

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



**Nguyễn Văn Kiên**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM VẬN HÀNH  
KHAI THÁC TOÀN CẦU – TỔNG CÔNG TY MẠNG LƯỚI VIETTEL**

Chuyên ngành:  
Mã số:

**QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**8.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ**

**HÀ NỘI 2021**

**Luận văn được hoàn thành tại:**  
**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An**

**Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Hồng Thái**

**Phản biện 2: TS. Vũ Trọng Phong**

**Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại**

**Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông**

**Vào lúc: 10h00 ngày 28 tháng 08 năm 2021**

*Có thể tìm hiểu luận văn tại:*  
*Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông*

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Từ xưa đến nay, vấn đề nguồn lực lao động luôn được các nhà quản lý doanh nghiệp quan tâm. Dù là doanh nghiệp lớn hay nhỏ, tư nhân hay nhà nước đều chú trọng đến vấn đề này. Chính vì vậy, đối với doanh nghiệp thì nguồn lực lao động là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu và đóng vai trò quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Trong môi trường có nhiều sự cạnh tranh như hiện nay, việc thu hút, tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng là một vấn đề khó, giữ chân và tạo động lực để cho họ làm việc, cống hiến hết mình cho doanh nghiệp lại càng khó hơn. Do vậy các nhà quản lý cần có những chiến lược, chính sách tạo động lực cho các người lao động của mình. Khi có động lực, người lao động sẽ làm việc nhiệt tình, cống hiến hết mình, hăng say & sáng tạo trong công việc. Do đó, người lao động sẽ đạt được năng suất cao góp phần thực hiện thành công các mục tiêu sản xuất kinh doanh đã đặt ra của mình.

Trong thời gian qua đã cho thấy, doanh nghiệp có nguồn nhân lực cao và sử dụng tốt nguồn nhân lực này thì sẽ chiếm lĩnh thị trường. Hiệu quả lao động của từng cá nhân chính là một phần không thể thiếu để đóng góp vào hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Cá nhân làm việc hiệu quả thì cần phải có năng lực, trình độ và động lực lao động. Năng lực nguồn nhân lực chính là trình độ chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc. Đối với người lao động thì động lực hình thành từ hai nguồn: những yếu tố thuộc bản thân mỗi cá nhân và những yếu tố phát sinh trong quá trình làm việc.

Là một đơn vị chuyên về Công nghệ Thông tin & Truyền thông – Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu thuộc Tổng công ty (TCT) Mạng lưới Viettel (TT VHKTTC – VTNET) rất chú trọng đến việc thu hút, tuyển dụng được nhân sự có trình độ và tay nghề giỏi về lĩnh vực Công nghệ Thông tin & Điện tử viễn thông. Đồng thời, lãnh đạo Trung tâm cũng luôn quan tâm, đưa ra nhiều chế độ chính sách

& nhiều hoạt động tạo động lực lao động để phát triển và duy trì nguồn nhân lực của đơn vị mình. Đơn vị đã tạo dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo & thân thiện nhằm tạo sự thoải mái cho người lao động, để người lao động có thể làm việc tốt nhất, hiệu quả nhất, sáng tạo nhất...

Tuy nhiên, trong thời gian qua công tác tạo động lực lao động của Trung tâm chưa thực sự mang lại hiệu quả như mong muốn, có thể do chưa được quan tâm đúng mức. Có những cá nhân có năng lực mà không phát huy thế mạnh, không nỗ lực phấn đấu & có dấu hiệu ỉ ạch, chán nản, không cống hiến được hết khả năng của mình. Vì vậy, tác giả xin lựa chọn đề tài “Tạo động lực lao động tại Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu – TCT Mạng lưới Viettel” làm đề tài luận văn với mong muốn kết quả nghiên cứu sẽ là tài liệu hữu ích cho các cấp lãnh đạo trong Trung tâm tham khảo và có những biện pháp hữu hiệu nhằm tăng cường động lực lao động cho CBNV trong Trung tâm trong thời gian tới.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu**

Tạo động lực lao động là vấn đề quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy có rất nhiều cuốn sách, tài liệu trong và ngoài nước viết về vấn đề này. Trong những năm gần đây, nhiều nhà khoa học cũng đã có những công trình nghiên cứu về việc tạo động lực cho người lao động trong các lĩnh vực khác nhau.

Cuốn sách *“Tạo Động Lực Làm Việc Phải Chăng Chỉ Có Thể Bằng Tiền?”* – 2007 – tác giả Business Edge – NXB Trẻ đã nêu lên những nội dung tạo động lực cho người lao động thông qua nhiều hình thức phi tài chính khác nhau mà không phải chỉ dùng “đồng tiền” là công cụ duy nhất. Thực tế rất nhiều doanh nghiệp trả lương thưởng cho người lao động khá cao nhưng họ vẫn không giữ chân được những người lao động chất lượng. Hoặc người lao động của họ không hoàn thành công việc được giao mặc dù có chính sách thưởng/phạt rõ ràng. Vì vậy, công cụ tạo động lực bằng tiền có thể phù hợp với người này nhưng lại không phải là nhân tố kích thích người khác. Người quản lý cần xác định mục tiêu làm việc của người lao động, hiểu được người lao động để có những hình thức tạo động lực phù hợp.

