

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

---



**NGUYỄN HUY THÁI**

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

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

**HÀ NỘI - 2022**

Luận văn được hoàn thành tại:

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

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Văn Hậu

Phản biện 2: PGS.TS. Đỗ Hoài Linh

Luận văn được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: 08 giờ 15 phút, ngày 15 tháng 01 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, nhất là cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra rất nhanh làm thay đổi mọi mặt của đời sống, kinh tế, xã hội nói chung và đặc biệt với các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ về viễn thông, công nghệ thông tin. Với điều kiện kinh doanh có tính cạnh tranh cao của ngành Viễn thông, yêu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng, khắt khe thì việc nâng cao chất lượng phục vụ, chất lượng sản phẩm, dịch vụ là nhiệm vụ quan trọng, sống còn quyết định sự tồn tại phát triển của doanh nghiệp; do vậy các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì ngoài việc phải có một hệ thống cơ sở vật chất hiện đại thì còn phải phát huy một cách tối đa nguồn lực con người.

Nguồn nhân lực được coi là nguồn lực quan trọng trong doanh nghiệp. Cũng như các nguồn lực khác, nhà quản lý phải biết sử dụng sao cho có hiệu quả nhất. Nhưng việc quản lý nguồn lực này không đơn thuần như các nguồn lực khác, phải làm thế nào để có đội ngũ nhân viên tốt và hết mình vì công việc. Câu trả lời là: các nhà quản lý phải biết cách động viên khích lệ người lao động. Người làm công tác quản lý phải biết cách tạo động lực cho nhân viên của mình.

Các chế độ đãi ngộ hiện nay đang áp dụng có thể còn nhiều mặt chưa được phù hợp, hoặc chưa thực sự tạo động lực thúc đẩy tinh thần làm việc có hiệu quả. Đây có thể là nguyên nhân dẫn đến nhiều người còn cảm thấy chưa hài lòng và gắn bó với công việc của mình. Với các biểu hiện thiếu động lực làm việc như: thụ động, ít sáng kiến cải tiến, sự gắn bó, tận tụy với Doanh nghiệp vẫn còn ở mức thấp so với tiềm năng cống hiến của họ.

Tạo động lực lao động là một trong những vấn đề được các doanh nghiệp quan tâm hàng đầu bởi đây chính là nguồn gốc thúc đẩy tăng năng suất lao động và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh. Như vậy, nguồn nhân lực trong các tổ chức được coi là yếu tố cơ bản, quan trọng nhất. Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cũng không nằm ngoài xu thế này.

Trong thời gian qua, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cũng đã quan tâm, chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động, tuy nhiên hiệu quả lao động sản xuất chưa cao, chưa đạt được như kỳ vọng. Nguyên nhân được nhận định bao gồm cả nguyên nhân chủ quan và khách quan, nhưng có liên quan tới động lực làm việc của người lao động.

Thực trạng việc Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình hiện nay như thế nào? Những nguyên nhân chủ yếu nào làm hạn chế động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình? Trên cơ sở đó tìm ra các giải pháp khắc phục và hạn chế các tồn tại này, nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động trong các năm tiếp theo. Xuất phát từ các vấn đề trên tác giả chọn đề tài: ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình”*** làm luận văn tốt nghiệp của mình

## **2. Mục đích nghiên cứu**

- *Về mặt lý luận*: Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

- *Về mặt thực tiễn*: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình thông qua thông tin thứ cấp và thông tin sơ cấp để chỉ ra những kết quả đạt được và những điểm còn hạn chế của hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong thời gian qua. Đồng thời sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong thời gian tới.

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

*Đối tượng nghiên cứu*: Đối tượng nghiên cứu của luận văn là tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

*Phạm vi nghiên cứu*: Luận văn sẽ nghiên cứu hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Thực trạng hiện nay và sẽ đề xuất một số giải pháp khả thi bao gồm như: các chính sách về nhân sự (lương, thưởng, đào tạo và phát triển) và môi trường, điều kiện làm việc (cơ sở vật chất, quan hệ đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp) tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

*Thời gian nghiên cứu*: Dữ liệu sơ cấp về hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình, về tạo động lực làm việc cho người lao động được thu thập cho khoảng thời gian từ năm 2016 – 2020. Dữ liệu sơ cấp thu thập từ tháng 4-6 năm 2021. Trên cơ sở đó, sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa các công tác tạo động lực làm việc cho người lao động để duy trì và phát triển nguồn nhân lực một cách ổn định trong thời gian tiếp theo tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

*Thu thập dữ liệu:* Nhằm giúp cho nội dung nghiên cứu sát với thực tế, tác giả áp dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau như: nghiên cứu tài liệu, quan sát thực tiễn, phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi, phỏng vấn điều tra ....

- Dữ liệu thứ cấp: Được thu thập bằng hình thức thống kê, ghi chép và tổng hợp. Các dữ liệu này được thu thập từ các báo cáo về tình hình nhân sự, tình hình sản xuất kinh doanh hàng năm của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Ngoài ra còn các giáo trình, bài giảng, thông tin từ tạp chí, website về các bài viết khác .... có liên quan đến đề tài.

- Dữ liệu sơ cấp: Tham khảo ý kiến của một số CBCNV của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình được thu thập bằng hình thức trao đổi trực tiếp, phỏng vấn và điều tra khảo sát ngẫu nhiên cán bộ, công nhân viên chia đều ở các vị trí lao động, chiếm tỷ lệ khoảng gần 95% trong tổng số cán bộ, công nhân viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Từ đó, nắm rõ hơn được tâm tư, nguyện vọng cũng như lý giải được kết quả khảo sát.

*Phân tích dữ liệu:* Thông tin thu thập được đưa vào phân tích dựa trên phương pháp thống kê với công cụ phân tích là tần số, tỷ lệ theo các phương pháp sau:

- Phương pháp so sánh, tổng hợp: Dữ liệu thu thập được tổng hợp lại và tiến hành phân tích so sánh giữa các năm, thấy rõ sự thay đổi về số lượng lao động, về tiền lương, tiền thưởng ... và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

- Phương pháp phân tích - ngoại suy: Chủ yếu dùng trong quá trình nói chuyện trao đổi, phỏng vấn với các nhân viên và cấp quản lý tại các bộ phận của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

- Phương pháp thống kê bằng bảng kê: Nhằm tìm ra xu hướng thay đổi hay đặc điểm chung của các yếu tố cần phân tích.

