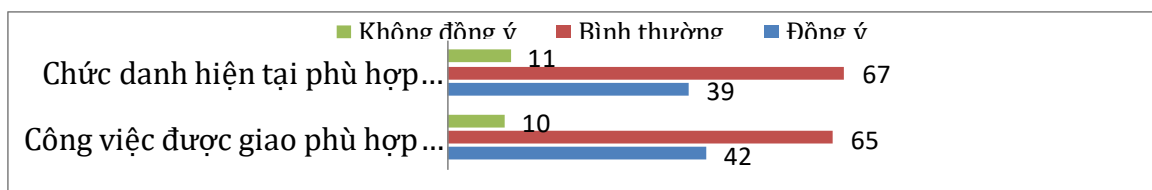
Việc phân tích công việc cho từng vị trí, từng bộ phận tại Trung tâm đã được thực hiện nhưng kết quả mới chỉ xây dựng được bảng Mô tả công việc, chưa xây dựng được tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh công việc. Đây chính là nguyên nhân khiến hoạt động đánh giá công việc tại Trung tâm vẫn còn cảm tính, thiếu chính xác.

Công tác phân tích vị trí việc làm tại Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh thường tiến hành 1 lần/ năm nên thường không được cập nhật liên tục, chỉ tiến hành điều chỉnh, bổ sung đối với những vị trí mới phát sinh do nhu cầu phát triển thực tế của Trung tâm. Việc phân tích công việc cũng nhằm mục đích thiết kế lại công việc cho phù hợp, để người lao động một hiểu rõ hơn công việc và trách nhiệm của mình, tuy nhiên công tác phân tích công việc của Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh chưa được sát sao và còn quá sơ sài, chưa tương xứng với nội dung công việc.

Kết quả của phân tích công việc là cơ sở cho các hoạt động quản trị nhân sự của Trung tâm. Song một thực tế của Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh là chỉ tiến hành hoạt động phân tích và thiết kế lại công việc khi có quyết định của cấp trên, còn thông thường chỉ tiến hành 1 lần/ năm, chưa chủ động tiến hành phân tích công việc và thiết kế lại công việc theo yêu cầu thực tế đặt ra.

Để mỗi người lao động thực hiện tốt công việc của mình phát triển của Trung tâm, tổ chức cần chú trọng công tác phân công, bố trí lao động phù hợp và làm đúng khả năng sở trường của mình để phát huy hết khả năng của từng cá nhân. Để biết thực tế việc cách thức bố trí công việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh có phù hợp không và kết quả thu được như sau:

*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*

Khi được hỏi câu hỏi: “Công việc được giao có phù hợp với ngành nghề được đào tạo, có cơ hội phát triển chuyên môn nghiệp vụ?”, 65 đánh giá bình thường, số người đồng ý 42 người. Như vậy, số người đánh giá mức từ bình thường đến rất đồng ý chiếm tỷ lệ cao. Qua đó cho thấy 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.

Trung tâm đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí người lao động theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để người lao động phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình.

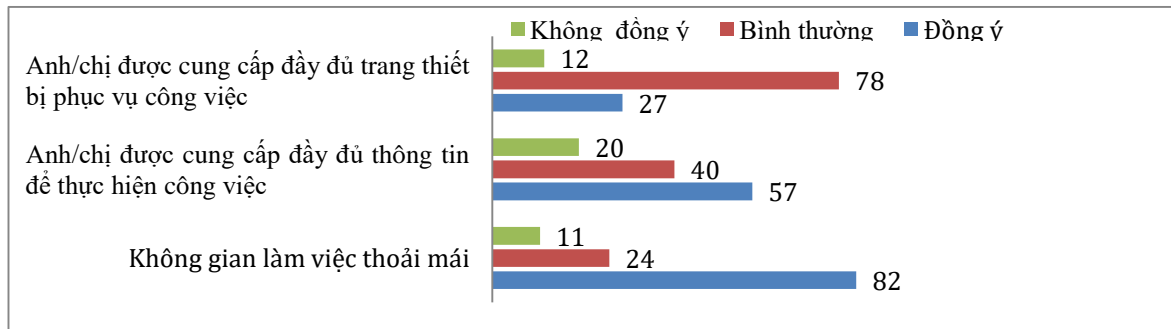
Việc phân công, bố trí lao động trong Trung tâm dựa vào thực tế công việc hoàn thành. Người lao động có cơ hội được chuyển việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử. Để tạo động lực cho người lao động thì Trung tâm đã xem xét đến nhu cầu của người lao động, người lao động nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vì vậy, Trung tâm luôn tạo điều kiện về việc làm để người lao động yên tâm, gắn bó với trung tâm.

#### c. Môi trường và điều kiện làm việc

Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và coi đó như điều kiện cần thiết cho người lao động làm việc. Mọi quan hệ giữa các đồng nghiệp trong Trung tâm luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe để gần gũi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể; các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng với sự dẫn dắt của cấp trên.

Khi được hỏi về điều kiện làm việc tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh, tác giả nhận được những ý kiến đánh giá tổng hợp lại như sau:

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*

Không gian làm việc có vai trò quan trọng và tác động không nhỏ đến tâm lý của nhân viên trong công việc. Đó là lý do tại sao các công ty luôn chú trọng đến việc bố trí văn phòng hiệu quả. Nếu tạo được cho nhân viên một môi trường làm việc thoải mái, tức là gián tiếp góp phần tạo nên hiệu suất công việc cao. Một không gian làm việc chất lượng sẽ tạo ra một bầu không khí ít căng thẳng và năng suất hơn. Ngoài việc định hình văn hóa công ty, không gian làm việc còn khơi gợi lòng tự hào, gia tăng khả năng nhận diện thương hiệu, thúc đẩy sự hợp tác và đổi mới và tác động đến hiệu quả công việc. Kết quả điều tra cho thấy, có tới 82 nhân viên đồng ý với yếu tố không gian làm việc thoải mái tại trung tâm kinh doanh. Việc tạo ra một không gian làm việc thoải mái đã đóng góp to lớn cho hiệu quả công việc của mỗi nhân viên tại Trung tâm. Tuy nhiên, trong quá trình phát triển, Trung tâm vẫn đặt ra những mục tiêu cho quá trình xây dựng một không gian làm việc tốt hơn cho nhân viên để mỗi nhân viên có một môi trường làm việc tốt hơn, tăng cường cam kết, thúc đẩy nhân viên cống hiến cho công việc. Tại trung tâm, trong quá trình hoạt động, nguồn thông tin luôn được cung cấp đầy đủ, đảm bảo tính chính xác trong xử lý công việc. Có tới 57 nhân viên đồng ý với câu hỏi đánh giá trên. Bên cạnh những đánh giá tốt về điều kiện làm việc, vẫn còn tồn tại những ý kiến đánh giá về thực trạng trang thiết bị vẫn chưa được đầy đủ. Đơn vị vẫn cố gắng hoàn thiện trang thiết bị đảm bảo cho hoạt động chung của Trung tâm phát triển ổn định.

Điều kiện làm việc có thuận lợi hay không luôn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Một trong những yếu tố để tạo động lực lao động chính là



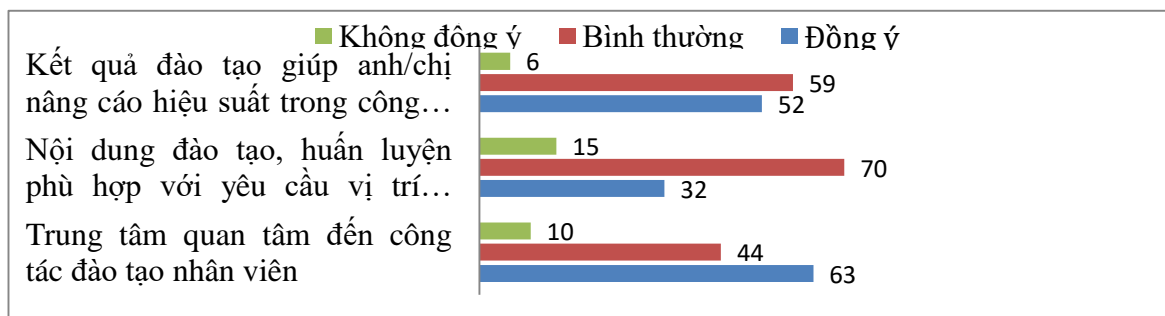
môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ nhân viên tại Trung tâm. Về điều kiện làm việc, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh rất chú trọng môi trường làm việc thông thoáng, nên công tác vệ sinh nơi làm việc được tiến hành thường xuyên hàng ngày để đảm bảo vệ sinh, an toàn cho người lao động. Mỗi phòng 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. Thêm vào đó, 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

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, Trung tâm chỉ tiến hành đào tạo khi cần, khi thực tế công việc đòi hỏi cần đào tạo nâng cao trình độ. Trung tâm không có sẵn kinh phí đào tạo, mọi hoạt động đào tạo chỉ được tiến hành khi ban giám đốc ra chỉ thị. Hiện nay Trung tâm chủ yếu tiến hành theo phương thức đào tạo kèm cặp tại chỗ đối nhân viên mới. Sau thời gian đầu được đào tạo tại Trung tâm thì người lao động phải tự rèn luyện, học hỏi nâng cao tay nghề của bản thân. Trung tâm không có chương trình đào tạo nâng cao tay nghề cho người lao động.

Để đánh giá công tác đào tạo hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về hoạt động đào tạo tại Trung tâm, được trình bày trong bảng sau:

*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*

Khi được hỏi nội dung đào tạo, huấn luyện có phù hợp với yêu cầu vị trí công việc, kết quả đào tạo có nâng cao hiệu suất trong công việc ? Theo biểu đồ 2.4, có từ 59 người đến 70 người đánh giá bình thường và cũng chiếm tỷ lệ cao nhất. Số lượng người đồng ý lần lượt là 32 người và 52 người; số lượng rất không đồng ý dao động dưới 15 người. Điều đó cho thấy 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**

Bên cạnh tiền lương, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn.

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

*Đơn vị tính: triệu đồng*

10	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, háng, quý)	131,55	133,2	101,2%	138,15	104%	145,09	105%

*Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh*

Hàng tháng, hàng quý, các trưởng phòng và ban giám đốc Trung tâm tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân và các phòng ban trong Trung tâm để tiến hành khen thưởng.

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 : Áp dụng đối với các phòng thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra, thưởng cho tập thể các phòng hoàn thành công việc trước thời hạn được giao, những cá nhân người lao động khi có những sáng kiến đóng góp mới tích cực và áp dụng được trong thực tiễn sẽ được thưởng với mức tiền thưởng quy định như sau:

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

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

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**

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động. Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh sử dụng các hình thức tạo động lực bao gồm cả các biện pháp tài chính và phi tài chính. Đa số lao động đều hài lòng với công việc, mức thưởng, phúc lợi cơ bản của Trung tâm, cụ thể như sau:

- 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 hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau, và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy 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 làm 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**

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- 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. Đặc biệt với nhóm nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính với nhu cầu ưu tiên là vấn đề lương, việc này sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến động lực lao động của họ về lâu dài. Nguyên nhân: Do sự thiếu khoa học và rõ ràng của các bộ phận quản lý, còn mập mờ trong việc đánh giá kết quả.

- 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 nông cốt; các đối 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. Có thể thấy rõ nguyên nhân của mặt hạn chế này là do sự thiếu quan tâm của bộ phận tổ chức các buổi tập huấn và chưa có sự công bằng đối với các nhân sự có chức danh khác nhau trong doanh nghiệp.