Luận án tiến sĩ “*Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam*” – 2018 – tác giả Phan Minh Đức – Viện nghiên cứu quản lý kinh tế TW tập trung nghiên cứu giải quyết vấn đề về tạo động lực cho người lao động tại các tập Đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam. Tuy nhiên chưa đi sâu vào lĩnh vực kỹ thuật, công nghệ cao.

Luận văn thạc sĩ “*Tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH LIXIL Việt Nam*” – 2018 – tác giả Ngô Thị Mai Linh – Học viện khoa học xã hội. Tác giả cũng đã đánh giá, phân tích thực trạng tại tạo động lực tại công ty. Từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện bộ tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện, hoàn thiện cơ chế trả lương cho người lao động, xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp & đẩy mạnh công tác đào tạo.

Luận văn thạc sĩ “*Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*” – 2009 – tác giả Mai Quốc Bảo – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Tác giả đã có những đánh giá, phân tích thực trạng tạo động lực tại TCT xi măng Việt Nam bằng cách sử dụng các phương pháp định lượng và định tính. Trên cơ sở đó, đề xuất giải pháp góp phần hoàn thiện công tác tạo động lực như giải pháp xác định nhu cầu, hoàn thiện công tác tiền lương, tiền thưởng...

Luận văn thạc sĩ “*Tạo động lực lao động tại khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel*” – 2016 – tác giả Đào Thị Huyền – Trường Đại học Lao động – Xã hội cũng đã phân tích thực trạng và đề xuất 1 số giải pháp tạo động lực cho người lao động Viettel nhưng ở khối cơ quan Tập đoàn. Đây là đơn vị làm về chế độ, chính sách & công tác tham mưu cho ban TGD Tập đoàn. Đặc thù công việc khác với các kỹ sư tại TT VHKTTC – TCT Mạng lưới Viettel.

Tuy có khá nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động tạo một đơn vị chuyên về Công nghệ thông tin & Điện tử viễn thông như TT VHKTTC – VTNET. Đặc biệt trong thời kỳ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 thì các giải pháp tạo động lực lao động lại càng phải khác biệt theo hướng hiện tại.

### 3. Mục đích nghiên cứu

- Luận văn góp phần hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động.
- Phân tích, đánh giá thực trạng các hoạt động tạo động lực cho người lao động tại TT VHKTTC – VTNET trong thời gian qua.
- Đề xuất một số kiến nghị, giải pháp cho ban Lãnh đạo Trung tâm & Phòng tổ chức lao động (P.TCLĐ) Tổng công ty nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại đơn vị trong thời gian tới.

### 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động tại đơn vị chuyên về Công nghệ thông tin & Viễn thông.
- Phạm vi nghiên cứu:
  - + Phạm vi không gian: Đề tài được nghiên cứu tại TT VHKTTC – VTNET.  
Cơ sở 1: Tòa nhà Thái Bình – Ngõ 19 Duy Tân – Dịch vọng hậu – Cầu Giấy – HN.  
Cơ sở 2: Tòa nhà Viettel Hòa Lạc – Khu CNC Hòa Lạc – Thạch Thất – HN.
  - + Phạm vi thời gian: Các dữ liệu thứ cấp phục vụ cho nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động tại TT VHKTTC – VTNET được thu thập cho giai đoạn 2018-2020. Dữ liệu sơ cấp thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 10-12/2020 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.

### 5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu kiến thức, thông tin từ sách báo, giáo trình, đề tài nghiên cứu khoa học, tạp chí và qua internet.

Thu thập số liệu thực tế liên quan đến công tác nhân sự: Lương, thưởng, lương làm thêm, công thức KPI, chế độ đãi ngộ... Các báo cáo tổng kết định kỳ, các tài liệu lưu trữ tại đơn vị.

Điều tra, phỏng vấn lãnh đạo đơn vị, cán bộ phụ trách nhân sự và người lao động trong đơn vị. Lập và gửi phiếu khảo sát online tới người lao động.

Xử lý, phân tích thông tin để thấy được những ưu nhược điểm của giải pháp tạo động lực hiện tại, đề xuất các giải pháp mới trong thời gian tới.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Giá trị lý luận: Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp.

Giá trị thực tiễn: Đề xuất được các giải pháp khả thi nhằm tạo động lực lao động cho cán bộ nhân viên (CBNV) tại TT VHKTTC; các khuyến nghị với các cơ quan chức năng để thực hiện tốt các giải pháp này.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Luận văn bao gồm phần mở đầu, 03 chương nội dung và cuối cùng là phần kết luận.

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu - Tổng công ty Mạng lưới Viettel.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu – Tổng công ty Mạng lưới Viettel.

# CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm

### 1.1.1. Nhu cầu

### 1.1.2. Động lực

### 1.1.3. Động lực lao động

### 1.1.4. Tạo động lực lao động

## 1.2. Các học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động

### 1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham Maslow chia hệ thống nhu cầu của con người thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao.