#### 5. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận chung về động lực làm việc và tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

**Chương 2:** Thực trạng hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

**Chương 3:** Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### 1.1.1. *Nhu cầu và động cơ*

*Nhu cầu* là những đòi hỏi, mong ước của con người xuất phát từ những nguyên nhân khác nhau như tâm sinh lý, xã hội... Nó xuất phát từ trạng thái tâm lý khi con người cảm thấy thiếu thốn, không thỏa mãn về cái gì đó, từ đó thúc đẩy họ có những hành động để đạt được những đòi hỏi, mong ước đó [1].

*Động cơ* là mục đích chủ quan của con người, thúc đẩy con người hành động đáp ứng nhu cầu đặt ra. Có 3 yếu tố làm cho nhu cầu biến thành động cơ hành động là: sự mong muốn, tính hiện thực của sự mong muốn đó và hoàn cảnh môi trường xung quanh.

Động cơ là nguyên nhân, là cơ sở của sự lựa chọn hành động của các cá nhân và nhóm trong tổ chức. Động cơ của con người gắn liền với nhu cầu và được hình thành từ nhu cầu. Khi nhu cầu gặp đối tượng và có điều kiện thỏa mãn thì trở thành động cơ của chủ thể.

*Động cơ lao động* là một mục đích chủ quan trong hoạt động của người lao động thúc đẩy con người hoạt động nhằm đáp ứng và thỏa mãn các nhu cầu nào đó được xác định của người lao động.

### 1.1.2. *Động lực làm việc*

Có nhiều khái niệm khác nhau về động lực làm việc hay động lực lao động nhưng đều có điểm giống nhau cơ bản đó là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép cụ thể tạo ra năng suất, hiệu quả cao.

Theo bài giảng Quản trị nhân lực của PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An “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 các mục tiêu của tổ chức” [1].

Theo PGS.TS. Bùi Anh Tuấn & PGS.TS. Phạm Thúy Hương (2013), Giáo trình hành vi trong tổ chức, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr85: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”.

### **Bản chất của động lực làm việc:**

Động lực làm việc không phải là cố hữu trong mỗi con người. Nó thường xuyên thay đổi. Có thời điểm động lực làm việc cao, tuy nhiên cũng có lúc động lực làm việc lại thấp hoặc chưa hẳn đã tồn tại trong bản thân người lao động. Trong những điều kiện hoàn cảnh khác nhau thì động lực làm việc sẽ phát huy khác nhau. ***Chính nhờ đặc điểm này mà nhà quản lý có thể can thiệp, tác động vào người lao động để có thể phát huy nỗ lực làm việc của người lao động.***

### ***1.1.3. Tạo động lực làm việc cho người lao động***

Hiện có một số quan điểm về tạo động lực làm việc cho người lao động, tuy nhiên tựu chung lại đều có điểm chung cho rằng “tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động lên người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc”.

Theo PGS.TS. Bùi Anh Tuấn & PGS.TS. Phạm Thúy Hương (2013), Giáo trình hành vi trong tổ chức, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, tr87: “Tạo động lực làm việc 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 công việc”.

Theo PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An (2013), Bài giảng môn Quản trị nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội, tr80: “Tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động với người lao động 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”.

Như vậy, tạo động lực làm việc cho người lao động là công việc của các nhà quản lý, vừa là mục tiêu, vừa là trách nhiệm của nhà quản lý. Công cụ để tạo động lực lao động là các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý còn kết quả của tạo động lực lao động là động lực làm việc của người lao động. Khi người lao động có động lực làm việc thì sẽ tạo ra các khả năng nâng cao năng suất lao động, làm tăng hiệu quả công việc. Từ đó, giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển vững mạnh.

## **1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động**

### ***1.2.1. Học thuyết của Maslow về hệ thống nhu cầu***

Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành 5 loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

- ***Các nhu cầu sinh lý:*** Là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở, ngủ và các nhu cầu cơ thể khác.

- *Nhu cầu an toàn*: Là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.
- *Nhu cầu xã hội*: Nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.
- *Nhu cầu được tôn trọng*: Là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.
- *Nhu cầu tự thực hiện*: Là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.



**Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow**

(Nguồn: tham khảo từ Internet)

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là bạn phải hiểu người lao động của bạn đang ở cấp độ nhu cầu nào. Từ sự hiểu biết đó cho phép bạn đưa ra các giải pháp phù hợp cho việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu doanh nghiệp.

#### **1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của F.Herzberg**

#### **1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adam**

#### **1.2.4. Học thuyết về sự tăng cường tính tích cực của B.F. Skinner**

#### **1.2.5. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom**

#### **1.2.6. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke**

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc**



*1.3.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động*

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

*1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài*

#### **1.4. Nội dung, vai trò của tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp**

*1.4.1. Nội dung tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp*

*1.4.2. Vai trò tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp*

*1.4.3. Một số tiêu chí cơ bản đánh giá động lực làm việc*

#### **1.5. Các công cụ tạo động lực làm việc**

*1.5.1. Công cụ tài chính*

- ❖ Tiền lương
- ❖ Tiền thưởng
- ❖ Phụ cấp lương
- ❖ Phúc lợi và dịch vụ

*1.5.2. Công cụ phi tài chính*

- ❖ Xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm
- ❖ Phân công, bố trí lao động hợp lý
- ❖ Đánh giá kết quả thực hiện công việc công bằng, khách quan
- ❖ Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi
- ❖ Tạo cơ hội thăng tiến, phát triển sự nghiệp cho người lao động
- ❖ Tổ chức các hoạt động tham quan, nghỉ mát, học tập kinh nghiệm, giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, thăm hỏi động viên ...

#### **1.6. Kinh nghiệm về tạo động lực làm việc cho người lao động của một số đơn vị và bài học cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình**

*1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại một số doanh nghiệp*

*1.6.2. Bài học cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình*

#### **Kết luận chương 1**

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động là một trong những yếu tố quan trọng tác động đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Chương 1 đề cập đến một số vấn đề chung về tạo động lực làm việc cho người lao động, là cơ sở để nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh-VNPT Ninh Bình ở chương tiếp theo.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-NINH BÌNH**

### **2.1. Tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

*Thông tin chung về công ty:*

- Tên đăng ký kinh doanh (Tiếng việt): Trung tâm Kinh Doanh VNPT - Ninh Bình - Chi nhánh Tổng công ty Dịch vụ Viễn Thông.

- Tên viết tắt: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

- Trụ sở tại: Đường Trần Hưng Đạo, Phường Phúc Thành, Thành phố Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình, Việt Nam.

