

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**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2022

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**

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 - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An. Nội dung nghiên cứu và kết quả trong đề tài “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình” là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

HỌC VIÊN

Nguyễn Huy Thái

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình nơi tôi tìm hiểu, nghiên cứu để làm luận văn, PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An, các thầy cô giáo Khoa Quản trị Kinh doanh 1, Khoa Quốc tế và Đào tạo Sau đại học Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và thực hiện luận văn này.

HỌC VIÊN

Nguyễn Huy Thái

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC HÌNH VÀ BIỂU ĐỒ	viii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu.....	2
3. Mục đích nghiên cứu	4
4. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Kết cấu của luận văn.....	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Một số khái niệm cơ bản	7
1.1.1. Nhu cầu và động cơ	7
1.1.2. Động lực làm việc.....	8
1.1.3. Tạo động lực làm việc cho người lao động	10
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động	12
1.2.1. Học thuyết của Maslow về hệ thống nhu cầu	12
1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của F.Herzberg	13
1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adam	14
1.2.4. Học thuyết về sự tăng cường tính tích cực của B.F. Skinner	15
1.2.5. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom.....	15
1.2.6. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke.....	17
1.2.7. Những vấn đề rút ra và phương hướng vận dụng	18
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc	20

1.3.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động	20
1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong	22
1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài	24
1.4. Nội dung, vai trò của tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp	26
1.4.1. Nội dung tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp	26
1.4.2. Vai trò tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp	28
1.4.3. Một số tiêu chí cơ bản đánh giá động lực làm việc	30
1.5. Các công cụ tạo động lực làm việc	32
1.5.1. Công cụ tài chính	32
1.5.2. Công cụ phi tài chính	37
1.6. Kinh nghiệm về tạo động lực làm việc cho người lao động tại một số doanh nghiệp và bài học cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình	41
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại một số doanh nghiệp	41
1.6.2. Bài học cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình	42
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-NINH BÌNH ...	44
2.1. Tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	44
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	44
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ	45
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý	46
2.1.4. Lĩnh vực, dịch vụ kinh doanh chủ yếu	47
2.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh	48
2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	52
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	53
2.2.2. Các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình	59
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	82
2.3.1. Kết quả đạt được	84

2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân chủ yếu	85
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	89
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	89
3.1.1. Phương hướng phát triển của Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình.	89
3.1.2. Quan điểm phát triển tạo động lực làm việc cho người lao động.....	90
3.1.3. Mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động	91
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.....	93
3.2.1. Giải pháp đối với công cụ tài chính.....	94
3.2.2. Giải pháp tạo động lực bằng công cụ phi tài chính.....	98
3.3. Kiến nghị đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT – Vinaphone..	110
3.3.1. Đổi mới công tác quản trị nhân lực theo hướng hiện đại và hiệu quả..	111
3.3.2. Phát triển phong trào thi đua và khích lệ khoa học sáng tạo	111
KẾT LUẬN	113
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	115
PHỤ LỤC 1	117
PHỤ LỤC 2.....	123
PHỤ LỤC 3.....	124

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải nghĩa
BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
BSC	Thẻ cân bằng điểm
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CCDV	Cung cấp dịch vụ
CNNV	Chức năng nhiệm vụ
DN	Doanh nghiệp
DT	Doanh thu
KD	Kinh doanh
KPI	Chỉ tiêu đánh giá
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TĐL	Tạo động lực làm việc cho người lao động
TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
Trung tâm	Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình
TTKD VNPT Ninh Bình	Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
VT-CNTT	Viễn thông - Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT Ninh Bình	49
Bảng 2.2. Kết quả thu thập phiếu điều tra.....	53
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động của TTKD VNPT Ninh Bình tính đến ngày 30/6/2021	53
Bảng 2.4. Nhu cầu và mục tiêu của người lao động tại TTKD VNPT Ninh Bình ...	55
Bảng 2.5. Tiền lương của người lao động năm 2016-2020	61
Bảng 2.6. Kết quả ý kiến của người lao động về công tác tiền lương	62
Bảng 2.7. Quỹ tiền thưởng năm từ năm 2016-2020	64
Bảng 2.8. Mức thưởng hàng tháng	65
Bảng 2.9. Khảo sát mức độ hài lòng đối với tiền thưởng của người lao động	66
Bảng 2.10. Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc.....	73
Bảng 2.11. Mức độ hài lòng đối với Cơ hội thăng tiến.....	74
Bảng 2.12. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng đối với môi trường và điều kiện làm việc	76
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	79
Bảng 2.14. Năng suất lao động trong năm 2016 -2020.....	84
Bảng 2.15. Số lượng sáng kiến 2016 – 2020	85
Bảng 2.16. Cơ cấu tiền lương của NLD theo các chức danh được quy định.....	128
Bảng 2.17. Bảng quy đổi điểm BSC ra Hệ số kết quả thực hiện công việc.....	131
Bảng 2.18. Bảng quy đổi Tỷ lệ thu nợ ra Hệ số thu nợ quy đổi	131

DANH MỤC HÌNH VÀ BIỂU ĐỒ

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Abraham Maslow	13
Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức bộ máy Trung tâm Kinh doanh VNPT-Ninh Bình	46
Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng của NLĐ với tiền lương hiện tại	63
Biểu đồ 2.2. Mức độ hài lòng của NLĐ với việc phân công, bố trí công việc hiện tại	70
Hình 2.2. Phân bổ quỹ tiền lương	126

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 đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vấn đề tạo động lực làm việc trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động. Cũng như các nguồn lực khác, nhà quản lý phải biết sử dụng nguồn nhân lực 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. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Tạo động lực lao động là vấn đề đã được con người quan tâm nghiên cứu từ lâu. Từ giữa thế kỷ XX, trên thế giới đã hình thành các học thuyết tạo động lực kinh điển như: Học thuyết về các thứ bậc nhu cầu của Maslow, Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner, Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams, Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke.... Các học thuyết này không những được áp dụng trong các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp mà còn trên nhiều lĩnh vực khác của đời sống xã hội.

Tại Việt Nam, nơi nền kinh tế thị trường xuất hiện muộn hơn, việc học tập và vận dụng các học thuyết tạo động lực trên thế giới vào tình hình thực tế nước ta là

điều cần thiết và được các doanh nghiệp chú trọng quan tâm. Có thể kể ra một vài các nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động ở nước ta như sau:

- *“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước” của trường Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Thị Phương Lan năm 2015.* Luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ còn yếu kém, chưa hiệu quả.

- *Tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện Lực Thành phố Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Luận văn Thạc sĩ của tác giả Nguyễn Thành Công năm 2013.* Luận văn đã khái quát hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp. Đánh giá thực trạng và có những giải pháp về tạo động lực như lương, thưởng và nâng cao tay nghề chuyên môn cho người lao động.

- *Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Điện lực Đà Nẵng, Đại học Đà Nẵng. Luận văn Thạc sĩ của tác giả Trần Phương Hạnh năm 2011.* Luận văn đã hệ thống được các cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động. Đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- *Biện pháp tạo động lực cho người lao động tại Công ty LG Electronics Việt Nam. Luận văn Thạc sĩ của tác giả Phạm Thị Thu Hiền, năm 2011.* Luận văn đã nêu lên thực tế về vấn đề quản lý lao động tại doanh nghiệp liên doanh và đưa ra một số phương pháp tạo động lực nhằm phát huy được hết tiềm năng, năng lực của người lao động.

- *Các yếu tố ảnh hưởng tới lòng trung thành của nhân viên tại Công ty CP Beton. Luận văn Thạc sĩ của tác giả Nguyễn Thanh Mỹ Duyên, năm 2012.* Luận văn đã hệ thống hóa cơ sở lý luận liên quan đến các yếu tố tác động tới tinh thần và khả năng cống hiến, khát vọng và sự trung thành của người lao động. Tác giả cũng rút ra được để duy trì sự cống hiến và trung thành của người lao động thì cần phải kết hợp hài hòa giữa các vấn đề về vật chất và tinh thần; sự kết hợp hài hòa giữa lợi ích của Công ty và người lao động có ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động.

- *Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Đà Nẵng. Luận văn Thạc sĩ của tác giả Nguyễn Lê Vũ, năm 2016.* Luận văn đã nêu lên cơ sở lý luận về động cơ, động lực thúc đẩy người lao động làm việc và đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động thông qua việc thúc đẩy chính sách trả lương, thưởng, chính sách đãi ngộ và cơ hội thăng tiến, môi trường lao động, chính sách đào tạo...vv.

Nhìn chung, các nghiên cứu này đều là việc vận dụng các học thuyết tạo động lực của các học giả nổi tiếng trên thế giới vào thực tế tại các tổ chức, doanh nghiệp nhằm tạo ra động lực lao động cho người lao động của tổ chức, doanh nghiệp đó.

Cho đến thời điểm này, chưa có đề tài nào nghiên cứu về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Nhận thức được điều đó, luận văn sẽ kế thừa những thành tựu nghiên cứu đi trước đã đạt được, đồng thời sẽ lý giải thêm về tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm áp dụng vào đặc thù thực tiễn tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

3. 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.

4. 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 thứ 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.

5. 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.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được kết cấu thành 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].