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

Nguồn Internet

### 1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

### 1.2.3. Học Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

### 1.2.4. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg



### ***1.2.5. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động***

## **1.3. Các công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

### ***1.3.1. Công cụ tài chính***

#### **1.3.1.1. Tiền lương**

Tiền lương là số tiền người sử dụng lao động trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tháng, quý, năm). Một trong những chức năng của tiền lương là kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động, nâng cao năng suất và chất lượng lao động, giúp doanh nghiệp thu hút và duy trì được những cán bộ, nhân viên giỏi. Để tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần lưu ý khi xây dựng chế độ trả lương

#### **1.3.1.2. 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. Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Phần thưởng là các phần quà bằng vật chất trao tặng cho người lao động khi họ đạt thành tích tốt.

#### **1.3.1.3. Phụ cấp, phúc lợi**

Phụ cấp tiền lương là tiền trả công ngoài lương cơ bản, bổ sung và bù đắp khi người lao động làm việc trong điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản.

### ***1.3.2. Công cụ phi tài chính***

#### **1.3.2.1. Môi trường làm việc**

Môi trường làm việc là các điều kiện xung quanh nơi làm việc của người lao động. Môi trường làm việc có thể là những điều kiện vật chất như ánh sáng, nhiệt độ, cơ sở vật chất, máy móc, thiết bị văn phòng... Hoặc có thể là điều kiện tinh thần như quy trình làm việc, văn hóa công ty, thái độ của sếp/đồng nghiệp... trong doanh nghiệp.

#### **1.3.2.2. Tiêu chuẩn vị trí việc làm**

Các 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.

#### 1.3.2.3.Sắp xếp bố trí lao động

Trong công tác quản trị nhân lực của các doanh nghiệp, việc sắp xếp bố trí lao động phù hợp với công việc là điều mà nhà quản trị đặc biệt quan tâm. 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.

#### 1.3.2.4. Đánh giá thực hiện công việc

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 của người lao động trên cơ sở so sánh kết quả làm việc thực tế và các tiêu chuẩn đã đề ra.

#### 1.3.2.5.Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là những hoạt động học tập, trao đổi chia sẻ, bổ sung kiến thức...có tổ chức được và được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động.

#### 1.3.2.6.Cơ hội thăng tiến

Việc đánh giá sự thăng tiến trong nghề nghiệp phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, khách quan, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động.

### 1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động

#### *1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động*

#### *1.4.2. Kết quả thực hiện công việc*

***1.4.3. Sự gắn bó của người lao động***

***1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động***

**1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động**

***1.5.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài***

***1.5.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong***

***1.5.3. Các nhân tố thuộc bản thân người lao động***

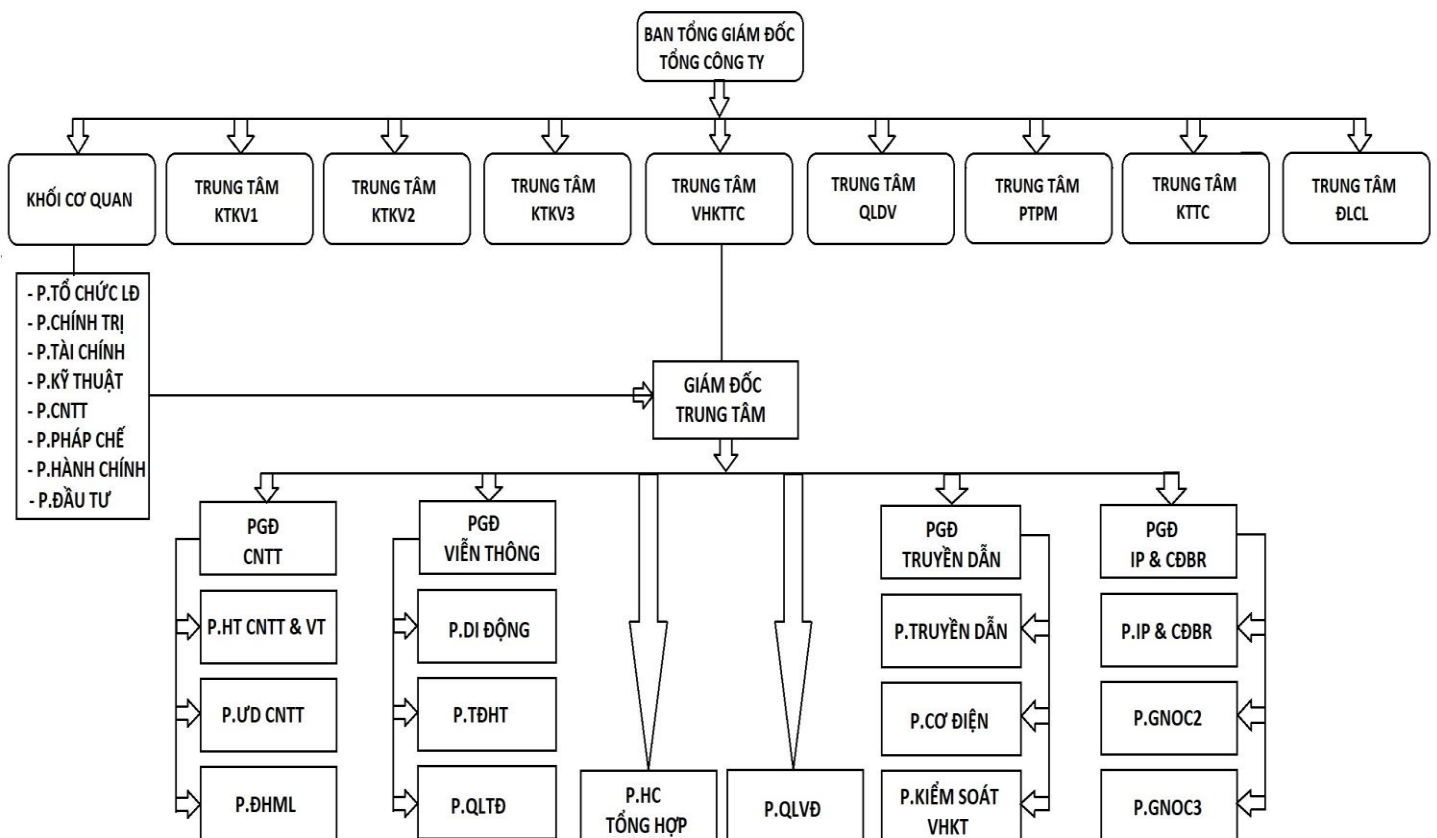
## Chương 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM VẬN HÀNH KHAI THÁC TOÀN CẦU - TỔNG CÔNG TY MẠNG LƯỚI VIETTEL