- 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. Việc không chế tỷ lệ xếp loại sẽ xảy ra bất cập khi kết quả thực hiện công việc có thể là rất tốt hoặc rất tồi nhưng cán bộ quản lý trực tiếp vẫn phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo đúng tỷ lệ quy định. Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc mới dựa trên hình thức như: chỉ đánh giá về tiến độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc làm được; chưa đánh giá được hiệu quả thực tế và chất lượng công việc mà người lao động thực hiện; chưa đảm bảo được tính công bằng chính xác. Phân công công việc còn có sự chòng 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. Mức điểm đánh giá chưa biểu hiện hết được kết quả thực hiện công việc do đó nhiều người lao động cho rằng việc đánh giá chưa công bằng. Trung tâm xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí chức danh nhưng không thường xuyên đánh giá lại vị trí chức danh hoặc các công việc thực tế và có trong bản mô tả công việc. Nguyên nhân chính là sự thiếu sát sao trong việc giao việc, phân bổ nhân sự, chưa có sự công bằng trong việc ghi nhận kết quả của người lao động.

- 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. Các thiết bị, công cụ, dụng cụ cần được bảo dưỡng và sửa chữa thường xuyên hơn, tạo sự thoải mái cho người lao động làm việc, đáp ứng được nhu cầu cho người lao động về sự thoải mái khi làm việc ở cơ quan. Mặt hạn chế này chiếm phần lớn nguyên do về vấn đề tài chính của doanh nghiệp, nguồn quỹ có hạn trong khi nhiều hoạt động phải chi dẫn đến tình trạng trên.

- 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. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của người lao động, khiến cho họ không có mục tiêu nỗ lực, đặc biệt sẽ tác động trực tiếp đến nhóm lao động nòng cốt là nhóm nhân viên kỹ thuật (với đặc điểm Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh kinh doanh về mảng công nghệ thông tin). 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. Và người quản lý trực tiếp chưa thực sự hiểu rõ tâm tư nguyện vọng của người lao động. Do việc cân nhắc, bổ nhiệm các vị trí trưởng phó phòng hay các chức danh công việc cao còn mập mờ chưa rõ ràng; nhân viên thường không có tiếng nói trong nhiều vấn đề nên sự hạn chế trên ta có thể nhìn nhận ra một cách dễ dàng.

- 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. Trong khi đó nhóm đối

tượng Cán bộ cấp trung trở lên lại có nhu cầu ưu tiên về chế độ phúc lợi, vì thế Trung tâm sẽ cần khắc phục hạn chế này. Trung tâm đã có quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao; chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động. Tuy nhiên các hoạt động này chưa được tổ chức thường xuyên, chưa mang tính đa dạng nên chưa thực sự phát huy hiệu quả đối với người lao động. Những mặt còn tồn tại trên nguyên nhân chính là do sự thiếu chuyên nghiệp của chuyên môn công đoàn và tổ chức, không khai thác sâu được tâm tư nguyện vọng của nhân viên, đồng thời còn thiên theo ý kiến chủ quan dẫn đến việc thiếu công bằng giữa các nhân viên.

**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.

Chuẩn hóa đội ngũ cán bộ, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao VNPT xác định nhiệm vụ phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao các cấp, nhất là nguồn nhân lực quản trị, nguồn cán bộ chủ chốt thông qua việc quy hoạch, đào tạo, luân chuyển, bổ nhiệm, trọng dụng cán bộ có năng lực, cán bộ trẻ. Đây là một trong 4 đột phá phát triển của VNPT trong nhiệm kỳ 2020-2025, gồm những giải pháp chủ yếu sau:

(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. Tập trung tạo điều kiện cho cán bộ trẻ, phát triển đội ngũ thanh niên VNPT, đồng thời lựa chọn, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ kế cận nguồn cán bộ cấp chiến lược cho Tập đoàn. Xây dựng quy hoạch đội ngũ cán bộ, quản lý từ cấp 3 trở lên giai đoạn 2021-2025 đáp ứng tiêu chuẩn, yêu cầu về trình độ lý luận chính trị, trình độ chuyên môn, quản trị doanh nghiệp, ngoại ngữ theo chuẩn quốc tế và kiến thức về chuyển đổi số.

(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. Thực hiện chính sách luân chuyển nguồn nhân lực trong toàn Tập đoàn để tạo cơ hội cạnh tranh, phát triển bình đẳng và phát huy tối đa năng lực cá nhân; hoàn thiện phần mềm quản trị phát triển nguồn nhân lực (HRM) để áp dụng đồng bộ và thống nhất trong 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. Tiếp tục đổi mới và ban hành các cơ chế tạo động lực nhằm đánh giá, trả lương, thưởng, phúc lợi để khuyến khích người lao động, đặc biệt là lao động chuyên gia, lao động trong lĩnh vực dịch vụ số và công nghệ thông tin, phát huy hết năng lực, sở trường góp phần xây dựng VNPT trở thành tổ chức có năng suất lao động - hiệu quả cao.

(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.

VNPT thực hiện đồng bộ công tác tổ chức - cán bộ và đổi mới phương thức lãnh đạo, phục vụ mục tiêu nâng cao vai trò lãnh đạo và sức chiến đấu của Đảng. VNPT thực hiện mạnh mẽ chủ trương trẻ hóa, tiêu chuẩn hóa, thể chế hóa và từng bước kiêm nhiệm chức danh cán bộ; tạo bước chuyển có tính đột phá về xây dựng đội ngũ cán bộ ở cơ sở. Gắn quy hoạch với đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn chức danh, gắn lý thuyết với thực hành và kỹ năng xử lý những tình huống nảy sinh trong thực tiễn đối với từng chức danh, ở từng cấp, từng lĩnh vực công tác. Thực hiện nghiêm túc việc luân chuyển cán bộ lãnh đạo và quản lý theo quy hoạch, gắn với rèn luyện qua thực tiễn ở các lĩnh vực, địa bàn khác nhau.

