

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

---



**NGUYỄN VĂN KIÊN**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2021

**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 : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH  
(Theo định hướng ứng dụng)**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN**

**HÀ NỘI – 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan, luận văn tốt nghiệp “Tạo động lực lao động tại Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu – Tổng công ty Mạng lưới Viettel” là công trình nghiên cứu độc lập của bản thân. Các số liệu thống kê, kết quả khảo sát trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả**

**Nguyễn Văn Kiên**

## **LỜI CẢM ƠN**

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất tới PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để tôi có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới các Thầy Cô khoa Sau Đại học - Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông đã có những hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt thời gian tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do còn vài hạn chế về lý luận, kinh nghiệm, thời gian nghiên cứu nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót.

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn.

**Tác giả**

**Nguyễn Văn Kiên**

## MỤC LỤC

|  |      |
|--|------|
| LỜI CAM ĐOAN .....   | i    |
| LỜI CẢM ƠN .....   | ii   |
| DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....  | vi   |
| DANH MỤC BẢNG.....   | vii  |
| DANH MỤC HÌNH VẼ.....  | viii |
| MỞ ĐẦU .....   | 1    |
| 1. Tính cấp thiết của đề tài .....                                       | 1    |
| 2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu.....                                   | 2    |
| 3. Mục đích nghiên cứu .....   | 4    |
| 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....                                 | 4    |
| 5. Phương pháp nghiên cứu .....  | 5    |
| 6. Những đóng góp mới của luận văn .....                                 | 5    |
| 7. Kết cấu của luận văn.....   | 5    |
| CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP..... | 6    |
| 1.1. Một số khái niệm.....   | 6    |
| 1.1.1. Nhu cầu .....   | 6    |
| 1.1.2. Động lực.....   | 6    |
| 1.1.3. Động lực lao động.....  | 7    |
| 1.1.4. Tạo động lực lao động.....  | 8    |
| 1.2. Các học thuyết liên quan đến tạo động lực lao động .....            | 9    |
| 1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow .....                       | 9    |
| 1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams.....                         | 11   |
| 1.2.3. Học Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....                          | 12   |
| 1.2.4. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg.....                          | 13   |
| 1.2.5. Vận dụng các học thuyết tạo động lực lao động .....               | 14   |
| 1.3. Các công cụ tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....           | 15   |
| 1.3.1. Công cụ tài chính .....   | 15   |
| 1.3.2. Công cụ phi tài chính .....                                       | 18   |
| 1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá hiệu quả tạo động lực lao động.....    | 21   |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động .....  | 21        |
| 1.4.2. Kết quả thực hiện công việc .....   | 22        |
| 1.4.3. Sự gắn bó của người lao động.....   | 22        |
| 1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động.....   | 22        |
| 1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....  | 23        |
| 1.5.1. Nhân tố thuộc về công việc .....  | 23        |
| 1.5.2. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động .....  | 24        |
| 1.5.3. Nhân tố thuộc về tổ chức .....  | 26        |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM<br/>VẬN HÀNH KHAI THÁC TOÀN CẦU - TỔNG CÔNG TY MẠNG LƯỚI<br/>VIETTEL .....</b>       | <b>27</b> |
| 2.1. Tổng quan về Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu – Tổng công ty Mạng<br>lưới Viettel .....  | 27        |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm .....  | 27        |
| 2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của Trung tâm .....  | 27        |
| 2.1.3. Mô hình tổ chức của Tổng công ty & Trung tâm .....  | 29        |
| 2.1.4. Đặc điểm hoạt động của Trung tâm .....  | 33        |
| 2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của Trung tâm .....   | 34        |
| 2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm .....  | 38        |
| 2.2.1. Các công cụ tạo động lực tại Trung tâm .....  | 38        |
| 2.2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....  | 58        |
| 2.3. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm.....   | 60        |
| 2.3.1. Ưu điểm.....  | 60        |
| 2.3.2. Hạn chế.....  | 61        |
| 2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế .....   | 62        |
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI<br/>TRUNG TÂM VẬN HÀNH KHAI THÁC TOÀN CẦU – TỔNG CÔNG TY<br/>MẠNG LƯỚI VIETTEL .....</b> | <b>64</b> |
| 3.1. Định hướng về tạo động lực lao động của Trung tâm.....  | 64        |
| 3.1.1. Mục tiêu phát triển của Trung tâm.....  | 64        |
| 3.1. Định hướng tạo động lực lao động.....   | 65        |
| 3.2. Một số giải pháp tăng cường động lực lao động tại Trung tâm.....  | 65        |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc .....  | 65 |
| 3.2.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc .....                                     | 67 |
| 3.2.3. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với vị trí việc làm và kết quả thực hiện công việc..... | 70 |
| 3.2.4. Lựa chọn các hình thức khen thưởng và phúc lợi phù hợp.....                                | 71 |
| 3.2.5. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....                             | 73 |
| 3.2.6. Cải thiện môi trường làm việc chuyên nghiệp .....  | 75 |
| 3.2.7. Bổ sung các biện pháp kích thích tinh thần khác .....                                      | 76 |
| 3.3. Kiến nghị .....  | 77 |
| 3.3.1. Đối với Nhà nước.....  | 77 |
| 3.3.2. Đối với Tổng công ty Mạng lưới Viettel .....   | 78 |
| 3.3.2. Đối với Trung tâm Vận hành Khai thác Toàn cầu .....  | 78 |
| KẾT LUẬN .....  | 79 |
| DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....  | 80 |
| PHỤ LỤC .....   | 82 |

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>Từ viết tắt</b> | <b>Ý nghĩa</b>                                   |
|--------------------|--|
| CBNV               | Cán bộ nhân viên                                 |
| ĐHML               | Điều hành mạng lưới                              |
| NLĐ                | Người lao động                                   |
| QNCN               | Quân nhân chuyên nghiệp                          |
| TCLĐ               | Tổ chức lao động                                 |
| TCT                | Tổng công ty                                     |
| TGD                | Tổng giám đốc                                    |
| TT VHKTTC          | Trung tâm vận hành khai thác toàn cầu            |
| VHKT               | Vận hành khai thác                               |
| VTNET              | Viettel Network – Tổng công ty mạng lưới Viettel |



## **DANH MỤC BẢNG**

|  |    |
|--|----|
| Bảng 2.1: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động toàn trung tâm đến 12/2020.....        | 35 |
| Bảng 2.2: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo thâm niên công tác.....           | 37 |
| Bảng 2.3: Bảng đánh giá thực hiện công việc.....                               | 41 |
| Bảng 2.4: Bảng hệ số hoàn thành công việc (Ki).....                            | 41 |
| Bảng 2.5: Bảng tổng hợp tiền lương trung bình của CBNV.....                    | 42 |
| Bảng 2.6: Bảng khảo sát ý kiến về công tác tiền lương.....                     | 43 |
| Bảng 2.7: Bảng thống kê tiền thưởng qua các năm (2018-2020) .....              | 46 |
| Bảng 2.8: Bảng khảo sát ý kiến về công tác khen thưởng .....                   | 47 |
| Bảng 2.9: Bảng khảo sát ý kiến về môi trường và điều kiện làm việc .....       | 52 |
| Bảng 2.10: Bảng giao nhiệm vụ và đánh giá nhiệm vụ công việc.....              | 53 |
| Bảng 2.11: Bảng khảo sát ý kiến về công tác đánh giá thực hiện công việc ..... | 55 |
| Bảng 2.12: Bảng khảo sát ý kiến về công tác đào tạo.....                       | 57 |
| Bảng 2.13: Bảng khảo sát ý kiến về cơ hội thăng tiến trong đơn vị .....        | 58 |

## **DANH MỤC HÌNH VẼ**

|   |    |
|---|----|
| Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow .....                               | 10 |
| Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của TCT Mạng lưới Viettel & TT VHKTTC .....  | 31 |
| Hình 2.2. Biểu đồ khảo sát ý kiến về thời gian trả lương .....        | 39 |
| Hình 2.3. Công thức tính lương tháng .....                            | 40 |
| Hình 2.4. Biểu đồ khảo sát ý kiến về chế độ phúc lợi và phụ cấp ..... | 49 |

## 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 *“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.

Luận văn thạc sĩ *“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Viễn thông Hải Dương”* – 2018 – tác giả Phạm Thiên Trung– Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động tại Viễn thông Hải Dương, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Luận văn thạc sĩ *“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại ban khai thác mạng thuộc VNPT NET”* – 2020– tác giả Trần Thị Kiều Ly– Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã rút ra được các vấn đề trọng tâm của động lực như: bố trí nhân viên, chính sách đánh giá hiệu quả công việc đối với nhân viên, chính sách đào tạo và phát triển, chính sách khen thưởng, tiền lương và cải thiện môi trường làm việc.

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**

Mục đích nghiên cứu là tăng cường động lực cho NLD tại TT VHKTTC. Để đạt được mục đích nghiên cứu đã đặt ra, các mục nghiên cứu cụ thể của luận văn bao gồm:

*Một là*, hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động. Nghiên cứu về lý thuyết động lực, tạo động lực làm việc cho người lao động, những tác động và những ảnh hưởng cũng như vai trò, các công cụ của tạo động lực làm việc cho người lao động trong quá trình phát triển của doanh nghiệp.

*Hai là*, phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại TT VHKTTC – VTNET qua đó đưa ra những đánh giá về các kết quả đạt được và những hạn chế cần phải khắc phục.

*Ba là*, đề xuất các giải pháp tăng cường động lực lao động tại TT VHKTTC – VTNET.

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

- Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- 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***

Nhu cầu là một trạng thái tâm lý của con người, là những mong muốn, nguyện vọng hoặc là các đòi hỏi của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Ví dụ nhu cầu vật chất như ăn uống, thời trang làm đẹp, nhà ở & tiện nghi sinh hoạt, môi trường làm việc; nhu cầu về tinh thần như tình yêu, hạnh phúc, sự kính trọng tôn vinh...

Nhu cầu là yếu tố thúc đẩy con người hoạt động. Nhu cầu thường không ổn định & thường biến đổi, nhu cầu càng cấp bách thì khả năng chi phối con người càng cao.

Trong doanh nghiệp, việc tìm hiểu nắm bắt được nhu cầu của người lao động là một điều quan trọng để người lãnh đạo đưa ra những biện pháp, cách thức phù hợp giúp thỏa mãn nhu cầu của họ; tạo môi trường làm việc thuận lợi để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp.

#### ***1.1.2. Động lực***

“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.

Theo Bedeian (1993), “động lực là cố gắng để đạt mục tiêu của mỗi cá nhân”. Theo Higgins (1994), “động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng



các nhu cầu chưa được thỏa mãn”. Theo Kreitner (1995), “động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định”.

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.

### ***1.1.3. Động lực lao động***

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”.

Theo PGS.TS. Bùi Anh Tuấn: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.

Như vậy có thể nói động lực lao động là yếu tố bên trong của mỗi người lao động, xuất phát từ trong nội tại suy nghĩ của họ, kích thích họ tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Động lực lao động không xuất phát từ sự cưỡng chế hoặc từ các mệnh lệnh, nó không biểu hiện qua lời nói mà xuất phát từ nội tâm người lao động và thể hiện qua hành động cụ thể của người đó.

Mỗi người lao động làm công việc khác nhau, tại vị trí khác nhau có thể có động lực lao động khác nhau. Động lực mạnh mẽ sẽ thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu quả cao và ngược lại. Người lao động có động lực luôn

sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động.

Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực của người lao động thường rất phức tạp và đa dạng. Do đó, các nhà quản lý phải kết hợp tốt các yếu tố thuộc về bản thân người lao động và các nguồn lực của doanh nghiệp (công việc, tổ chức, môi trường làm việc...) để thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, tăng chất lượng và hiệu quả công việc để từ đó vừa đạt được mục tiêu cá nhân người lao động vừa đạt được mục tiêu doanh nghiệp.

#### ***1.1.4. Tạo động lực lao động***

Mỗi người làm việc đều có những lý do khác nhau. Người lao động đều làm việc bởi họ có thể có được những thứ mà họ cần từ công việc. Những thứ mà người lao động dành được từ công việc có ảnh hưởng tới tinh thần, nhuệ khí, động lực làm việc và chất lượng cuộc sống của họ. Điều mà Nhà quản lý cần làm là sử dụng các động lực để thúc đẩy mọi người thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả cho doanh nghiệp nơi họ làm việc. Một tổ chức muốn làm việc có hiệu quả và thành công thì cần phải kích thích và thỏa mãn được sự nỗ lực của mọi người để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

Tạo động lực cho người lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc.

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”.

Theo PGS.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”.

Nguyễn Thị Minh An (2013), trong cuốn Quản trị nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội, đưa ra quan niệm: “Tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động với NLD làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức”.

Một cách khái quát, có thể hiểu: *Tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị sử dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý khác nhau để tác động tới NLD, làm cho họ tích cực lao động, hài lòng với công việc và mong muốn được cống hiến nhiều hơn cho tổ chức, doanh nghiệp của mình.*

## **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.

*Nhu cầu sinh lý*: đây là nhu cầu cơ bản nhất để duy trì cuộc sống của con người, những nhu cầu thật sự cần thiết cho cuộc sống như nhu cầu về thức ăn, nước uống, ngủ nghỉ, tình dục... Tuy là nhu cầu cơ bản nhưng lại quan trọng nhất, cần đáp ứng trước tiên. Những nhu cầu này cần được thoả mãn ở mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống sau đó mới tiến lên thêm các nhu cầu khác. Bạn không thể sống mà không ăn, không ngủ...



**Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow**

*Nguồn Internet*

*Nhu cầu xã hội:* bao gồm nhu cầu giao lưu kết bạn, học hỏi chia sẻ, yêu thương gần gũi, thân cận, tán thưởng, ủng hộ, mong muốn được hòa nhập. Tình yêu thương, lòng nhân ái là nội dung cao nhất của nhu cầu này. Ví dụ khi bạn bắt đầu làm việc cho một công ty mới, điều đầu tiên bạn làm là học hỏi và làm quen với công việc, sau dần bạn bắt đầu giao lưu kết bạn với các đồng nghiệp khác để mở rộng mối quan hệ, như vậy bạn sẽ cảm thấy vui vẻ thoải mái và làm việc hiệu quả hơn.

*Nhu cầu được tôn trọng:* Ở cấp này, nhu cầu của con người đề cập đến việc mong muốn được người khác coi trọng, chấp nhận. Họ bắt đầu nỗ lực, cố gắng để được người khác công nhận. Nhu cầu này thể hiện ở lòng tự trọng, tự tin, tín nhiệm, tin tưởng và mức độ thành công của một người. Nhu cầu này gồm hai loại: Lòng tự trọng và mong muốn danh tiếng, sự tôn trọng từ người khác

*Nhu cầu tự thể hiện:* Đây là nhu cầu cao nhất của con người, nó nằm ở đỉnh của tháp nhu cầu Maslow. Khi bạn đã thỏa mãn được mọi nhu cầu của mình ở 4 cấp độ bên dưới, nhu cầu muốn thể hiện bản thân để được ghi nhận bắt đầu xuất hiện. Mọi người đều cố gắng phát triển bản thân, sự nghiệp để tự khẳng định mình; hoặc đơn giản là nhu cầu sáng tạo, đạt được các thành tích mới trong công việc & trong cuộc sống.

Theo Maslow: Mỗi nhân cần được thỏa mãn từ nhu cầu thấp nhất rồi mới tới các nhu cầu cao nhất, các nhu cầu dưới được thỏa mãn thì nhu cầu trên mới xuất hiện. Nhà quản lý muốn tạo động lực cho nhân viên của mình thì cần phải hiểu được nhu cầu của nhân viên là gì, đang ở thứ bậc nào, từ đó có định hướng vào sự thỏa mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được kết quả cao nhất.

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

Học thuyết công bằng của John Stacy Adams nói sự động viên nhân viên. Học thuyết phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác. 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. Đầu vào có thể là nỗ lực, kỹ năng, trình độ... Đầu ra có thể là tiền lương, tiền thưởng, chế độ đãi ngộ khác...

Như vậy học thuyết cho rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng thù lao, phần thưởng mà họ nhận được từ công sức của mình mà còn có sự so sánh khối lượng đó với những gì những người khác nhận được.

Một số vấn đề chưa sáng tỏ trong học thuyết: Làm thế nào các nhân viên có thể chọn đúng người để đối chiếu? Tỷ suất đầu vào đầu ra của mỗi nhân việc là khác nhau, khó có thể so sánh chính xác để đi đến kết luận? Mỗi cá nhân có suy nghĩ nhận thức khác nhau, mối quan hệ với đồng nghiệp – cấp trên – tổ chức cũng

khác nhau nên cảm nhận về sự công bằng hay bất công là khác nhau, do vậy sự công bằng hay bất công chỉ mang tính tương đối.

Mặc dù có những vấn đề chưa rõ, song lý thuyết công bằng được ủng hộ bởi nhiều nghiên cứu và gợi mở cho chúng ta nhiều điều quan trọng trong lĩnh vực tạo động lực lao động.

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

Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom tập trung nghiên cứu về kết quả chứ không nghiêng về nhu cầu của người lao động. Ông cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Phương tiện} = \text{Sự động viên}$$

Trong đó:

- 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
- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên - nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để giúp tổ chức mình hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

Ông cho rằng người lao động chỉ có động lực làm việc khi nhận thức tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân của họ.

Các nhà quản lý doanh nghiệp có thể áp dụng học thuyết Victor Vroom có trong quản lý nhân viên đơn vị mình bằng cách hoạch định các chính sách quản trị nhân lực sao cho các chính sách này phải thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa kết quả và phần thưởng, đồng thời tạo nên sự hấp dẫn của các kết

quả, phần thưởng đối với người lao động. Từ đó tạo ra động lực cho người lao động.

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

Học thuyết này được đề xuất bởi Frederick Herzberg – một nhà tâm lý học quan tâm tới mối tương quan giữa thái độ làm việc của nhân viên và động lực làm việc. Học thuyết này cho rằng có hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực của nhân viên tại nơi làm việc đó là các nhân tố duy trì và các nhân tố động viên.