### 2.1. Tổng quan về Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu – Tổng công ty Mạng lưới Viettel

#### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm

#### 2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của Trung tâm

#### 2.1.3. Mô hình tổ chức của Tổng công ty & Trung tâm



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của TCT Mạng lưới Viettel & TT VHKTTT

Nguồn: P.TCLĐ - VTNET

#### 2.1.4. Đặc điểm hoạt động của Trung tâm

#### 2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trung tâm

### 2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm

### 2.2.1. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

2.2.1.1. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

2.2.1.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

2.2.1.3. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động

### 2.2.2. Các công cụ tạo động lực tại Trung tâm

2.2.2.1. Công cụ tài chính

Để tạo động lực lao động cho người lao động thì biện pháp kích thích bằng vật chất được các nhà quản lý nghĩ đến trước tiên nhưng cũng gặp phải những khó khăn nhất định khi vừa tạo động lực cho người lao động, vừa nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các biện pháp kích thích bằng vật chất bao gồm:

❖ Tiền lương

**Biểu đồ 2.1: Biểu đồ khảo sát ý kiến về thời gian trả lương**



*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả*

▪ Cách tính lương như sau: Tiền lương hàng tháng (TLt) của người lao động được trả hàng tháng cho người lao động, gồm 2 phần:

$TL_t = TL_c + TL_{bs}$
$TL_c = (TL_{cb} \times HS_{cd} \times K_i) + (N_{Chl}/N_{Ccd})$
$TL_{bs} = TL_{sxkd} + TL_{tn} + TL_{pc}$

Trong đó:

<ul style="list-style-type: none"> <li>- TL<sub>t</sub>: Tiền lương tháng.</li> <li>- TL<sub>c</sub>: Tiền lương cứng.</li> <li>- TL<sub>bs</sub>: Tiền lương bổ sung</li> <li>- TL<sub>cb</sub>: Tiền lương cơ bản.</li> <li>- TL<sub>sxkd</sub>: Tiền lương theo kết quả sản xuất kinh doanh</li> <li>- TL<sub>tn</sub>: Tiền lương theo thâm niên</li> <li>- TL<sub>pc</sub>: Tiền lương phụ cấp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- HS<sub>cd</sub>: Hệ số chức danh.</li> <li>- K<sub>i</sub>: Hệ số hoàn thành công việc.</li> <li>- N<sub>Chl</sub>: Ngày công làm việc thực tế hưởng lương</li> <li>- N<sub>Ccd</sub>: Ngày công làm việc theo chế độ</li> </ul>
--	---

**Hình 2.2: Công thức tính lương tháng**

*Nguồn: P.TCLĐ – VTNET*

- Hệ số lương chức danh (HS<sub>cd</sub>) được xếp theo nguyên tắc:

Làm công việc ở vị trí nào sẽ hưởng hệ số lương chức danh của công việc ở vị trí đó, cùng làm vị trí công việc như nhau được xếp cùng một thang lương, bảng lương.

Hệ số lương chức danh được xây dựng căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh đảm nhận, tính chất phức tạp của công việc, trách nhiệm đối với công việc, thời gian làm việc và hiệu quả công việc và đảm bảo tiền lương chức danh không thấp hơn tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm. Việc chia hệ số chức danh để đảm bảo công bằng giữa các phòng ban làm việc.