Để bảo đảm dân chủ, công khai, minh bạch trong công tác cán bộ, Đảng ủy Tập đoàn đã chỉ đạo Hội đồng thành viên ban hành Quy chế quản trị nhân sự quản lý, đồng thời, chỉ đạo Ban Tổng Giám đốc Tập đoàn xây dựng quy định, đánh giá người đứng đầu không hoàn thành nhiệm vụ. Từ đó, đội ngũ cán bộ các cấp của Tập đoàn từng bước được kiện toàn và bảo đảm thực hiện công tác cán bộ nghiêm túc, đúng thủ tục, quy trình quy định.

Tập đoàn đã ban hành và triển khai quy chế về quản trị tài năng nhằm phát hiện, bồi dưỡng nhân tài; xây dựng đội ngũ chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực, đội ngũ lãnh đạo các cấp của VNPT đủ về số lượng và chất lượng; tăng cường đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao đủ sức thay thế nguồn nhân lực thuê của nước ngoài. Tập đoàn có chế độ ưu đãi về tiền lương, phúc lợi, cơ hội học tập, giao nhiệm vụ phù hợp nên bước đầu đã thu hút được đội ngũ nhân lực có chất lượng cao. Qua đó quy định rõ về ưu tiên tuyển dụng đối với nhân sự trình độ cao, chuyên gia, người đạt giải thưởng quốc tế, lộ trình học tập chứng chỉ quốc tế và khen thưởng... Kết quả, đến nay Tập đoàn đã công nhận 950 chuyên gia cấp 1, 2, 3. Số lượt người đạt chứng chỉ quốc tế là 3.979 người, chiếm tỷ lệ 10,9% trên tổng số lao động của toàn Tập đoàn.

Đối với nguồn nhân lực hiện có, Tập đoàn thực hiện tối ưu hoá thông qua công tác đào tạo, tái đào tạo cho các nhóm đối tượng khác nhau theo các yêu cầu mới cả về số lượng và chất lượng, đồng thời vận dụng các phương pháp mới để sử dụng nhân lực một cách hiệu quả. Đối với công tác tuyển dụng, đi cùng xu thế quản trị center-led, nghiệp vụ tuyển dụng đã và đang được nâng cao hiệu quả thông qua chuyên môn hóa và tập trung hóa để vượt qua các khó khăn của thị trường lao động, đáp ứng các tiêu chuẩn ngày càng cao đối với nguồn nhân lực phục vụ chiến lược chuyển đổi số của Tập đoàn. Bộ phận tuyển dụng tập trung của Tập đoàn đã được hình thành cùng với các quy trình hướng dẫn để các đơn vị triển khai. Trong 6 tháng đầu năm 2020, Tập đoàn đã tổ chức tuyển dụng mới 362 lao động dịch vụ số, đạt 43% kế hoạch tuyển dụng cả năm, góp phần từng bước chuẩn bị nhân lực cho các dự án lớn trên toàn quốc.

Kiến toàn tổ chức bộ máy, thống nhất mô hình tổ chức, cơ cấu nhân sự của các đảng bộ VNPT tỉnh, thành phố, Ban Thường vụ Đảng ủy Tập đoàn đã thực hiện việc hợp nhất các cơ quan tham mưu giúp việc của Đảng ủy Tập đoàn với các cơ quan chuyên môn có chức năng, nhiệm vụ tương đồng của Tập đoàn để thực hiện công tác xây dựng Đảng và công tác chuyên môn theo Hướng dẫn số 17-HD/BTCTW ngày 5-10-2018, của Ban Tổ chức Trung ương. Qua đó, tổ chức bộ máy của cơ quan tham mưu, giúp việc của Đảng với cơ quan chuyên môn trong doanh nghiệp tinh gọn, không trùng lặp chức năng, nhiệm vụ, giảm bớt những quy trình trung gian, nâng cao chất lượng tham mưu.

Tính đồng bộ giữa sự lãnh đạo của Đảng và công tác điều hành của chuyên môn là điều kiện tiên quyết để sản xuất - kinh doanh thành công. Trong điều kiện Tập đoàn thực hiện phân tách các công việc về kỹ thuật và kinh doanh theo chuỗi giá trị, Ban Thường vụ Đảng ủy Tập đoàn đã có chủ trương chuẩn hóa mô hình tổ chức và cơ cấu nhân sự cấp ủy các đảng bộ VNPT tỉnh, thành phố với các nội dung chính như sau:

(1) Thành lập chi bộ hoặc đảng bộ bộ phận tại khối cơ quan viễn thông và khối cơ quan trung tâm kinh doanh; tại các huyện, thị xã thành lập chi bộ bao gồm cả khối kỹ thuật và kinh doanh;

(2) Xây dựng đề án nhân sự BCH, ban thường vụ với cơ cấu trưởng đại diện của Tập đoàn trên địa bàn là bí thư đảng ủy; giám đốc trung tâm kinh doanh cơ cấu vào ban thường vụ đảng ủy trở lên; tỷ lệ nhân sự của trung tâm kinh doanh tham gia vào BCH đảng bộ viễn thông tỉnh, thành phố từ 30% trở lên.

Đến nay, được sự ủng hộ của đảng ủy cấp trên tại các địa phương, phần lớn các đảng bộ VNPT tỉnh, thành phố đã triển khai thành công theo chủ trương của Tập đoàn, tăng cường sự gắn kết giữa kinh doanh và kỹ thuật, làm tiền đề để thống nhất mô hình chỉ đạo của Đảng trong hoạt động sản xuất - kinh doanh của VNPT tại tất cả các tỉnh, thành phố. Việc triển khai chủ trương này đồng thời cũng thắt chặt hơn mối liên hệ giữa tổ chức đảng tại doanh nghiệp với tổ chức đảng tại địa phương, tạo điều kiện để thực hiện tốt Quyết định số 197-QĐ/TW ngày 24-11-2008 của Ban Bí thư về Quy chế phối hợp công tác giữa đảng ủy tập đoàn kinh tế, tổng

công ty Nhà nước với cấp ủy địa phương đồng thời giúp VNPT tại các địa bàn phục vụ cấp ủy và chính quyền địa phương được tốt hơn.