Hiểu một cách đơn giản thì nhu cầu của con người chính là mong muốn đạt được một nguyện vọng nào đó. Khi con người đã thỏa mãn nhu cầu này rồi, họ lại phát sinh nhu cầu mới. Nhu cầu sau bao giờ cũng cao hơn mong muốn trước. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người, tại mỗi thời điểm có những nhu cầu khác nhau. Theo học thuyết của Maslow thì con người có 05 nhu cầu chính, cơ bản đó là: nhu cầu về sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện.

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 cái mà ta không trực tiếp quan sát được, chỉ có thể nhận biết được thông qua một quá trình suy diễn, vì vậy, động cơ chỉ có thể xác định thông qua việc đánh giá, suy diễn và đôi khi mang tính chủ quan vì tùy vào nhận định, góc nhìn của mỗi người. Động cơ là cái gì đó thúc đẩy, chỉ đạo hành vi con người, gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể, tăng cường cho con người nhiệt huyết thực hiện công việc, tăng cường tính bền bỉ cho con người trong hành động.

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.

Khái niệm động cơ lao động là một khái niệm trừu tượng và rất khó xác định một cách cụ thể vì thường bị che giấu bởi bản chất thật và nhiều lý do khác nhau như: yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội, xuất thân, nhân sinh quan của mỗi người...

Như vậy, khái niệm về nhu cầu, động cơ, động cơ lao động là những khái niệm cơ bản, mặc dù còn có nhiều cách định nghĩa khác nhau nhưng về căn bản đây được xem là tiền đề để nghiên cứu tìm hiểu về động lực làm việc của người lao động. Bởi vì, nhu cầu của con người là nguyên nhân gốc rễ tác động, ảnh hưởng tới hành động của con người, tới động lực làm việc của con người; từ nhu cầu nó sẽ thôi thúc dẫn tới động cơ, hành động. Từ động cơ sẽ dẫn đến hành động và ngược lại khi chúng ta hành động một điều gì thì sau nó ắt hẳn phải có động cơ thúc đẩy. Ngoài ra, động cơ cũng chính là nguồn gốc của mọi sự động viên. Chỉ khi hiểu được một người sống và hành động vì mục đích gì thì chúng ta mới có thể đưa ra những giải pháp khích lệ, động viên phù hợp hiệu quả với họ. Hay nói cách khác người quản lý lao động cần phải nắm bắt, hiểu các nhu cầu, động cơ của người lao động thì mới có phương thức tạo được động lực làm việc cho 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 tác giả Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (Giáo trình Quản trị nhân lực): “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” [2].

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 luôn gắn liền với một công việc, một tổ chức, một môi trường làm việc cụ thể và một cá nhân cụ thể. Điều này có nghĩa là không có động lực chung chung, mà với mỗi cá nhân khác nhau, với mỗi công việc mà họ đảm nhận khác nhau, với mỗi điều kiện lao động khác nhau và thái độ khác nhau mà bản thân người lao động sẽ có những nỗ lực làm việc khác nhau.

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.***

Động lực làm việc mang tính tự nguyện. Bản thân mỗi người lao động sẽ tự cảm thấy được nỗ lực làm việc tùy từng lúc mà họ cảm thấy thoải mái, hứng thú. Bản chất của con người là thích được chủ động trong mọi việc chứ không bị động.

Động lực làm việc là nhân tố quan trọng dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả sản xuất trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Động lực làm việc giống như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ làm việc hăng say hơn, nỗ lực hơn. Tuy vậy, động lực là một nhân tố chứ không phải là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động của nhân và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Vì điều này còn phụ thuộc rất nhiều vào trình độ, tay nghề của người lao động và cơ sở vật chất, trang thiết bị máy móc,...

Như vậy động lực làm việc là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người, trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong doanh nghiệp là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa của doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo, cấu trúc của doanh nghiệp và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính họ, chẳng hạn: nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị...

1.1.3. Tạo động lực làm việc cho người lao động

Vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động là một vấn đề rất quan trọng trong quản trị nhân lực, có vai trò quan trọng đối với tổ chức, doanh nghiệp và đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu. 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”.

Mỗi người làm việc với những lý do khác nhau. Người lao động dù không có động lực làm việc thì vẫn có thể hoàn thành công việc được giao, vẫn có thể đạt được yêu cầu của nhà quản lý, bởi trong họ vẫn có trách nhiệm với công việc, có trình độ, có tay nghề và có nghĩa vụ phải làm; họ làm việc theo quán tính và khả năng. Vậy, bản chất của tạo động lực làm việc cho người lao động là những gì kích thích con người hành động để đạt được mục tiêu nào đó. Mục tiêu của con người đặt ra một cách có ý thức được phản ánh bởi động cơ của người lao động và quyết định hành động của họ. Điều mà nhà quản lý trong tổ chức cần làm là sử dụng các động lực kích thích người lao động, thúc đẩy mọi người thực hiện nhiệm vụ một cách nhiệt tình, sáng tạo, có hiệu quả để đem đến thành công cho tổ chức. Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực là sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác tối đa hiệu quả nguồn lực con người. Điều này chỉ có thể đạt được khi người lao động của tổ chức có động lực làm 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 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.

Tạo động lực, hiểu một cách cụ thể, chính là việc tạo ra sự hấp dẫn trong công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng, của điều kiện làm việc, của các mối quan hệ trong công việc và khi đó người lao động sẽ hăng hái, hưng phấn và làm việc một cách tự nguyện, tích cực và sáng tạo. Đó cũng chính là những lợi ích mà người lao động nhận được. Khi sự hấp dẫn càng lớn, lợi ích càng lớn, động lực đến người lao động làm việc càng cao, người lao động càng tích cực, hăng hái làm việc một cách tốt nhất để đạt được những lợi ích đó.

Do vậy, những nhà lãnh đạo nói chung và các người quản lý lao động nói riêng cần phải nắm bắt được các nhu cầu người lao động để đưa ra những lợi ích hợp lý để thỏa mãn nhu cầu của họ. Từ đó, tạo động lực để người lao động làm việc một cách tích cực, hiệu quả nhất.

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.

Đây là nhu cầu nằm ở cấp thấp nhất trong hệ thống nhu cầu và nó là những nhu cầu mà con người luôn cố gắng để thỏa mãn trước tiên, bởi các nhu cầu này là duy trì sự tồn tại tự nhiên của cơ thể, chi phối những mong muốn của con người. Do vậy, con người sẽ tìm mọi cách để thỏa mãn, sau đó mong muốn đạt đến những nhu cầu khác cao hơn.

- *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.

Học thuyết của Maslow cũng cho rằng: Khi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì vậy, theo Maslow, để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần phải hiểu người lao động đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn. Học thuyết này được mô phỏng theo sơ đồ sau:



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

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

Frederic Herzberg chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

- **Các nhân tố động viên:** Bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc như: Sự thành đạt, thừa nhận thành tích, bản chất bên trong của công việc, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến. Đây là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

- **Các nhân tố duy trì:** Bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như:

Các chính sách và chế độ quản trị của Công ty, sự giám sát công việc, tiền lương, các quan hệ công việc, các điều kiện làm việc.

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

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
1. Phương pháp giám sát 3. Hệ thống phân phối thu nhập 5. Quan hệ với đồng nghiệp 7. Chính sách của doanh nghiệp 8. Điều kiện làm việc		2. Sự thách thức của công việc 4. Công việc tạo các cơ hội thăng tiến 6. Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao được mọi người trân trọng thành tích	
<i>Khi đúng</i>	<i>Khi sai</i>	<i>Khi đúng</i>	<i>Khi sai</i>
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thỏa mãn	Không thỏa mãn
Không động viên	Ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Với phân tích ở trên, Herzberg cho rằng các yếu tố này mang tính tích cực, sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

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

+ Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự bất mãn.

Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thỏa mãn người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

+ Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adam

Thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adam đưa ra. Theo thuyết này, sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ giữa nhân

viên với nhà quản lý, giữa nhân viên với nhau, đồng viên và gia tăng mức độ hài lòng của họ. Từ đó nhân viên sẽ làm việc nỗ lực và gắn bó hơn với công việc.

Ngược lại, nếu nhân viên cảm thấy những gì nhận được ít hơn so với công sức bỏ ra, họ có thể mất đi sự hào hứng và nhiệt tình với công việc và công ty. Nhân viên thể hiện sự bất mãn bằng nhiều cách: không còn nỗ lực như trước, tính khí thay đổi, hay cáu kỉnh, hoặc nghiêm trọng hơn là phá rối trong công ty hay nghỉ việc. Có thể biểu diễn học thuyết công bằng qua công thức:

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác}}$$

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

Học thuyết này được đưa ra dựa vào những công trình nghiên cứu của Burrhus Frederic Skinner. Theo học thuyết này, nhà quản lý có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động, những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng lặp lại, những hành vi không được thưởng sẽ có xu hướng không được lặp lại, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng phạt đến thay đổi hành vi càng cao. Đồng thời học thuyết cũng nói rằng phạt tuy có tác dụng loại trừ các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn song có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, nhà quản lý cần phải quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó.

Quan điểm của Burrhus Frederic Skinner có thể áp dụng trong các hoạt động quản lý trong tổ chức, theo đó, các tổ chức nên đặc biệt chú trọng đến các vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Mặt khác, tổ chức cũng cần sử dụng các hình phạt. Việc lựa chọn các hành vi cần xử phạt phải được tiến hành rất thận trọng và chỉ nên phạt đối với hành vi gây hậu quả xấu hoặc gây hậu quả nghiêm trọng đối với sự phát triển của tổ chức. Việc xử phạt cũng nên được tiến hành ngay và công khai để tránh lặp lại các hành vi vi phạm nằm trong quy định xử phạt.