- SĐT: 0229.3881011

Fax: 0229.3882900

- Mã số thuế/Mã số doanh nghiệp: 2700141673-028

- Website: <http://ninhbinh.vnpt.vn> Email: [ttkdninhbinh@vnpt.vn](mailto:ttkdninhbinh@vnpt.vn)

#### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

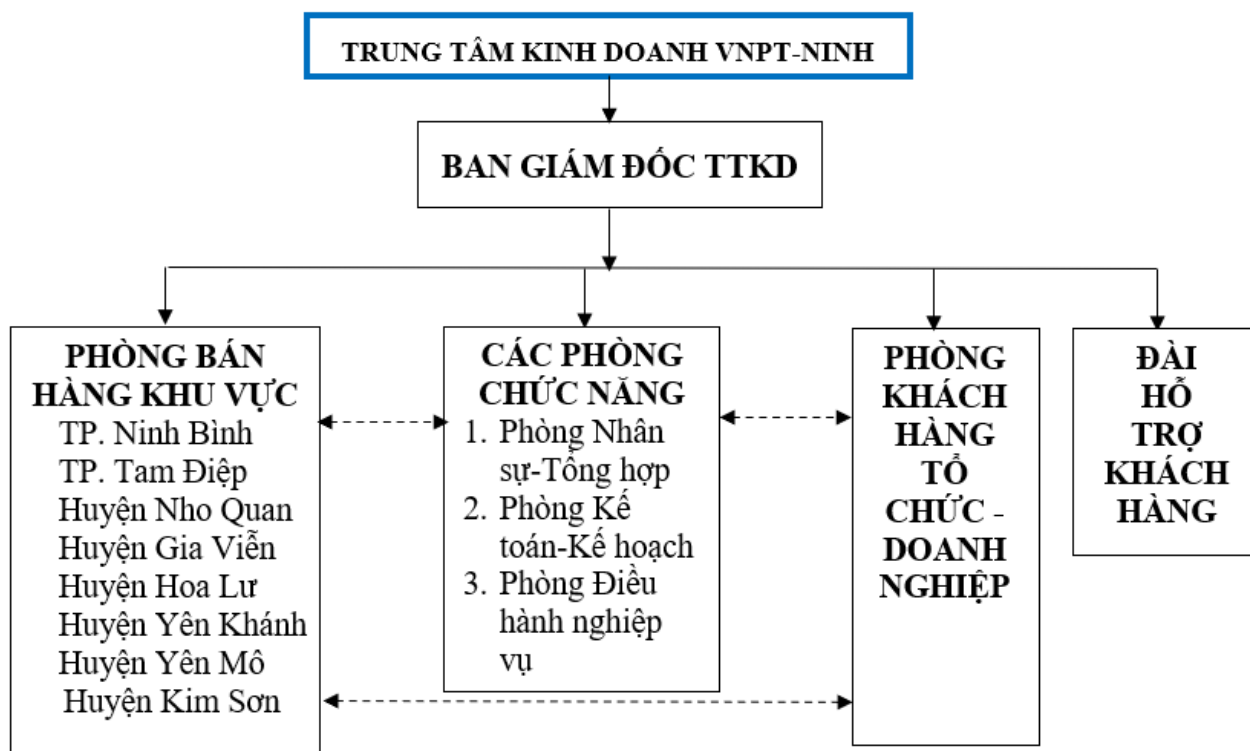
Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình là đơn vị kinh tế hạch toán phụ thuộc trực thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone), được thành lập theo quyết định số 845/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch VNPT-Vinaphone trên cơ sở tổ chức lại Trung tâm Dịch vụ Khách hàng của VNPT Ninh Bình trước đây và bộ phận kinh doanh của các Trung tâm Viễn thông trực thuộc Viễn thông Ninh Bình.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình hiện nay đang hoạt động theo mô hình, quy chế tổ chức và hoạt động ban hành kèm theo Quyết định số 1259/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 03/11/2015, 986/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 12/9/2017 của Chủ tịch VNPT-Vinaphone của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông - Tập đoàn BCVT Việt Nam.

Tổng số cán bộ nhân viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình hiện nay là 128 người trên địa bàn toàn tỉnh. Trong đó 77,34% lao động đạt trình độ đại học và trên đại học, 12,5% lao động có trình độ cao đẳng, 7,03% lao động có trình độ trung cấp, 10,16% lao động đạt trình độ sơ cấp.

#### **2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ**

#### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý**



**Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy Trung tâm Kinh doanh VNPT-Ninh Bình**

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình)*

#### **2.1.4. Lĩnh vực, dịch vụ kinh doanh chủ yếu**

Là đơn vị đầu mối kinh doanh dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin (VT-CNTT) duy nhất của VNPT trên địa bàn tỉnh Ninh Bình, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, nhưng chủ yếu là:

- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin;
- Kinh doanh, xuất nhập khẩu và phân phối bán buôn, bán lẻ các vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin;
- Kinh doanh các dịch vụ phát thanh truyền hình, truyền thông đa phương tiện;
- Kinh doanh các dịch vụ nội dung, dịch vụ giá trị gia tăng;
- Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế, bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa, cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông;

#### **2.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh**

### **2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

- Phương pháp phân tích, đánh giá: Điều tra khảo sát, phỏng vấn, tổng hợp số liệu.
- Nghiên cứu định lượng: Học viên đã gửi phiếu khảo sát đến toàn bộ người lao động (128 cán bộ công nhân viên), thu về 120 phiếu (đạt 93,8%), trong đó 115 phiếu hợp lệ (đạt

95,8%); 5 phiếu không hợp lệ là những phiếu thiếu thông tin ở một số câu hỏi hoặc do các câu trả lời mâu thuẫn nhau. Tiến hành lọc bỏ các phiếu không hợp lệ, xử lý số liệu và tiến hành phân tích.