Áp dụng các công cụ quản trị hiện đại, Đảng ủy Tập đoàn đã lãnh đạo, chỉ đạo xuyên suốt việc áp dụng các tiêu chuẩn, phương pháp công cụ quản trị hiện đại trong điều hành, quản trị doanh nghiệp từ cấp Tập đoàn đến các đơn vị và đến từng người lao động; tạo những chuyển biến tích cực trong việc bố trí, sử dụng lao động hiệu quả.

Với chiến lược chuyển đổi Tập đoàn từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu, Tập đoàn đã triển khai áp dụng các quy trình nghiệp vụ theo Khung mô hình kinh doanh eTOM (Enhanced Telecom Operations Map) và bộ thư viện cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin ITIL (Information Technology Infrastructure Library) đối với dịch vụ công nghệ thông tin. Bên cạnh đó, việc triển khai công cụ BSC tại Tập đoàn đã phát huy tác dụng, đã xác định mục tiêu và chi tiết hóa các KPI cho phù hợp mục tiêu chiến lược hằng năm; triển khai cơ chế tạo động lực, trả lương cho người lao động theo phương pháp 3P (theo vị trí công việc, năng lực cá nhân và kết quả công việc), với việc ứng dụng hệ thống công nghệ thông tin quản trị nguồn nhân lực, giao và đánh giá thực hiện KPIs. Để phát triển bền vững, Tập đoàn chính thức triển khai áp dụng hệ thống quản trị rủi ro và phương pháp cải tiến chất lượng theo phương pháp Lean Six Sigma từ Tập đoàn đến các đơn vị thành viên.

Việc áp dụng các công cụ quản trị hiện đại tiếp tục tạo nên những chuyển biến tích cực trong việc bố trí, sử dụng lao động hiệu quả cho VNPT. Điểm mới là kế hoạch BSC được xây dựng và phân rõ phù hợp với chiến lược VNPT 4.0, nhằm truyền tải các mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận, dịch vụ chiến lược đã được định. Kế hoạch BSC cũng thể hiện các mục tiêu nâng cao trải nghiệm khách hàng thông qua các chỉ tiêu nâng cao chất lượng mạng lưới, chất lượng phục vụ khách hàng; nâng cao sức mạnh hợp lực của Tập đoàn nhằm tối đa hóa sức mạnh tổng hợp của hơn 70 đơn vị thành viên trong Tập đoàn, chuyển hóa sức mạnh này thành một lợi thế cạnh tranh của Tập đoàn trên thị trường viễn thông công nghệ thông tin đang cạnh tranh rất gay gắt.

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh định hướng đến năm 2020 Trung tâm có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ. Vì vậy, Ban Giám đốc đã định hướng tạo động lực lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh với những nội dung cơ bản sau: .

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của trung tâm. Đối với một doanh nghiệp, để có thể tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp phải có một đội ngũ người lao động có trình độ, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, để làm được điều đó thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các chính sách tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nhân viên của mình.

- Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể người lao động.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho Trung tâm.

- Công tác tạo động lực lao động cần đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

## **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.

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của trung tâm vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy trung tâm cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

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

Tiền lương đóng vai trò chủ yếu trong thực hiện quy luật phân phối lao động, nó vận động trong mối quan hệ chặt chẽ với các quy luật khác như điều kiện lao động các tiêu chuẩn lao động, chế độ làm việc, lợi nhuận, năng suất lao động, tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và các chính sách xã hội khác, nó đảm bảo chức năng rất quan trọng trong quản lý vĩ mô cũng như trong tổ chức.

Khả năng lao động của người lao động tùy thuộc vào nhiều yếu tố thuộc phạm trù vật chất và tinh thần, mang lại cho người lao động động lực làm việc, kích thích người lao động hăng hay hơn trong công việc. Đúng về góc độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động thì phần lớn động lực làm việc lớn nhất của họ chính là giá trị của tiền lương mà họ được hưởng.

Nếu tiền lương được hưởng nhiều và tương xứng với sức lao động mà người lao động bỏ ra thì động lực làm việc của người lao động càng lớn và hiệu quả. Đối với doanh nghiệp, việc trả lương càng lớn cho người lao động thì tính kích thích đối với người lao động càng cao, tổ chức doanh nghiệp sẽ có được nguồn nhân lực chất lượng cao và chuyên nghiệp.

Phòng nhân sự phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc, làm cho người lao động cảm thấy thoải mái với đồng lương họ nhận được là xứng đáng với công sức họ bỏ ra. Từ bảng chấm công đến những bảng đánh giá BSC và hiệu quả công việc người lao động đạt được phải hết sức chính xác, từ đó quy ra được số tiền lương người lao động được nhận thỏa đáng với công sức và hiệu quả công việc họ mang lại.

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

Phòng nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo Trung tâm phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, 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*

Với mỗi vị trí chức danh công việc có những yêu cầu riêng, và Trung tâm cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động, Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những người lao động đã gắn bó với Trung tâm nhiều năm.

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

Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của người lao động đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để người lao động nhận biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

### **3.2.2. Hoàn thiện công tác đào tạo**

Vì Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin nên yêu cầu lao động có trình độ tay nghề cao cần thiết. tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại Trung tâm:

*- Tổ chức giáo dục định hướng cho người lao động*

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh cần giúp người lao động nhận thức được giá trị công việc của họ, vai trò của họ với Trung tâm, về những trách nhiệm và quyền lợi sẽ nhận được từ công việc. Tất cả người lao động trong trung tâm cần được giảng giải về mục tiêu của Trung tâm. Khi hiểu rõ và chấp nhận mục tiêu của doanh nghiệp thì chính bản thân họ sẽ tự định hướng các mục tiêu của cá nhân họ theo mục tiêu của tổ chức.