1.2.5. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom

Kỳ vọng chính là mong muốn nhận được cái gì sau khi hoàn thành một công việc hoặc một nhiệm vụ nào đó. Nếu biết được mong muốn của người lao động thì sẽ kích thích họ nỗ lực làm việc hơn từ đó sẽ tạo ra thành tích cao hơn. Nếu kích thích đúng thì sẽ tạo ra lợi ích cho cả hai phía là người lao động và tổ chức.

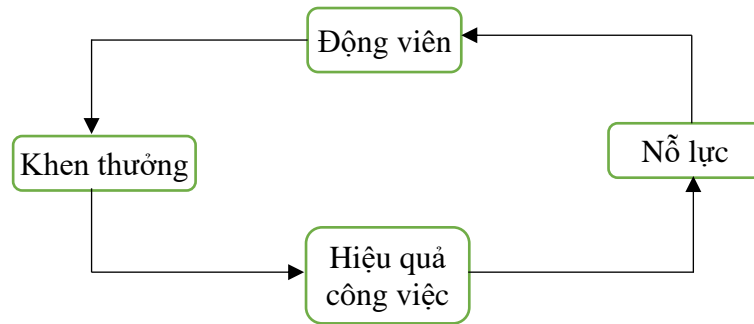
Lý thuyết kỳ vọng được đề xuất bởi Victor Vroom (giáo sư Trường Quản trị Kinh doanh Yale (và học vị Tiến sĩ khoa học tại Trường đại học Michigan) đưa ra, vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một số học giả khác, bao gồm cả Porter và Lawler (1968). Khác với Maslow và Herzberg, Vroom không tập trung nhiều vào nhu cầu, mà chủ yếu tập trung vào kết quả. Maslow và Herzberg nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực tạo ra kết quả nhằm thỏa mãn nhu cầu nội tại đó, còn Vroom lại tách biệt giữa nỗ lực (phát sinh từ động lực), hành động và hiệu quả. 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 cho rằng một cá nhân có xu hướng hành động theo một cách nhất định dựa trên những kỳ vọng rằng hành động đó sẽ dẫn đến một kết quả cho trước và dựa trên mức độ hấp dẫn của kết quả đó với cá nhân này. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom gồm ba biến số hay mối quan hệ:

Kỳ vọng hay mối quan hệ nỗ lực – thành tích: là khả năng mà một nhân viên nhận thức rằng việc bỏ ra mức nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến một mức độ thành tích nhất định.

Phương tiện hay quan hệ thành tích – phần thưởng: là mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn.

Chất xúc tác hay mức độ hấp dẫn của phần thưởng: là mức độ quan trọng mà nhân viên đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm năng mà họ có thể đạt được trong công việc. Chất xúc tác ở đây có nghĩa là sự lôi cuốn của cả mục tiêu lẫn nhu cầu của nhân viên.



Hình 1.2: Môi quan hệ giữa các biến số trong mô hình Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom

(Nguồn: tham khảo từ Internet)

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

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

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

Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ... sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

1.2.6. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke

Học thuyết chỉ ra rằng, để tạo động lực cho người lao động, nhà quản trị phải xác định được các mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức cho người lao động có định hướng làm việc. Người lao động cũng tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu, làm cho họ thấy mục tiêu của tổ chức cũng chính là mục tiêu mà họ muốn đạt được để họ chấp nhận tự nguyện các mục tiêu đó.

Nhà quản trị phải giải thích rõ ý nghĩa, nội dung của mục tiêu cho người lao động, quan sát và tìm hiểu phản ứng của các cá nhân khác nhau với mục tiêu, xem xét tác động của các yếu tố môi trường (phong cách lãnh đạo, công nghệ, ...) tới thực hiện mục tiêu và quan trọng nhất là có ủng hộ cần thiết trong quá trình thực hiện mục tiêu của người lao động.

Cuối cùng phải cho người lao động thấy rõ chế độ thù lao cho các nỗ lực bản thân để thực hiện có kết quả tốt các mục tiêu của tổ chức.

1.2.7. Những vấn đề rút ra và phương hướng vận dụng

Thuyết về các cấp độ nhu cầu của Maslow chỉ ra rằng có 5 nhóm mục tiêu hay nhu cầu cơ bản. Chỉ khi nào một nhu cầu được thỏa mãn thì nhu cầu “cao hơn” tiếp theo mới nảy sinh. Do vậy, để tạo động lực cho nhân viên cần phải thấy được thứ bậc nhu cầu nào đang chi phối họ để tạo điều kiện cho họ được thỏa mãn những nhu cầu đó.

Thuyết hai yếu tố của Herzberg chỉ ra rằng những yếu tố tạo ra sự thỏa mãn trong công việc không mâu thuẫn trực tiếp với những yếu tố tạo ra sự bất mãn đối với công việc. Sự thỏa mãn có thể tìm thấy trong bản thân công việc: sự hoàn thành công việc, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm. Nguyên nhân của sự bất mãn là ở môi trường làm việc: điều kiện làm việc, sự quản lý và chính của doanh nghiệp, sự giám sát, các mối quan hệ giữa cá nhân, lương, địa vị, công việc ổn định. Do vậy, để tạo động lực cho nhân viên phải tập trung vào những yếu tố có tác động tích cực đối với khả năng làm việc và mức độ biểu hiện khả năng đó của nhân viên. Những yếu tố này bao gồm: Sự thành đạt, sự công nhận, tính chất Công việc, trách nhiệm và cơ hội thăng tiến.

Thuyết kỳ vọng đề cập đến kỳ vọng của nhân viên và chu trình nhân quả “Động viên - Nỗ lực - Kết quả Công việc - Khen thưởng”.

Thuyết công bằng giúp các nhà quản lý cần phải hiểu và biết đối xử công bằng với mọi nhân viên trong tập thể để không những quản lý tốt hơn con người mà còn thúc đẩy mạnh mẽ động lực của mỗi người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình cũng như của doanh nghiệp.

Thuyết sự tăng cường tính tích cực nhân mạnh: nhà quản lý có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động, khuyến khích, tăng cường khen thưởng kịp thời các hành vi đúng đắn đem lại thành tích hiệu quả công việc tốt của người lao động, không tăng cường các hành vi sai trái, thực thi hình phạt một cách đúng đắn vào thời gian thích hợp.

Thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke chỉ ra rằng: các mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Edwin Locke cho rằng ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động. Do đó, để tạo động lực lao động, cần phải có mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức cũng như cần phải thu hút người lao động vào việc đặt mục tiêu.

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. Bởi 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 thỏa 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 làm việc 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. Có nhiều học thuyết về động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có một kết luận chung là: việc tăng cường động lực

làm việc đối với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Một cách khái quát cho việc ứng dụng các học thuyết về tạo động lực cho các nhà quản lý như: (1) Thừa nhận những khác biệt cá nhân; (2) Bố trí hợp lý con người với công việc; (3) Đặt ra các mục tiêu; (4) Bảo đảm rằng các mục tiêu có tính khả thi; (5) Cá nhân hóa các phần thưởng; (6) Gắn các phần thưởng với kết quả làm việc; và (7) Kiểm tra hệ thống để đạt được sự công bằng.

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

Đây là các yếu tố xuất phát từ chính bản thân người lao động và là động lực thôi thúc người lao động làm việc, thực hiện những mục đích, mong muốn, những nhu cầu của mình. Các yếu tố này bao gồm: *mục tiêu cá nhân; hệ thống nhu cầu cá nhân; năng lực, khả năng của người lao động.*

Mục tiêu của cá nhân: là trạng thái mong đợi, là đích hướng tới của cá nhân. Mỗi cá nhân sẽ có một mục tiêu khác nhau và họ sẽ có những hoạt động và cách thức hoạt động khác nhau để đạt được mục tiêu đó. Mục tiêu cá nhân chính là động lực thôi thúc người lao động làm việc, khi họ có mục tiêu rõ ràng thì hành động của họ sẽ tốt hơn, hiệu quả hơn. Tùy thuộc vào cấp độ cao hay thấp của mục tiêu mà mức độ cố gắng, nỗ lực của cá nhân sẽ tương ứng, từ đó hình thành lên động lực lao động với mức độ phù hợp.

Do đó, mỗi tổ chức cần phải có các biện pháp để hướng mục tiêu của người lao động phù hợp và không đi ngược lại mục tiêu chung của tổ chức. Muốn vậy, người quản lý cần phải luôn tiếp cận, quan tâm, tìm hiểu, nắm tâm tư, nguyện vọng của người lao động để có phương pháp quản lý cho phù hợp, thỏa mãn các nhu cầu chính đáng của họ để họ phát huy hết tiềm năng, cống hiến hết mình cho tổ chức.

Hệ thống nhu cầu cá nhân: là các nhu cầu của cá nhân NLĐ, các nhu cầu này đa dạng, phong phú có xu hướng thay đổi cùng với sự phát triển của kinh tế - xã hội. Các hoạt động của con người đều là các hoạt động có mục đích nhằm thỏa mãn một hoặc một số nhu cầu nào đó của bản thân. Mỗi cá nhân khi làm việc tại một tổ chức,

cơ quan đơn vị, doanh nghiệp nào cũng đều mong muốn thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình. Các nhu cầu đó tạo thành hệ thống các nhu cầu cá nhân bao gồm cả nhu cầu về vật chất và tinh thần như thu nhập, cơ hội thăng tiến, công việc phù hợp với năng lực và sở trường...