**Bảng 2.3: Bảng đánh giá thực hiện công việc**

1. Giao nhiệm vụ, công việc và đánh giá kết quả thực hiện									
STT	Tên đầu việc	Đơn vị đo	Tỷ trọng	Tối thiểu	Mong đợi	Thách thức	KQ	CN tự đánh giá	LĐ đánh giá
1	Công việc 1	%	10	90	95	98	98,1	5	4

2	Công việc 2	Số lượng	15	3	4	5	3	3	3
3	Công việc 3	Số lượng	20	2	4	6	2	4	4
4	Công việc 4	Số lượng	25	5	10	15	6	4	3
5	Công việc 5	Số lượng	15	10	15	20	16	4	4
6	Công việc n	Số lượng	15	3	5	7	2	3	3
Điểm trung bình (ĐTB)								3,8	3,45
2. Chấp hành nội quy quy định								Tốt	Tốt

Nguồn: P.TCLĐ - VTNET

- Hệ số hoàn thành công việc (Ki) được xác định như sau:

**Bảng 2.4: Bảng hệ số hoàn thành công việc (Ki)**

TT	Điểm trung bình	Xếp loại Ki	Hệ số quy đổi	Tỷ lệ	Tỷ lệ không chế
1	$4,5 < \text{ĐTB} \leq 5$	A	1,05	$\leq 10\%$	$\leq 15\%$ quân số xét ĐTB từ cao xuống
2	$3,5 < \text{ĐTB} \leq 4,5$	B	1,02	$\leq 30\%$	$\leq 15\%$ quân số xét ĐTB từ cao xuống
3	$2 < \text{ĐTB} \leq 3,5$	C	1,00	50%	$\geq 55\%$ quân số xét ĐTB từ cao xuống
4	$\text{ĐTB} \leq 2$	D	0,90	$\geq 10\%$	$\geq 15\%$ quân số xét ĐTB từ cao xuống

Nguồn: P.TCLĐ – VTNET

Theo cách tính hệ số hoàn thành công việc Ki: 3 mức đầu tiên khá hợp lý, tuy nhiên với mức Ki D (0.9) không tạo động lực lao động cho CBCNV và cần phải có điều chỉnh về mức tính này. Ngoài ra đơn vị đang không chế tỉ lệ xếp loại Ki, do vậy chỉ những CBCNV xuất sắc nhất sẽ được xếp loại KiA, một số CBCNV có thành tích tốt nhưng cũng chỉ xếp loại KiB hoặc KiC. Điều này tạo ra động lực làm việc cho CBCNV, họ sẽ tích cực làm việc, tích cực đóng góp sáng kiến ý tưởng để

tối ưu công việc phát triển tổ chức; nhưng đòi hỏi người quản lý phòng ban phải chăm điểm một cách chính xác & công bằng.

**Bảng 2.5: Bảng tổng hợp tiền lương trung bình của CBCNV**

Đơn vị tính: triệu đồng/tháng

TT	Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)	
		2018	2019	2020	2019/	2020/
					2018	2019
1	Ban giám đốc	51.8	56.1	60.3	1,08	1,07
2	Lãnh đạo phòng	32.6	35.7	38.4	1,10	1,08
3	Trưởng ban	22.9	24.1	26.3	1,05	1,09
4	Chuyên gia	21.6	23.5	25.7	1,09	1,09
4	Nhân viên	19.2	21.6	22.8	1,13	1,06

Nguồn: P.TCLĐ – VTNET

Qua bảng thống kê cho thấy, mức lương của Ban lãnh đạo trung tâm, lãnh đạo phòng ban cao hơn nhiều so với mức lương của nhân viên. Mức lương của đội ngũ chuyên gia cũng sắp xỉ mức lương của trưởng ban. Điều này đã thu hút các chuyên gia, kỹ sư giỏi về làm việc tại đơn vị. Các chuyên gia giỏi có thể được trả lương như các vị trí quản lý ban. Tập đoàn áp dụng cơ chế trả lương hai yếu tố, thứ nhất là theo quy định ngạch bậc, chỉ huy trong một đơn vị, thứ hai là sự khuyến khích tài năng của các cá nhân, dựa trên sự cống hiến năng lực của chính người đó, nghĩa là một cán bộ giỏi sẽ được trọng dụng, đãi ngộ tương xứng.

Qua các năm, tiền lương bình quân của CBCNV có xu hướng tăng lên do kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn tốt, hệ số lương của người lao động qua các năm cũng tăng. Ngoài ra TCT nói chung và đơn vị nói riêng cũng đã có nhiều biện pháp để nâng cao tiền lương cho CBCNV để đảm bảo thu nhập ổn định nhằm tạo động lực cho CBCNV trong đơn vị.

Mặt khác, so sánh với tiền lương bình quân của một số đơn vị khác trong ngành thì thấy tiền lương bình quân của Trung tâm ở mức cao hơn, điều này sẽ tạo điều kiện để thu hút nguồn lao động có trình độ về làm việc tại Trung tâm, đồng thời giúp CBCNV yên tâm công tác giảm tỷ lệ nhảy việc của người lao động.