Nhân tố duy trì là các nhân tố gây ra sự không hài lòng tại nơi làm việc ví dụ tiền lương, tính ổn định của công việc, chính sách của doanh nghiệp, điều kiện làm việc, quan hệ đồng nghiệp/ với cấp trên... Những yếu tố này không thúc đẩy nhân viên, tuy nhiên khi thiếu sót chúng hoặc không đầy đủ, các nhân tố duy trì có thể khiến nhân viên rất không hài lòng. Ví dụ một nhân viên sẽ thấy không vui, không hứng thú & gắn bó với công việc khi bị trả lương quá thấp, bị đe dọa đuổi việc, không có chính sách hỗ trợ đãi ngộ từ công ty.

Nhân tố động viên gắn liền với động lực của nhân viên và phát sinh từ các điều kiện nội tại của công việc. Các yếu tố của sự động viên bao gồm trách nhiệm, sự hài lòng trong công việc, sự công nhận, thành tích, cơ hội phát triển và thăng tiến. Ví dụ một nhân viên mới tuyển dụng vào công ty, nhưng năng lực tài giỏi vượt trội so với các nhân viên cũ lâu năm, anh ta có nhiều đóng góp mang lại giá trị lợi nhuận cho công ty, anh ta được ghi nhận & được đề xuất vị trí quan trọng. Như vậy anh ta sẽ cảm thấy hài lòng & tiếp tục cống hiến.

Học thuyết của Herzberg lập luận rằng việc khắc phục các nguyên nhân của sự không hài lòng không tạo ra sự hài lòng. Ngoài ra, việc tăng thêm các yếu tố hài lòng cũng sẽ không loại bỏ sự bất mãn. Áp dụng trong doanh nghiệp, người quản lý phải đảm bảo cung cấp đủ các nhân tố duy trì, đồng thời xây dựng sự thỏa mãn hoặc động lực thúc đẩy công việc của nhân viên. Về bản chất, các nhân tố duy trì là cần thiết để đảm bảo cấp dưới không bất mãn, và động lực là cần thiết để thúc đẩy nhân viên làm việc hướng tới mức hiệu suất cao hơn. Ví dụ người quản lý cần khắc phục

các vấn đề như chính sách không hiệu quả, tiền lương thưởng thấp; cung cấp chương trình làm phong phú nội dung công việc cho nhân viên.

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

Qua nghiên cứu các học thuyết trên cho thấy rằng các học thuyết đều hướng vào vai trò của nhu cầu và lợi ích cho người lao động. Sở dĩ như vậy vì nhu cầu là đòi hỏi của con người, của từng cá nhân, của các nhóm xã hội khác nhau hay của toàn xã hội muốn có những điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Nhu cầu là động lực hết sức quan trọng thúc đẩy con người hành động. Sự thoả mãn nhu cầu ấy, đối với chủ thể hành động, là lợi ích. Vì vậy, lợi ích là cái đáp ứng nhu cầu và nó chỉ có nghĩa là lợi ích khi được đặt trong quan hệ với nhu cầu. Ngoài mối quan hệ đó, cái được coi là lợi ích không còn là lợi ích nữa.

Trong mối quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích, nhu cầu quyết định lợi ích. Do đó, nó là cơ sở của lợi ích, còn lợi ích thì ngược lại, xuất phát từ nhu cầu, dựa trên nhu cầu, là sự thể hiện của nhu cầu. Nhu cầu ngày càng lớn thì sự hấp dẫn của lợi ích đối với chủ thể càng lớn và do đó, động cơ tư tưởng nảy sinh trên cơ sở của lợi ích này cũng càng cuốn hút con người, thúc đẩy con người lao vào hành động

Như vậy, việc vận dụng các học thuyết trên vào tạo động lực cho người lao động chính là việc tìm ra các giải pháp xác định nhu cầu và lợi ích chính đáng cho người lao động.

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Tùy thuộc thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và áp dụng trong thực tiễn khác nhau. Chẳng hạn: học thuyết của Maslow trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cũng xuất hiện theo trình tự từ thấp đến cao, hay như học thuyết hai yếu tố của Herzberg thì các nhóm yếu tố không thể phân biệt rạch ròi như vậy hoặc việc so sánh, đánh giá được sự công bằng (theo thuyết của Adam) cho cá nhân, công bằng bên trong và công bằng bên ngoài là không dễ dàng, chỉ mang tính chất tương đối. Vì vậy không có học thuyết nào toàn diện, hoàn chỉnh áp dụng trong mọi điều kiện hoàn cảnh.



Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu cầu A. Maslow để phân tích nhu cầu của người lao động và sự thỏa mãn có ảnh hưởng như thế nào đến người lao động. Qua học thuyết này tác giả muốn phân tích biện pháp kích thích về vật chất và kích thích về tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động.

Học thuyết công bằng của Stacy Adam và học thuyết hai nhân tố của Herzberg được tác giả vận dụng vào làm cơ sở lý luận để nghiên cứu các biện pháp kích thích vật chất, tinh thần nhằm tạo động lực lao động như tiền lương, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc, đồng thời loại bỏ các yếu tố bất mãn, không hài lòng trong công việc & môi trường làm việc.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom được tác giả vận dụng để phân tích công tác tiền lương, trả thưởng, đào tạo, phát triển nhân viên.

### **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

- Việc trả lương phải phù hợp với từng vị trí chức danh, đúng theo mức độ đóng góp, 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 hoặc quá thấp cho người lao động vì nó có thể ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và ảnh hưởng tới cuộc sống của người lao động

- Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ. Thậm chí có thể cho phép tạm ứng trước lương.

- Việc trả lương phải công bằng và xứng đáng với những công sức đóng góp của người lao động. Muốn vậy phải xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương tương xứng.

- Mức lương được trả không thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định do đó tiền lương phải đảm bảo mức chi tiêu tối thiểu cho người lao động để họ đảm bảo cuộc sống của bản thân & gia đình mình, giúp họ tái sản xuất sức lao động.

- Mục tiêu mà hệ thống tiền lương cần hướng tới 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.

- Tăng lương cũng là cách tạo động lực mà các doanh nghiệp thường dùng và cũng mang lại hiệu quả rõ nét, nó là thước đo sức lao động của người lao động.

Như vậy để thu hút và duy trì được đội ngũ người lao động giỏi thì doanh nghiệp cần có hệ thống tiền lương phù hợp. Ở các vị trí khác nhau thì có bậc lương khác nhau. Ở cùng một vị trí lại có hệ số lương khác nhau tùy thuộc vào năng lực trình độ và đóng góp của người lao động. Qua đó người lao động sẽ thấy rõ các mức lương cụ thể, từ đó giúp họ nghiêm túc hơn trong việc phát triển bản thân, nâng cao trình độ để thăng tiến lên vị trí cao hơn.

#### 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.

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.

#### 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.

Tiền phụ cấp tuy không nhiều nhưng cũng đem lại lợi ích về kinh tế cho người lao động, kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường. Các doanh nghiệp tại Việt Nam thường áp dụng một số loại phụ cấp như: phụ cấp thâm niên, phụ cấp chức vụ, phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp khu vực, phụ cấp độc hại nguy hiểm, hoặc phụ cấp di chuyển, đi đường, điện thoại... Tùy từng công việc, từng vị trí mà áp dụng các loại phụ cấp khác nhau.

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. Có các loại phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật và loại phúc lợi tự nguyện, các doanh nghiệp cần biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi này để khuyến khích động viên người lao động làm việc, nâng cao hiệu quả công việc.

### ***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. Đây là yếu tố tác động chủ yếu đến tinh thần, thái độ của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Môi trường điều kiện làm việc phù hợp sẽ giúp người lao động hăng say, tích cực làm việc và ngược lại môi trường làm việc không tốt dễ khiến họ chán nản, bi quan tiêu cực.

Một doanh nghiệp có môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng & cởi mở; quan hệ giữa đồng nghiệp/ cấp trên có sự tôn trọng, nghiêm túc; văn hóa, phong cách làm việc chuyên nghiệp; có nhiều cơ hội thăng tiến...thì người lao động tại doanh nghiệp đó sẽ vui vẻ thoải mái, gắn bó với công việc, nỗ lực phấn đấu làm việc để tăng năng suất lao động.

#### **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.

Nhà quản trị cần phải xác định rõ nhiệm vụ cụ thể, tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Khi công việc được giao có tiêu chuẩn thực hiện rõ ràng thì 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 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 việc, 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.

#### 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. 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 thế mạnh của mình từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực làm 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.

Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, kết quả của việc đánh giá sẽ giúp người quản lý cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và đưa ra chính sách về công tác đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, chuyển chuyên...

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

#### 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.

Các doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch, chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động. Tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động để bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng cho họ. Từ đó giúp người lao động tin tưởng, yên tâm hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Đối với người lao động, các chương trình đào tạo sẽ giúp họ nâng cao kiến thức, tay nghề, kỹ năng...từ đó quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn, giúp họ có được mức thu nhập cao hơn. Ngoài ra còn tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động lên các vị trí cao hơn.

#### 1.3.2.6. Cơ hội thăng tiến

Mỗi người lao động đều có mong muốn được thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp của mình. Đây là cách để khẳng định vai trò, vị thế của người lao động trong doanh nghiệp. Và cũng là cách thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng – nhu cầu lớp cao mà học thuyết nhu cầu Maslow đã đề cập.

Người được đề bạt và tạo cơ hội thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn sẽ có quyền lực, quyền tự quyết cao hơn, được nhiều người tôn trọng hơn. Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả, tổ chức phải xây dựng những nấc thang thăng tiến trong nghề nghiệp của người lao động và luôn tạo điều kiện cho người lao động của tổ chức có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp của mình.

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***

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 năng lực trình độ, chuyên môn, sở trường sở thích của mình 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. 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.

Doanh nghiệp cần đưa ra những chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của người lao động, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của họ với tổ chức.

Năm nhu cầu cơ bản từ thấp đến cao của con người (theo Maslow) là: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Nhà quản lý có thể tìm hiểu xem người lao động có cảm thấy thỏa mãn với nhu cầu bản thân khi làm việc tại doanh nghiệp 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 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.

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

Kết quả thực hiện công việc phản ánh mức độ thỏa mãn của người lao động đối với công việc được giao. Nếu người lao động thỏa mãn nhu cầu của mình thì kết quả thực hiện công việc tốt, chất lượng, số lượng sản phẩm tăng lên, tỷ lệ những sản phẩm hỏng, sản phẩm lỗi ít hơn, năng suất lao động tăng. Năng suất lao động được biểu hiện bằng số lượng sản phẩm sản xuất ra trong một đơn vị thời gian hoặc hao phí để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Năng suất lao động phản ánh năng lực tạo ra của cải, hay hiệu suất lao động cụ thể trong quá trình sản xuất.

Kết quả thực hiện công việc còn thể hiện ở số lao động hoàn thành công việc được giao về số lượng, chất lượng công việc và thời hạn được giao. Trên cơ sở đó, tổ chức xếp loại lao động theo tiêu chí do tổ chức quy định.

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.

#### ***1.4.3. 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.

#### ***1.4.4. 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, 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.

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

### ***1.5.1. Nhân tố thuộc về công việc***

- Tính hấp dẫn: Nhân viên chỉ hoàn thành tốt công việc khi họ cảm nhận rằng có sự hứng thú trong công việc, sự hứng thú trong lao động chỉ đạt được khi mỗi cá nhân được bố trí công việc phù hợp với khả năng sở trường của mình, được hưởng những quyền lợi xứng đáng khi hoàn thành tốt các công việc được giao. Khi nhân viên càng quen với những nhiệm vụ của công việc thì tính nhàm chán càng cao và đây chính là nguyên nhân dẫn đến tình trạng giảm động lực trong lao động. Vì vậy để tạo ra động lực cho người lao động thì những người quản lý phải quan tâm tới công tác phân tích và thiết kế công việc để sắp xếp bố trí công việc sao cho phù hợp với khả năng sở trường của người lao động đồng thời phải xác định những nhiệm vụ mang tính thách thức nhưng phù hợp, phân chia trách nhiệm rõ ràng.

- Khả năng thăng tiến: Thăng tiến là điều mà bất cứ ai cũng mong muốn đạt được sau khoảng thời gian dài cố gắng phấn đấu, hi sinh vì công việc. Nếu như một người có năng lực giỏi, sở hữu đầy đủ kỹ năng và tố chất của một nhà lãnh đạo thì sau khoảng thời gian dài cống hiến, thăng chức chính là món quà quý giá mà họ nhận được. Nắm một chút quyền lực trong tay, đồng nghiệp tôn trọng mình hơn, công việc có tính thách thức hơn, trách nhiệm cao hơn khiến họ cảm thấy mình trở

nên quan trọng hơn trong tổ chức. Vì vậy, bản thân họ như được tiếp thêm động lực để tiếp tục cháy hết mình với công việc. Điều tối kỵ trong quản lý đó dùng thẳng tiến để hứa hẹn với nhân viên sau đó lại không thực hiện. Mất niềm tin và uy tín là thứ rất khó có thể lấy lại được và điều đó gây trở ngại lớn cho động lực làm việc của nhân viên ở các công việc sau.

- Đặc điểm kỹ thuật công nghệ: Trình độ kỹ thuật công nghệ có tác động không nhỏ tới động lực lao động của người lao động. Khi kỹ thuật công nghệ hiện đại đòi hỏi người lao động phải đầu học tập, tìm tòi nghiên cứu nâng cao trình độ để đáp ứng được với yêu cầu của công việc và ngược lại. Vì vậy, cần phải quan tâm tới công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động, định hướng cho họ những kiến thức, kỹ năng phù hợp với đặc điểm kỹ thuật công nghệ của doanh nghiệp.

### ***1.5.2. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động***

- Hệ thống nhu cầu cá nhân: Mỗi người khi tham gia vào một tổ chức đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình, nhu cầu đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Các nhu cầu đó thể hiện bằng lợi ích kinh tế, khi lợi ích kinh tế được thỏa mãn thì lợi ích tinh thần cũng được đáp ứng. Ví dụ khi người lao động nhận được thu nhập cao tương xứng với đóng góp của họ, khi đó họ có động lực lao động thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, ngược lại người lao động không có động lực để phấn đấu làm việc và có xu hướng ra khỏi tổ chức. Chính vì vậy, nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động thì tổ chức phải biết được những mong muốn của họ về công việc.

- Mục tiêu cá nhân: Đây là cái đích hướng tới của mỗi cá nhân, nó định hướng cho mỗi cá nhân phải làm gì và làm như thế nào để có thể đạt được mục tiêu, đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để theo đuổi mục tiêu của mình và mục tiêu chung của tổ chức. Vì vậy, để tạo động lực lao động thì người quản lý phải biết hướng mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức, làm cho người lao động hiểu và thấy được khi thực hiện được mục tiêu của tổ chức cũng là để thực hiện được mục tiêu của cá nhân.

- Khả năng và kinh nghiệm làm việc: Khả năng của con người do yếu tố bẩm sinh, kinh nghiệm được tích lũy trong thực tiễn thực hiện công việc. Như vậy, khả năng, kinh nghiệm của người lao động trong công việc càng cao thì họ cảm thấy tự tin trong công việc, mong muốn được chứng minh năng lực của mình qua kết quả thực hiện công việc, do đó họ có nhu cầu được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao. Vì vậy, người quản lý cần phải bố trí công việc phù hợp với khả năng sở trường, kinh nghiệm của người lao động.

- Đặc điểm cá nhân người lao động: Những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tâm lý, tính cách, tôn giáo... đều có ảnh hưởng tới hành vi làm việc của người lao động. Nam giới có tính cách năng động, thích tìm tòi, sáng tạo, thể lực tốt, trái lại nữ giới thường cẩn thận, tỉ mỉ, có sức chịu đựng và kiên trì cao. Về tuổi tác, những người trẻ tuổi năng động, nhanh nhẹn, nắm bắt cái mới nhanh, nhưng chưa đủ sự chín chắn, thích thể hiện, trái lại người có tuổi cao thường chín chắn, suy xét mọi việc cẩn thận trước khi quyết định, nhưng khó nắm bắt những cái mới. Do đó, để tạo động lực lao động và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực của tổ chức đòi hỏi người quản lý phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các yếu tố này từ đó xây dựng các chính sách quản lý phù hợp để nhằm phát huy được thế mạnh của mỗi cá nhân.

- Mức sống của người lao động: Mức sống của người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến nhu cầu của họ trong công việc. Tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố “lương cao” được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Đối với người lao động có mức thu nhập thấp thì họ luôn coi tiền lương là mục tiêu hàng đầu trong khi đó người lao động có kinh tế khá giả, giàu có thì lương không phải là mục tiêu làm việc hàng đầu mà thay vào đó là các nhu cầu công việc thú vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp... Ở Việt Nam hiện nay, thu nhập bình quân đầu người vẫn còn ở mức thấp nên việc đi làm để có một mức lương cao đáp ứng các nhu cầu sinh lý hàng ngày vẫn được coi là ưu tiên hàng đầu đối với phần lớn người lao động.

### ***1.5.3. Nhân tố thuộc về tổ chức***

- Phong cách lãnh đạo: là cách thức làm việc của nhà lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo được coi như một nhân tố quan trọng trong quản lý, thể hiện tính khoa học, tài năng, chí hướng và nghệ thuật chỉ huy của người lãnh đạo. Do vậy, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả thực hiện công việc của cấp dưới. Hiện nay, có ba loại: phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền, phong cách lãnh đạo dân chủ và phong cách lãnh đạo tự do. Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để thúc đẩy nhân viên làm việc đạt hiệu quả và đạt được các mục tiêu của tổ chức.

- Các chính sách nhân sự: Chính sách nhân sự rất đa dạng, bao gồm từ tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí lao động, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thù lao lao động, an toàn vệ sinh lao động có ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn, hợp lý, rõ ràng không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, quyền lợi của người lao động. Do đó, để tạo động lực lao động thì người quản lý cần phải xây dựng các chính sách nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng.

- Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, ít đầu mối, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ giúp thực hiện nhiệm vụ nhanh chóng, hiệu quả cao, đồng thời làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó họ sẽ chủ động và cam kết trong công việc.