- Nhu cầu vật chất: đây là nhu cầu hàng đầu, đảm bảo cho người lao động có thể sống và tạo ra của cải vật chất.

- Nhu cầu tinh thần: Khi đời sống càng được nâng cao thì những nhu cầu tinh thần như: nhu cầu lao động, làm việc có ích, nhu cầu thẩm mỹ, hướng về cái đẹp, nhu cầu giao tiếp, được thỏa mãn thì làm con người thấy thoải mái, yêu đời, cảm thấy hăng say, hứng thú trong công việc.

- Nhu cầu học tập để nâng cao trình độ, chuyên môn và nhận thức. Khi khoa học - kỹ thuật, công nghệ thông tin phát triển thì con người mong muốn được học tập, nâng cao trình độ nhận thức của mình để phù hợp với xu thế phát triển đó.

- Nhu cầu công bằng xã hội: đây là một nhu cầu cấp bách và lâu dài của mọi người. Con người luôn cố gắng phấn đấu vì sự công bằng và đấu tranh chống mọi bất công, tiêu cực trong xã hội.

Khi các nhu cầu đó được thỏa mãn, người lao động sẽ có động lực để làm việc. Họ sẽ có nhiệt huyết, do đó kích thích tính sáng tạo, muốn gắn bó lâu dài. Ngược lại, nếu các nhu cầu cá nhân đó không được thỏa mãn, họ sẽ không có động lực để phấn đấu. Do đó năng suất và hiệu quả làm việc không cao và người lao động sẽ có xu hướng tìm công việc khác có thể đáp ứng được nhu cầu của cá nhân mình.

Năng lực, khả năng của người lao động: là những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo và đặc tính tâm lý của người lao động phù hợp với những yêu cầu của nghề nghiệp và đảm bảo cho người đó thực hiện các hoạt động nghề nghiệp đạt hiệu quả cao. Năng lực, khả năng của người lao động càng cao thì mục tiêu, yêu cầu đặt ra càng cao, và dẫn đến động lực lao động càng lớn. Người quản lý cần hiểu rõ năng lực, khả năng của người lao động của mình như thế nào để có biện pháp thúc đẩy phát triển những năng lực, khả năng đó làm cho người lao động có động lực cao trong công việc của bản thân.

1.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong

Đây là nhóm nhân tố xuất phát từ nơi người lao động làm việc như: phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, cơ sở vật chất.... tất cả đều ảnh hưởng đến việc tạo động lực cho người lao động. Người quản lý cần phân tích, tìm hiểu những ảnh hưởng đó để có các biện pháp thích hợp trong việc tạo động lực cho lao động của mình. Nhóm yếu tố này bao gồm:

Mục tiêu, định hướng phát triển của tổ chức, doanh nghiệp

Mỗi tổ chức đều đặt ra các mục tiêu và chiến lược phát triển của mình. Muốn đạt được mục tiêu đó, cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn nhân lực là có hạn. Do vậy, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động nói riêng của tổ chức phải hướng tới mục tiêu và các hướng phát triển trên.

Mục tiêu và định hướng phát triển tổ chức, doanh nghiệp còn là kim chỉ nam cho các hoạt động bên trong doanh nghiệp và các hành vi ứng xử của người lao động trong doanh nghiệp. Mục tiêu và định hướng phát triển rõ ràng sẽ kích thích người lao động xác định mục tiêu, nhiệm vụ của bản thân, thấy trước được tương lai của họ từ đó họ an tâm và quyết tâm hơn trong các hoạt động.

Các chính sách nhân sự và việc thực hiện các chính sách nhân sự

Chính sách nhân sự và việc thực hiện các chính sách nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Việc đưa ra các chính sách tiền lương, chính sách đào tạo, chính sách tuyển dụng, một cách phù hợp và công bằng sẽ tạo động lực cho người lao động để họ gắn bó và cống hiến hết sức mình cho tổ chức.

Tuyển dụng và bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, trả công lao động, khuyến khích khen thưởng, phúc lợi lao động, an toàn vệ sinh lao động ... đều có ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của người lao động. Việc xây dựng một chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý là rất cần thiết để thực hiện thắng lợi các mục tiêu của Doanh nghiệp. Muốn vậy nhà quản lý nhân sự cần phải thực sự quan tâm tới quản lý nhân sự, thu hút người lao động cùng tham gia

xây dựng các chính sách quản trị nhân sự. Các chính sách phải thực sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đáng tin cậy, công bằng và mang tính kích thích cao... có như vậy mới tác động tới động lực làm việc của người lao động trong Doanh nghiệp.

Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là cách thức mà người lãnh đạo dùng để tác động đến hoạt động của một cá nhân hay của tập thể lao động nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định.

Trong quá trình lao động, người lao động chịu tác động bởi phong cách lãnh đạo của cấp trên, khi người lãnh đạo có cách thức quản lý người lao động một cách khoa học và phù hợp, có sự quan tâm, tin tưởng và tôn trọng đến ý kiến người lao động thì sẽ tạo động lực làm việc đến người lao động của mình.

Văn hóa tổ chức, doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức, doanh nghiệp là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất, mục tiêu, giá trị, niềm tin, các chính sách quản lý, bầu không khí tâm lý, lễ lễ làm việc; quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong tổ chức, phản ánh quá khứ và định hình tương lai cho tổ chức, doanh nghiệp. Những mục tiêu, giá trị, niềm tin này có tác động rất lớn đến hành vi, hành động và động lực của người lao động. Với một nền văn hóa phù hợp, kích thích và tạo mọi điều kiện cho người lao động làm việc sẽ làm cho người lao động thấy thoải mái, thấy gắn bó hơn với tổ chức và tạo động lực làm việc cho họ, từ đó, làm tăng năng suất, hiệu quả công việc.

Cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ

Cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ như hệ thống công nghệ, máy móc thiết bị, ánh sáng, nhiệt độ... Người lao động được làm việc trong điều kiện làm việc tốt (trang bị đầy đủ máy móc thiết bị), sự phân công lao động, nơi làm việc được bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại đem lại năng suất lao động cao. Qua đó giảm nhẹ sự nặng nhọc của công việc, đảm bảo an toàn lao động, bảo vệ sức khỏe của người lao động, tạo bầu không khí thoải mái, vui vẻ ... Người lao động cảm thấy yên tâm làm

việc, có điều kiện để phát huy sáng tạo trong công việc đem lại năng suất lao động cao sẽ góp phần tạo động lực cho người lao động.

Khả năng tài chính

Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt để tạo động lực cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để kích thích lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao... Khả năng tài chính này được hình thành trên cơ sở doanh thu và lợi nhuận doanh nghiệp có được từ đó trích phúc lợi để hỗ trợ người lao động cũng như thực hiện các hoạt động liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động.

Công việc mà người lao động đảm nhận

Công việc mà người lao động đảm nhận bao gồm nội dung công việc, yêu cầu, nhiệm vụ mà người lao động phải thực hiện. Một công việc luôn gắn liền với mục đích và động cơ của người lao động, một công việc phù hợp với trình độ và tay nghề của người lao động,...thì công việc đó tạo sự hứng thú và sáng tạo của người lao động. Do đó, động lực làm việc của người lao động cũng tùy thuộc rất nhiều vào công việc mà người lao động đảm nhận.

1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Luật pháp: Môi trường luật pháp bao gồm các chính sách pháp luật của nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có tác động rất lớn đến động lực làm việc của người lao động.

Luật lao động là cơ sở pháp lý nhằm đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ. Đây là yếu tố khách quan, đóng vai trò tạo động lực làm việc cho người lao động. Luật pháp rõ ràng, minh bạch và công bằng sẽ đảm bảo sự tồn tại và phát triển của tổ chức, giúp người lao động yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ và tạo điều kiện để người lao động thực hiện và phát huy hết khả năng của mình.

Hệ thống phúc lợi hiện hành: Có vai trò bảo đảm và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động khi về hưu, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, thai sản. Hệ thống phúc lợi thể hiện sự quan tâm của xã hội đối với bản thân người lao động, có kích thích người lao động làm việc hay không. Đây cũng là một yếu tố quan trọng kích thích người lao động làm việc tích cực và hiệu quả.

Doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành và môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp: Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành có ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực lao động trong doanh nghiệp bởi vì:

- Cạnh tranh trong kinh doanh chiếm lĩnh thị trường làm cho doanh nghiệp bị cạnh tranh gặp khó khăn, doanh thu giảm, lợi nhuận thấp từ đó dẫn đến kinh phí dành cho các hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại các doanh nghiệp này bị cắt giảm ảnh hưởng đến hoạt động tạo động lực cho người lao động.

- Các chính sách thu hút nhân lực, với cùng một ngành nghề giống nhau, các doanh nghiệp tìm cách lôi kéo nhân lực từ các doanh nghiệp cùng ngành về làm việc cho mình, các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, doanh nghiệp phải có chính sách giữ nhân viên đã qua đào tạo hoặc nhân viên nguồn thông qua các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động.

- Đồng thời do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và năng động nên cũng đòi hỏi người lao động phải luôn cố gắng phấn đấu hết mình nếu không sẽ bị đào thải.

Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, tổ chức nào cũng phải đối mặt với những đối thủ cạnh tranh. Tổ chức càng phát triển thì càng có nhiều đối thủ cạnh tranh. Do đó, muốn tồn tại và chiến thắng tổ chức đó phải có những biện pháp để sử dụng tốt nhất các nguồn lực của mình, trong đó có nguồn lực con người (nguồn lực quan trọng nhất) và một trong những biện pháp mà tổ chức cần thực

hiện đó chính là quan tâm hơn nữa đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

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

Nội dung cơ bản của tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp bao gồm:

- Xác định nhu cầu, động cơ của người lao động;
- Xây dựng và áp dụng các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động;
- Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và điều chỉnh các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động.

1.4.1.1. Xác định nhu cầu, động cơ của người lao động

Đây là việc đầu tiên và là nội dung quan trọng trong hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp; muốn hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động đạt hiệu quả thì đầu tiên chúng ta cần phải làm là xác định nhu cầu, động cơ làm việc của người lao động. Mỗi người khi tham gia làm việc tại một tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu, động cơ và đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình. Nhu cầu của con người rất đa dạng và phức tạp. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Theo Maslow con người không bao giờ ngừng phấn đấu để đạt được nhiều mục tiêu khác nhau. Những nhu cầu ở các cấp độ thấp hơn cần phải được đáp ứng một cách nhanh chóng, nếu không được thỏa mãn, chúng sẽ chi phối lại toàn bộ mục tiêu của con người. Vì vậy, khi xây dựng và thực hiện các chính sách nhân sự để tạo động lực lao động, người quản lý cần phải tìm hiểu rõ người lao động đang có nhu cầu gì để thỏa mãn các nhu cầu đó nhằm thúc đẩy người lao động làm việc hết khả năng của mình.

Trong một tổ chức, mỗi người lao động có những đặc điểm về giới tính, tuổi tác, tính cách, trình độ năng lực, chuyên môn khác nhau nên có những nhu cầu, mong muốn về công việc khác nhau. Do đó, người quản lý phải xác định xem trong số các nhu cầu, nhu cầu nào là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong tổ chức, phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của lao động quản

lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ... từ đó xây dựng kế hoạch tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhu cầu của người lao động có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người lao động. Động cơ làm việc của các cá nhân người lao động được đánh giá qua quan sát, theo dõi trong quá trình làm việc. Trên cơ sở kết quả thu thập được cần tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.4.1.2. Xây dựng và áp dụng các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động

Đây là bước quan trọng thứ hai sau bước *“Xác định nhu cầu, động cơ của người lao động”* trong nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp. Động lực làm việc xuất phát từ nhu cầu, động cơ của mỗi cá nhân người lao động. Việc đáp ứng nhu cầu sẽ khiến cá nhân có được lợi ích tinh thần và lợi ích vật chất. Tương ứng với các lợi ích đó, tổ chức thiết kế, xây dựng các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động bao gồm các biện pháp kích thích bằng vật chất và các biện pháp kích thích bằng tinh thần. Tùy vào nhóm đối tượng lao động và tùy vào thời điểm, hoàn cảnh cụ thể để áp dụng biện pháp tạo động lực làm việc cho phù hợp, đạt hiệu quả; có thể áp dụng một trong hai hoặc đồng thời cả hai biện pháp kích thích bằng vật chất và tinh thần.

1.4.1.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu và điều chỉnh các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động

Đây là bước tiếp theo và là bước sau cùng trong nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động. Sau khi tiến hành xây dựng và áp dụng các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động dựa trên thông tin phân tích về nhu cầu, động cơ lao động của người lao động, nhà quản lý cần đánh giá hiệu quả của các biện pháp đó để có phương án điều chỉnh cho phù hợp, hiệu quả hơn. Trên thực tế do nhu cầu và động cơ làm việc của các cá nhân người lao động luôn thay đổi do đó động lực

làm việc tại mỗi thời điểm của người lao động cũng thay đổi; hơn nữa việc xác định nhu cầu của các cá nhân người lao động và việc áp dụng các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động đôi khi cũng mang tính chủ quan và chưa sát với thực tế, do vậy để việc tạo động lực làm việc cho người lao động đạt hiệu quả cao thì nhà quản lý cần thường xuyên và liên tục đánh giá và điều chỉnh, làm mới biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp của mình.

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

Động lực làm việc của người lao động có vai trò hết sức quan trọng trong doanh nghiệp, nó quyết định sự tồn tại, phát triển bền vững của doanh nghiệp. Để thấy rõ hơn được vai trò của tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp chúng ta đi phân tích và trả lời câu hỏi sau:

Tại sao cần tạo động lực làm việc cho nhân viên?

Động lực lao động là năng lượng giúp nhân viên nỗ lực và tự nguyện hoàn thành công việc, nhằm đạt được mục tiêu của cá nhân cũng như đem lại thành công cho tổ chức. Tạo động lực cho nhân viên thúc đẩy họ dồn hết khả năng để thực hiện công việc được giao, đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp, gia tăng mức độ hài lòng và sự gắn kết giữa người lao động với tổ chức. Thực tế, những động lực lớn nhất đối với nhân viên là: Cơ hội được thể hiện năng lực, sự chú ý và đặc biệt là sự khen ngợi, phản hồi tích cực từ lãnh đạo.

Khi người lao động mất đi động lực làm việc sẽ gây nên những tổn thất đáng kể về thời gian và tiền bạc cho doanh nghiệp. Năng suất và hiệu quả công việc sẽ giảm một cách rõ rệt, họ không còn tha thiết hoàn thành các nhiệm vụ được giao, đi kèm với biểu hiện đó là quyết định thay đổi công việc, rời khỏi công ty. Hoặc trong trường hợp tệ hơn, những nhân viên này sẽ vẫn ở lại công ty, hưởng những đặc quyền và đãi ngộ từ công ty nhưng năng suất lao động kém và không đóng góp được gì cho công ty.

Như vậy, tạo động lực lao động mang lại nhiều lợi ích cho người lao động, doanh nghiệp và xã hội cụ thể như sau:

- *Đối với người lao động*

- Động lực lao động là một trong những điều kiện để người lao động làm việc có hiệu quả hơn (tăng năng suất lao động cá nhân). Tuy nhiên không phải cứ có động lực lao động thì người lao động sẽ làm việc có hiệu quả vì điều đó còn phụ thuộc vào năng lực, trình độ của bản thân người lao động, các điều kiện để thực hiện công việc. Khi có động lực lao động, người lao động sẽ làm việc hăng say hơn, tập trung hơn, giảm bớt sự căng thẳng mệt mỏi do đó kết quả lao động sẽ được nâng cao hơn.

- Động lực lao động cũng là đòn bẩy giúp người lao động vượt qua được nhiều khó khăn trong công việc, kích thích cho việc ra đời các sáng kiến mới, những biện pháp cải tiến phương pháp làm việc trong sản xuất hay nói cách khác động lực lao động kích thích tính sáng tạo của người lao động. Động lực lao động sẽ làm con người yêu lao động, gắn bó với công việc hiện tại và gắn bó với doanh nghiệp hơn.

- *Đối với doanh nghiệp*

- Tạo điều kiện để tăng NSLĐ toàn doanh nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả SXKD.

- Có được một đội ngũ lao động giỏi, trung thành, nhiệt huyết, đồng thời thu hút được các lao động giỏi về làm việc cho tổ chức.

- Góp phần nâng cao uy tín, làm đẹp hình ảnh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trên thị trường thông qua tuyên truyền của các phương tiện thông tin đại chúng, của các cơ quan chức năng, của chính những người lao động.

- Tăng hàm lượng trí tuệ cho doanh nghiệp thông qua các phát minh, sáng kiến.

- Cải thiện mối quan hệ giữa người lao động với người sử dụng lao động; người lao động với tổ chức; góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp ngày càng phát triển tốt đẹp.

- *Đối với xã hội*

Động lực lao động giúp các cá nhân có thể tiến tới các mục đích của mình, thỏa mãn được các nhu cầu đặt ra trong cuộc sống, làm phong phú hơn cuộc sống tinh thần của bản thân và dần hình thành nên những giá trị xã hội mới cho cuộc sống hiện đại. Mặt khác, động lực lao động còn gián tiếp xây dựng xã hội ngày một phồn vinh

hơn dựa trên sự phát triển của các tổ chức kinh doanh.

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

Nhà quản trị cần chú trọng tạo động lực lao động cho người lao động nhằm đem lại năng suất chất lượng và hiệu quả công việc cao. Do vậy, để đánh giá động lực làm việc của người lao động có thể xem xét các tiêu chí sau:

+ Tính chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động

Người lao động chỉ hành động do bị điều khiển hoặc được động viên bởi chính bản thân hay từ các nhân tố bên ngoài. Người lao động có động lực làm việc cao sẽ nâng cao tính chủ động và sáng tạo trong công việc.

Công việc của người lao động trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như hiện nay, người quản lý không đơn thuần yêu cầu nhân viên làm việc chăm chỉ, chỉ biết tuân lệnh và thực thi theo mọi công việc được giao. Người quản lý muốn tìm thấy ở những nhân viên của mình khả năng tư duy độc lập, với những sáng kiến và không thụ động trong công việc. Tính chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao kết quả công việc, xây dựng kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, yêu thích công việc hơn từ đó giúp tăng thêm sự thỏa mãn trong công việc.