- Các vấn đề khảo sát chủ yếu:

1. Đánh giá sự hài lòng về lương, thưởng, phúc lợi của người lao động
2. Đánh giá cách thức bố trí công việc tại TTKD
3. Đánh giá điều kiện làm việc tại TTKD
4. Đánh giá về hoạt động đào tạo tại TTKD
5. Đánh giá hoạt động đánh giá thực hiện công việc tại TTKD
6. Đánh giá cơ hội thăng tiến tại TTKD

- Kết quả thu thập phiếu điều tra:

**Bảng 2.2. Kết quả thu thập phiếu điều tra**

Số lượng bảng hỏi phát ra	Số lượng bảng hỏi thu về	Tỷ lệ % bảng hỏi Thu về/phát ra	Không hợp lệ	Hợp lệ	Tỷ lệ % Hợp lệ/Thu về
128	120	93,8%	5	115	95,8%

(Nguồn: tổng hợp kết quả phiếu khảo sát của học viên)

### 2.2.1. Các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

#### 2.2.1.1. Các nhân tố thuộc về người lao động tại TTKD VNPT Ninh Bình

- a) Nhu cầu và mục tiêu của người lao động tại TTKD VNPT Ninh Bình
- b) Năng lực, khả năng của người lao động

**Bảng 2.3. Cơ cấu lao động của TTKD VNPT Ninh Bình tính đến ngày 30/6/2021**

STT	Nội dung	Đơn vị tính	Số lượng	Tỷ trọng (%)
<b>I</b>	<b>Trình độ lao động</b>			
1	Thạc sĩ	Lao động	9	7,03
2	Đại học	Lao động	90	70,31
3	Cao đẳng	Lao động	7	5,47
4	Trung cấp	Lao động	9	7,03
5	Sơ cấp	Lao động	13	10,16
	<i>Tổng cộng</i>	<i>Lao động</i>	<i>128</i>	
<b>II</b>	<b>Độ tuổi bình quân</b>	Tuổi	40,51	
<b>III</b>	<b>Giới tính</b>			
1	Lao động Nam	Lao động	72	56,25
2	Lao động Nữ	Lao động	56	43,75

<b>IV</b>	<b>Chuyên môn nhiệm vụ</b>			
1	Lao động quản lý	Lao động	6	4,69
2	Lao động CMNV	Lao động	13	10,16
3	Lao động trực tiếp SX	Lao động	105	82,03
4	Lao động thừa hành phục vụ	Lao động	4	3,13

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình)

Nhận xét: Nguồn nhân lực có trình độ cao (số lao động có trình độ đại học và trên đại học 99/128, chiếm 77,34%); độ tuổi trung bình của người lao động hiện tại khá cao (40,51), cho thấy lực lượng lao động hiện tại mặc dù có tuổi đời, tuổi nghề, kinh nghiệm cao nhưng thiếu sức trẻ. Đây là một thực tế, Tập đoàn VNPT đang trong giai đoạn tái cơ cấu, sắp xếp, tinh giảm lao động, hạn chế tuyển mới tại các đơn vị tỉnh thành, đặc biệt trong giai đoạn chuyển đổi hướng kinh doanh từ dịch vụ Viễn thông truyền thống sang các dịch vụ CNTT, dịch vụ số những lao động hiện tại được chuyển từ nhân viên kỹ thuật sang, có thâm niên công tác, có kinh nghiệm về kỹ thuật viễn thông thuần túy nhưng khả năng nắm bắt, kỹ năng bán hàng, kinh doanh dịch vụ mới còn nhiều hạn chế; điều này ảnh hưởng tới động lực làm việc và công tác tạo động lực làm việc cho NLĐ tại đơn vị.

#### 2.2.1.2. Các nhân tố thuộc về TTKD VNPT Ninh Bình

- Mục tiêu, định hướng phát triển doanh nghiệp
- Các chính sách nhân sự và việc thực hiện các chính sách nhân sự
- Cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ và công việc mà người lao động đảm nhận
- Khả năng tài chính của TTKD VNPT Ninh Bình

#### 2.2.1.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài TTKD VNPT Ninh Bình

- Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ, Bộ ngành, tỉnh
- Doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành và môi trường cạnh

### 2.2.2. Các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

Qua khảo sát, nghiên cứu thực tế học viên thấy rằng hiện tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình đã và đang áp dụng nhiều biện pháp, công cụ để tạo động lực làm việc cho người lao động trong đơn vị những năm qua. Những công cụ được sử dụng đó là công cụ tài chính và công cụ phi tài chính.

#### 2.2.2.1. Công cụ tài chính sử dụng để tạo động lực làm việc cho NLD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình

- Tạo động lực làm việc thông qua công tác tiền lương, phân phối thu nhập

**Bảng 2.5. Tiền lương của người lao động năm 2016-2020***Đơn vị tính triệu đồng/người/năm*

<b>Khoản mục</b>	<b>Năm 2016</b>	<b>Năm 2017</b>		<b>Năm 2018</b>		<b>Năm 2019</b>		<b>Năm 2020</b>	
		Số liệu	Tỷ lệ so năm trước (%)	Số liệu	Tỷ lệ so năm trước (%)	Số liệu	Tỷ lệ so năm trước (%)	Số liệu	Tỷ lệ so năm trước (%)
Số lượng lao động	133	131	98,50	131	100	131	100	128	97,71
Quỹ tiền lương	19.281	19.836	102,88	20.872	105,22	21.283	101,97	22.620	106,28
Tiền lương bình quân	144,97	151,42	104,45	159,33	105,22	162,47	101,97	176,72	108,77

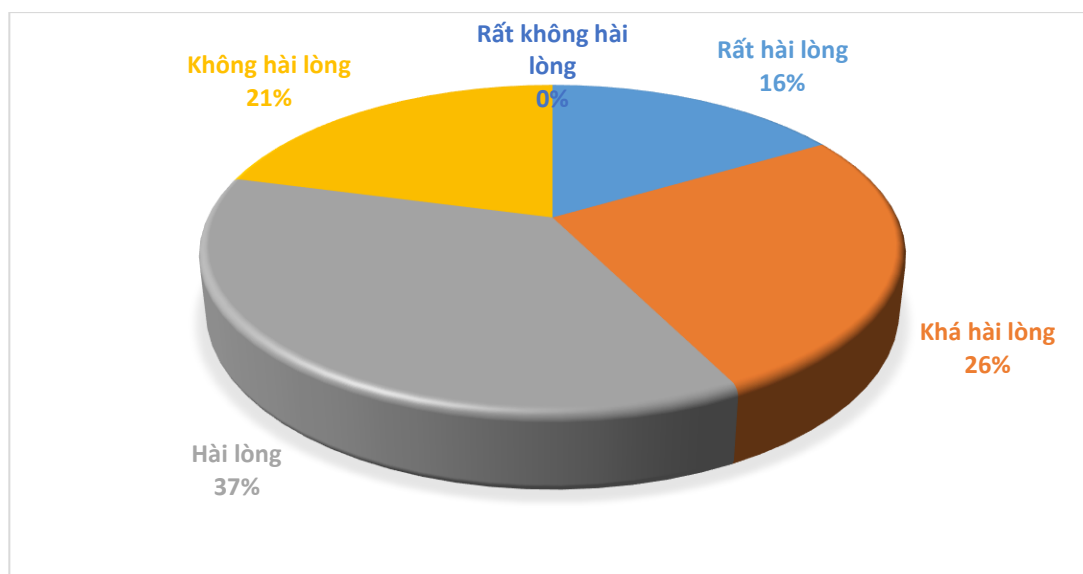
*(Nguồn: Phòng Kế toán – Kế hoạch, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình)***Bảng 2.6. Kết quả ý kiến của người lao động về công tác tiền lương**