## **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***

TT VHKTTC là một trung tâm chức năng có tầm quan trọng và quy mô lớn nhất thuộc TCT Mạng lưới Viettel – VTNET. Được thành lập từ những năm 2010 với tên gọi Trung tâm điều hành viễn thông Viettel, số lượng nhân sự dưới 100. Trải qua hơn 10 năm phát triển, Trung tâm đã lớn mạnh với quy mô trên 400 CBNV.

Các phòng ban thuộc Trung tâm được đặt tại ba miền: Bắc – Trung – Nam. Trụ sở chính của đơn vị đặt tại tòa nhà Thái Bình – Ngõ 19 – Duy Tân – Dịch Vọng Hậu – Cầu Giấy – Hà Nội. Nằm tại vị trí đẹp và trung tâm của cụm tiểu thủ công nghiệp & công nghiệp nhỏ Cầu Giấy, tập trung nhiều các đơn vị làm về lĩnh vực công nghệ thông tin, viễn thông, tài chính ngân hàng... Đây là nơi làm việc của Ban giám đốc, lãnh đạo phòng cùng các chuyên gia hàng đầu của VTNET.

Một cơ sở khác đặt tại tòa nhà Viettel Hòa Lạc – Khu công nghệ cao Hòa Lạc – Thạch Thất – Hà Nội. Đây được ví như “trái tim” của mạng lưới Viettel nói chung và của VTNET nói riêng. Do vậy điều kiện môi trường làm việc tại Hòa Lạc được đáp ứng ở mức tốt nhất. Không gian rộng, khuôn viên đẹp, không khí mát mẻ trong lành. Trang thiết bị, máy tính, máy văn phòng đều là những loại mới nhất, tốt nhất để đáp ứng được nhu cầu công việc.

Tại Đà Nẵng có Phòng GNOC2 và tại Thành phố Hồ Chí Minh có Phòng GNOC3. Cả hai phòng đều nằm ở vị trí trung tâm của hai thành phố lớn. Việc này tạo điều kiện thuận lợi tốt cho việc phân bổ công việc, bố trí nhân sự và tuyển dụng lao động của Trung tâm.

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

Nhiệm vụ chính của Trung tâm là vận hành khai thác toàn bộ hạ tầng mạng Viễn thông & Công nghệ thông tin của Viettel trên toàn cầu, bao gồm Việt Nam và

10 thị trường nước ngoài mà Tập đoàn đang đầu tư. Đảm bảo hệ thống hoạt động ổn định, chất lượng dịch vụ tốt, giảm downtime.

Vấn đề ATTT cũng là một nhiệm vụ đặc biệt quan trọng cho tương lai phát triển ngành công nghiệp 4.0 nói chung và cho Viettel nói riêng. Bởi vậy ban Lãnh đạo Tập đoàn, TCT đặc biệt quan tâm & giao nhiệm vụ này cho đơn vị. Tất cả các cuộc tấn công vào mạng lưới, hoặc các hành động tiềm ẩn nguy cơ mất ATTT đều được ngăn chặn sớm và xử lý kịp thời.

Chất lượng dịch vụ mạng truyền dẫn, truyền hình, internet cũng được đơn vị đảm bảo ở mức tốt nhất. Trạng thái và hiệu suất sử dụng của từng kênh truyền (qua cáp quang biển, qua đất liền) đều được giám sát và xử lý ngay khi có sự cố do vậy không xảy ra hiện tượng nghẽn, chậm dịch vụ của khách hàng.

Ngoài ra, đơn vị cũng được tin tưởng giao nhiệm vụ chủ trì triển khai hạ tầng mạng lưới, đảm bảo an ninh, an toàn về dịch vụ và thông tin để phục vụ cho các sự kiện văn hóa, chính trị quan trọng của đất nước.

Đơn vị gồm 3 bộ phận chính thực hiện các chức năng riêng biệt. Khối Front Office (FO) thuộc Phòng Điều hành mạng lưới gồm trên 100 kỹ sư trực tiếp trực giám sát, điều hành, xử lý sự cố mạng lưới để đảm bảo tất cả các dịch vụ mà Viettel đang cung cấp hoạt động ổn định & hiệu quả. Nhân sự tại đây được bố trí làm việc theo ca kíp, thường xuyên liên tục 24/7 kể cả ngày nghỉ & lễ Tết. Do đó bất kỳ tình huống từ nhỏ tới lớn phát sinh từ bất cứ một vị trí nào thuộc hệ thống mạng lưới đều được phát hiện kịp thời và xử lý nhanh chóng. Các phản ánh lỗi từ khách hàng, các yêu cầu chỉ đạo từ Lãnh đạo cũng được tiếp nhận và xử lý ngay lập tức.

Khối Back Office (BO) với khoảng 200 CBNV, các kỹ sư tại đây được ví như các “chuyên gia”. Họ nghiên cứu chuyên sâu, tìm hiểu và phát triển những công nghệ mới, tìm phương án xử lý, ứng cứu thông tin kịp thời với các sự cố gây ảnh hưởng tới dịch vụ Viễn thông và CNTT trên diện rộng.

Khối Tác động (FE) thực hiện các tác động bảo dưỡng, thay đổi cấu hình, nâng cấp hạ tầng mạng lưới theo kế hoạch định kỳ & đột xuất. Triển khai mới, nâng cấp mở rộng hệ thống đang có.

Ngoài ra còn có các phòng ban chức năng thực hiện các công việc hỗ trợ, hành chính tổng hợp, quản lý văn đề...

Ban Giám đốc trung tâm và các Lãnh đạo phòng/ban là những người trẻ trung, tài năng và nhiệt huyết. Luôn cống hiến hết mình vì tổ chức. Không những quan tâm tới công việc mà còn quan tâm tới CBNV trong đơn vị.

Hệ thống thiết bị máy móc phục vụ công việc đều là những loại mới, tốt và hiện đại. Các công cụ phần mềm phần lớn đều do các kỹ sư của Viettel phát triển phù hợp và đáp ứng tốt nhu cầu công việc cho phép tự động hóa lên đến 90%.

Trung tâm Vận hành cũng xây dựng phần mềm Quản lý công việc, tự động giao việc và đánh giá công việc tới từng người lao động. Dữ liệu được thu thập tự động về máy chủ tập trung, Lãnh đạo có thể nhìn được trạng thái từng công việc, số lượng và kết quả hoàn thành của từng người lao động theo thời gian thực, từ đó đưa ra những chỉ đạo định hướng nhanh chóng kịp thời.

Với các nhiệm vụ quan trọng trên, đơn vị đã nhận được nhiều giấy khen, bằng khen của Tập đoàn, TCT và Bộ Quốc Phòng. Gần đây nhất là danh hiệu đơn vị xuất sắc trong phong trào thi đua quyết thắng năm 2020 do Tập Đoàn trao tặng, danh hiệu Tập thể điển hình xuất sắc năm 2020 do TCT Mạng lưới trao tặng.

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

Mô hình tổ chức của TCT Mạng lưới Viettel gồm Ban Tổng giám đốc (TGD), 08 Trung tâm và 01 khối cơ quan. Ban TGD gồm 01 TGD và 05 Phó TGD. Đồng chí TGD chịu trách nhiệm và điều hành mọi hoạt động của TCT, các đồng chí Phó TGD sẽ phụ trách các nhiệm vụ riêng đã được giao.

Các Trung tâm và Khối cơ quan sẽ thực hiện các chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Mỗi Trung tâm đều có Ban giám đốc Trung tâm và các phòng ban trực thuộc Trung tâm. Khối cơ quan cũng gồm 08 phòng ban khác nhau. Các chính sách của Tập đoàn, của TCT đều được Khối cơ quan triển khai áp dụng cho người lao động toàn TCT. Chi tiết như hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của TCT Mạng lưới Viettel & TT VHKTTC.

Mô hình tổ chức của TT VHKTTC gồm ban Giám đốc Trung tâm và 14 phòng ban. Do là Trung tâm chức năng trực thuộc TCT Mạng lưới Viettel nên sẽ chịu sự quản lý, chỉ đạo trực tiếp từ ban TGD TCT. Đồng thời các chính sách bắt buộc chung như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm ý tế, các chính sách về thuế, quy định làm thêm giờ...đều chịu chung chính sách của TCT.

Mô hình của Trung tâm cũng như TCT vừa được tổ chức theo hình thức phân quyền, vừa được tổ chức theo cơ cấu chức năng.

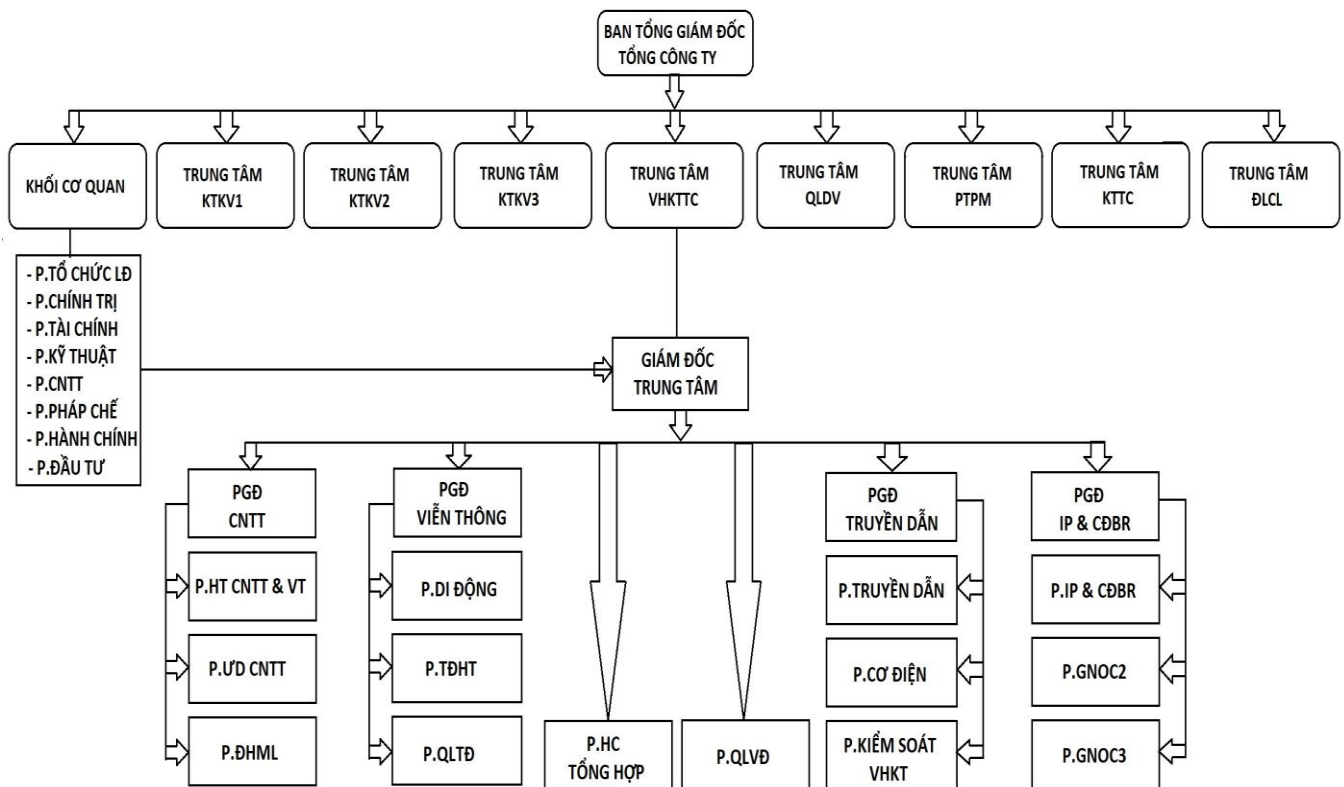
Cơ cấu tổ chức phân quyền hoạt động theo trình tự: Chỉ đạo, mệnh lệnh được ban hành từ cấp cao nhất, sau đó truyền đạt xuống các quản lý cấp trung rồi đến cấp nhân viên. Nếu nhân viên có mong muốn đề xuất ý kiến, họ sẽ gửi đề xuất lên quản lý trực tiếp. Sau khi phê duyệt, đề xuất lại được chuyển tiếp lên quản lý cấp cao. Kết quả sau đó sẽ được trả về nhân viên theo trình tự ngược lại.

Với cơ cấu này, chức năng nhiệm vụ của mỗi phòng ban, mỗi nhân viên được phân chia rõ ràng không bị chồng chéo. Điều này giúp các nhân viên hiểu rõ vai trò trách nhiệm, nội dung công việc của mình để chủ động tập trung thực hiện các công việc, nhanh chóng hoàn thành nhiệm vụ, tiết kiệm thời gian.

- Những lợi ích của cơ cấu tổ chức theo mô hình phân quyền:
  - + Trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng, thống nhất từ trên xuống. Vai trò trách nhiệm được cố định và thống nhất ở mỗi cấp. Do đó mỗi cá nhân đều biết mình chịu sự quản lý trực tiếp từ ai, cần có trách nhiệm với ai và ai là người chịu trách nhiệm thật sự với mình.
  - + Thăng tiến theo từng cấp rõ ràng: Nhân viên -> Trưởng/phó ban -> Trưởng/phó phòng -> Lãnh đạo Trung tâm.
  - + Tập trung phát triển nhân viên dựa trên kỹ năng chuyên môn.
  - + Xác định các nhóm chia sẻ nguồn lực một cách dễ dàng, đồng thời xác định được sự trùng lặp hoặc chồng chéo trách nhiệm.
- Những bất lợi của cơ cấu tổ chức theo mô hình phân quyền:



- + Cần nhiều thời gian để đưa ra và thực hiện các quyết định khả thi vì chuỗi mệnh lệnh phải được xử lý và thông qua bởi các cấp độ lãnh đạo.
- + Cách biệt trong giao tiếp, đặc biệt là cấp dưới với cấp trên.
- + Các phòng ban phối hợp kém.
- + Tổ chức phản ứng chậm với áp lực môi trường và cạnh tranh.



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

*Nguồn: P.TCLĐ - VTNET*

Ban Giám đốc gồm 5 đồng chí. Đứng đầu đơn vị là Giám đốc trung tâm điều hành mọi hoạt động của trung tâm và chịu trách nhiệm trước ban TGD TCT. Các đồng chí Phó Giám đốc trung tâm phụ trách các nhiệm vụ riêng đã được giao.

Phòng Hạ tầng công nghệ thông tin & viễn thông (P.HTCNTT&VT) phụ trách các nhiệm vụ liên quan tới máy chủ lưu trữ, máy chủ ứng dụng dịch vụ, máy chủ cơ sở dữ liệu, bigdata. Đảm bảo các máy chủ hoạt động ổn định, dữ liệu được

lưu trữ an toàn đúng quy định. Đồng thời thực hiện các nhiệm vụ nâng cấp, mở rộng hoặc triển khai hạ tầng mới cho các đơn vị trong Tập Đoàn cũng như TCT.

Phòng Điều hành mạng lưới (P.ĐHML) có nhiệm vụ giám sát, điều hành, xử lý sự cố của hạ tầng mạng viễn thông, công nghệ thông tin trong nước và các thị trường mà Viettel đầu tư (tuyến đầu – FrontOffice). Đảm bảo không xảy ra sự cố nghiêm trọng, giảm downtime tới mức thấp nhất.

Phòng Ứng dụng Công nghệ thông tin (P.UDCNTT) đảm bảo các ứng dụng nội bộ, dịch vụ cung cấp cho khách hàng hoạt động tốt & ổn định. Xử lý các lỗi nghiêm trọng, ảnh hưởng diện rộng (tuyến sau – BackOffice).

Phòng Di động phụ trách các vấn đề mảng di động.

Phòng Tác động hệ thống (P.TĐHT) thực hiện các tác động vào hệ thống của Viettel & của thị trường như: Bảo dưỡng, nâng cấp, thay thế, xử lý sự cố... Các tác động được thực hiện hàng ngày và có sự quản lý của P.QLTĐ

Phòng Quản lý tác động (P.QLTĐ) thực hiện việc sắp lịch, quản lý, kiểm soát, báo cáo toàn bộ các tác động hàng ngày vào hệ thống của Việt Nam cũng như các thị trường.

Phòng Quản lý vấn (P.QLVĐ) có nhiệm vụ quản lý các vấn đề tồn tại cần xử lý về con người cũng như hệ thống như: vấn đề về sự cố, bài học kinh nghiệm, tích lũy tri thức, ý thức trách nhiệm nhân viên trong việc tuân thủ quy trình quy định.

Phòng Hành chính tổng hợp (P.HC Tổng hợp) phụ trách các vấn đề chung của Trung tâm như: chấm công, hỗ trợ giấy tờ thủ tục, đặt hàng trang thiết bị, văn phòng phẩm...

Phòng Truyền dẫn phụ trách các kết nối trong nước và quốc tế.

Phòng Cơ điện phụ trách các vấn đề về nguồn điện, máy nổ, máy phát, điều hòa cho phòng máy và các trạm viễn thông.

Phòng Kiểm soát vận hành khai thác (P.Kiểm soát VHKT) thực hiện nhiệm vụ kiểm soát công tác vận hành khác thác của đơn vị.

Phòng IP & cố định băng rộng (P.IP & CDBR) phụ trách các vấn đề về thiết bị core phục vụ kết nối trong nước và quốc tế. Đồng thời phụ trách mạng truyền hình mà Viettel cung cấp cho khách hàng.

Phòng GNOC2 đặt tại Đà Nẵng, Phòng GNOC3 đặt tại Hồ Chí Minh thực hiện nhiệm vụ với mạng IP và Di động của các thị trường mà Viettel đầu tư.

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

TT VHKTTC là đơn vị lớn nhất cả về quy mô, nhân sự & nhiệm vụ trực thuộc TCT Mạng lưới Viettel – Tập đoàn Công nghiệp Viễn thông Quân đội Viettel. Trung tâm có nhiệm vụ vận hành khai thác toàn bộ ứng dụng, dịch vụ, hệ thống Công nghệ thông tin, Viễn thông của Viettel tại Việt Nam và một phần hệ thống của thị trường mà Viettel đầu tư.