▪ Mức độ hài lòng của CBCNV trong đơn vị về công tác tiền lương hiện tại được thể hiện qua bảng khảo sát dưới đây. Kết quả khảo sát ý kiến về công tác tiền lương như sau:

**Bảng 2.6: Bảng khảo sát ý kiến về công tác tiền lương**

Đơn vị tính: %

Nội dung	Mức đánh giá				
	1	2	3	4	5
Mức thu nhập phù hợp	2,00	3,33	6,00	24,00	64,67
Tiền lương được trả công bằng dựa trên kết quả làm việc	4,67	6,00	13,33	43,33	32,67
Tiền lương nhận cao hơn so với mặt bằng chung bên ngoài	10,00	15,33	24,67	26,67	23,33
Tiền lương làm thêm phù hợp	18,67	16,33	26,45	23,44	15,11
Hình thức trả lương phù hợp	0,00	6,00	4,00	36,67	53,33
Thời hạn tăng lương hợp lý	0,00	0,00	10,67	31,33	58,00
Mức tăng lương hợp lý	16,67	24,00	23,33	20,67	15,33
Các điều kiện xét tăng lương là phù hợp	10,67	18,67	11,33	24,67	34,67

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả*

Qua bảng kết quả 2.7 cho thấy cảm nhận của người lao động về mức thu nhập hàng tháng là khá hài lòng. Một số ý kiến không hài lòng hoặc có ý kiến khác nằm ở bộ phận nhân viên trực ca kíp bởi họ thấy mức thu nhập so với những đóng góp là chưa tương xứng. Họ vận hành nhiều hệ thống, xử lý sự cố tại thị trường Việt Nam và các 10 thị trường nước ngoài...đảm bảo dịch vụ & hệ thống hoạt động ổn định. Nhóm chuyên gia và lãnh đạo phòng/ban hưởng mức lương khá cao nên mức độ hài lòng cao. Do vậy ban Lãnh đạo trung tâm cần có cơ chế phù hợp cho lực lượng CBNV trực theo ca kíp để tạo động lực hơn nữa cho họ.CBCNV cũng đánh giá việc chi trả lương dựa trên kết quả thực hiện công việc là công bằng. Tiêu chí đánh giá công việc sát với nhiệm vụ mà CBCNV thực hiện hàng tháng. Các nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có nhiều đóng góp cho đơn vị, nhiều sáng kiến ý tưởng được áp dụng thực tế...được hưởng mức lương cao hơn so với CBCNV khác. 10% không đồng ý bởi họ thấy việc đánh giá hệ số hoàn thành công việc của lãnh đạo phòng mang tính tương đối, chưa chính xác tuyệt đối và có phần định tính. Ban Lãnh đạo phòng/ban cùng ban Giám đốc cần có những công cụ giao việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc chi tiết & chính xác hơn nữa, có tính định lượng cao hơn nữa.

Mức lương tại Viettel có cao hơn so với mặt bằng chung nhưng đó là câu chuyện của 5-10 năm trước. Hiện tại một số Tập đoàn lớn như VNPT, Mobifone, FPT... các doanh nghiệp ngân hàng VCB, MB, Techcombank... hoặc doanh nghiệp phần mềm nước ngoài sẵn sàng trả mức lương rất cao cho các chuyên gia về mạng, quản trị hệ thống, quản trị cơ sở dữ liệu, lập trình viên... Khảo sát thực tế cho thấy ~3% nhân viên nhảy việc từ Viettel sang các ngành ngân hàng trong năm 2019-2020 có mức lương cao hơn. Do vậy tiêu chí tiền lương của Viettel so với mặt bằng chung bên ngoài còn nhiều ý kiến khác nhau nhưng phần lớn là hài lòng. Một số ý kiến không đồng ý hoặc ý kiến khác thuộc nhóm nhân viên mới có thâm niên làm việc từ 1-3 năm.

Tiền lương làm thêm là yếu tố chưa tạo ra sự hài lòng cho người lao động tại đơn vị. Đa số CBNV cảm thấy bình thường hoặc không đồng ý, ý kiến khác với cách trả lương làm thêm như hiện tại. Họ cho rằng cần có mức trả lương làm thêm ngoài giờ xứng đáng hơn nữa, đặc biệt là làm thêm ngoài giờ vào các dịp Lễ Tết.

Hình thức trả lương qua Viettel Pay, MB Bank và thời gian tăng lương hàng năm được nhiều CBNV hài lòng hơn cả. CBNV nhận lương đúng ngày, nhanh chóng và được tăng lương đều đặn vào tháng 3 hàng năm. Điều này cũng đã tạo động lực lớn cho CBNV hăng say làm việc và gắn bó với đơn vị.

Tập đoàn thực hiện tăng lương đều cho CBNV vào tháng 3 hàng năm. Mức nâng lương ít hay nhiều phụ thuộc vào kết quả hoàn thành nhiệm vụ cả năm của CBNV. CBNV hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ có thể tăng 8-10% tiền lương nhưng ngược lại CBNV không hoàn thành nhiệm vụ chỉ tăng 2-3% lương hoặc không được tăng lương. Ngoài ra mức nâng lương chính xác hay không lại phụ thuộc vào các tiêu chí xét nâng lương đã đầy đủ chưa, sát với công việc chưa... Bởi vậy tiêu chí tăng lương và điều kiện xét nâng lương còn nhiều ý kiến khác nhau. Ban Giám đốc đơn vị cùng P.TCLĐ cần đánh giá kỹ 2 tiêu chí này để đưa ra những giải pháp tốt nhất cho người lao động.