+ Năng suất lao động, chất lượng trong công việc

Tạo động lực cho người lao động là cơ sở để tổ chức khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực, tạo động lực lao động tốt, người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức, từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả công việc. Động lực làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ công việc hoàn thành đúng thời hạn...

Ví dụ: Có thể đánh giá hiệu quả công việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị:

$$NSLD \text{ (bình quân)} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}} \text{ (đơn vị tính: đồng/người)}$$

Chỉ tiêu này đánh giá trung bình một nhân viên tạo ra bao nhiêu đồng doanh thu trong 1 năm. Chỉ tiêu này rất hữu ích khi đánh giá các bộ phận cùng kinh doanh một sản phẩm hoặc so sánh với đối thủ cạnh tranh để xác định hiệu quả nguồn nhân lực.

+ Mức độ hài lòng trong công việc

Mức độ hài lòng của nhân viên là một trong những tiêu chí đánh giá sự thành công của tổ chức. Một khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với công ty. Sau khi tiến hành các biện pháp tạo động lực cho người lao động tổ chức cần phải tiến hành đánh giá và đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động để biết được đánh giá của người lao động về các chính sách của công ty.

Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

+ Lòng trung thành của người lao động trong tổ chức

Công tác tạo động lực được hoàn thiện giúp người lao động có tinh thần làm việc hăng say hơn, người lao động hài lòng về các chính sách đãi ngộ nhân viên của tổ chức, tạo sự thỏa mãn cao trong công việc. Khi thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động nó sẽ là nền tảng giúp người lao động tự nguyện gắn bó với tổ chức, tăng lòng trung thành của nhân viên. Lòng trung thành, mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức có thể được đo lường bằng một số chỉ tiêu như sau:

- Tỷ lệ nhân viên bỏ việc: phản ánh tỷ lệ nhân sự rời bỏ tổ chức. Nếu tỷ lệ này quá lớn sẽ ảnh hưởng đến tình hình ổn định nhân sự, làm phát sinh nhiều các chi phí cho tuyển dụng, đào tạo mới, ảnh hưởng đến tình hình sản xuất kinh doanh.

- Tỷ lệ nhân viên muốn ra đi: Tỷ lệ này phản ánh số nhân viên sẵn sàng ra đi khi có điều kiện. Có thể xác định số nhân viên này thông qua các cuộc phỏng vấn từ đối thủ giả tạo từ bên ngoài hoặc xây dựng bảng hỏi để khảo sát nhân viên.

+ Kỷ luật của người lao động: Tiêu chí này được thể hiện trực tiếp thông qua việc người lao động tuân thủ kỷ luật, nội quy, quy chế làm việc của tổ chức. Biểu hiện cụ thể đó là: người lao động đi làm đúng thời gian quy định, không đi sớm về muộn, không làm việc riêng trong giờ hành chính, trang phục lịch sự, gọn gàng, tham dự đầy đủ các cuộc hội họp, hội nghị...

Như vậy, thông qua mức độ thực hiện kỷ luật của người lao động, tổ chức/doanh nghiệp có thể đánh giá việc thực hiện tạo động lực lao động của mình. Khi nhân viên làm việc tích cực, tuân thủ kỷ luật chứng tỏ quá trình tạo động lực và thúc đẩy người lao động hăng say làm việc tốt. Ngược lại, nếu có quá nhiều nhân viên ý thức kém, không tuân thủ kỷ luật thì tổ chức đó cần xem xét lại để từ đó có biện pháp thay đổi động lực cho người lao động. Vì có động lực tốt thì mới kích thích được người lao động làm việc, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc và tăng sự gắn bó với tổ chức.

1.5. Các công cụ tạo động lực làm việc

1.5.1. Công cụ tài chính

Công cụ tài chính hay còn gọi là công cụ kích thích về vật chất có vai trò quan trọng trong tạo động lực cho người lao động vì:

Nhu cầu vật chất luôn là nhu cầu hàng đầu bảo đảm cho người lao động tồn tại và tái sản xuất sức lao động, từ đó có thể tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Kích thích vật chất là việc dùng các lợi ích vật chất tương ứng nhằm thỏa mãn những nhu cầu đó của con người, đây là một động lực quan trọng thúc đẩy người lao động làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu cao hiệu quả sản xuất và công tác. Kích thích vật chất bao gồm kích thích về tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, các phúc lợi và dịch vụ khác.

❖ *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.

Số tiền này tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc, được dựa trên hao phí sức lao động của người lao động. Bản chất của tiền lương trả cho người lao động trong nền kinh tế thị trường hiện nay chính là giá cả sức lao động. Người lao động bán sức lao động của mình và nhận được tiền lương từ người sử dụng lao động.

Tiền lương là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, là khoản tiền để người lao động đáp ứng nhu cầu chi tiêu, phục vụ cuộc sống, tái sản xuất giản đơn sức lao động, là khoản thu nhập chính và chủ yếu ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng chi trả và nâng cao mức sống của họ và gia đình họ.

Tiền lương còn phản ánh giá trị, uy tín, địa vị của người lao động trong gia đình, trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và xã hội. Thông thường tiền lương càng cao thì càng tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập nâng cao trình độ, từ đó nâng cao sự đóng góp, cống hiến hết mình cho tổ chức. Do đó tiền lương luôn là mục tiêu lao động hàng đầu của hầu hết người lao động. Đối với tổ chức, tiền lương là một phần quan trọng của chi phí sản xuất nhưng lại là công cụ để duy trì, giữ chân và thu hút lao động nhất là những lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của tổ chức. Đây là động lực chủ yếu kích thích người lao động tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc, từ đó làm tăng hiệu quả hoạt động SXKD của tổ chức, giúp cho tổ chức đứng vững và phát triển trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay. Để sử dụng tiền lương như là một công cụ tạo động lực cho người lao động, là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động thực sự hiệu quả thì trong quá trình xây dựng và thực hiện chính sách tiền lương nhà quản lý cần nắm chắc và thực hiện tốt các vấn đề sau:

Thứ nhất, phải đảm bảo các yêu cầu:

- Đảm bảo tái sản xuất lao động và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.
- Làm cho năng suất lao động không ngừng nâng cao, từ đó nâng cao hiệu quả SXKD của tổ chức.

- Đảm bảo tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu. Yêu cầu này có tác động trực tiếp tới động cơ và thái độ làm việc của người lao động, làm tăng hiệu quả của hoạt động quản lý tiền lương.

Thứ hai, phải đảm bảo những nguyên tắc:

- Trả lương ngang nhau cho lao động như nhau. Như vậy sẽ đảm bảo được tính công bằng và bình đẳng trong tiền lương và có tác dụng kích thích rất lớn đến người lao động.

- Đảm bảo năng suất lao động tăng nhanh hơn tiền lương bình quân. Khi đó tổ chức mới có thể nâng cao hiệu quả kinh doanh, từ đó nâng cao đời sống của người lao động và phát triển kinh tế.

- Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về tiền lương giữa người lao động làm trong các ngành nghề khác nhau trong nền kinh tế quốc dân. Nguyên tắc này cũng có tác dụng đảm bảo sự công bằng, bình đẳng trong trả lương cho người lao động có như vậy mới khuyến khích người lao động tích cực làm việc, học tập nâng cao tay nghề, kỹ năng làm việc.

Thứ ba, sử dụng các cách trả lương một cách có hiệu quả và tạo động lực cho người lao động, như:

- Trả lương tùy vào mức sản xuất, doanh số, doanh thu sản phẩm;
- Trả lương theo mức độ quan trọng của công việc;
- Trả lương theo năng lực, trình độ của người lao động.

Việc xây dựng được một hệ thống cơ chế, chính sách trả lương hợp lý, khoa học và thực sự phát huy được những vai trò to lớn của nó là vấn đề không đơn giản. Đôi khi một hệ thống trả lương tốt chưa chắc đã tạo động lực cho người lao động. Vì vậy, cần sử dụng các biện pháp khác trong đó phải kể đến công cụ tiền thưởng.

❖ *Tiền thưởng*: là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường vào cuối quý hoặc cuối năm hoặc sau các chương trình phát động thi đua sản xuất) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Có thể thực hiện thưởng nóng, đột xuất để ghi nhận, tôn vinh những thành tích xuất sắc của người lao

động. Tiền thưởng là một khoản thu nhập bổ sung cho người lao động, biểu hiện bằng tiền hoặc hiện vật.

Tiền thưởng được chi trả cho người lao động khi họ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ công việc hoặc có những đóng góp, sáng kiến đem lại lợi ích cho tổ chức, doanh nghiệp. Cùng với tiền lương, tiền thưởng là một trong những công cụ kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Đây cũng là một động lực quan trọng trong việc thúc đẩy người lao động hăng say, tích cực làm việc, tăng năng suất lao động và hiệu suất công việc.