Đặc thù của trung tâm không thực hiện các nhiệm vụ kinh doanh trực tiếp mà chỉ đảm bảo các điều kiện cần thiết để phát triển kinh doanh do đó không có sự cạnh tranh về mặt kinh doanh, không bị ảnh hưởng bởi các chính sách kinh tế. Nhưng nhiệm vụ mà trung tâm đang thực hiện lại có ảnh hưởng lớn tới người dùng nội bộ toàn Tập đoàn và toàn bộ khách hàng đang sử dụng dịch vụ của Viettel trên toàn quốc. Do đó trung tâm hoạt động tuân theo các nội quy, quy định của Tập đoàn & TCT. Đồng thời cũng phải đảm bảo các chỉ tiêu kỹ thuật: SLA (Service level Agreement), OLA (operational-level agreement), KPI.

Các ngành nghề tại đơn vị chủ yếu liên quan tới Công nghệ thông tin, Điện tử viễn thông, Truyền hình, Cơ điện... Đây là các nghề được đánh giá là “HOT” trên thị trường hiện nay. Do đó sẽ có sự cạnh tranh về nguồn nhân lực trẻ, chất lượng cao với các Tập đoàn về công nghệ trong nước cũng như nước ngoài. Nhân sự có trình độ, chất lượng cao luôn được các Tập đoàn công nghệ tuyển dụng, chào đón với mức lương cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn.

Lãnh đạo đơn vị luôn có những chính sách tốt để duy trì phát triển nguồn nhân lực hiện có, đồng thời tuyển dụng, thu hút thêm các kỹ sư trẻ có trình độ từ các trường Đại học lớn trên cả nước. Toàn bộ CBNV được đánh giá xếp loại để chia bậc lương phù hợp với vị trí chức danh công việc. Các kiến trúc sư, chuyên gia,

nhân sự key được trả mức lương cao hơn hẳn so với các kỹ sư khác; được cử đi đào tạo các lớp cán bộ nguồn, các khóa đào tạo chuyên sâu & nâng cao trong nước và nước ngoài. Các kỹ sư trẻ mới tuyển dụng được bố trí môi trường làm việc năng động, sáng tạo và nhiều thử thách để thúc đẩy sự khám phá và nghiên cứu. Ngoài ra toàn bộ CBNV trong đơn vị đều được hưởng đầy đủ các chính sách về tiền lương thưởng, bảo hiểm, chế độ phúc lợi, trợ cấp, phụ cấp, lương làm thêm ngày Lễ Tết, lương làm đêm...

Số lượng phòng ban, nhân sự tại trung tâm khá lớn lại trải dài cả ba miền Bắc – Trung – Nam; nhân sự nam nhiều hơn nữ; thời gian làm việc tại một số phòng ban là 24/7 kể cả ngày nghỉ Lễ Tết. Do đó vấn đề quản lý nhân sự, trả lương thưởng, lương làm thêm, phụ cấp... cũng được lãnh đạo đơn vị đặc biệt quan tâm.

Xét về nội tại, đơn vị có nhiều những điểm mạnh, nhiều lợi thế để tạo ra động lực cho người lao động. Nhưng vẫn còn một số hạn chế như: các chính sách về lương thưởng, phụ cấp trợ cấp do Tập đoàn quy định; việc định biên nhân sự, tuyển dụng lao động vẫn phải thông qua P.TCLĐ TCT; địa điểm làm việc giữa các phòng ban tại miền Bắc không tập trung về một địa điểm; không có nguồn vốn riêng, sự thay đổi không ổn định của lao động trẻ, các hoạt động văn hóa thể thao, hay các phong trào thi đua chưa tạo được tính đa dạng để gắn kết những người lao động cũng như giữa các bộ phận.

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

Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của tổ chức, lãnh đạo đơn vị luôn quan tâm đến các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay, đơn vị đã sở hữu đội ngũ kỹ sư trẻ có trình độ chất lượng cao, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Bên cạnh đó, đơn vị còn xây dựng môi trường làm việc rất tốt với các thiết bị máy móc mới, hiện tại, độ ổn định và an toàn cao. Tất cả những yếu tố trên đem lại cho đơn vị một môi trường hoạt động tối ưu với nhiều lợi thế cạnh tranh.

**Bảng 2.1: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động toàn trung tâm đến 12/2020**

| <b>STT</b> | <b>Chỉ tiêu</b>                      | <b>Số lượng (người)</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|------------|--------------------------------------|-------------------------|------------------|
|            | <b>Tổng số lao động</b>              | <b>402</b>              | <b>100</b>       |
| <b>1</b>   | <b>Phân theo giới tính</b>           | <b>402</b>              | <b>100</b>       |
|            | Nam                                  | 342                     | 85,07            |
|            | Nữ                                   | 60                      | 14,93            |
| <b>2</b>   | <b>Phân theo trình độ chuyên môn</b> | <b>402</b>              | <b>100</b>       |
|            | Sau đại học                          | 65                      | 16,17            |
|            | Đại học                              | 325                     | 80,85            |
|            | Cao đẳng                             | 12                      | 2,98             |
| <b>3</b>   | <b>Phân theo độ tuổi</b>             | <b>402</b>              | <b>100</b>       |
|            | <30                                  | 182                     | 42,27            |
|            | 30-40                                | 147                     | 36,57            |
|            | >40                                  | 73                      | 18,16            |
| <b>4</b>   | <b>Phân theo cấp bậc</b>             | <b>402</b>              | <b>100</b>       |
|            | Sĩ quan                              | 4                       | 0,99             |
|            | QNCN                                 | 14                      | 3,48             |
|            | CNVQP                                | 3                       | 0,75             |
|            | HĐLĐ                                 | 381                     | 94,78            |

*Nguồn: P.TCLĐ - VTNET*

Tổng số lao động của đơn vị tính đến tháng 12/2020 là 402 người. Do đặc thù của đơn vị hoạt động chủ yếu trong các lĩnh vực kỹ thuật như: Công nghệ thông tin, Điện tử viễn thông, Truyền hình, Cơ điện...nên số lao động nam chiếm tỷ trọng lớn (chiếm 85,07% tổng số lao động toàn đơn vị). Nguyên nhân chính xuất phát từ yêu cầu công việc liên quan đến mảng Công nghệ thông tin, Điện tử viễn thông chủ yếu phù hợp với lao động nam. Ngoài ra có nhiều phòng ban yêu cầu nhân viên trực đêm theo ca kíp, không phù hợp với lao động nữ. Tỷ lệ lao động nữ chỉ chiếm 14,93% tổng số toàn đơn vị, thấp hơn nhiều so với lao động nam. Lý do là lao động nữ thường ưa sự cố định về thời gian, phù hợp với công việc hành chính, nhân sự,

khỏi văn phòng...Lao động nữ do phải mang thai và sinh con, nuôi con nên thời gian làm việc phải gián đoạn, ảnh hưởng tới sự thăng tiến trong nghề nghiệp.

Xuất phát từ yêu cầu công việc, yêu cầu của P.TCLĐ TCT, đơn vị chỉ tuyển dụng nhân sự có trình độ Đại học, Cao học trở lên và tốt nghiệp loại khá giỏi. Một số công việc đơn giản thì tuyển dụng trình độ Cao đẳng. Do đó phần lớn lao động trong trung tâm là lao động có tri thức, có trình độ chuyên môn cao, đã được đào tạo bài bản để không mất nhiều thời gian đào tạo lại; đào tạo bổ sung trước khi làm việc. Lao động trình độ Đại học chiếm tỷ trọng lớn nhất 80,85%, sau Đại học là 16,17%, cuối cùng là trình độ Cao đẳng chiếm 2,98%. Ngành CNTT, ĐTVT nói riêng và ngành kỹ thuật nói chung là ngành có tính ứng dụng cao, những lao động tốt nghiệp Đại học và Cao đẳng phần lớn đều đáp ứng yêu cầu kiến thức trình độ ngay từ khi tiếp nhận, không mất nhiều thời gian đào tạo, sau thời gian tập nghề 3 tháng là có thể làm việc được ngay. Lao động có trình độ chuyên môn sau Đại học chiếm 16,17% thuộc Ban Giám đốc, các vị trí quản lý cấp cao, cấp trưởng phòng/ban và các chuyên gia, kỹ sư chính, nhân sự key. Có thể thấy lĩnh vực CNTT, ĐTVT hiện là ngành rất phát triển, người lao động có nhiều sự lựa chọn cho nghề nghiệp về lĩnh vực này. Do đó trung tâm cần có những chính sách quan tâm, động viên hơn nữa đối với người lao động để họ gắn bó lâu dài với đơn vị.

Độ tuổi trung bình người lao động trong đơn vị khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu công việc. Nhóm lao động dưới 30 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất 42,27% là lực lượng lao động trẻ, năng động sáng tạo, ham học hỏi, tìm hiểu các công nghệ mới...có tiềm năng để phát triển cho sau này. Nhóm lao động trẻ này có động lực cầu tiến cao, có nhiều cơ hội học tập nâng cao khả năng, nắm bắt kiến thức hiện đại để ứng dụng vào thực tiễn công việc, nhưng lại chưa có nhiều kinh nghiệm làm việc. Tuy nhiên, nhóm lao động trẻ dưới 30 tuổi có xu hướng chưa ổn định, có nhiều sự lựa chọn nghề nghiệp, có xu hướng sẵn sàng chuyển đổi công việc nếu lương và điều kiện cao hơn hiện tại. Đơn vị cần quan tâm đến đối tượng nòng cốt này, cố gắng thực hiện chính sách tạo động lực giữ chân nhân tài. Tỷ trọng lao động từ 30-40 tuổi chiếm 36,57% là những người đã có kinh nghiệm làm việc, chịu

được áp lực công việc. Đây là nhóm lao động duy trì và phát triển đơn vị do vậy cũng cần có cơ chế để tạo động lực làm việc cho họ. Tỷ lệ lao động trên 40 tuổi chiếm 18,16%, nhóm lao động này phần lớn giữ những chức vụ quan trọng của các phòng, ban do kinh nghiệm dày dặn, trình độ chuyên môn cao.

Trung tâm VHKTTC là đơn vị trực thuộc TCT Mạng lưới Viettel chi nhánh của Tập Đoàn công nghiệp Viễn thông Quân đội Viettel – là đơn vị thuộc Bộ Quốc Phòng nên có các CBNV là Sĩ Quan, Quân nhân chuyên nghiệp, Cán bộ công nhân viên Quốc phòng và cả HĐLĐ. Cơ cấu lao động này là đặc trưng của các đơn vị Quân đội làm kinh tế. Điều này cũng chính là yếu tố thu hút được nhiều tài năng trẻ đến với đơn vị. Những nhân sự chủ chốt của đơn vị, nhân sự xuất sắc có đóng góp quan trọng cho Tập Đoàn, cho đất nước đều được hưởng những chế độ chính đặc biệt như: chuyển loại hợp đồng từ HĐLĐ sang quân nhân chuyên nghiệp.

**Bảng 2.2: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo thâm niên công tác**

| Thâm niên  | 2016          |           | 2017          |           | 2018          |           | 2019          |           | 2020          |           |
|------------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|
|            | Số LĐ (Người) | Tỷ lệ (%) | Số LĐ (Người) | Tỷ lệ (%) | Số LĐ (Người) | Tỷ lệ (%) | Số LĐ (Người) | Tỷ lệ (%) | Số LĐ (Người) | Tỷ lệ (%) |
| Dưới 1 năm | 18            | 7,26      | 21            | 7,81      | 24            | 8,19      | 48            | 14,08     | 61            | 15,17     |
| 1-3 năm    | 71            | 28,63     | 75            | 27,88     | 70            | 23,89     | 91            | 26,69     | 104           | 25,87     |
| 3-5 năm    | 77            | 31,05     | 74            | 27,51     | 93            | 31,74     | 95            | 27,86     | 116           | 28,86     |
| Trên 5 năm | 82            | 33,06     | 99            | 36,80     | 106           | 36,18     | 107           | 31,38     | 121           | 30,10     |
| Tổng       | 248           | 100       | 269           | 100       | 293           | 100       | 341           | 100       | 402           | 100       |

Nguồn: P.TCLĐ - VTNET

Dựa vào bảng tổng hợp cơ cấu nhân sự có thể thấy từ năm 2016 – 2020 số lượng nhân sự tại đơn vị ngày một tăng. Số lượng nhân sự dưới 1 năm tăng thể hiện chính sách thu hút tuyển dụng nhân sự của đơn vị tốt. Đơn vị cũng có uy tín, thương hiệu trong mảng CNTT & VT. Nhân sự có thâm niên công tác từ 3-5 năm, trên 5 năm cũng tăng dần qua các năm, ít nhân sự nghỉ việc. Điều này cho thấy chính sách

tiền lương thưởng, chế độ đãi ngộ là tương đối tốt khiến người lao động gắn bó lâu dài với đơn vị.

Tuy nhiên, trung tâm cũng cần hoàn thiện hơn nữa các chính sách tạo động lực nhằm tối đa hóa năng lực làm việc của CBCNV, giữ chân nhân tài, gắn kết mối quan hệ bền chặt người lao động và tổ chức.

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

### **2.2.1. Các công cụ tạo động lực tại Trung tâm**

#### **2.1.1.1. 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**

Tiền lương được coi là một công cụ tài chính để nâng cao động lực làm việc, khuyến khích người lao động làm việc. P.TCLĐ TCT đã xây dựng quy chế trả lương đảm bảo phù hợp với các vị trí chức danh, gắn tiền lương với mức độ hoàn thành nhiệm vụ, khuyến khích được các CBCNV có tài năng, chuyên môn kỹ thuật cao, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho đơn vị. Theo quy chế trả lương thì tiền lương của ban Giám đốc, ban Lãnh đạo phòng và nhân viên được lấy từ quỹ tiền lương của Tập đoàn theo chức danh công việc.

▪ Thời gian trả lương được Tập đoàn chi trả 1 đợt vào ngày 5 hàng tháng bằng hình thức chuyển khoản qua Viettel Pay. Lương tháng n nhận vào tháng n+1. Tác giả đã thực hiện khảo sát ý kiến CBNV về các chính sách tạo động lực của Trung tâm và TCT. Phiếu khảo sát được tạo trên Google form và gửi link qua email cho 150 CBNV tại các phòng ban trong Trung tâm. Tại mỗi câu hỏi có các tùy chọn trả lời như sau: 1 – Ý kiến khác, 2 – Không đồng ý, 3 – Bình thường, 4 – Đồng ý, 5 – Rất đồng ý. Số phiếu phát đi là 150, số phiếu thu về 150 đạt tỉ lệ 100%. Kết quả của cuộc khảo sát ý kiến về thời gian trả lương như sau: >85% ý kiến đồng ý và rất đồng ý, 2% có ý kiến “không đồng ý” và 12% “ý kiến khác”. Đa số ý kiến đều đồng



ý với cách trả lương và thời gian trả lương như hiện tại. Tiền lương được trả đúng thời hạn, không xảy ra việc chậm lương, điều này tạo ra tâm lý thoải mái & sự yên tâm cho CBCNV để họ chủ động trong kế hoạch chi tiêu tài chính của mình. Một số ý kiến khác và ý kiến không đồng ý cho rằng cần trả làm 2 đợt đầu tháng và cuối tháng, đồng thời cho tạm ứng lương tháng/ quý. Vì vậy đơn vị cần có thêm cơ chế linh hoạt hơn nữa để giải quyết được vấn đề này.

**Hình 2.2. 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:

|  |
|--|
| $TL_t = TL_c + TL_{bs}$                                |
| $TL_c = (TL_{cb} \times HScd \times Ki) + (NChl/NCcd)$ |
| $TL_{bs} = TL_{sxkd} + TL_{tn} + TL_{pc}$              |

Trong đó:

|   |   |
|---|---|
| - $TL_t$ : Tiền lương tháng.                                | - $HScd$ : Hệ số chức danh.                       |
| - $TL_c$ : Tiền lương cứng.                                 | - $Ki$ : Hệ số hoàn thành công việc.              |
| - $TL_{bs}$ : Tiền lương bổ sung                            | - $NChl$ : Ngày công làm việc thực tế hưởng lương |
| - $TL_{cb}$ : Tiền lương cơ bản.                            | - $NCcd$ : Ngày công làm việc theo chế độ         |
| - $TL_{sxkd}$ : Tiền lương theo kết quả sản xuất kinh doanh |   |
| - $TL_{tn}$ : Tiền lương theo thâm niên                     |   |
| - $TL_{pc}$ : Tiền lương phụ cấp                            |   |

### Hình 2.3. Công thức tính lương tháng

*Nguồn: P.TCLĐ – VTNET*

CBNV ở các vị trí làm việc khác nhau có hệ số chức danh để tính lương khác nhau. Điểm hoàn thành công việc ( $Ki$ ) cá nhân cao hay thấp cũng đều ảnh hưởng tới lương cứng của họ.

Tiền lương bổ sung của CBCNV có sự khác nhau nhiều. Nhân viên tại phòng ĐHML, phòng Viễn thông, phòng Di động có tiền lương sản xuất kinh doanh và tiền lương phụ cấp cao hơn phòng hành chính, phòng quản lý tác động bởi họ là những người ngày đêm làm việc trực tiếp với hệ thống, đảm bảo các cam kết dịch vụ, các KPI của đơn vị. Việc áp dụng phương pháp trả lương này mang tính khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn và công tác trả lương được tiến hành công bằng và hiệu quả hơn.

- Hệ số lương chức danh ( $HScd$ ) 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 | 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 khống 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 chấm điểm một cách chính xác & công bằng.

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

Đơn vị tính: triệu đồng/tháng

| TT | Chỉ tiêu       | Năm  |      |      | So sánh (%)   |               |
|----|----------------|------|------|------|---------------|---------------|
|    |                | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>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 CBCNV 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 CBCNV 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. CBCNV 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

Bên cạnh tiền lương, Trung tâm cũng coi trọng công tác khen thưởng. Đây cũng là một biện pháp khuyến khích người lao động cả về vật chất và tinh thần. Khi thu nhập tăng thêm, CBNV có thể chăm sóc tốt hơn cho cuộc sống gia đình mình. Từ đó, tâm lý CBNV được vui vẻ thoải mái làm việc, yên tâm cống hiến để nâng cao năng suất lao động. Người lao động khi được khen thưởng chắc chắn sẽ cảm thấy phấn khởi, hăng say lao động hơn. CBCNV tại đơn vị được nhận các khoản thưởng nhân dịp Tết âm lịch, Dương lịch, 30/4-1/5, Ngày thành lập Tập đoàn, thưởng tập thể cá nhân có nhiều sáng kiến ý tưởng mang lại giá trị làm lợi, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ...