*- 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*

Để làm được việc này, Trung tâm cần xác định nhu cầu đào tạo thông qua bảng hỏi. Phòng nhân sự sẽ xây dựng bảng hỏi và phát mẫu phiếu cho người lao động. Yêu cầu từng người lao động điền vào phiếu và đánh thứ tự các nhu cầu đào

tạo quan trọng nhất đối với họ. Quá trình này sẽ giúp trung tâm phát triển các khóa đào tạo phù hợp với nguyện vọng của người lao động.

Đối với nhân viên mới tuyển dụng , trung tâm cần đào tạo kiến thức chung về an toàn lao động, kiến thức cụ thể về công việc... đặc biệt đào tạo bổ sung kỹ năng, để họ có thể chủ động trong công việc.

Trung tâm cần kiểm tra định kỳ với toàn thể người lao động. Điều này làm cho tất cả mọi người phải thường xuyên học tập, trau dồi kiến thức, nâng cao tay nghề. Với trường hợp không đạt yêu cầu, bắt buộc phải tham gia đào tạo lại bổ sung kiến thức, kỹ năng nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trung tâm cần quan tâm đào tạo, chuyển đổi một số nhân lực trẻ có năng lực, được đề bạt cho tập sự tại vị trí chủ chốt . Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho các cấp quản lý, nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn cho nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và mang lại hiệu quả kinh doanh cao. Cụ thể là Trung tâm sẽ mở các lớp đào tạo nâng cao cho các nhân sự phụ trách lập trình mạng, lập trình phần mềm vì hiện tại lĩnh vực này đang cần một luồng gió mới để cạnh tranh với các đơn vị khác.

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

Để tạo động lực cho người lao động phát huy tối đa năng lực, sự sáng tạo và say mê công việc, trung tâm cần tạo cho họ cơ hội để phát triển bản thân. Một nhân viên giỏi thường có tinh thần cầu tiến, khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình. Vì vậy Trung tâm nên có lộ trình thăng tiến cụ thể cho nhân viên (chỉ ra những nấc thang vị trí đi lên cho nhân viên khi họ đáp ứng được các yêu cầu).

Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, hàng quý, Trung tâm yêu cầu từng phòng bầu chọn những ứng viên xuất sắc để khen thưởng, động viên. Trung tâm ghi lại danh sách các cán bộ nhân viên xuất sắc, làm cơ sở tạo danh sách cán bộ nguồn cho Trung tâm.

Trung tâm cần áp dụng tổng hợp nhiều giải pháp, thực hiện liên tục, thường xuyên để tạo động lực cho họ nỗ lực trong công việc , nâng cao hiệu suất làm việc.



Trung tâm cũng cần đặc biệt quan tâm đến những nhân lực trẻ để họ yên tâm làm việc và cống hiến hết mình cho Trung tâm.

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

Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm hiện nay là cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy Trung tâm cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

*- 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.*

Hiện tại ở Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh sau khi thực hiện đánh giá người lao động chỉ biết chung chung về kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình, không rõ về đánh giá của người quản lý và ban lãnh đạo Trung tâm để biết ưu, nhược điểm của bản thân và hoàn thiện hơn. Do đó, trước tiên để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm đạt hiệu quả tối ưu thì người lao động và phía Trung tâm đều phải thực sự hiểu về hệ thống đánh giá thực hiện công việc.

*- 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.*

Từ đó người lao động sẽ hết sức tin tưởng và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Trung tâm.

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

Một phần mềm đánh giá thực hiện công việc có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Phòng nhân sự sẽ phụ trách các văn bản hướng dẫn có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải.... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần thông báo cho toàn bộ các phòng ban Trung tâm về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên

có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này giúp nâng cao tính minh bạch, công bằng và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, giúp việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác.

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

Trung tâm cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

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

Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một tiêu chí để xét tăng lương; từ đó người lao động mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo Trung tâm coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

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

Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân lực trong Trung tâm không hoàn thành nhiệm vụ (do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để từ đó xác định các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến.

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

Với những nhân lực luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Trung tâm và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để nhân lực có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn

để có thể phát hiện thêm những tố chất mà nhân lực đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân lực trong tương lai gần, tránh để nhân lực thấy rằng sau đánh giá Lãnh đạo Trung Tâm không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ).

Đối với những nhân lực có kết quả đánh giá hoàn thành công việc kém : cần tìm hiểu nguyên nhân để có những giải pháp phù hợp như điều chỉnh nhiệm vụ hoặc điều chuyển sang nhận nhiệm vụ khác phù hợp hơn hoặc có thể cho đi đào tạo lại để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc; Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, có ý thức kỷ luật kém sẽ được cân nhắc xử lý theo nội quy lao động.

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

Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân lực sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân sự của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, theo dõi tình hình phát triển của nhân lực sẽ cho lãnh đạo trung tâm thấy những nhân lực nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho Trung tâm.

### **3.2.4. Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp**

Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của người lao động. trung tâm trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn, ghế, phòng làm việc, điện chiếu sáng, điều hòa... tuy nhiên chất lượng của chúng cũng chỉ ở mức trung bình. vì thời gian sử dụng đã lâu năm. Hệ thống mạng máy tính hoạt động chưa ổn định khiến cho ứng dụng các phương thức truyền tải thông tin qua mạng máy tính như thư điện tử, quảng cáo qua website,...đặc biệt công việc lập trình, thiết kế phần mềm bị gián đoạn vào những thời gian cao điểm.

Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc cho

người lao động, tác giả đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

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

Đây là việc cần làm thường xuyên, tuy nhiên ngay một lúc đòi hỏi thanh lý toàn bộ hệ thống máy tính cũ, trang bị máy tính mới thì sẽ rất khó khăn, trang bị mới dần trong 2 năm tới, trước mắt có thể lựa chọn lĩnh vực cấp bách nhất để thực hiện. Trong thời gian tới trung tâm cần khẩn trương đầu tư nâng cấp hệ thống mạng máy tính để có thể thực sự triển khai ứng dụng những tiến bộ của công nghệ thông tin vào quá trình quản lý, điều hành doanh nghiệp.