Tiền thưởng không những làm thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất mà còn có tác dụng kích thích tinh thần người lao động. Đây là cơ sở để đánh giá thành tích, tinh thần trách nhiệm, khẳng định trình độ làm việc của người lao động, nó phân định người làm tốt, người làm chưa tốt. Mặt khác, khi thưởng đúng lúc sẽ làm cho người lao động có xu hướng lặp lại những hành vi được thưởng đó. Tuy nhiên, để tiền thưởng có tác dụng tạo động lực cho người lao động, nhà quản lý cần phải chú ý đến các điểm sau:

Thứ nhất, thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân và phải công bằng và hợp lý. Mức thưởng không nên quá cao hoặc quá thấp, nó phải phù hợp và tương xứng; làm sao khi thực hiện thưởng thì người lao động thấy được kết quả mà mình đã nỗ lực để đạt được thật sự xứng đáng, giúp họ có thể tự hào, phấn khởi, yêu mến với công việc. Từ đó, họ sẽ tích cực làm tốt công việc của mình.

Thứ hai, tiền thưởng phải có ý nghĩa nhất định trong giá trị tiêu dùng hay với mức thưởng này người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hằng ngày.

Thứ ba, tiền thưởng phải gắn với các chỉ tiêu thưởng cụ thể, phải dựa trên các căn cứ nhất định và được thực hiện công khai. Do đó, cần phải có các chỉ tiêu thưởng hợp lý, không quá khó mà cũng không quá dễ.

Thứ tư, nên tiến hành việc khen thưởng sớm nhất ngay khi có thể, thời gian diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài. Bởi vì, tâm lý

của người lao động là luôn muốn được thấy thành quả của mình và sự ghi nhận của đơn vị.

Thứ năm, xây dựng được một hệ thống, cơ chế, chính sách tiền thưởng công bằng, hợp lý và đảm bảo tính lâu dài.

❖ *Phụ cấp lương*: Là khoản tiền mà tổ chức trả thêm cho người lao động khi họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi. Đây là một khoản tiền bổ sung, bù đắp thêm một phần thu nhập cho người lao động. Hiện nay, có nhiều loại phụ cấp khác nhau được các tổ chức, doanh nghiệp sử dụng, tùy vào từng điều kiện của tổ chức mà có thể áp dụng loại phụ cấp thích hợp như: Phụ cấp trách nhiệm công việc; phụ cấp độc hại; phụ cấp nguy hiểm; phụ cấp khu vực; phụ cấp ngành...

❖ *Phúc lợi và dịch vụ*:

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp mà NLD được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Đây là tất cả các khoản thù lao tài chính ngoài tiền lương và các khuyến khích tài chính mà người lao động nhận được một cách gián tiếp. Hệ thống phúc lợi rất đa dạng và phong phú nhưng được chia thành 2 loại chính sau:

- Phúc lợi bắt buộc là các khoản phúc lợi tối thiểu mà tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật, như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, trợ cấp thất nghiệp.

- Phúc lợi tự nguyện là các phúc lợi do tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng tài chính và sự quan tâm của lãnh đạo. Nó có thể là các phúc lợi bảo hiểm, các phúc lợi bảo đảm, phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt,...

Ngoài các loại phúc lợi, thì dịch vụ cho người lao động cũng được các tổ chức đưa ra. Đây là những khoản tài chính gián tiếp hỗ trợ cuộc sống cho người lao động nhưng người lao động phải trả thêm một khoản tiền nào đó. Trong điều kiện xã hội ngày càng phát triển, đời sống của người dân ngày càng nâng cao, thì việc đưa ra các chương trình và dịch vụ phúc lợi cho người lao động có ý nghĩa rất lớn đến việc tạo động lực cho người lao động. Bởi vì, các chương trình phúc lợi và dịch vụ tác dụng:

- Đảm bảo cuộc sống cho người lao động, cụ thể, sẽ góp phần nâng cao thu nhập cho người lao động, hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh...

- Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, kích thích người lao động cảm thấy yên tâm, hăng say làm việc và khiến họ gắn bó hơn với tổ chức.

- Thể hiện sự quan tâm của tổ chức, doanh nghiệp, làm tăng uy tín của tổ chức/doanh nghiệp trên thị trường góp phần gìn giữ và thu hút được đội ngũ lao động lành nghề, có trình độ cao, trung thành với tổ chức. Vì vậy, tổ chức/doanh nghiệp cần phải xây dựng và quản lý chương trình và dịch vụ phúc lợi thật tốt và hợp lý. Có như vậy, nó mới trở thành một công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động hiệu quả nhất.

1.5.2. Công cụ phi tài chính

Cùng với công cụ tài chính, công cụ phi tài chính có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Trong thời đại ngày nay, nhu cầu của con người càng phong phú và đa dạng; khi các nhu cầu vật chất đã được đáp ứng thì nhu cầu tinh thần sẽ chi phối mạnh đến hoạt động của con người. Do vậy, vai trò của các lợi ích tinh thần nhằm để thỏa mãn các nhu cầu của con người ngày càng cao và trong nhiều trường hợp nó có tác dụng hơn là các lợi ích vật chất. Có rất nhiều công cụ phi tài chính để kích thích tinh thần người lao động như:

❖ Xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm

Hoạt động xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc của họ. Việc này có tác động rất lớn đến phần lớn 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, nó còn giúp tạo động lực lao động, tạo năng suất và hiệu quả làm việc tối ưu.

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

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

- Xác định rõ mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ được mục tiêu đó.
- Xác định các vị trí việc làm cụ thể cho từng bộ phận trong tổ chức và tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí việc làm; từ đó lựa chọn và bố trí nhân sự một cách phù hợp.

❖ Phân công, bố trí lao động hợp lý

Phân công, bố trí lao động phù hợp với vị trí, công việc đảm nhiệm là việc làm hết sức cần thiết của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng lao động hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, có tác dụng kích thích NLD làm việc. Khi bố trí đúng người đúng việc, phù hợp với khả năng và sở trường thì NLD 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 NLD sẽ gặp khó khăn, không phát huy được khả năng hay thế mạnh của họ từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao, làm giảm động lực làm việc.

❖ Đánh giá kết quả thực hiện công việc công bằng, khách quan

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng trong công tác quản trị nhân sự; được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chí, thang đo đã đề ra. Mục đích của việc đánh giá thực hiện công việc là nhằm: xác định kết quả thực hiện và đánh giá thực hiện công việc trong quá khứ nhằm nâng cao hiệu quả công việc trong tương lai, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên, đánh giá năng lực tiềm tàng và khả năng thăng tiến trong tương lai của nhân viên, làm cơ sở xác định mức lương, tạo động lực cho người lao động thông qua việc công nhận đúng mức thành tích của họ, giúp họ gắn bó với doanh nghiệp. Người thực hiện việc đánh giá kết quả thực hiện công việc là Quản lý cấp trên, người chịu sự đánh giá là người thực hiện công việc (nhân viên).

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

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

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

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

Một không gian làm việc thoải mái với trang thiết bị lao động đáp ứng yêu cầu làm việc; bầu không khí thân thiện, tinh thần hợp tác, trên dưới đồng lòng sẽ tạo điều kiện để người lao động được tiếp thêm năng lượng, tăng cường động lực lao động, giảm thiểu rủi ro tai nạn lao động và hiệu quả làm việc cao nhất.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động. Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả làm việc của người lao động. Cách sắp xếp nơi làm việc, thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng lớn tới tinh thần làm việc của người lao động. Giảm bớt các trở ngại, cung cấp các điều kiện cần thiết cho người lao động làm việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ.

❖ Tạo cơ hội thăng tiến, phát triển sự nghiệp cho người lao động

Đối với NLD, cơ hội được phát triển bản thân, thăng chức, cất nhắc, đề bạt vào các vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn trong đơn vị luôn là khát vọng, mục tiêu, mà mọi người đều hướng tới. Vì vậy việc tạo cơ hội thăng tiến, phát triển sự nghiệp cho người lao động qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động có ý nghĩa quan trọng trong việc người lao động quyết định gắn bó, trung thành với doanh nghiệp, nó thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được và thể hiện sự trọng thị nhân tài trong chính sách dùng người. Với vai trò là người quản lý, việc tạo cơ hội, hướng cho người lao động lộ trình để phát triển bản thân, những bước đi mới, những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp để người lao động phát triển, thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động. Các tổ chức, doanh nghiệp cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến.

❖ Tổ chức các hoạt động tham quan, nghỉ mát, học tập kinh nghiệm, giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, thăm hỏi động viên ...

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

1.6. Kinh nghiệm về tạo động lực làm việc cho người lao động tại một số doanh nghiệp 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

❖ Kinh nghiệm của Tập đoàn Vingroup

Tập đoàn Vingroup - Công ty CP (gọi tắt là "Tập đoàn Vingroup") đã xây dựng được một môi trường làm việc chuyên nghiệp, thân thiện, xây dựng được một mái nhà chung, an toàn, hạnh phúc, tạo động lực để cán bộ nhân viên yên tâm làm việc, phát huy năng lực và phát triển sự nghiệp. Trong định hướng phát triển nhân sự, Vingroup tập trung xây dựng chính sách thu hút nhân tài, chế độ làm việc khoa học, tác phong làm việc nhanh nhẹn, hiệu quả cùng những chính sách đãi ngộ, khen thưởng hấp dẫn.

Chính sách thu hút nhân tài: Vingroup có chính sách lương, thưởng đặc biệt cạnh tranh đối với các nhân sự giỏi, có nhiều kinh nghiệm, một mặt để giữ chân CBNV lâu dài, mặt khác để “chiêu hiền đãi sĩ”, thu hút nhân lực giỏi từ nhiều nguồn khác nhau về làm việc cho Công ty.