<b>Nội dung khảo sát</b>	<b>Số người khảo sát (phiếu hợp lệ)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
<b>1. Mức độ hài lòng của NLD với mức lương hiện tại</b>	<b>115</b>	
- Rất hài lòng	19	16,52
- Khá hài lòng	30	26,09
- Hài lòng	42	36,52
- Không hài lòng	24	20,87
- Rất không hài lòng	0	0
<b>2. Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc</b>	<b>115</b>	
- Rất công bằng	22	19,13
- Khá công bằng	28	24,34
- Công bằng	34	29,57
- Không công bằng	26	22,61
- Rất không công bằng	5	4,35
<b>3. Tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc</b>	<b>115</b>	
- Rất phù hợp	25	21,74
- Khá phù hợp	41	35,65
- Phù hợp	24	20,87

- Không phù hợp	22	19,13
- Rất không phù hợp	3	2,61
<b>4. HÀi lòng với quy chế, chính sách lương</b>	<b>115</b>	
- Rất hài lòng	21	18,26
- Khá hài lòng	40	34,78
- Hài lòng	32	27,83
- Không hài lòng	19	16,52
- Rất không hài lòng	3	2,61
<b>5. Xem xét tăng lương đúng quy định</b>	<b>115</b>	
- Có	101	87,83
- Không	14	12,17
<b>6. Mức Tiền lương của đơn vị so với các Trung tâm kinh doanh khác</b>	<b>115</b>	
- Cao hơn	42	36,52
- Tương đương	39	33,91
- Thấp hơn	29	25,22
- Không biết	5	4,35

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên)

Nhận xét: Qua bảng thống kê trên cho thấy có 79,13% NLĐ hài lòng trở lên với mức lương mà mình nhận được, 73,04% ý kiến cho rằng tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc. Về yếu tố tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc có 78,26% NLĐ cảm thấy phù hợp trở lên. Có 80,87% NLĐ hài lòng về quy chế trả lương của Trung tâm.



**Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng của NLĐ với tiền lương hiện tại**

Tuy vậy, vẫn có 20,87% NLD không hài lòng với mức lương của họ, 26,96% NLD cho rằng không công bằng với “*Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc*”, 21,74% NLD không thấy phù hợp với tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc, 19,13% không hài lòng với quy chế lương, 12,17% NLD cho rằng xét lương không đúng quy định. Điều này xảy ra khi học viên gửi mẫu điều tra cho NLD ở các bộ phận khác nhau trong Trung tâm. Áp lực công việc (hiện tại theo cơ chế khoán quản địa bàn, mỗi nhân viên kinh doanh phải làm 1 lúc rất nhiều việc: vừa phát triển thuê bao, vừa chăm sóc, thu nợ, cập nhật thông tin, báo cáo ...), có thể vì thế mà tỷ lệ NLD chưa thấy hài lòng với công tác trả lương vẫn còn khá cao. Đây là vấn đề thực tế và thách thức đối với người làm công tác quản lý trong vấn đề thúc đẩy động lực làm việc cho NLD tại Trung tâm.

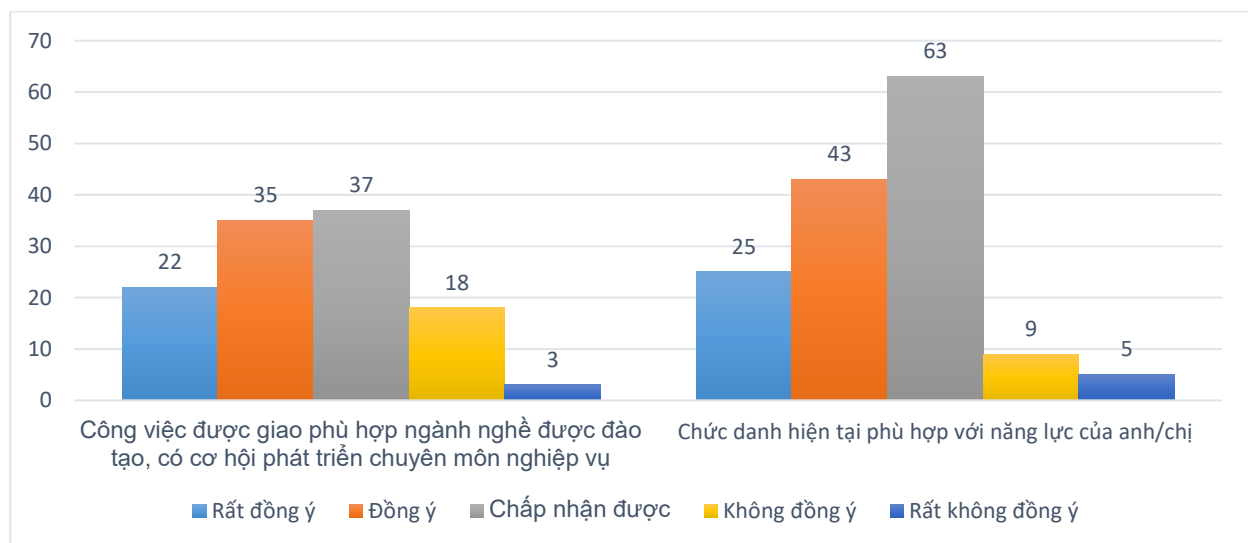
b) Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng, phúc lợi

c) Tạo động lực làm việc thông qua phụ cấp, trợ cấp cho người lao động

d) Tạo động lực làm việc cho người lao động qua chính sách phúc lợi và dịch vụ

2.2.2.2. Công cụ phi tài chính sử dụng để tạo động lực làm việc cho NLD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình

a) Tạo động lực làm việc thông qua sử dụng, bố trí nhân lực



**Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng của NLD với việc phân công, bố trí công việc hiện tại**

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên)

Nhận xét: Theo kết quả khảo sát, ta thấy số người đánh giá mức từ bình thường đến rất đồng ý chiếm tỷ lệ khá cao. Qua đó cho thấy việc bố trí nhân sự đúng với năng lực sở trường của mỗi người được Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình triển khai khá tốt. Tuy vậy số phiếu đánh giá “Không đồng ý” và “Rất không đồng ý” cũng chiếm tỷ lệ cao: 21 phiếu, chiếm



18,26% khi cho rằng “Công việc được giao có phù hợp với ngành nghề được đào tạo, có cơ hội phát triển chuyên môn nghiệp vụ” không phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo.