## ❖ Tiền thưởng

**Bảng 2.7: Bảng thống kê tiền thưởng qua các năm (2018-2020)**

Chỉ tiêu	Năm			So sánh (%)	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Ban Giám đốc	38	43	52	1,13	1,21
Ban lãnh đạo phòng	35	41	49	1,17	1,20
Ban lãnh đạo ban	34	42	46	1,24	1,10
Nhóm chuyên gia	37	44	45	1,19	1,02
Nhân viên	35	40	41	1,14	1,03

Nguồn: P.TCLĐ-VTNET

**Bảng 2.8: Bảng khảo sát ý kiến về công tác khen thưởng**

Đơn vị tính: %

Nội dung	Mức đánh giá				
	1	2	3	4	5
Hài lòng với tiền thưởng được nhận	12,3	10,02	16,8	31,6	29,28
Điều kiện xét thưởng hợp lý	1,3	2,2	36,8	37,1	22,6
Công tác đánh giá xét thưởng công bằng	2,3	3,6	27,9	33,4	32,8
Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	1,7	2,5	3,6	40,6	51,6
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	15,6	19,4	25,7	17,9	21,4

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả

## ❖ Phúc lợi và phụ cấp.

**Biểu đồ 2.2: Biểu đồ khảo sát ý kiến về chế độ phúc lợi và phụ cấp**

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả*

#### 2.2.2.2. Công cụ phi tài chính

##### ❖ Môi trường làm việc

Kết quả khảo sát ý kiến về môi trường và điều kiện làm việc như sau:

**Bảng 2.9: Bảng khảo sát ý kiến về môi trường và điều kiện làm việc**

Đơn vị tính: %

Nội dung	Mức đánh giá				
	1	2	3	4	5
Môi trường làm việc an toàn	4,61	3,85	11,54	43,85	36,15
Máy móc làm việc và trang thiết bị văn phòng đầy đủ	7,69	16,15	16,12	40,01	20,03
Giờ làm việc nghiêm chỉnh	3,82	2,98	14,68	42,26	36,26

Không gian làm việc gọn, sạch, thoáng	0	0	5,4	46,5	48,1
Không khí làm việc vui vẻ thoải mái	1,52	3,87	16,17	40,06	38,38
Đồng nghiệp cởi mở, hỗ trợ, phối hợp công việc tốt	3,25	2,14	21,04	36,15	37,42
Nhân viên mới được đào tạo, hướng dẫn bài bản	1,22	3,12	4,56	36,57	54,53
Quản lý đối xử công bằng với CBNV	10,89	14,65	24,96	25,74	23,76

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả*

❖ **Đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá thực hiện công việc trong Trung tâm được thực hiện hàng quý theo hình thức lãnh đạo giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Giao nhiệm vụ và đánh giá kết quả thực hiện đảm bảo các nguyên tắc: công khai, lượng hóa và kiểm soát. Kết quả đánh giá thực hiện công việc nhằm tính tiền lương cho người lao động; làm căn cứ sử dụng và sắp xếp lao động như giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, luân chuyển, chấm dứt hợp đồng lao động.

**Bảng 2.10: Bảng giao nhiệm vụ và đánh giá nhiệm vụ công việc**

1. Giao nhiệm vụ, công việc và đánh giá kết quả thực hiện									
STT	Tên đầu việc	Đơn vị đo	Tỷ trọng	Tối thiểu	Mong đợi	Thách thức	KQ	CN tự đánh giá	LĐ đánh giá
1	Đảm bảo KPI xử lý sự cố	%	10	90	95	98	98,1	5	4
2	Tối ưu hệ thống	Số lượng	15	3	4	5	3	3	3

3	Số hóa, tool hóa công việc thủ công	Số lượng	20	2	4	6	2	4	4
4	Tiếp nhận đánh giá hệ thống	Số lượng	25	5	10	15	6	4	3
5	Sáng kiến ý tưởng	Số lượng	15	10	15	20	16	4	4
6	Viết cẩm nang, hướng dẫn xử lý sự cố	Số lượng	15	3	5	7	2	3	3
Điểm trung bình								3.8	3.45
2. Chấp hành nội quy quy định								Tốt	Tốt

*Nguồn: Trích từ phiếu giao và đánh giá nhiệm vụ P.DHML 2021*

**Bảng 2.11: Bảng khảo sát ý kiến về công tác đánh giá thực hiện công việc**

Nội dung	Mức đánh giá				
	1	2	3	4	5
Hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	18,9	15,6	25,7	24,6	15,2
Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	12,4	15,6	38,8	14,1	19,1
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai	3,2	1,6	12,6	42,3	40,3
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	0	0	22,4	39,9	37,7
Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình	0	0	0	56,4	43,6
Được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị cho đơn vị	2,5	4,3	21,6	36,8	34,8

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả*

❖ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Hình thức đào tạo và sự hỗ trợ tạo điều kiện cho CBNV đi học được đánh giá cao hơn cả. Điều này thể hiện sự rằng đơn vị cũng đã có những quan tâm, ưu tiên cho vấn đề đào tạo cho CBNV.