**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.TCLD-VTNET*

Qua bảng 2.8 ta thấy cơ cấu tiền thưởng tại đơn vị không chênh lệch nhiều giữa các nhóm. Bồi tiền thưởng do Tập đoàn áp dụng chung cho toàn bộ CBCNV tại các đơn vị hạch toán phụ thuộc. Tiền thưởng qua các năm có sự tăng, đây được coi là động lực để thúc đẩy người lao động làm việc. Tiền thưởng của nhóm chuyên gia cũng có cao hơn đôi chút do những sáng kiến ý tưởng của họ có giá trị làm lợi cao, TCT đã trao những phần thưởng bằng tiền để động viên khích lệ họ. Ban Giám đốc có mức thưởng cao nhất do khối lượng cũng như trách nhiệm công việc lớn, là đầu tàu để dẫn dắt toàn trung tâm.

Kết quả khảo sát về công tác tiền thưởng được thể hiện tại bảng 2.9 cho thấy >60% CBNV khá hài lòng với mức tiền thưởng hiện nay. Tuy nhiên, vẫn có ~40% chưa hài lòng tuyệt đối về mức tiền thưởng. Bởi so với các doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp nhỏ thì mức thưởng của Viettel cao hơn. Nhưng so với các doanh nghiệp khối ngân hàng thì mức thưởng thấp hơn. Chứng tỏ mức tiền thưởng mà Tập đoàn đang áp dụng chưa thực sự kích thích, khuyến khích được người lao động trong công việc. Vì vậy, vẫn còn một số bộ phận người lao động vẫn chưa phát huy hết khả năng, năng lực lao động để nâng cao tối đa hiệu quả công việc.



Điều kiện xét thưởng và công tác đánh giá xét thưởng được cho là hợp lý nhất bởi tiền thưởng của người lao động phụ thuộc vào quỹ khen thưởng của Tập Đoàn. Mức thưởng cũng đa dạng và hợp lý. Mặc dù mức thưởng mà Tập đoàn quy định tương đối cao, một năm người lao động có thể được thưởng nhiều lần nhưng vẫn làm cho người lao động không hài lòng bởi họ cho rằng mức thưởng tại đơn vị còn chưa tương xứng với công sức họ bỏ ra.

**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.**

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng có những khoản phúc lợi & phụ cấp cho người lao động. Đây cũng là các yếu tố giúp nâng cao động lực làm việc cho người lao động.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Tập đoàn Viettel luôn đảm bảo các khoản phúc lợi & phụ cấp cho toàn bộ CBCNV trong Tập đoàn nói chung và TT VHKTTC nói riêng. Trung tâm cũng được hưởng chế độ phúc lợi và phụ cấp cần thiết theo quy định như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm tai nạn và bệnh nghề nghiệp. Ngoài ra còn có các chế độ khác như cưới hỏi, thai sản, hiểm muộn, ốm đau, tử tuất...Hàng năm Tập đoàn cũng tổ chức khám bệnh định kỳ cho CBNV hoặc CBCNV có thể xin giấy giới thiệu của Tập đoàn để khám chữa bệnh cho tứ thân phụ mẫu tại Bệnh viện Quân đội 108, 103. Tập đoàn

cũng thưởng 1 chuyến du lịch cho mỗi CBCNV trong các đơn vị hạch toán phụ thuộc, CBNV có thể tự đi cá nhân, đi cùng gia đình hoặc tổ chức cùng cơ quan đơn vị, mục đích để CBNV có thời gian nghỉ ngơi, tái tạo sức lao động sau cả một năm làm việc vất vả.

TCT VTNET cũng có những khoản phúc lợi và phụ cấp dành riêng cho đơn vị đặc thù như TT VHKTTC như: Phụ cấp làm đêm, tiền bồi dưỡng ăn đêm, tiền xe đi lại, may đồng phục 1 năm/ 1 lần/ 1 người, chi tiền tổ chức liên hoan quý, năm... Ban lãnh đạo TT VHKTTC nhận thấy công việc đơn vị mình có nhiều khác biệt so với các đơn vị khác như: nhiều phòng ban làm việc ca kíp, làm đêm; có cơ sở làm việc tại Hòa Lạc cách xa trung tâm Hà Nội, vị trí làm việc của toàn bộ CBNV không tập trung, tỉ lệ nam nhiều hơn nữ... nên đơn vị cũng đã xây dựng nhiều chế độ phúc lợi & phụ cấp riêng như: tổ chức du xuân đầu năm, tổ chức các buổi liên hoan quý, liên hoan cuối năm, tổ chức chương trình Tết thiếu nhi, Tết trung thu hoặc tổ chức các trò chơi, các giải thi đấu thể thao, các cuộc thi văn nghệ...nhằm mục đích gắn kết, tăng tình cảm & sự đoàn kết cho CBNV trong đơn vị. Mặc dù các chính sách riêng của trung tâm không tăng thêm thu nhập cho CBNV nhưng tạo ra giá trị tinh thần giúp họ cảm thấy mình được quan tâm. Các chính sách này cũng giúp người lao động trong trung tâm kết nối lại với nhau, hiểu nhau hơn để từ đó hỗ trợ, phối hợp với nhau trong công việc được tốt hơn. Quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp, cấp trên với cấp dưới, nhân viên cũ với nhân viên mới được cải thiện rõ rệt. Đây là yếu tố cần được đẩy mạnh và làm tốt hơn nữa tại TT VHKTTC

Có thể thấy rằng, từ cấp Tập đoàn, cấp TCT đến cấp Trung tâm đều rất quan tâm tới đời sống của người lao động thông qua các hoạt động phúc lợi & phụ cấp. Nhờ đó mà người lao động cảm thấy vui vẻ thoải mái, có động lực cố gắng làm việc, yên tâm công tác để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Theo thỏa ước lao động tập thể của Tập đoàn Viettel thì các khoản phúc lợi tự nguyện đối với người lao động được Tập đoàn Viettel chi trả như sau:

Tết âm lịch gửi quà về cho gia đình CBNV: 2 triệu đồng

Dịp 30/4-1/5: 2 triệu đồng/ 1CBNV

Ngày thành lập Tập đoàn: 2 triệu đồng/ 1CBNV

Ngày 2/9: 2 triệu đồng/ 1CBNV

Ngày 22/12 và Tết dương: 2 triệu đồng/ 1CBNV

Du lịch hàng năm: 9 triệu đồng/ 1CBNV

Tết trung thu: 200 nghìn/ 1cháu

Ngày Quốc tế Phụ nữ 8/3: 200 nghìn/ 1nữ CBNV

Ngoài ra CBNV còn được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày Lễ Tết như: Tết dương, Tết âm, 30/4-1/5, Giỗ tổ Hùng Vương...Nếu CBNV đi trực vào đúng ngày này thì sẽ được 200-300% lương cơ bản. Hoặc các trường hợp CBNV nghỉ việc riêng như sau sẽ vẫn hưởng nguyên lương: Bản thân kết hôn, con kết hôn, vợ sinh con...

**Hình 2.4. 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*

Theo kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động về chế độ phúc lợi & phụ cấp có thể thấy 73% người lao động đánh giá hài lòng, 9% cảm thấy bình thường, 8% cảm thấy không hài lòng và có ý kiến khác. Có thể thấy đa phần người

lao động hài lòng với mức phúc lợi mà họ nhận được. Nhưng xét trên mặt tổng quan, vẫn còn 17% người lao động cảm thấy bình thường & không hài lòng. Như vậy, để tạo động lực cho người lao động trong đơn vị thì đòi hỏi Lãnh đạo đơn vị phải điều chỉnh các chế độ phúc lợi tự nguyện cho phù hợp với tình hình thực tế nhằm thúc đẩy người lao động làm việc.

#### 2.2.1.2. Công cụ phi tài chính

##### ❖ Môi trường làm việc

Ở bất kỳ một doanh nghiệp nào, môi trường làm việc luôn được nhà quản lý chú trọng. Môi trường làm việc bao gồm cơ sở vật chất để thực hiện công việc và không gian, không khí làm việc trong tổ chức. Nó là yếu tố cơ bản giúp người lao động vui vẻ thoải mái làm việc, phát huy tính sáng tạo cũng như duy trì tốc độ làm việc. Xu hướng hiện tại, người lao động đòi hỏi phải có môi trường làm việc chuyên nghiệp, được cung cấp máy móc thiết bị cần thiết, được bố trí nơi làm việc khoa học. Điều kiện làm việc còn thúc đẩy tinh thần sáng tạo trong công việc, từ đó giúp người lao động hăng say làm việc, góp phần đạt mục tiêu doanh nghiệp.

Hiện tại, các văn phòng làm việc của Trung tâm đều được trang bị đầy đủ cơ sở vật chất để làm việc như tòa nhà cao tầng được trang bị thang máy, các phòng làm việc thoáng mát, có điều hòa hai chiều. Nhân viên từng phòng ban được bố trí phòng làm việc riêng trong đó mỗi cá nhân được ngồi một bàn làm việc riêng có vách ngăn, mỗi cá nhân tự thiết kế nơi làm việc của mình sao cho hợp lý, thoải mái và phù hợp với phong cách cá nhân của chính mình. Phòng ban được trang bị các dụng cụ cần thiết như: hệ thống đèn điện, chiếu sáng, quạt, điều hòa, máy tính máy in máy chiếu, điện thoại-fax, internet, wifi tốc độ cao...Do đặc thù của đơn vị là làm về mảng CNTT & VT nên TCT cũng đầu tư rất nhiều trang thiết bị máy móc mới, hiện đại, cấu hình cao, tốc độ truy cập cao. Đơn vị cũng được đầu tư phòng LAB phục vụ rất nhiều cho việc học tập, nghiên cứu và thử nghiệm.

Để đảm bảo sức khỏe cho người lao động tránh được các bệnh về mắt, xương khớp cổ vai gáy, đơn vị đã mua những bộ bàn-ghế khá hiện đại và êm ái, giúp CBNV ngồi lâu không bị đau mỏi lưng, màn hình máy tính cũng là loại màn tốt

nhất của HP giúp CBNV nhìn lâu không bị mỏi mắt, giảm thiểu cận thị mắt. Ngoài ra vấn đề an toàn về điện, an toàn về cháy nổ cũng được quan tâm giúp người lao động an toàn, yên tâm làm việc. Điều đó là nhằm thỏa mãn nhu cầu an toàn của người lao động trong học thuyết Maslow.

Bên cạnh đó, Trung tâm cũng tạo một môi trường làm việc thân thiện giữa những người lao động với nhau, giữa cán bộ quản lý với người lao động của mình, đề cao việc xây dựng một môi trường làm việc bình đẳng, tạo điều kiện cho người lao động có thể gặp gỡ trực tiếp lãnh đạo để bày tỏ ý kiến của mình. Tổ chức các buổi giao lưu, liên hoan để giúp người lao động có cơ hội giao lưu, chia sẻ, tăng tính đoàn kết trong Trung tâm.

Khi đến cơ quan làm việc, CBNV đều mong muốn tạo mối quan hệ tốt với những đồng nghiệp của mình nhằm tạo không khí vui vẻ cởi mở khi gặp nhau, phối hợp công việc được thuận lợi, đoàn kết giúp đỡ nhau trong mọi công việc... Với quan điểm của Tập đoàn Viettel là: “Mọi người coi nơi làm việc là ngôi nhà chung, người lao động cảm thấy thực sự thoải mái đến nơi làm việc và coi đó là ngôi nhà thứ hai của mình, toàn bộ người lao động tại đơn vị tôn trọng nhau như những cá thể riêng biệt, nhạy cảm với các nhu cầu của cá nhân, lấy làm việc nhóm để phát triển các cá nhân, các cá nhân, các đơn vị phối hợp với nhau như các bộ phận trong một cơ thể”, đơn vị đã có những cách thức để giúp người lao động gắn bó với nơi làm việc và tạo ra môi trường làm việc thực sự thoải mái, luôn tạo ra bầu không khí làm việc vui vẻ, tích cực nhằm hạn chế sức ép của công 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 CBCNV                  | 10,89        | 14,65 | 24,96 | 25,74 | 23,76 |

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

Kết quả khảo sát cho thấy CBCNV khá hài lòng với yếu tố an toàn của môi trường làm việc cũng như không gian, không khí làm việc tại công ty. Chỉ riêng yếu tố đối xử công bằng thì còn nhiều ý kiến khác nhau, ~50% là hài lòng, >50% chưa hài lòng. Bởi đội ngũ chuyên gia, nhân sự key, trưởng phòng ban thường được đánh giá cao hơn CBCNV trực; và mô hình của đơn vị được tổ chức theo hình thức phân quyền, ban Giám đốc Trung tâm có quyền cao nhất quyết định chỉ đạo mọi việc, sau đó là Lãnh đạo phòng ban. Như vậy đơn vị cần khắc phục những điểm hạn chế của đơn vị mình để tạo động lực hơn nữa cho CBCNV.

❖ **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.

Việc đánh giá thực hiện từng công việc được giao nhiệm vụ được thực hiện như sau: Ngày 1-5 đầu quý lãnh đạo phòng/ban sẽ giao các việc cụ thể cho CBNV. CBNV tiếp nhận và thực hiện. Ngày cuối cùng của quý, CBNV vào tự đánh giá công việc của mình. Sau đó lãnh đạo phòng/ban sẽ vào đánh giá và chốt điểm, phiên sang hệ số Ki A-B-C-D. Do là đơn vị kỹ thuật làm nhiệm vụ vận hành khai thác nên các đầu việc đều được lượng hóa, có điểm KPI rõ ràng cụ thể. Mỗi vị trí công việc lại có đầu việc khác nhau, nhân sự key được giao việc khác với nhân viên trực, nhân viên làm hành chính khác với nhân viên trực. Và khối lượng công việc, tỷ trọng công việc của CBNV qua các quý lại khác nhau tùy vào tình hình thực tế công việc tại đơn vị.

**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 | Số lượng  | 20       | 2         | 4        | 6          | 2    | 4              | 4           |

|                               |                                      |          |    |    |    |    |    |     |      |
|-------------------------------|--------------------------------------|----------|----|----|----|----|----|-----|------|
|                               | thủ công                             |          |    |    |    |    |    |     |      |
| 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 cảm 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.ĐHML 2021*

Các công việc được giao tới từng CBNV rất cụ thể, chi tiết kèm theo tiêu chí đánh giá rõ ràng sẽ là căn cứ giúp cho việc đánh giá thực hiện được chính xác hơn, công bằng hơn. Tuy nhiên tại Trung tâm có nhiều phòng ban, nhiều vị trí làm việc khác nhau, hoặc cùng một vị trí làm việc nhưng CBNV level cao sẽ có công việc khác với CNBV level thấp hơn. Giao việc nào cho ai là nhiệm vụ của lãnh đạo với CBNV, do đó việc giao & đánh giá công việc có thể không chính xác 100% và vẫn mang tính tương đối chính xác, phụ thuộc phần lớn vào lãnh đạo phòng/ban. Điều này dẫn đến việc không có sự đồng lòng nhất trí cao của CBNV về vấn đề này.

Kết quả khảo sát ý kiến về công tác đánh giá thực hiện công việc được thể hiện tại Bảng 2.13 cho thấy 34,5% không hài lòng hoặc có ý kiến khác về kết quả đánh giá thực hiện công việc. 25,7% cảm thấy bình thường, còn lại 39,8% cảm thấy hài lòng. Có nhiều ý kiến nhận xét khác nhau về công tác đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị. Phần lớn cảm thấy bình thường hoặc thể hiện sự không đồng ý với việc đánh giá thực hiện công việc của cán bộ quản lý.



Tại Trung tâm, kết quả đánh giá thực hiện công việc phục vụ cho công tác lương thưởng, nâng lương, luân chuyển... nhưng chưa được dùng cho công tác đào tạo nâng cao trình độ, phát triển nguồn lao động. Tiêu thức đánh giá còn sơ sài: Hoàn thành các nhiệm vụ được giao, chấp hành nội quy quy định... Thiếu các tiêu thức đánh giá về trình độ, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức, kỹ năng vào công việc của người lao động. Chính vì vậy, không có tác dụng trong việc phát hiện ra những yếu kém về trình độ, kiến thức, kỹ năng của người lao động để từ đó có kế hoạch đào tạo phù hợp. Các tiêu chuẩn dùng để đánh giá còn chung chung.

Điều này sẽ làm giảm tinh thần, giảm động lực của người lao động, năng suất lao động cũng bị giảm theo. Do vậy, lãnh đạo đơn vị cần phải có những biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo tính chính xác, công bằng. Bởi kết quả đánh giá phục vụ cho công tác trả lương thưởng, nâng lương, tăng chức hoặc luân chuyển.

**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

Xuất phát từ quan điểm của Ban Giám đốc của Trung tâm rằng: Con người là vốn quý nhất. Do đó, Trung tâm luôn chú trọng đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao kiến thức, kỹ năng, tay nghề cho CBNV trong đơn vị mình

Hiện nay, Trung tâm có nhiều hình thức đào tạo: Miễn phí đào tạo, hỗ trợ một phần chi phí đào tạo, hỗ trợ 100% chi phí đào tạo.

Hình thức đào tạo miễn phí là CBNV tự đào tạo hoặc Học viện Viettel đào tạo. Loại hình thức này được triển khai theo kế hoạch hàng quý, hàng năm. Việc đào tạo này có mang lại hiệu quả nhưng chưa cao và ít nhận được sự hưởng ứng từ CBNV.

Hình thức hỗ trợ một phần chi phí đào tạo là CBNV đăng ký, đề xuất đi học các khóa học bên ngoài mà TCT & Trung tâm không tổ chức. Hình thức này áp dụng đối với nhu cầu công việc và kế hoạch phát triển của cá nhân người lao động do vậy chỉ một số CBNV đăng ký.