Đây là thực tế, bởi vì phần lớn lao động trực tiếp có xuất phát là cán bộ kỹ thuật trước đây. Do vậy chuyên môn nghiệp vụ về bán hàng, kinh doanh mặc dù đã được đào tạo, tập huấn thêm tuy nhiên vẫn còn nhiều hạn chế; thêm nữa với cơ chế khoán quản địa bàn như hiện nay mỗi người phải đảm trách nhiều công việc từ bán hàng, chăm sóc khách hàng, thu nợ ... nên vẫn còn một số cán bộ chưa thực sự cảm thấy họ đang được làm đúng việc, thực tế NLĐ đang phải làm những công việc không đúng sở trường vì vậy phần nào ảnh hưởng tới tâm lý, động lực làm việc.

Qua kết quả khảo sát trên cho thấy, đơn vị cần làm tốt hơn nữa trong việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, sắp xếp, bố trí công việc cho cán bộ nhân viên. Đây là việc đòi hỏi thời gian, lộ trình, việc chuyển đổi mô hình kinh doanh, tái bố trí lao động không tránh khỏi những giai đoạn chuyển tiếp và đòi hỏi sự nỗ lực, cố gắng từ cả 2 phía TTKD VNPT Ninh Bình và cả NLĐ.

b) Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc

**Bảng 2.10. Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc**

*Đơn vị: %*

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
1	Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, rõ ràng, hợp lý	6,96	22,61	45,22	17,39	7,82	100
2	Biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình	6,96	24,35	36,52	31,30	0,87	100
3	Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc	5,22	37,39	39,13	12,17	6,09	100
4	Hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	12,17	41,74	25,22	11,30	9,57	100

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên)*

Nhận xét: Có đến 20,87% số NLĐ được hỏi không hài lòng về kết quả đánh giá. Cho thấy việc đánh giá thực hiện công việc chưa được phù hợp và cần được điều chỉnh cho phù hợp hơn. Trung tâm cần phải có những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo tính công khai, công bằng, chính xác. Kết quả đánh giá không chỉ phục vụ cho

hoạt động trả lương mà còn phục vụ các hoạt động khác trong đơn vị như tăng lương, khen thưởng, thăng tiến chức vụ ... vv.

c) Tạo động lực làm việc thông qua Cơ hội thăng tiến chức vụ, vị trí đảm nhiệm tại TTKD VNPT Ninh Bình

**Bảng 2.11. Mức độ hài lòng đối với Cơ hội thăng tiến**

*Đơn vị: %*

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
1	Anh/chị có nhiều cơ hội nâng cao năng lực của bản thân trong công việc	(10) 8,70	(35) 30,43	(35) 30,43	(27) 23,47	(8) 6,96	(115) 100
2	Anh/chị có thấy cơ hội thăng tiến và luân chuyển vị trí phù hợp năng lực được thực hiện công bằng	(10) 8,70	(33) 28,69	(36) 31,30	(29) 25,22	(7) 6,09	(115) 100

*(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên)*

Nhận xét: Từ số liệu Bảng 2.11 ta thấy mức độ không hài lòng với cơ hội nâng cao năng lực bản thân và cơ hội thăng tiến là khá cao gần 30%, như vậy gần 30% người lao động hiện nay không nhận thấy được cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp; đây là điều mà lãnh đạo đơn vị cần quan tâm, chú ý trong thời gian tới.

d) Tạo động lực làm việc thông qua điều kiện, môi trường lao động sản xuất kinh doanh

**Bảng 2.12. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng đối với môi trường và điều kiện làm việc**

*Đơn vị: %*

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
1	Cơ sở vật chất và trang thiết bị đầy đủ	(10) 8,70	(30) 26,09	(52) 45,22	(15) 13,04	(8) 6,96	100
2	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát, an toàn	(25) 21,74	(37) 32,17	(43) 37,39	(7) 6,09	(3) 2,61	100
3	Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ, trên tinh thần hợp tác	(20) 17,39	(35) 30,43	(50) 43,48	(6) 5,22	(4) 3,48	100

4	Người mới được chào đón, hướng dẫn, định hướng công việc	(29) 25,22	(55) 47,83	(19) 16,52	(10) 8,70	(2) 1,74	100
5	Hài lòng về môi trường làm việc	(24) 20,87	(50) 43,48	(29) 25,22	(7) 6,09	(5) 4,35	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên)

Nhận xét: Với kết quả khảo sát ở Bảng 2.12 cho thấy: phần lớn cán bộ, nhân viên của Trung tâm hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc; điều đó cho thấy đơn vị đã thực hiện rất tốt công tác ATVS, trang bị công cụ, máy móc, trang thiết bị đầy đủ, công tác tư tưởng, tinh thần hợp tác, phối hợp làm việc rất tốt. Tuy vậy việc NLĐ mới chưa được chào đón, hướng dẫn tận tình vẫn có, mặc dù chiếm tỷ lệ khá nhỏ (chưa đến 10%), điều này cho thấy vẫn có những sự cạnh tranh, có thể do tâm lý lo sợ mất việc làm khi có người mới hoặc công tác đào tạo, huấn luyện sau tuyển dụng chưa vẹn toàn.

e) Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho NLĐ nhằm phát triển nguồn nhân lực

**Bảng 2.13. Mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của người lao động TTKD VNPT Ninh Bình**

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
1	Nội dung đào tạo phù hợp, chất lượng	4,35	55,65	33,91	1,74	4,35	100
2	Phương pháp đào tạo tốt	33,04	45,22	11,30	6,96	3,48	100
3	Kết quả thực hiện công việc tốt hơn sau khi đào tạo	13,04	54,78	20,87	6,96	4,35	100
4	Đối tượng được lựa chọn đào tạo là chính xác	31,30	43,48	19,13	3,48	2,61	100
5	Hài lòng với công tác đào tạo	25,22	31,30	33,04	6,96	3,48	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên)