**Bảng 2.12: Bảng khảo sát ý kiến về công tác đào tạo**

Đơn vị tính: %

Nội dung	Mức đánh giá				
	1	2	3	4	5
Hài lòng với công tác đào tạo	10	12,5	25	32,5	20
Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu của CBNV	7,5	12,5	25	30	25
Kiến thức đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	10	10	20	30	30
Đối tượng tham gia đào tạo phù hợp	10	15	27,5	27,5	20
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	5	7,5	30	40	17,5
Trung tâm tạo điều kiện tốt để học tập	7,5	7,5	20	37,5	27,5
Chính sách ràng buộc khi tham gia đào tạo là hợp lý	7,5	15	25	37,5	15

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả*

❖ Tạo chính sách thăng tiến

TT VHKTTC có sự thăng tiến thường rất chậm. Trung tâm không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Việc thăng tiến lên các vị trí quản lý thường do Ban TGD TCT bổ nhiệm. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của những người lao động đã có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng tốt. Kết quả khảo sát đánh giá và chính sách thăng tiến tại Trung tâm được thể hiện ở Bảng dưới đây.

**Bảng 2.13: Bảng khảo sát ý kiến về cơ hội thăng tiến trong đơn vị**

Đơn vị tính: %

Nội dung	Mức đánh giá				
	1	2	3	4	5
Quy trình thăng tiến phù hợp	20	22,5	25	20	12,5
Tiêu chí thăng tiến rõ ràng	17,5	15	30	22,5	15
Cơ hội thăng tiến công bằng	15	20	27,5	25	12,5

*Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả***2.3.Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm*****2.3.1. Ưu điểm******2.3.2. Hạn chế******2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế***



### **Chương 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM VẬN HÀNH KHAI THÁC TOÀN CẦU – TỔNG CÔNG TY MẠNG LƯỚI VIETTEL**

#### **3.1. Định hướng về tạo động lực lao động của Trung tâm**

*3.1.1. Mục tiêu phát triển của Trung tâm*

*3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động*

#### **3.2. Một số giải pháp tăng cường động lực lao động tại Trung tâm**

*3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc*

*3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc*

*3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với vị trí việc làm và kết quả thực hiện công việc*

*3.2.4. Lựa chọn các hình thức khen thưởng và phúc lợi phù hợp*

*3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

*3.2.6. Cải thiện môi trường làm việc chuyên nghiệp*

*3.2.7. Bổ sung các biện pháp kích thích tinh thần khác*

#### **3.3. Kiến nghị**

*3.3.1. Đối với Nhà nước*

*3.3.2. Đối với Tổng công ty Mạng lưới Viettel*

*3.3.3. Đối với Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu*

## KẾT LUẬN

Người lao động đóng vai trò rất quan trọng và có ảnh hưởng lớn tới sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Người lao động có chuyên môn tốt, tay nghề giỏi kết hợp với tinh thần làm việc tích cực, hăng say sẽ giúp tăng năng suất & chất lượng công việc, giúp doanh nghiệp hoàn thành được mục tiêu chiến lược, giúp cá nhân người lao động đạt được mục tiêu cá nhân của mình. Lãnh đạo doanh nghiệp cần có những biện pháp để kích thích, tạo động lực làm việc cho người lao động, tăng cường sự cống hiến của họ đối với doanh nghiệp. Nhận thức được tầm quan trọng đó, TT VHKTTC nói riêng & TCT Mạng lưới nói chung đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho người lao động nhằm tạo ra được một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó lâu dài với đơn vị, hăng hái, nhiệt tình trong công việc.

Trong nhiều năm qua, công tác này đã đạt được một số thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn vài điểm hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa cao. Trong thời gian viết luận văn, tác giả đã nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm, từ đó thấy được một số ưu điểm và hạn chế. Từ những mặt hạn chế đó, tác giả xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này với hy vọng sẽ có những ý kiến đóng góp cho ban Lãnh đạo Trung tâm, P.TCLĐ – TCT để công tác tạo động lực lao động tại đơn vị ngày càng tốt hơn.

Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, phạm vi nghiên cứu, hạn chế tầm nhìn của tác giả nên chắc chắn luận văn không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp, bổ sung, sửa đổi của Thầy Cô và ban Lãnh đạo Trung tâm để tôi có thể hoàn thiện hơn nữa luận văn tốt nghiệp này.

Tôi xin chân thành cảm ơn PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An và các đồng chí lãnh đạo trong Ban Giám đốc Trung tâm, các đồng chí lãnh đạo Phòng/ ban, các đồng chí P.TCLĐ - VTNET đã giúp đỡ, tạo điều kiện thuận lợi để tôi có thể hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.