Hình thức hỗ trợ 100% chi phí đào tạo được áp dụng đối với các khóa đào tạo do TCT & Trung tâm tổ chức. Tùy theo chương trình kế hoạch mà đơn vị cho CBNV đăng ký hoặc đơn vị chọn & đề cử đi học. Ví dụ các khóa học lấy chứng chỉ quốc tế về Tiếng Anh hoặc Công nghệ thông tin như: Toeic, Oracle, Cissco, Microsoft... CBNV đăng ký học sẽ tuân theo các yêu cầu chặt chẽ của đơn vị như: ký cam kết làm việc 1 hoặc nhiều năm, cam kết học đầy đủ và thi đạt chứng chỉ, bị đánh giá hệ số hoàn thành công việc mức thấp (KiD) nếu không hoàn thành, tự bỏ chi phí nếu phải thi chứng chỉ đến lần thứ 2. Các quy định này nhằm nâng cao trách nhiệm của CBNV tham gia đào tạo. Mặc dù được hỗ trợ 100% kinh phí đào tạo nhưng số lượng CBNV đăng ký học cũng chưa cao do có nhiều ràng buộc.

Kết quả khảo sát ý kiến về công tác đào tạo cho ra nhiều ý kiến khác nhau. Vẫn còn 22,5% không hài lòng hoặc có ý kiến khác về công tác đào tạo bởi họ cho rằng nội dung, đối tượng tham gia và các chính sách ràng buộc khi tham gia đào tạo chưa hợp lý hoặc một số chương trình đào tạo được đánh giá là không sát với công việc hàng ngày của CBNV. Sở dĩ như vậy là vì xác định nhu cầu đào tạo và lựa

chọn đối tượng đào tạo chưa chính xác, do thiếu các căn cứ và phương pháp xác định nhu cầu đào tạo một cách khoa học. Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của CBNV chưa phục vụ cho mục đích đào tạo phát triển nguồn lao động cho nên còn thiếu các tiêu thức chỉ tiêu đánh giá về trình độ, năng lực, sự hiểu biết và vận dụng kiến thức kỹ năng vào công việc của họ. Kết quả đánh giá chưa chỉ ra được là CBNV hoàn thành nhiệm vụ ở mức độ thấp có phải là do sự yếu kém hay thiếu hụt về kiến thức hay kỹ năng không hay là do các yếu tố khác.

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*

Qua bảng khảo sát trên có thể thấy ý kiến của CBNV cho rằng quy trình thăng tiến chưa phù hợp, tiêu chí thăng tiến không rõ ràng và cơ hội thăng tiến chưa công bằng. Điều này cũng dễ hiểu vì các vị trí trong Trung tâm không có sự thay đổi nhiều, đặc biệt là đối với nhân sự trực ca thì họ hoàn toàn không có khả năng thăng tiến trong suốt quá trình làm việc của mình.

Như vậy đơn vị cần xây dựng quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và thông báo rộng rãi cho toàn thể CBNV được biết. Đồng thời tạo cơ hội đề bạt lên những vị trí cao hơn như từ nhân viên lên nhân sự key hoặc chuyên gia...Điều đó có tác dụng tạo động lực làm việc cho CBNV, giúp họ tích cực làm việc hiệu quả và gắn bó lâu dài với đơn vị.

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

#### **2.2.2.1. Nhân tố thuộc về công việc**

Do đặc thù của đơn vị hoạt động chủ yếu trong các lĩnh vực kỹ thuật như: Công nghệ thông tin, Điện tử viễn thông, Truyền hình, Cơ điện...nên số lao động nam chiếm tỷ trọng lớn (chiếm 85,07% tổng số lao động toàn đơn vị). Nguyên nhân chính xuất phát từ yêu cầu công việc liên quan đến mảng Công nghệ thông tin, Điện

tử viễn thông chủ yếu phù hợp với lao động nam. Vì vậy, cần phải quan tâm tới công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động, định hướng cho họ những kiến thức, kỹ năng phù hợp với đặc điểm kỹ thuật công nghệ của trung tâm.

#### 2.2.2.2. Nhân tố thuộc về tổ chức

- Quan điểm và phong cách lãnh đạo: Ban lãnh đạo công ty cũng như Giám đốc TT VHKTTC luôn có quan điểm rất rõ ràng và tích cực về vấn đề tạo động lực lao động, luôn coi con người là nguồn lực quan trọng thiết yếu hàng đầu của doanh nghiệp, là yếu tố có ảnh hưởng mang tính quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Lãnh đạo công ty cũng coi tạo động lực lao động là một khoản đầu tư chính đáng, đầu tư sinh lời nên đã cố gắng xây dựng và thực hiện các chính sách tạo động lực, tạo cho người lao động một tâm lý thoải mái và yên tâm khi làm việc, coi nhà máy là một tập thể lớn gắn kết, mọi người cùng nhau làm việc và cùng hưởng thành quả đạt được.

- Chính sách nhân lực: P.TCLĐ – VTNET nói chung và TT VHKTTC nói riêng luôn có chính sách sử dụng lao động một cách hiệu quả. Thông qua cơ chế đãi ngộ rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để đã tạo được sự đồng thuận nhất trí cao. Thường xuyên rà soát những quy trình quy định, nội dung không còn phù hợp thực tế để điều chỉnh tạo sự thông thoáng trong cơ chế vận hành. Bên cạnh đó P.TCLĐ cũng xây dựng cơ chế đãi ngộ xứng đáng nhằm thu hút CBCNV có trình độ chuyên môn cao, năng lực giỏi.

- Về cơ cấu tổ chức: CBCNV tại trung tâm được chia theo các phòng ban đảm nhận các chức năng riêng biệt không chồng chéo, nhưng khi phối hợp công việc vẫn đảm bảo được sự phối hợp nhuần nhuyễn & thông suốt.

#### 2.2.2.3. Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

Theo học thuyết nhu cầu của Maslow thì nhu cầu của người lao động TT VHKTTC là nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện. Đó là nhu cầu muốn giành được lòng tin, có năng lực, có bản lĩnh, độc lập, tự tin, trưởng thành và tự hoàn thiện; nhu cầu được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực.

Chính vì vậy, để tạo động lực lao động tại đơn vị thì ban lãnh đạo phải có các giải pháp nhằm hướng đến nhu cầu được tôn trọng và tự hoàn thiện thông qua giao việc khó cho người lao động. Với lực lượng lao động chủ yếu là nam giới và độ tuổi bình quân của người lao động là 30-35 tuổi nên người quản lý cần phải có các giải pháp hướng đến các đặc điểm này như tổ chức các giải bóng đá, các hoạt động thể dục thể thao, tổ chức các chương trình giao lưu, các cuộc thi sáng tạo. Thời gian làm việc theo ca kíp, làm đêm cũng ảnh hưởng tới sức khỏe của CBCNV nên tổ chức cũng cần quan tâm tới sức khỏe, chế độ ăn uống, thời gian nghỉ ngơi cho người lao động; ngoài ra cũng cần tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho họ.

### **2.3. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động tại Trung tâm**

#### **2.3.1. Ưu điểm**

Sau khi nghiên cứu về tạo động lực tại TT VHKTTC, ta có thể thấy được rằng đơn vị đã có nhiều biện pháp kích thích tạo động lực làm việc cho CBNV.

Từ những phân tích trên cho thấy các chính sách mà TCT và Trung tâm áp dụng phù hợp với học thuyết nhu cầu của Maslow. Đơn vị đã đề ra các chính sách kích thích vật chất và tinh thần đối với người lao động, cụ thể: chính sách tiền lương, thưởng đảm bảo được cuộc sống của bản thân, gia đình họ và đáp ứng nhu cầu sinh lý; người lao động được đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, được trang bị bảo hộ lao động thông qua chính sách phúc lợi và đáp ứng nhu cầu an toàn; nhu cầu xã hội của người lao động được đảm bảo thông qua bầu không khí làm việc cởi mở - vui vẻ - thoải mái, mọi người luôn quan tâm giúp đỡ nhau để phát triển, phối hợp với nhau để hoàn thành mục tiêu của phòng ban; đáp ứng nhu cầu được tôn trọng như người lao động được bày tỏ ý kiến của mình, các cấp quản lý biết lắng nghe và ngược lại người lao động chấp hành ý kiến chỉ đạo của cấp trên; đáp ứng nhu cầu tự khẳng định mình được thể hiện thông qua chính sách đào tạo và phát triển nhân tài, cơ hội thăng tiến.

Như vậy, có thể thấy chính sách tạo động lực lao động của đơn vị đã được vận dụng được học thuyết nhu cầu của Maslow. Bên cạnh đó, đơn vị cũng vận dụng học thuyết công bằng của Adam Stacy thể hiện thông qua việc trả lương, thưởng công bằng thông qua hệ số hoàn thành công việc.

### **2.3.2. Hạn chế**

Bên cạnh đó, tạo động lực làm việc cho người lao động TT VHKTTC vẫn còn những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

Việc xác định nhu cầu của người lao động chưa được thực hiện theo cách thức bài bản, khảo sát định kỳ, nghiên cứu cách xác định nhu cầu của người lao động để đưa ra các chính sách tạo động lực lao động nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động.

Công tác giao việc, đánh giá mức độ hoàn thành công việc phụ thuộc vào lãnh đạo phòng ban nên còn nhiều yếu tố chủ quan cảm tính và chưa chính xác tuyệt đối. Có nhiều vị trí công việc nên phiếu giao nhiệm vụ khác nhau, khối lượng công việc giao cho CBNV chưa đồng đều, các tiêu chuẩn đánh giá còn thiếu và chung chung, kết quả đánh giá phụ thuộc hoàn toàn vào người quản lý trực tiếp, do đó chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, dẫn đến đánh giá chưa công bằng.

Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể, , do đó không hiệu quả, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự. Một số khóa học online là chưa hiệu quả.

Chính sách thăng tiến mà TCT & Trung tâm đang áp dụng còn nhiều hạn chế khi CBNV muốn lên vị trí quản lý hoặc nhân viên trực muốn lên vị trí key, vị trí chuyên gia. Chính vì vậy đã không tạo cơ hội thăng tiến công bằng cho CBCNV trong Trung tâm. Nguyên nhân của những hạn chế trên là do các vị trí trong Trung tâm hầu như không có sự thay đổi nhiều, do vậy mà Trung tâm đã không chú trọng tới các nội dung của chính sách này vì vậy chính sách này chưa có nhiều tác dụng khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài và làm việc có hiệu quả.

Ngoài ra, khi tiến hành khảo sát thông qua bảng hỏi, tác giả nhận thấy mức độ thỏa mãn chưa cao với chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, tổ chức lao động hợp lý.

### ***2.3.3. Nguyên nhân của hạn chế***

Bản đánh giá thực hiện công việc chưa cụ thể còn chung chung, tính chính xác chưa cao nên việc đánh giá để chia lương xét thưởng còn mang tính bình quân và phụ thuộc nhiều vào yếu tố con người là lãnh đạo phòng ban quản lý trực tiếp.

Chưa có sự giao lưu thường xuyên giữa các cấp lãnh đạo với người lao động. Các hoạt động đoàn thể, giao lưu trong nội bộ Trung tâm còn ít, chưa được tiến hành thường xuyên. Các hoạt động nghỉ ngơi và tham quan du lịch còn rất hạn chế. Địa điểm du lịch còn chưa đa dạng. Điều này chưa tạo ra được môi trường nghỉ ngơi thật sự thoải mái cho cán bộ người lao động trong Trung tâm. Nguyên nhân là do các hình thức giao lưu giữa các cấp lãnh đạo và người lao động còn chưa phong phú. Quỹ phúc lợi của Trung tâm phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của Tập đoàn và TCT nên còn hạn chế nguồn tài chính cho các hoạt động phúc lợi này. Kế hoạch nhiệm vụ của Trung tâm hằng năm đều tương đối dày đặc, khó có thời gian bố trí nhiều cho các hoạt động tham quan, nghỉ mát hay giao lưu.



Bên cạnh những nguyên nhân đã kể trên còn một số nguyên nhân khác quan do tác động của thị trường, các quy định của Tập đoàn, TCT nói riêng và quy định của nhà nước nói chung nên môi trường tạo động lực của Trung tâm hoạt động còn chưa được tốt và nhất là gần đây do ảnh đại dịch Covid-19 ảnh hưởng nhiều tới công việc của đơn vị. Các Tập đoàn lớn có sự cạnh tranh về nguồn nhân lực CNTT & VT chất lượng cao nên các công cụ của đơn vị khó phát huy tác dụng.

Trên đây là tổng quát về thực trạng công tác tạo động lực cho lao động đang được áp dụng tại TT VHKTTC, với những thành tựu đạt được, các hạn chế tồn tại và nguyên nhân gây nên những hạn chế đó. Từ đó, tác giả đề xuất bổ sung một số giải pháp của mình để công tác tạo động lực cho người lao động được hoàn thiện hơn.

## **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***

Ban lãnh đạo Trung tâm đề ra mục tiêu xây dựng đơn vị thành trung tâm vận hành khai thác toàn cầu lớn nhất TCT cũng như Tập đoàn trên cơ sở đảm bảo đời sống của người lao động, xây dựng môi trường làm việc thân thiện và phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên. Mục tiêu vận hành khai thác toàn bộ hạ tầng mạng Viễn thông & CNTT cũng như ứng dụng dịch vụ của TCT Mạng lưới (VTNET), các thị trường mà Viettel đầu tư và outsource cho các TCT khác trong Tập đoàn như TCT Viễn thông (VTT), TCT Bưu Chính (VTP), TCT Giải pháp (VTS), TCT Dịch vụ số (VDS)...

Để thực hiện được các mục tiêu đó, ban lãnh đạo đơn vị đã đặt ra mục tiêu cơ bản trong giai đoạn 2021-2026 tới như sau:

- Mở rộng quy mô đơn vị
- Phát triển triển theo hướng chuyên nghiệp hóa, thông minh hóa và tự động hóa.
- Nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.
- Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của CBNV và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển mở rộng của đơn vị.
- Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực lao động tại đơn vị

Có thể thấy, một trong các mục tiêu cơ bản của đơn vị đề ra trong giai đoạn 2021-2026 có mục tiêu về giải pháp tạo động lực lao động cho người lao động tại trung tâm. Đây là mục tiêu lớn của trung tâm vì nó ảnh hưởng tới các mục tiêu phát triển khác trong tương lai.

### ***3.1.2. Định hướng tạo động lực lao động***

Ban lãnh đạo nhận thức rõ nguồn nhân lực là yếu tố mang tới sự phát triển bền vững & mạnh mẽ cho đơn vị. Vì vậy hoạt động quản trị nhân lực nói chung và hoạt động tăng cường động lực lao động nói riêng được quan tâm hàng đầu. Các định hướng về tạo động lực mà Ban lãnh đạo đưa ra như:

- 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. 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 CBNV 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. Một số giải pháp tăng cường động lực lao động tại Trung tâm**

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

Động lực làm việc của CBNV sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen. Vì thế, phân tích công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, phân tích càng chi tiết, chính xác sẽ giúp cho CBNV hiểu được các công việc phải thực hiện.

CBNV được trả lương dựa trên kết quả đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người

sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác.

Đơn vị cần hoàn thiện công tác phân tích công việc theo hướng tiến hành phân tích công việc định kỳ 6 tháng/ lần để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự thay đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho phù hợp. Việc phân tích công việc có thể tiến hành theo các bước cơ bản sau:

Bước 1: Xây dựng bảng danh sách công việc cần phân tích đồng thời ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc khác nhau.

Bước 2: Xây dựng các bảng biểu cần thiết và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp với đơn vị để thu thập thông tin được chính xác.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của đơn vị nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác. Bảng hỏi gửi cho CBNV theo hình thức trực tuyến, có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi người lao động khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng họ lại có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình. Bảng hỏi được gửi đến những vị trí làm việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin.

Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Bước 4: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục tiêu cụ thể.

Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng là các phương pháp thống kê, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát.

Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích công việc, người lao động và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thống nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Để người lao động biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc phải gửi bằng bản cứng, bản mềm tới từng CBNV.

- Bản mô tả công việc gồm thông tin về nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

- Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

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

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động rất quan trọng trong hệ thống quản trị nguồn nhân lực, nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, làm cơ sở cho người lãnh đạo đưa ra các quyết định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo... Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá thực hiện công việc của đơn vị còn một số điểm chưa phù hợp như phân tích tại chương 2. Vì vậy, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị như sau:

- Xác định rõ mục tiêu đánh giá: Mục tiêu của đánh giá có vị trí rất quan trọng và quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Do đánh giá thực hiện công việc nhằm trả tiền lương, nâng lương, tiền thưởng, đào tạo phát triển nên mục tiêu đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

- + Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng, nâng lương...

- + Mục tiêu hành chính: thăng tiến, chuyển chuyển, chấm dứt hợp đồng lao động và còn là điều kiện để xét chuyển quân nhân chuyên nghiệp.

- + Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mỗi một mục tiêu nêu trên sẽ chi phối toàn bộ hệ thống đánh giá (từ xác định các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đến đo lường kết quả, lựa chọn phương pháp đánh giá v.v...)

- Thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết: từ mục tiêu đánh giá cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của người lao động. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu sau: khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp...

- Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học: phương pháp đánh giá phù hợp nhất đối với đơn vị hiện nay là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Việc đánh giá sẽ do hai người thực hiện đó chính là bản thân người lao động tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Trình tự tiến hành như sau:

- Bước một, từ các chỉ tiêu đánh giá đã được thiết kế ở trên, tiến hành phân bổ tổng điểm cho từng chỉ tiêu theo những trọng số nhất định.

- Bước hai, tiến hành đánh giá mức độ hoàn thành công việc của CBCNV và cho điểm tương ứng với mỗi chỉ tiêu đánh giá. Theo tác giả, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc nên do người lao động tự đánh giá và sự đánh giá của người quản lý trực tiếp. Bởi vì người quản lý trực tiếp là người hiểu rõ, do đó có thể đánh giá chính xác nhân viên của mình. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá sẽ được thuận lợi hơn.

Căn cứ vào các tiêu chuẩn đánh giá, người đánh giá sẽ cho điểm tương ứng kết quả thực hiện công việc của người lao động ở từng tiêu thức đánh giá. Cuối cùng sẽ tính ra được số điểm tổng hợp của mỗi người lao động.