Nhận xét: Bảng 2.13 cho thấy phần lớn người lao động đồng ý với nội dung đào tạo phù hợp, kết quả thực hiện công việc tốt hơn sau khi đào tạo là hợp lý thể hiện ở tổng tỷ lệ “Đồng ý” và “Rất đồng ý” rất cao trên 60%. Tuy nhiên vẫn còn 11,34% số phiếu không hài lòng, cho rằng phương pháp đào tạo chưa thật tốt, 11,31% người cho rằng hiệu quả sau đào tạo chưa cao. Đây là một thực tế, do cơ chế khoán quản địa bàn, mỗi nhân viên phải biết nhiều dịch vụ và

làm tất cả, tham gia vào tất cả các công đoạn kinh doanh; do vậy ai cũng cần phải được đào tạo; nội dung, đối tượng đào tạo như nhau. Sự thay đổi trong chiến lược kinh doanh sản phẩm, nhiều loại dịch vụ mới được đưa vào kinh doanh thay thế các dịch vụ truyền thống, phải tiếp cận với nhiều mảng kiến thức, nhiều loại sản phẩm dịch vụ mới dẫn đến NLD được đào tạo nhưng chưa thể nắm được hết thông tin, tính năng sản phẩm, chiến lược kinh doanh cho từng sản phẩm dịch vụ.

f) Tạo động lực làm việc thông qua hoạt động phong trào tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

g) Tạo động lực làm việc thông qua việc tổ chức thực hiện và duy trì các hoạt động trong nội bộ đơn vị cho NLD

### **2.3. Nhận xét chung về hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

#### ***2.3.1. Kết quả đạt được***

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

2.3.1.2. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động

#### ***2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân chủ yếu***

2.3.2.1 Những tồn tại cần khắc phục

2.3.2.2. Nguyên nhân chính

### **Kết luận Chương 2**

Trong Chương 2 học viên giới thiệu tổng quan, tóm tắt về lịch sử, quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình, cơ cấu tổ chức bộ máy và vai trò, chức năng nhiệm vụ của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đồng thời tóm tắt một số kết quả kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong giai đoạn 2016 - 2020. Trên cơ sở nghiên cứu công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình, luận văn đã đưa ra một số nhận xét về kết quả đạt được, tồn tại và nguyên nhân. Nội dung chương này sẽ là cơ sở để học viên phân tích và đưa ra các đề xuất, giải pháp cần thực hiện trong Chương 3.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-NINH BÌNH**

### **3.1. Phương hướng phát triển và định hướng tạo động lực làm việc cho người lao động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

*3.1.1. Phương hướng phát triển của Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình*

*3.1.2. Quan điểm phát triển tạo động lực làm việc cho người lao động*

*3.1.3. Mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động*

### **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình**

Tạo động lực cho người lao động là việc làm cần thiết, liên tục trong suốt quá trình phát triển của đơn vị.

Tạo động lực lao động cho người lao động đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa Lãnh đạo đơn vị, các tổ chức chuyên môn, công đoàn và chính những người lao động nhằm thỏa mãn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động, đồng thời mang lại giá trị cho doanh nghiệp.

Để hoạt động tạo động lực làm việc cho NLĐ có hiệu quả thì người lãnh đạo, quản lý phải nắm được các nhu cầu của người lao động thông qua các cuộc điều tra, khảo sát định kỳ, đột xuất, đồng thời cần thực hiện phối kết hợp một cách hài hòa, phù hợp giải pháp sử dụng công cụ tài chính và công cụ phi tài chính.

#### **3.2.1. Giải pháp đối với công cụ tài chính**

##### **3.2.1.1. Hoàn thiện cơ chế chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi**

Tiền lương là một trong những nguồn thu nhập chính, chủ yếu của NLĐ, có tác động trực tiếp tới cuộc sống của NLĐ chi phối tới suy nghĩ, hành động của NLĐ; là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, thúc đẩy NLĐ làm việc say mê, trách nhiệm với chất lượng kết quả ngày càng cao.

Một số biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương:

- Hoàn thiện quy chế trả lương, thưởng;
- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác;
- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công

khai, minh bạch;

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc;
- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc;
- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương như nhân sự, kế toán, kế hoạch;

### 3.2.1.2. Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp

❖ **Tiền thưởng:** Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của người lao động, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Thực hiện chế độ khen thưởng lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu;
- Xác định rõ tiêu chí khen thưởng;
- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc;
- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai;
- Thực hiện chế độ thưởng thâm niên;
- Không nên chỉ dừng lại ở việc khen thưởng khuyến khích đối với cá nhân mà cần thực hiện khen thưởng, khuyến khích đối với cả cấp đơn vị, bộ phận;

❖ **Phúc lợi:**

- Duy trì việc tham gia BHXH đầy đủ cho người lao động, chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản trợ cấp (nếu có) cho họ. Các khoản phí BHXH, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ cần được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng để người lao động có thể kiểm tra hoặc thắc mắc;
- Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi.

### 3.2.2. *Giải pháp tạo động lực bằng công cụ phi tài chính*

3.2.2.1. Tiến hành công tác nghiên cứu, khảo sát xác định nhu cầu, vấn đề mà người lao động quan tâm

Theo học viên đây là vấn đề quan trọng cần triển khai thực hiện trước khi đưa ra các giải pháp điều chỉnh để thực hiện nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm. Theo cơ sở nghiên cứu lý thuyết Theo Maslow, con người luôn bị chi phối bởi 5 nhóm nhu cầu có thứ bậc từ thấp đến cao, nhưng trong đó nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không

còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở nên mạnh mẽ hơn và trở thành động lực thôi thúc người lao động hành động.

Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

### 3.2.2.2. Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc

Việc đánh giá thực hiện công việc là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động, bởi vì nó tác động trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc, đến thu nhập của người lao động, hiện nay đơn vị đang trả lương, thưởng cho NLD dựa trên kết quả thực hiện công việc. Vì vậy Trung tâm cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

- Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động trong Trung tâm về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá (trước và sau khi điều chỉnh);
- Tiếp tục hoàn thiện phần mềm theo dõi, chấm, đánh giá BSC, tính lương tự động để đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá cùng với phần mềm phân tích kết quả để phản hồi lại cho từng CBCNV;
- Tạo điều kiện cho toàn bộ người lao động được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc;
- Tối ưu minh bạch trong việc sử dụng phần mềm đánh giá bằng cách;
- Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực;
- Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo phát triển nguồn nhân lực;
- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực;
- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến.

### 3.2.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

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 biểu bảng cần thiết và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp với Trung tâm để thu thập thông tin được chính xác.

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.