*- 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.*

Chẳng hạn: phần mềm chấm công, phần mềm quản lý đào tạo, các loại văn bản nội bộ đã được nén lên phần mềm, nhân viên cán bộ liên quan cần sử dụng chỉ cần tải về.

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

Để đảm bảo sức khỏe cho toàn bộ người lao động, Trung tâm cần thường xuyên tuyên truyền kiến thức an toàn vệ sinh thực phẩm đến người lao động, để họ nhận thức được tầm quan trọng đó. Ngoài ra ban lãnh đạo có thể trang bị thêm lò vi sóng, tủ lạnh, máy lọc nước...để cải thiện hơn nữa vấn đề vệ sinh, an toàn thực phẩm cho cán bộ công nhân viên.

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

Theo Maslow, con người luôn bị chi phối bởi 5 nhóm nhiều nhu cầu có thứ bậc từ thấp đến cao, nhưng trong đó nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó

không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở nên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động. Hành vi làm việc của người lao động cũng để nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng,... Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp. Trong tập thể, mỗi người lao động là những cá nhân khác nhau về giới tính, tuổi tác, vị trí, công việc, trình độ chuyên môn và chính những đặc điểm khác nhau này sẽ tạo ra sự khác nhau về nhu cầu cũng như mong muốn đối với công việc của mỗi người lao động.

Ví dụ như nhu cầu của một nhân viên trẻ mới ra trường là lương cơ bản cao, được làm công việc yêu thích trong khi đó nhu cầu của một nhân viên làm việc lâu năm có nhiều kinh nghiệm bao gồm thưởng tiền hàng năm, sự an toàn của vị trí làm việc, sự thăng tiến đều đặn, trách nhiệm đối với công việc, vị trí trong nhóm làm việc.

Do đó 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 lý, 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.***

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Để kích thích tinh thần cho người lao động, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

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

Trung tâm nên tổ chức những buổi gặp mặt , giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm trong công việc để người lao động được học hỏi lẫn nhau, và cũng là cơ hội để họ được hiểu nhau hơn, đoàn kết và gắn bó với nhau hơn. Các trưởng bộ phận cần hiểu nhân viên của mình, kịp thời phát hiện và trực tiếp hòa giải khi có những mâu thuẫn xảy ra trong quan hệ đồng nghiệp, nếu mâu thuẫn xảy ra giữa các phòng ban thì trực tiếp lãnh đạo Trung tâm sẽ đứng ra hòa giải, trên tinh thần hiểu, thông cảm và chia sẻ để hoàn thiện hơn nữa môi trường làm việc thân thiện và đoàn kết trong Trung tâm.

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

Hoạt động này là sẽ tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao được nghỉ ngơi, thư giãn sẽ tái tạo sức lao động, tăng cường hiệu quả lao động. trung tâm nên tăng cường các biện pháp tổ chức du lịch dã ngoại vào ngày nghỉ, ngày lễ, tổ chức các hoạt động như liên hoan 8-3; 20-10; 2-9...

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

Để tạo sự gắn bó giữa người lao động và Trung tâm, ban lãnh đạo Trung tâm nên khuyến khích, tạo điều kiện để gia đình các cán bộ công nhân viên trong Trung tâm cũng có thể tham dự các hoạt động của Trung tâm. Để làm được điều này, Trung tâm có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức chương trình giao lưu cho các nhân dịp Trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình cán bộ nhân viên cùng tham gia.

*- Xây dựng giá trị văn hóa mới và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp:* Cần xây dựng các chính sách, chuẩn mực về văn hóa doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cần tuyên truyền nhân viên nhớ các giá trị tập thể, tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác; có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt, cảm thấy tự hào gắn bó, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai của mình. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, có cá tính riêng, có tinh thần đoàn kết

cao, trong đó người lao động cảm thấy vui vẻ, biết quan tâm tới nhau trong cả công việc và trong cuộc sống và họ sẽ cố gắng làm việc tích hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

Lãnh đạo Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh cần giao cho phòng nhân sự chịu trách nhiệm xây dựng sổ tay văn hóa doanh nghiệp quy định cụ thể về quyền, lợi ích, nghĩa vụ của toàn bộ cán bộ nhân viên làm việc tại Trung tâm để toàn bộ nhân lực tại Trung tâm được hiểu rõ hơn, từ đó cùng xây dựng Trung tâm phát triển hơn.

**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.

Tạo động lực lao động ngày nay là vấn đề cần thiết với bất cứ doanh nghiệp nào. Bởi người lao động là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của Trung tâm. Nếu doanh nghiệp chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Trung tâm, nâng cao thu nhập của chính người lao động. Và khi chính sách tạo động lực của trung tâm phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ khiến cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với Trung tâm.

Trong chương 1, luận văn đã trình cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp tiêu biểu nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho *Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh*.

Trong chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại *Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh* qua các công tác trả lương, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc; các biện pháp khen thưởng, phúc lợi, thăng tiến và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của người lao động. Từ đó, tác giả đã chỉ ra được thành tựu đạt được, nhưng mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực lao động tại Trung tâm.

Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra, tại chương 3 tác giả dựa trên định hướng phát triển của *Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh*, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động



lực lao động tại Trung tâm như giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và thực hiện công việc, phân tích công việc, điều chỉnh, hoàn thiện chế độ lương....