- Bước ba, xử lý thông tin sau khi đánh giá.

Sau khi đánh giá, sẽ thu được tổng số điểm do người lao động tự đánh giá và số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá đối với kết quả thực hiện công việc của mỗi nhân viên.

Kết quả số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để qui đổi sang thứ hạng và hệ số thành tích. Còn số điểm do người lao động tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người sử dụng lao động. Trên cơ sở đó làm cơ sở để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa người lao động và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả thì đơn vị cần phải huấn luyện thêm các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Ngoài ra, người lãnh đạo cũng nên thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá thực hiện công việc là cần chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Ngoài ra, để hệ thống đánh giá thực hiện công việc của đơn vị phát huy hết hiệu quả thì người lao động và người quản lý đều phải thực sự hiểu về hệ thống này cũng như lợi ích thu được, do đó các bên tham gia vào quá trình đánh giá phải giúp tích cực tuyên truyền cách đánh giá thực hiện công việc và tạo cho người lao động tin tưởng rằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc của đơn vị hoàn toàn khách quan, công bằng và hiệu quả. Từ đó mọi thành viên sẽ tự nguyện tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của đơn vị.

Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc bằng việc xây dựng và triển khai phần mềm kỹ thuật chuyên phục vụ cho đánh giá thực hiện nhiệm vụ thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá. Một phần mềm có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Nhóm chuyên trách sau khi đã hoàn

thành các văn bản có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện nhiệm vụ 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, lãnh đạo phòng/ban sau khi lên kế hoạch cụ thể chỉ cần thông báo cho toàn bộ CBCNV về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này không chỉ nâng cao tính minh bạch và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, mà còn giúp cho việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác và tiết kiệm nhân lực.

Song song với giải pháp mang tính kỹ thuật, đơn vị 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 nhiệm vụ. 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.

Hiện tại đối với CBCNV đơn vị đã gắn chỉ số Ki (hệ số hoàn thành công việc) vào cách tính lương hàng tháng/quý. Tuy nhiên, các tiêu chí được xây dựng còn nhiều yếu tố cảm tính, không phân biệt được đối với từng chức danh khác nhau. Do đó rất cần thiết phải xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có. Việc xây dựng chỉ số Ki dựa trên các chỉ tiêu mang tính định lượng sẽ tránh được việc đánh giá trên cơ sở cảm tính, đảm bảo tính lương đúng với đánh giá thực hiện nhiệm vụ, thúc đẩy động lực cho người lao động, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

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

Tiền lương là mối quan tâm và là động lực lao động của người lao động. Do vậy, việc xây dựng mức lương hợp lý, đáp ứng được nhu cầu sẽ là đòn bẩy kích thích năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Mặc dù cơ chế tính lương



của đơn vị hiện nay hợp lý nhưng mức lương mà các doanh nghiệp cùng ngành khác trả cho nhân viên là tương đối cao. Tuy nhiên, mức lương đó nếu so với nhu cầu của CBNV và công sức lao động mà họ bỏ ra thì có thể nói là chưa tương xứng. Để đảm bảo tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó P.TCLĐ cần phải thực hiện các nguyên tắc sau:

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say hơn với công việc, góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả kinh doanh.

- Tiền lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của người lao động, vai trò và vị trí đích thực của người lao động trong đơn vị. Từ đó tiền lương mới kích thích họ làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.

- Tiền lương là thước đo đánh giá sự hơn kém giữa các nhân viên và là cơ sở để thực hiện nguyên tắc phân phối theo lao động. Do đó trên mặt bằng tiền lương của thị trường lao động, P.TCLĐ - VTNET phải tạo ra mặt bằng tiền lương của mình có tính đến mức đảm bảo đời sống cho người lao động. Khi nhân viên được đảm bảo cuộc sống của mình thì họ sẽ yên tâm, phấn khởi, tự nguyện gắn bó với đơn vị. Khi trả công phải quan tâm đến trình độ đã đạt được của người lao động, làm cho nhân viên hiểu được một cách đầy đủ những vấn đề trình độ và cống hiến để họ yên tâm phấn đấu vươn lên và cùng là cách thăng tiến cho họ. Hiện tại thu nhập bình quân của người lao động của đơn vị nói chung là khá cao tuy nhiên đây chỉ là mức trung bình chung; trên thực tế thì sự chênh lệch mức lương giữa các nhân viên với nhau vẫn còn lớn.

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

Trong quy định về mức thưởng, P.TCLĐ nên quy định hệ số thưởng theo quý và theo năm. Hệ số thưởng được xác định dựa trên kết quả đánh giá toàn diện, hiệu suất, hiệu quả làm việc của từng ban theo quý và theo năm. Khi đã xác định được mức thưởng của ban, căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc và năng suất lao động, hiệu quả làm việc của từng người lao động để xét thưởng. Hệ số thưởng

theo quý và theo năm được xác định trên cơ sở kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm của Tập đoàn, tuy nhiên nên điều chỉnh tăng đến mức tiền thưởng bình quân theo quý là 2,5 tháng lương cơ bản và theo năm là 4 tháng lương cơ bản. Việc quy định mức thưởng rõ ràng, cụ thể hơn nhằm tạo ra tính công bằng, dân chủ cho CBNV, phù hợp với từng CBNV có tác dụng khuyến khích họ hăng say làm việc.

Hình thức thưởng cũng có thể phong phú hơn ví dụ ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật cụ thể như thưởng cho cá nhân có thành tích xuất sắc một chuyến du lịch cho cá nhân đó và gia đình họ, các khóa học cho họ (đá bóng, bơi lội, thể dục...). Việc chia thưởng phải công bằng, khách quan, dựa vào sự đóng góp của từng cá nhân, và thành tích chung của cả ban, mức độ phức tạp và mức độ hoàn thành công việc của từng người, việc trả thưởng phải kịp thời. Như vậy, mới kích thích lòng hăng say lao động, sự nhiệt tình trong công việc với tinh thần sáng tạo của người lao động. Mục tiêu của chương trình phúc lợi của đơn vị là phải gắn kết, hòa hợp với chính sách quản lý nhân sự. Để tăng thêm tính đa dạng của các chương trình phúc lợi nhằm hấp dẫn người tài và khuyến khích họ cống hiến tài năng thì các chương trình phúc lợi tự nguyện nên được quan tâm. Các phúc lợi tự nguyện nên được cung cấp một cách linh hoạt trên cơ sở khả năng tài chính và mục tiêu sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn trong từng thời kỳ.

Vì vậy, Lãnh đạo đơn vị nên quan tâm đến việc đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện như sau:

- + Các hoạt động giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho người lao động.

- + Các phúc lợi về nhà ở và đi lại như là có các khu nhà ở với giá thuê rẻ, hoặc được miễn phí và tăng mức trợ cấp đi lại.

- + Yêu cầu mỗi Ban tổ chức kỳ nghỉ mát hàng năm cho nhân viên và gia đình của họ được đi nghỉ mát, TCT hỗ trợ thêm kinh phí. Mục đích mọi người trong Ban

có điều kiện gần gũi, trao đổi thông tin cởi mở, làm tăng tinh thần đoàn kết, gắn bó và hiểu biết lẫn nhau góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong giai đoạn tiếp theo.

Ngoài ra, P.TCLĐ -VTNET bổ sung thêm phúc lợi khác như xây dựng chính sách hỗ trợ người lao động ổn định cuộc sống, công việc ở nước ngoài và hỗ trợ thêm chi phí học hành cho con của người lao động làm việc ở nước ngoài để người lao động yên tâm công tác; nghiên cứu ban hành chính sách bảo hiểm y tế cho thân nhân của người lao động. Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình phúc lợi này nên có sự kết hợp với cán bộ công đoàn để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của người lao động tại đơn vị.

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

Xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của người lao động. Do đó, cần phân tích kỹ năng, kinh nghiệm hiện có của người lao động và yêu cầu công việc. Tác giả đề xuất đơn vị tiến hành phân tích bằng điều tra xã hội học như sau:

Bước một, xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm hoặc có thể là chính bản thân người lao động.

Bước hai, xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc.

Bước ba, đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của người lao động theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng. Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của người lao động.

Bước bốn, xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

Hiện tại đơn vị vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo, đối với hình thức đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc ưu tiên những người lãnh đạo đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, người lao động cảm thấy không được đối xử công bằng. Do vậy, đơn vị cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

- Mục tiêu và nội dung khóa đào tạo. Người được lựa chọn cử đi đào tạo là người đang có nhu cầu cần đào tạo về các kiến thức, kỹ năng mà khóa học cung cấp để phục vụ cho công việc.

- Căn cứ vào kết quả đánh giá thực hiện công việc, lựa chọn người có kết quả làm việc thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả thực hiện công việc của người lao động.

- Khi lựa chọn đối tượng cử đi học phải xem xét đến khả năng học tập của người lao động.

- Xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập mà việc đào tạo người lao động đó mang lại hiệu quả công việc cao.

Với mục tiêu của đơn vị hướng tới là xây dựng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, chỉ huy, điều hành, cán bộ chuyên môn có phẩm chất chính trị vững vàng, đạo đức trong sáng; có trình độ kiến thức, năng lực thực tiễn giỏi, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm; có khả năng dẫn dắt trong quá trình xây dựng doanh nghiệp từ cơ sở. Căn cứ vào mục tiêu và dự báo nguồn nhân lực trong tương lai, đơn vị chỉ đạo các phòng ban chủ động phát hiện, bồi dưỡng, giới thiệu những người có tố chất tốt để bồi dưỡng nguồn cán bộ chủ trì; đồng thời, chủ động công tác quy hoạch kết hợp với đào tạo tại chỗ qua thực tiễn để giải quyết tốt giữa số lượng và chất lượng đội ngũ cán bộ. Cùng với đó, tích cực xây dựng phần mềm công tác quản lý, đánh giá đúng thực trạng cán bộ, nhất là về phẩm chất chính trị, năng lực chuyên môn, đáp ứng yêu cầu phát triển của đơn vị cả trước mắt và lâu dài.

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

Môi trường làm việc tại đơn vị hiện nay là khá tốt so với nhiều doanh nghiệp Việt Nam, tuy nhiên vẫn cần phải khắc phục một số nhược điểm và duy trì những ưu điểm để tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, thân thiện với điều kiện làm việc khoa học, hiện đại.

Do điều kiện và tính chất công việc đòi hỏi nhu cầu tiện nghi cho văn phòng ngày càng cao. Mỗi nơi làm việc phải được bố trí những trang thiết bị cần thiết như điện, điện thoại, máy tính cấu hình cao & đồng bộ, internet tốc độ cao... Các phòng đào tạo, phòng họp cũng nên bố trí thêm các dàn máy tính đồng bộ, màn chiếu, máy chiếu, âm thanh ánh sáng đầy đủ phục vụ các buổi training, các buổi thảo luận nhóm...

Bên cạnh đó cũng cần xây dựng các phòng giải lao thư giãn giữa giờ làm việc căng thẳng bằng cách: bố trí các máy pha cafe, sinh tố tự động; bố trí các máy massage tự động & miễn phí để giúp CBNV có thể giảm stress và giảm mệt mỏi. Hoặc xây dựng các phòng tập thể thao, tập gym ngay tại tòa nhà làm việc để phục vụ CBNV sau giờ làm việc có thể tập được luôn, giúp mọi người có cơ hội tập luyện cùng nhau, tăng cường sự giao lưu, đoàn kết & quan trọng hơn là tăng cường thể lực cho họ.

Hiện tại quân số của đơn vị đang làm việc tại nhiều địa điểm khác nhau, văn phòng tại Hòa Lạc khá rộng rãi và tiện nghi nhưng xa trung tâm Hà Nội nên di chuyển đi lại mất thời gian và bất tiện; văn phòng tại Duy Tân gần trung tâm nhưng chỗ ngồi chật hẹp không đủ chỗ cho CBNV, một số vị trí ngồi ghép 3 người/2 bàn. Đơn vị cần đề xuất với TCT bố trí chỗ ngồi làm việc tập trung, rộng rãi tiện nghi và gần trung tâm, giúp CBNV thuận tiện khi đi làm, thoải mái tâm lý khi ngồi làm việc tại cơ quan.

Đơn vị cần tiếp tục duy trì và phát huy mối quan hệ thân thiện, gần gũi, cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau, đồng thời đẩy mạnh việc giao lưu giữa các phòng ban, tổ nhóm và trong toàn thể đơn vị để mọi người có cơ hội hiểu biết về nhau nhiều hơn, tạo tâm lý thoải mái trong công việc.

Tạo ra một phong cách lãnh đạo dân chủ, tiên tiến và đầy sự quan tâm đến đời sống nhân viên, cụ thể: tôn trọng sự khác nhau về đặc điểm cá nhân giữa các nhân viên trong đơn vị; tìm hiểu thêm về những mong đợi của nhân viên và những lý do của họ khi quyết định làm việc tại đơn vị, quan tâm hơn đến gia đình của nhân viên.

Trung tâm cần phải củng cố niềm tin của nhân viên đối với cơ hội nghề nghiệp của chính mình thông qua việc đảm bảo được cho người lao động luôn có việc làm ổn định và có cách quản lý công bằng. Trước hết, có thể đảm bảo niềm tin bằng việc ký cam kết về việc làm, hỗ trợ đối với nhân viên... Thường xuyên tổ chức các buổi nói chuyện giữa quản lý với nhân viên cấp dưới để nhân viên thấy được vai trò quan trọng của mình trong đơn vị, không ngừng phấn đấu vươn lên đóng góp cho công việc. Qua đó giúp đơn vị phát triển bền vững, đảm bảo công ăn việc làm ổn định cho nhân viên.

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

Xây dựng các phong trào đoàn thể, khen ngợi, tổ chức thi đua trong đơn vị ngày càng đa dạng, phong phú: đơn vị cần phải nâng cao hơn nữa các hoạt động đoàn thể, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao... vì những hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động, cụ thể: tổ chức các hội thao kỹ thuật để kích thích tinh thần học hỏi của người lao động; tạo điều kiện cho người lao động tham gia thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đối với khác thành viên, các đơn vị khác trong TCT. Không những thế, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả cũng cần phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

Tổ chức các hoạt động cho ngày hội sáng kiến thường niên của Tập đoàn (ngày 01 tháng 06) như đi thăm quan, dã ngoại để tăng thêm tính gắn kết giữa các nhân viên với nhau. Vận động hỗ trợ cho các phòng ban tự tổ chức các hoạt động giao lưu giữa các gia đình của các thành viên trong phòng ban vào các dịp tết thiếu nhi hoặc trung thu để các thành viên có dịp gần gũi với nhau hơn, tăng năng suất lao động.

Với chiến lược trở thành Tập đoàn toàn cầu, do đó việc đào tạo tiếng Anh cho người lao động không chỉ cho đơn vị mà cả Tập đoàn Viettel đang trở nên rất cấp thiết. Để khuyến khích mỗi người lao động của Tập đoàn Viettel nói chung và của đơn vị nói riêng trở thành công dân toàn cầu thì cần tăng cường bồi dưỡng ngôn ngữ Tiếng Anh cho CBNV như: mở các lớp Tiếng Anh (thuê giảng viên ngoài hoặc do học viện Viettel đào tạo), tổ chức các trò chơi, các cuộc thi Tiếng Anh tại đơn vị.

### **3.3. Kiến nghị**

#### **3.3.1. Đối với Nhà nước**

- Về Giáo dục đào tạo:
  - + Đưa ra các biện pháp chính sách cho các trường Đại học, Cao đẳng... nhằm tăng cường việc học đi đôi với hành. Bên cạnh việc học lý thuyết, sinh viên cần tăng các giờ học thực hành tại các phòng lab chuyên nghiệp, chất lượng. Mục tiêu sau khi ra trường là có tay nghề, làm được việc.
  - + Xây dựng trung tâm kiểm nghiệm, đánh giá chất lượng đầu ra của các trường đào tạo.
  - + Đưa ra các chính sách thuận lợi để các Tập đoàn, Doanh nghiệp tiếp xúc, kết hợp các trường Đại học, Cao đẳng...trong việc đào tạo sinh viên trở thành nguồn lao động tương lai theo yêu cầu của Tập đoàn, Doanh nghiệp đó. Giảm bớt sự khan hiếm nguồn lao động.
  - + Nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp tự đào tạo bằng cách có cơ chế cho phép doanh nghiệp được trích một phần thuế để lại lập quỹ đào tạo.
- Về chính sách thuế thu nhập cá nhân, thuế thu nhập doanh nghiệp: Giảm thuế thu nhập cá nhân, thuế thu nhập doanh nghiệp. Giúp tạo điều kiện cho người lao động nhận được tối đa các khoản tiền lương, thưởng, phụ cấp, trợ cấp, phúc lợi.
- Về bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp: Khảo sát sâu rộng ý kiến người lao động về ba loại bảo hiểm này để từ đó đưa ra các chính sách hợp lý hơn, có lợi hơn và bảo vệ tốt hơn cho người lao động.

- Đưa các thông tin về: lương thưởng, phúc lợi & phụ cấp bắt buộc, thuế, bảo hiểm...cho người lao động thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, các chương trình đào tạo hoặc buổi hội thảo chuyên đề.

- Ngoài ra, việc cung cấp thông tin cho các doanh nghiệp về nhân sự cũng là việc làm cần khuyến khích: Kết hợp với các doanh nghiệp mở các hội chợ việc làm (có thể ngay tại các trường đại học, cao đẳng..), các chương trình tiếp xúc giữa sinh viên và nhà doanh nghiệp...

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

Xây dựng cơ chế lương, thưởng, phụ cấp trợ cấp riêng cho CBNV đang làm việc theo ca kíp do đây là lực lượng quan trọng trong trung tâm, trực tiếp vận hành khai thác hệ thống 24/7 đảm bảo hệ thống & dịch vụ hoạt động ổn định thông suốt.

Xác định rõ nguồn kinh phí cho đào tạo phát triển nguồn nhân lực, phân bổ cụ thể và khuyến khích tạo điều kiện về vật chất, tinh thần cho những lao động được đi đào tạo dài hạn.