#### 3.2.2.4. Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Để kích thích tinh thần cho người lao động đơn vị cần:

- Tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và chuyên nghiệp;
- Tạo điều kiện hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của

Trung tâm;

- Xây dựng giá trị văn hóa và tuyên truyền văn hóa của riêng Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình;

- Thể hiện mục tiêu, quan điểm, chiến lược.

#### 3.2.2.7. Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động

Đào tạo chính là đầu tư cho tương lai; đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược. Đào tạo để có được đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng quản lý; là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công, phát triển bền vững của doanh nghiệp nhất là trong bối cảnh cuộc cách mạng 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ, sự bùng nổ về công nghệ số, xu hướng dịch chuyển kinh doanh từ dịch vụ viễn thông truyền thống sang dịch vụ số, dịch vụ CNTT. Trung tâm cần chú trọng hơn tới công tác này theo định hướng sau:

❖ *Trước tiên, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình phải xác định nhu cầu đào tạo thông qua công việc chuyên môn, lĩnh vực, vai trò phụ trách, đặc thù và phân tích trình độ, năng lực của nhân viên.*

❖ *Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình nên đa dạng hóa các hình thức đào tạo nhằm thu hút và truyền đạt tốt hơn những kiến thức, kỹ năng cho nhân viên.*

#### 3.2.2.8. Đổi mới phương thức phân công, bố trí công việc, đề bạt, cất nhắc vị trí lãnh đạo, cơ hội thăng tiến

Qua kết quả khảo sát ta thấy việc phân công bố trí công việc cũng còn nhiều vấn đề cần cải thiện. Đặc biệt kết quả khảo sát gần 30% NLĐ không thấy được cơ hội thăng tiến trong đơn



vị. Về vấn đề này theo quan điểm của học viên để nâng cao động lực làm việc cho NLD đề xuất đơn vị cần nghiên cứu thực hiện:

- Số hóa kết quả đánh giá công việc của người lao động hàng tháng để theo dõi, phân tích.
- Sử dụng kết quả đánh giá công việc trong việc phát hiện và đưa vào quy hoạch, đào tạo bồi dưỡng để cân nhắc bố trí cán bộ ở vị trí cao hơn, lãnh đạo quản lý.
- Tổ chức các kỳ thi kiểm tra, đánh giá năng lực: chuyên môn, quản lý theo vị trí chức năng công tác, căn cứ kết quả đó xét thi đua, tăng lương, thưởng, chuyển đổi vị trí công tác hay bố trí thăng tiến.
- Áp dụng chính sách thi giữ bậc (giữ vị trí) hay ứng tuyển vào các vị trí lãnh đạo của đơn vị, nhằm tạo điều kiện cho NLD có cơ hội phấn đấu, tạo ra môi trường có tính cạnh tranh cao, thúc đẩy động lực lao động cống hiến của CBNV.
- Mở rộng đối tượng, quy hoạch các vị trí lãnh đạo, áp dụng chính sách công bằng, công khai; khuyến khích lực lượng lao động trẻ có trình độ, nhiệt huyết và kết quả thực hiện công việc tốt.

### **3.3. Kiến nghị đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT – Vinaphone**

#### ***3.3.1. Đổi mới công tác quản trị nhân lực theo hướng hiện đại và hiệu quả***

#### ***3.3.2. Phát triển phong trào thi đua và khích lệ khoa học sáng tạo***

### **Kết luận chương 3**

Trong chương này, thông qua việc tìm hiểu định hướng, tầm nhìn phát triển của cơ quan chủ quản cấp trên là Tập đoàn VNPT, Tổng Công ty Dịch vụ viễn thông và của chính Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình. Học viên tập trung vào việc nghiên cứu, phân tích thực trạng các ưu điểm và tồn tại hạn chế về hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình, học viên đã đưa ra định hướng và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình.

## KẾT LUẬN

Trong thời kỳ cuộc CMCN 4.0 đang bùng nổ, ảnh hưởng sâu rộng tới mọi mặt của đời sống, kinh tế xã hội; mở ra nhiều cơ hội nhưng cũng nhiều thách thức cho các doanh nghiệp nói chung, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ VT-CNTT, dịch vụ số nói riêng. Việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp gần như được coi là cuộc cạnh tranh để có được đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng cao. Để duy trì, phát triển bền vững thì các tổ chức, doanh nghiệp luôn cần phát huy tối đa nguồn lực lao động. Bởi người lao động chính là những nhân tố trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của tổ chức, doanh nghiệp; chỉ khi người lao động làm việc với tinh thần say mê, cống hiến, tận tâm thì mới đem lại năng suất, hiệu quả cao. Do đó để phát huy được nguồn nhân lực thì các tổ chức, doanh nghiệp cần phải quan tâm tới công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

Qua quá trình nghiên cứu, tìm hiểu về Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình, nhận thấy rằng mặc dù đã có những thành tựu rất đáng ghi nhận, song công tác tạo động lực làm việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình vẫn còn những hạn chế nhất định. Đây là thực tế, bởi trong bối cảnh Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cùng với Tập đoàn VNPT hiện vẫn đang trong quá trình thực hiện tái cơ cấu để hoàn thiện, tối ưu mô hình tổ chức. Với mong muốn hoàn thiện và đem lại hiệu quả cao nhất cho công tác tạo động lực tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình, đề tài đã tiến hành nghiên cứu, phân tích thực trạng và đưa ra một số các giải pháp khắc phục những hạn chế.

Đề tài đã khái quát hệ thống lý luận liên quan đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình ở một số điểm như công tác xác định nhu cầu của người lao động, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua các công cụ tài chính và tạo động lực làm việc thông qua các công cụ phi tài chính.

Dựa trên những lý luận trong Chương 1 và thực trạng của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình trong Chương 2, học viên đã đưa ra một số biện pháp, giải pháp để áp dụng vào Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình nhằm cải tiến, nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

Các vấn đề học viên đặt ra trong luận văn đã bám sát và đạt được các mục tiêu đã đề ra trong công tác nghiên cứu về nội dung và tính khoa học của luận văn.

Tuy vậy, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung

và tiếp tục hoàn thiện. Học viên rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các anh chị trong Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An, sự dạy dỗ của các thầy cô giáo trong Học viện Bưu chính Viễn thông, sự góp ý của bạn bè và không thể không kể đến sự giúp đỡ, chỉ bảo của các cô chú, anh chị tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình đã giúp em hoàn thành Luận văn này.

Em xin chân thành cảm ơn!

HỌC VIÊN

NGUYỄN HUY THÁI