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 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!*

#### IV. DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế Nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [2]. Trương Minh Đức (2011), “*Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm hữu hạn ERICSSON Việt Nam*”, Tạp chí Khoa học DHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh (số 27), trang 240-247.
- [3]. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [4]. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
- [5]. Nguyễn Hữu Lam (2007), *Hành vi tổ chức*, NXB. Thống kê, Hà Nội.
- [6]. Nguyễn Văn Long (2010), Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng, “*Phát huy nguồn nhân lực bằng động lực thúc đẩy*”, Tạp chí khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng – số 4 (39).
- [7]. Hoàng Thị Hồng Lộc – Nguyễn Quốc Nghi (2014), “*Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam*” – Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ.
- [8]. Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động* khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội
- [9]. Đỗ Thành Năm (2006), *Thu hút và giữ chân người giỏi*, Nhà xuất bản Trẻ.
- [10]. Hồ Bá Thâm (2004), *Động lực và tạo động lực phát triển xã hội*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
- [11]. Nguyễn Thị Thu Trang (2013), “*Các nhân tố ảnh hưởng tới việc động viên nhân viên tại công ty dịch vụ công ích quận 10, thành phố Hồ Chí Minh*”, Tạp chí Khoa học xã hội và nhân văn, số 8 tháng 3/2013 (55-63).
- [12]. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thuý Hương (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Hà Nội, NXB Thống Kê.
- [13]. Cộng đồng tin tức, tài liệu, nhân sự: <https://hrcvn.com/>

[14]. Quản trị: <http://quantri.vn/>

[15]. Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam VNPT: <https://vnpt.com.vn/>

[16]. Viễn thông Bắc Ninh: <http://vnptbacninh.com.vn/>

## PHỤ LỤC

### PHIẾU THU THẬP THÔNG TIN

Xin chào các anh/chị! Tôi là học viên Học viện Công nghệ Bru chính Viên thông. Hiện nay tôi đang thực hiện đề tài: “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh*”. Mọi ý kiến đóng góp của các anh/chị là nguồn thông tin quý giá giúp tôi hoàn thiện đề tài này. Tôi cam kết đảm bảo bí mật thông tin và số liệu mà các anh/chị đã cung cấp và chỉ sử dụng vào mục đích nghiên cứu.

*Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/chị!*

**Câu 1: Anh/chị vui lòng cho biết mức độ hài lòng của mình đối với các yếu tố sau đây:**

1. Không đồng ý                      2. Bình Thường                      3. Đồng ý

I. Điều kiện làm việc	Mức độ đồng ý				
1. Không gian làm việc thoải mái	1	2	3		
2. Anh/chị được cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện công việc	1	2	3		
3. Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị phục vụ công việc	1	2	3		
II. Lương bổng và phúc lợi	Mức độ đồng ý				
8. Trung tâm trả lương công bằng giữa các nhân viên	1	2	3		
9. Mức lương của Anh/chị tương đương với mức lương cùng vị trí ở Trung tâm kinh doanh khác	1	2	3		
10. Mức lương nhận được tương xứng với công sức mà Anh/chị bỏ ra	1	2	3		
11. Trung tâm có những phần thưởng xứng đáng với sự nỗ lực đóng góp của Anh/chị	1	2	3		
12. Anh/chị hài lòng với mức thưởng của trung tâm vào các dịp lễ, tết	1	2	3		
13. Trung tâm thực hiện đầy đủ các chính sách BHYT, BHXH	1	2	3		

<b>III. Cách thức bố trí công việc</b>		<b>Mức độ đồng ý</b>			
14. Công việc được giao phù hợp ngành nghề được đào tạo, có cơ hội phát triển chuyên môn nghiệp vụ.	1	2	3		
15. Chức danh hiện tại phù hợp với năng lực của Anh/chị	1	2	3		
<b>IV. Hoạt động đào tạo tại trung tâm</b>		<b>Mức độ đồng ý</b>			
16. Trung tâm quan tâm đến công tác đào tạo nhân viên	1	2	3		
17. Nội dung đào tạo, huấn luyện phù hợp với yêu cầu vị trí công việc	1	2	3		
18. Kết quả đào tạo giúp anh chị nâng cao hiệu suất trong công việc	1	2	3		
<b>V. Cơ hội thăng tiến</b>		<b>Mức độ đồng ý</b>			
19. Anh/chị có nhiều cơ hội nâng cao năng lực của bản thân trong công việc	1	2	3		
20. Tại trung tâm cơ hội thăng tiến và luân chuyển vị trí phù hợp năng lực được thực hiện công bằng	1	2	3		

**Câu 2: Nhìn chung, những chính sách và điều kiện làm việc mà Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh đưa ra tạo động lực và khuyến khích Anh/chị làm việc.**

- ☐ Rất không đồng ý    ☐ Không đồng ý    ☐ Rất đồng ý    ☐ Trung lập  
☐ Đồng ý

**Câu 3: Theo anh chị, Trung tâm nên làm gì để tạo động lực làm việc tốt hơn cho anh chị? (Có thể chọn nhiều đáp án)**

- ☐ Cải thiện điều kiện làm việc tốt hơn  
☐ Bố trí, sắp xếp công việc hợp lý hơn  
☐ Tăng tính tự quyết trong khi thực hiện công việc  
☐ Tăng cường sự đoàn kết, gắn bó trong Trung tâm  
☐ Thưởng cho nhân viên khi doanh thu của Trung tâm tăng lên

- ☐ Tạo thêm nhiều cơ hội học tập, nâng cao trình độ chuyên môn.
- ☐ Đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể để được xét tăng lương, thăng chức.
- ☐ Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc cụ thể và phổ biến rộng rãi
- ☐ Khác (ghi rõ).....

### ***Thông tin cá nhân***

#### **1. Giới tính**

- ☐ Nam ☐ Nữ

#### **2. Thời gian công tác tại Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh**

- ☐ Dưới 1 năm ☐ Từ 2 đến dưới 3 năm  
☐ Từ 1 đến dưới 2 năm ☐ Từ 3 năm trở lên

#### **3. Bộ phận làm việc**

- ☐ Bộ phận kinh doanh ☐ Bộ phận Nhân sự  
☐ Bộ phận kỹ thuật ☐ Bộ phận lái xe  
☐ Bộ phận điều hành thông tin ☐ Bộ phận Bảo vệ  
☐ Bộ phận giao dịch viên ☐ Bộ phận khác  
☐ Bộ phận Kế toán

#### **4. Trình độ văn hóa**

- ☐ Sau đại học ☐ Trung cấp, sơ cấp  
☐ Đại học ☐ Lao động phổ thông  
☐ Cao đẳng

**Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/chị!**