Đề xuất Tập đoàn đầu tư xây dựng một tòa văn phòng khang trang hiện đại giành riêng cho VTNET để toàn bộ CBNV của đơn vị được làm việc tập trung, giảm bớt tình trạng quá tải tại văn phòng Thái Bình, CIT, Keangnam...và giảm bớt thời gian di chuyển cho CBNV tại văn phòng Hòa Lạc – Thạch Thất.

Ngoài ra, đề xuất Tập đoàn Viettel đầu tư phát triển Đại học Viettel nhằm tự đào tạo nguồn lao động dồi dào chất lượng cao cho mình & cho các doanh nghiệp, Tập đoàn lớn trong và ngoài nước.

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

Lãnh đạo trung tâm quan tâm sâu sát, đưa ra các chính sách hỗ trợ cả về vật chất và tinh thần cho lực lượng nhân viên trực vận hành khai thác tuyến đầu đang làm việc ngày đêm tại tòa nhà Viettel Hòa Lạc giúp họ yên tâm công tác.

Tổ chức các khóa đào tạo, các lớp bồi dưỡng nâng cao kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cũng như Tiếng Anh cho CBNV.



## 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.

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [2]. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tài chính.
- [3]. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [4]. PGS.TS. Bùi Anh Tuấn, TS. Phạm Thúy Hương (2003), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [5]. Phan Minh Đức, Luận án tiến sĩ “*Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam*”, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế TW
- [6]. Đào Thị Huyền, Luận văn thạc sĩ “*Tạo động lực lao động tại khối cơ quan Tập đoàn Viễn thông Quân đội*”, Trường Đại học Lao động – Xã hội
- [7]. Trần Thị Kiều Ly (2020), *Tạo động lực làm việc cho người lao động tại ban khai thác mạng thuộc VNPT NE*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [8]. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội.
- [9]. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân người lao động bằng cách nào*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội
- [10]. Phạm Thiên Trung (2018), *Tạo động lực lao động cho người lao động tại Viễn thông Hải Dương*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [11]. Lê Tiến Thành (2011), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, Nhà xuất bản Lao động
- [12]. Whitney Johnson, *Kỹ năng quản lý nhân sự chuyên nghiệp*, Đỗ Hoàng Lan dịch, NXB Lao Động.
- [13]. Buelens, Marc and Van den Broeck, Herman (2007), “*An Analysis of Differences in WorkMotivation between Public and PrivateOrganizations*”, Public Administration Review, Vol.67, No.1, pp.65 – 74.
- [14]. Bruce Pfau và Ira Kay (2002), *The Human Capital Edge*
- [15]. Denibutun, S.Revda (2012), “*Work Motivation: Theoretical Framework*”, Journal on GSTF Business Review, Vol.1, No.4, pp.133-139.

- [16]. Website <https://voer.edu.vn>
- [17]. Website <https://xemtailieu.com>
- [18]. Website <https://vi.wikipedia.org/wiki>

**PHỤ LỤC**  
**PHỤ LỤC 01: PHIẾU GIAO VÀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ**  
**THỰC HIỆN NHIỆM VỤ/CÔNG VIỆC**

PHÒNG ĐIỀU HÀNH MẠNG LƯỚI  
 BỘ PHẬN FO CNTT

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM  
 Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

**PHIẾU GIAO VÀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ**  
**THỰC HIỆN NHIỆM VỤ/CÔNG VIỆC**  
 Tháng..../2021

| 1. Thông tin chung   |                                     |   |           |          |               |          |            |      |                |              |
|--|-------------------------------------|---|-----------|----------|---------------|----------|------------|------|----------------|--------------|
| Họ và tên: Nguyễn Văn A  |                                     |   |           |          | Mã NV: 123456 |          |            |      |                |              |
| Chức danh công việc: Kỹ sư hạ tầng CNTT (FO)                       |                                     |   |           |          |               |          |            |      |                |              |
| Phòng ban/ trung tâm: Bộ phận FO CNTT                              |                                     |   |           |          |               |          |            |      |                |              |
| Địa điểm làm việc: Hòa Lạc   |                                     |   |           |          |               |          |            |      |                |              |
| 2. Nội dung giao nhiệm vụ, công việc và đánh giá kết quả thực hiện |                                     |   |           |          |               |          |            |      |                |              |
| STT  | Tên nhiệm vụ                        | Mục tiêu  | Đơn vị đo | Tỷ trọng | Tối thiểu     | Mong đợi | Thách thức | KQ   | CN tự đánh giá | LĐP đánh giá |
| 1  | Đảm bảo KPI xử lý sự cố             | Đảm bảo các KPI theo đúng QT EM, IM của trung tâm tại đúng vị trí | %         | 10       | 90            | 95       | 98         | 98,1 | 5              | 4            |
| 2  | Tối ưu hệ thống                     | Tối ưu cảnh báo lập, cảnh báo rác của các hệ thống quan trọng.    | Số lượng  | 15       | 3             | 4        | 5          | 3    | 3              | 3            |
| 3  | Số hóa, tool hóa công việc thủ công | Đưa các công việc làm thủ   | Số lượng  | 20       | 2             | 4        | 6          | 2    | 4              | 4            |

|   |  |   |             |    |    |    |    |    |     |      |
|---|--|---|-------------|----|----|----|----|----|-----|------|
|   |  | công hàng<br>ngày lên<br>tự động  |             |    |    |    |    |    |     |      |
| 4   | Tiếp nhận đánh<br>giá hệ thống             | Tiếp nhận<br>đánh giá<br>hệ thống<br>đơn vị<br>ngoài, thị<br>trường<br>ngoài. | Số<br>lượng | 25 | 5  | 10 | 15 | 6  | 4   | 3    |
| 5   | Sáng kiến ý tưởng                          | Đăng ký<br>sáng kiến<br>ý tưởng   | Số<br>lượng | 15 | 10 | 15 | 20 | 16 | 4   | 4    |
| 6   | Viết cảm nang,<br>hướng dẫn xử lý<br>sự cố | Viết cảm<br>nang,<br>hướng dẫn<br>xử lý sự<br>cố ký Ban<br>GD trung<br>tâm    | Số<br>lượng | 15 | 3  | 5  | 7  | 2  | 3   | 3    |
| Điểm trung bình   |  |   |             |    |    |    |    |    | 3.8 | 3.45 |
| <b>3. Chấp hành nội quy quy định, địa điểm làm việc.</b>  |  |   |             |    |    |    |    |    | Tốt | Tốt  |
| <b>4. Nhận xét chung của quản lý trực tiếp.</b>   |  |   |             |    |    |    |    |    |     |      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tình hình thực hiện nhiệm vụ, công việc:</li> <li>- Ghi nhận nỗ lực, đóng góp của CBNV trong tháng:</li> <li>- Các nhận xét, ý kiến khác:</li> </ul> |  |   |             |    |    |    |    |    |     |      |

**Quản lý trực tiếp**

**Người lao động**

## PHỤ LỤC 02: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Chào Anh/ Chị!

Em là .....đơn vị....hiện đang nghiên cứu đề tài luận văn: “*Tạo động lực lao động tại Trung tâm Vận hành khai thác toàn cầu*”. Em rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu khảo sát này. Những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ được bảo mật và chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài. Rất mong sự giúp đỡ của quý anh/chị.

Em xin chân thành cảm ơn!

**I. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp theo thang điểm từ 1 đến 5 những nhu cầu của Anh/Chị khi làm việc tại TT VHKTTC (5 là mức điểm đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 1)**

| Mức độ<br>Nhu cầu                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Thu nhập cao và thỏa đáng                       |   |   |   |   |   |
| Chế độ phúc lợi tốt                             |   |   |   |   |   |
| Công việc ổn định                               |   |   |   |   |   |
| Điều kiện làm việc tốt                          |   |   |   |   |   |
| Quan hệ trong tập thể tốt                       |   |   |   |   |   |
| Có cơ hội thăng tiến                            |   |   |   |   |   |
| Công việc phù hợp với khả năng sở trường        |   |   |   |   |   |
| Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ... |   |   |   |   |   |
| Có cơ hội học tập nâng cao trình độ             |   |   |   |   |   |

**II. Anh/Chị hãy cho biết quan điểm của mình bằng cách đánh dấu X vào ô thích hợp. (1) Ý kiến khác. (2) Không đồng ý. (3) Bình thường (4) Đồng ý. (5) Hoàn toàn đồng ý**

| STT | Đánh giá công tác tiền lương của đơn vị | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1   | Mức thu nhập phù hợp                    |   |   |   |   |   |

|     |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 2   | Tiền lương được trả công bằng dựa trên kết quả làm việc                               |   |   |   |   |   |
| 3   | Tiền lương nhận cao hơn so với mặt bằng chung bên ngoài                               |   |   |   |   |   |
| 4   | Tiền lương làm thêm phù hợp   |   |   |   |   |   |
| 5   | Hình thức trả lương phù hợp   |   |   |   |   |   |
| 6   | Thời hạn tăng lương hợp lý  |   |   |   |   |   |
| 7   | Mức tăng lương hợp lý   |   |   |   |   |   |
| 8   | Các điều kiện xét tăng lương là phù hợp   |   |   |   |   |   |
| STT | Đánh giá công tác khen thưởng, phúc lợi & phụ cấp của đơn vị                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Hài lòng với tiền thưởng được nhận  |   |   |   |   |   |
| 2   | Điều kiện xét thưởng hợp lý   |   |   |   |   |   |
| 3   | Công tác đánh giá xét thưởng công bằng  |   |   |   |   |   |
| 4   | Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý  |   |   |   |   |   |
| 5   | Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.  |   |   |   |   |   |
| 6   | Nhận được phụ cấp tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, điện thoại...) |   |   |   |   |   |
| 7   | Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên                                       |   |   |   |   |   |
| 8   | Phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác             |   |   |   |   |   |
| STT | Đánh giá về môi trường làm việc   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Môi trường làm việc an toàn   |   |   |   |   |   |

|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 2   | Máy móc làm việc và trang thiết bị văn phòng đầy đủ                        |   |   |   |   |   |
| 3   | Giờ làm việc nghiêm chỉnh  |   |   |   |   |   |
| 4   | Không gian làm việc gọn, sạch, thoáng                                      |   |   |   |   |   |
| 5   | Không khí làm việc vui vẻ thoải mái  |   |   |   |   |   |
| 6   | Đồng nghiệp cởi mở, hỗ trợ, phối hợp công việc tốt                         |   |   |   |   |   |
| 7   | Nhân viên mới được đào tạo, hướng dẫn bài bản                              |   |   |   |   |   |
| 8   | Quản lý đối xử công bằng với CBNV  |   |   |   |   |   |
| STT | Đánh giá về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc                          |   |   |   |   |   |
| 2   | Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc                 |   |   |   |   |   |
| 3   | Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai       |   |   |   |   |   |
| 4   | Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý                                 |   |   |   |   |   |
| 5   | Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình              |   |   |   |   |   |
| 6   | Được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị cho đơn vị |   |   |   |   |   |
| STT | Đánh giá về công tác đào tạo   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Hài lòng với công tác đào tạo  |   |   |   |   |   |



|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 2   | Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu của CBNV                  |   |   |   |   |   |
| 3   | Kiến thức đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai |   |   |   |   |   |
| 4   | Đối tượng tham gia đào tạo phù hợp                             |   |   |   |   |   |
| 5   | Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú                           |   |   |   |   |   |
| 6   | Trung tâm tạo điều kiện tốt để học tập                         |   |   |   |   |   |
| 7   | Chính sách ràng buộc khi tham gia đào tạo là hợp lý            |   |   |   |   |   |
| STT | Đánh giá về cơ hội thăng tiến                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Quy trình thăng tiến phù hợp                                   |   |   |   |   |   |
| 2   | Tiêu chí thăng tiến rõ ràng                                    |   |   |   |   |   |
| 3   | Cơ hội thăng tiến công bằng                                    |   |   |   |   |   |

### PHỤ LỤC 03: BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU ĐIỀU TRA

**I. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp theo thang điểm từ 1 đến 5 những nhu cầu của Anh/Chị khi làm việc tại TT VHKTTC (5 là mức điểm đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 1)**

| Mức độ<br>Nhu cầu                               | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  |
|---|---|----|----|----|----|
| Thu nhập cao và thỏa đáng                       | 0 | 0  | 0  | 35 | 65 |
| Chế độ phúc lợi tốt                             | 0 | 3  | 6  | 9  | 82 |
| Công việc ổn định                               | 0 | 0  | 1  | 4  | 95 |
| Điều kiện làm việc tốt                          | 0 | 1  | 2  | 28 | 69 |
| Quan hệ trong tập thể tốt                       | 0 | 5  | 9  | 36 | 50 |
| Có cơ hội thăng tiến                            | 0 | 16 | 21 | 32 | 31 |
| Công việc phù hợp với khả năng sở trường        | 0 | 2  | 4  | 39 | 55 |
| Được tham gia các hoạt động văn hóa văn nghệ... | 0 | 4  | 7  | 42 | 47 |
| Có cơ hội học tập nâng cao trình độ             | 0 | 12 | 23 | 32 | 33 |

**I. Anh/Chị hãy cho biết quan điểm của mình bằng cách đánh dấu X vào ô thích hợp. (1) Ý kiến khác. (2) Không đồng ý. (3) Bình thường (4) Đồng ý. (5) Hoàn toàn đồng ý**

| STT | Đánh giá công tác tiền lương của đơn vị                                | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
|-----|--|----|----|----|----|----|
| 1   | Mức thu nhập phù hợp   | 3  | 5  | 9  | 36 | 97 |
| 2   | Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc | 7  | 9  | 20 | 65 | 49 |
| 3   | Tiền lương nhận cao hơn so với mặt bằng chung bên ngoài                | 15 | 23 | 37 | 40 | 35 |
| 4   | Tiền lương làm thêm phù hợp  | 28 | 24 | 40 | 35 | 23 |

|     |   |    |    |    |    |    |
|-----|---|----|----|----|----|----|
| 5   | Hình thức trả lương phù hợp   | 0  | 9  | 6  | 55 | 80 |
| 6   | Thời hạn tăng lương hợp lý  | 0  | 0  | 16 | 47 | 87 |
| 7   | Mức tăng lương hợp lý   | 25 | 36 | 35 | 31 | 23 |
| 8   | Các điều kiện xét tăng lương là phù hợp   | 16 | 28 | 17 | 37 | 52 |
| STT | Đánh giá công tác khen thưởng, phúc lợi & phụ cấp của đơn vị                          | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 1   | Hài lòng với tiền thưởng được nhận  | 18 | 15 | 25 | 47 | 44 |
| 2   | Điều kiện xét thưởng hợp lý   | 2  | 3  | 55 | 56 | 34 |
| 3   | Công tác đánh giá xét thưởng công bằng  | 3  | 5  | 42 | 50 | 49 |
| 4   | Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý  | 3  | 4  | 5  | 61 | 77 |
| 5   | Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.  | 23 | 29 | 39 | 27 | 32 |
| 6   | Nhận được phụ cấp tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, điện thoại...) | 27 | 23 | 41 | 37 | 23 |
| 7   | Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên                                       | 5  | 5  | 8  | 36 | 97 |
| 8   | Phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác             | 24 | 36 | 35 | 33 | 23 |
| STT | Đánh giá về môi trường làm việc   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 1   | Môi trường làm việc an toàn   | 7  | 6  | 17 | 66 | 54 |
| 2   | Máy móc làm việc và trang thiết bị văn phòng đầy đủ                                   | 12 | 24 | 24 | 60 | 30 |
| 3   | Giờ làm việc nghiêm chỉnh   | 6  | 4  | 22 | 63 | 54 |
| 4   | Không gian làm việc gọn, sạch, thoáng   | 0  | 0  | 8  | 70 | 72 |

|     |  |    |    |    |    |    |
|-----|--|----|----|----|----|----|
| 5   | Không khí làm việc vui vẻ thoải mái  | 2  | 6  | 24 | 60 | 58 |
| 6   | Đồng nghiệp cởi mở, hỗ trợ, phối hợp công việc tốt                         | 5  | 3  | 32 | 54 | 56 |
| 7   | Nhân viên mới được đào tạo, hướng dẫn bài bản                              | 2  | 5  | 7  | 55 | 82 |
| 8   | Quản lý đối xử công bằng với CBNV  | 16 | 22 | 37 | 39 | 36 |
| STT | Đánh giá về công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc                  | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 1   | Hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc                          | 28 | 23 | 39 | 37 | 23 |
| 2   | Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc                 | 19 | 23 | 58 | 21 | 29 |
| 3   | Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và công khai       | 5  | 2  | 19 | 63 | 60 |
| 4   | Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý                                 | 0  | 0  | 34 | 60 | 57 |
| 5   | Anh/chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình              | 0  | 0  | 0  | 85 | 65 |
| 6   | Được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị cho đơn vị | 4  | 6  | 32 | 55 | 52 |
| STT | Đánh giá về công tác đào tạo   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 1   | Hài lòng với công tác đào tạo  | 15 | 19 | 38 | 49 | 30 |
| 2   | Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu của CBNV                              | 15 | 23 | 41 | 41 | 30 |
| 3   | Kiến thức đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai             | 11 | 19 | 38 | 45 | 38 |
| 4   | Đối tượng tham gia đào tạo phù   | 8  | 11 | 45 | 60 | 26 |

|     |   |    |    |    |    |    |
|-----|---|----|----|----|----|----|
|     | hợp   |    |    |    |    |    |
| 5   | Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú                | 11 | 11 | 30 | 56 | 41 |
| 6   | Trung tâm tạo điều kiện tốt để học tập              | 15 | 15 | 30 | 45 | 45 |
| 7   | Chính sách ràng buộc khi tham gia đào tạo là hợp lý | 11 | 23 | 38 | 56 | 23 |
| STT | Đánh giá về cơ hội thăng tiến                       | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
| 1   | Quy trình thăng tiến phù hợp                        | 30 | 34 | 38 | 30 | 19 |
| 2   | Tiêu chí thăng tiến rõ ràng                         | 26 | 23 | 45 | 34 | 23 |
| 3   | Cơ hội thăng tiến công bằng                         | 23 | 30 | 41 | 38 | 19 |