Chính sách lương, thưởng, phúc lợi: Vingroup xây dựng chính sách lương, thưởng phù hợp với từng vị trí công việc, kỹ năng và trình độ chuyên môn của NLĐ nhằm ghi nhận đúng mức năng lực và kết quả công việc của từng cá nhân, đồng thời tạo động lực khuyến khích NLĐ phát huy năng lực, trách nhiệm để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Việc trích nộp Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp được Vingroup thực hiện nghiêm túc, theo đúng quy định của pháp luật. Ngoài ra, toàn thể NLĐ được đóng Bảo hiểm tai nạn cá nhân 24/24h.

❖ Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại Công ty cổ phần xi măng VICEM Bìm Sơn

Công ty cổ phần xi măng vicem Bìm Sơn, là đơn vị chuyên sản xuất, kinh doanh các sản phẩm xi măng hàng đầu tại Việt Nam, gần 40 năm kinh nghiệm và phát triển với đội ngũ cán bộ công nhân viên hơn 3.000 người làm việc trong các văn phòng và xưởng sản xuất của Công ty. Trong xu thế hội nhập và cạnh tranh ngày càng

mạnh mẽ như hiện nay, công ty rất quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp và việc hoàn thiện các nội dung của quản trị nhân lực luôn được lãnh đạo và nhân viên công ty quan tâm triển khai thực hiện. Nội dung về tạo động lực cho người lao động được công ty thực hiện rất tốt.

Chính sách lương, thưởng: Chính sách lương thưởng của Công ty cổ phần xi măng Vicem Bim Sơn được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho NLĐ; bởi vậy NLĐ vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động, đồng thời khuyến khích NLĐ quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Bên cạnh đó, công ty có nhiều hình thức khen thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

Chính sách thăng tiến: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

Chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

Tất cả những chính sách trên đã được công ty quy định rõ ràng trong các văn bản của Công ty, NLĐ có thể minh bạch để phấn đấu và tin tưởng vào sự quan tâm của Công ty dành cho họ.

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

Những vấn đề rút ra từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Tập đoàn Vingroup, Công ty Cổ phần xi măng VICEM Bim Sơn, bài học kinh nghiệm cho Trung tâm Kinh doanh-VNPT Ninh Bình, đó là:

Một là, để công tác tạo động lực cho NLĐ có hiệu quả thì cần có sự quan tâm của Ban lãnh đạo, người đứng đầu đơn vị trong công tác chỉ đạo và thực hiện: đưa ra các chủ trương, đường lối đúng đắn, có cơ chế tiền lương, khen thưởng rõ ràng. Người Lãnh đạo luôn phải làm gương, tiên phong, nhiệt huyết thúc đẩy NLĐ trong công việc, tránh gây ức chế làm ảnh hưởng tới hiệu quả và chất lượng làm việc của các cá nhân gây ảnh hưởng tới hiệu quả công việc, thành tích của cả tập thể.

Hai là, cần xây dựng và quy định chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải nuôi dưỡng và luôn quan tâm tới công tác này để NLĐ phải nỗ lực không ngừng và hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng.

Ba là, Các nhà quản lý phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, trang bị đầy đủ phương tiện lao động, cơ sở vật chất để NLĐ yên tâm trong công việc. Thực hiện tốt công tác An toàn vệ sinh lao động, điều kiện làm việc được phải chú trọng để tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho NLĐ chuyên tâm làm việc, cống hiến.

Bốn là, Để tạo động lực cho NLĐ bên cạnh vấn đề tiền lương, thưởng, phúc lợi; đơn vị cần quan tâm tới CBCNV của mình, xây dựng và thực thi các chế độ chính sách, chăm lo đời sống tinh thần của NLĐ như tổ chức các buổi ngoại khóa, tăng cường đề cao làm việc tập thể, có sự đồng thuận và phối hợp giữa các phòng ban, bộ phận và các cá nhân trong tập thể.

Năm là, Xây dựng văn hóa doanh nghiệp để tạo quyền lực mềm, gắn kết NLĐ.

Sáu là, Nhà quản lý luôn lắng nghe, xem xét những thông tin phản hồi của NLĐ từ đó đưa ra những cách giải quyết hợp lý, hiệu quả, thuyết phục.

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.

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

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.

Từ năm 2015, thực hiện chủ trương tái cơ cấu của Tập đoàn theo phê duyệt của Chính phủ. VNPT tại địa bàn Ninh Bình thực hiện chia tách hai khối kinh doanh và kỹ thuật để đảm bảo chủ trương “Chuyên biệt – Khác biệt – Hiệu quả”, cụ thể:

Bộ phận kinh doanh thuộc Viễn thông Ninh Bình tách ra và trở thành Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình; bộ phận còn lại làm nhiệm vụ kỹ thuật (sản xuất ra sản phẩm) vẫn gọi tên là Viễn thông Ninh Bình trực thuộc Tập đoàn BCVT Việt Nam. Như vậy từ năm 2015 trở đi trên địa bàn tỉnh Ninh Bình tồn tại hai đơn vị độc lập về nhân sự và tài chính là Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình và Viễn

thông Ninh Bình. Tuy nhiên để đảm bảo mô hình factory, kỹ thuật cung cấp hàng hóa, sửa chữa dịch vụ để kinh doanh bán hàng, thu nợ và chăm sóc khách hàng thì Tập đoàn VNPT đã ban hành cơ chế kinh tế nội bộ giữa hai khối trên nguyên tắc giá chuyển giao (giá thành) để kinh doanh bán hàng (theo giá bán).

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.

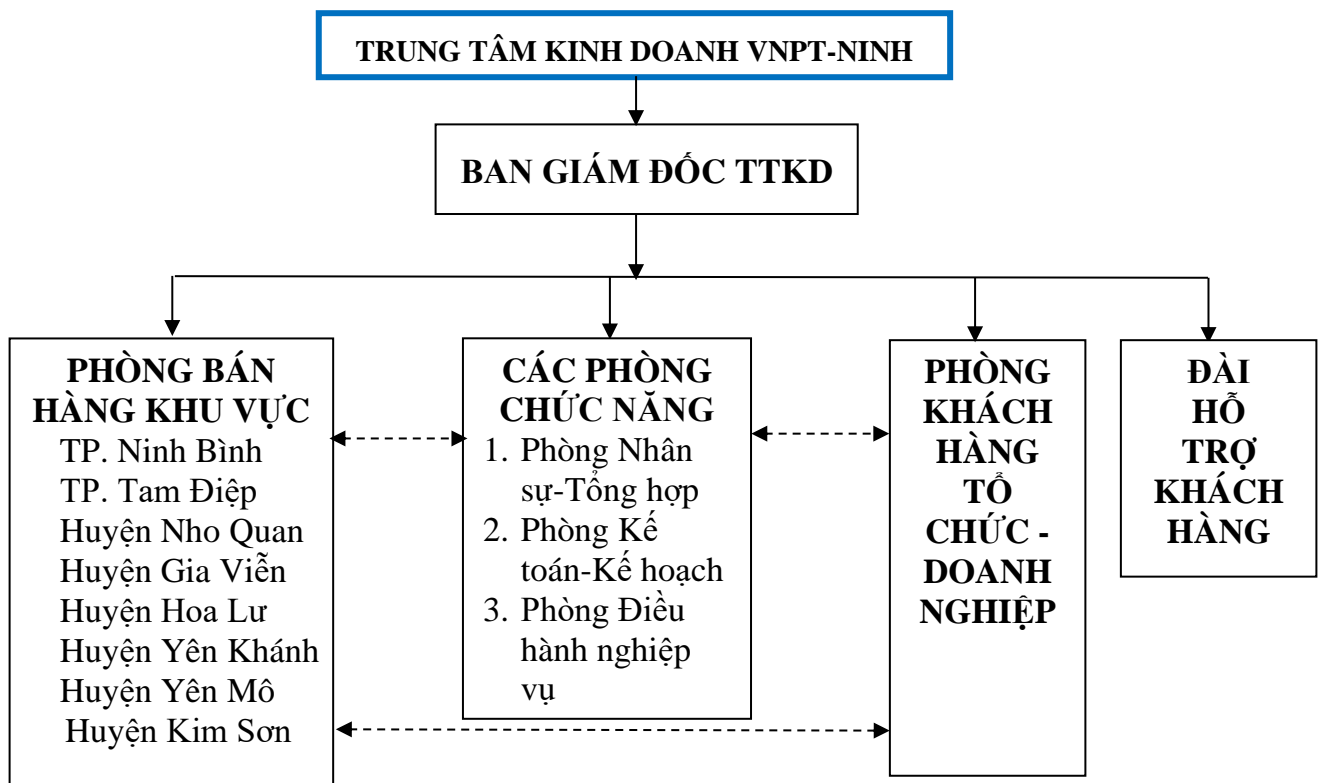
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ [9]

Sau khi thành lập theo đề án tái cơ cấu của Tập đoàn BCVT Việt Nam, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình 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, có các chức năng, nhiệm vụ như sau:

- Kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin; 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;
- Dịch vụ tư vấn, khảo sát, thiết kế công trình viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông;
- Bảo dưỡng, bảo trì, sửa chữa cho thuê công trình, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông;
- Xuất khẩu, nhập khẩu vật tư, trang thiết bị thuộc các lĩnh vực điện, điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin.

- Đổi mới, hiện đại hóa thiết bị công nghệ và phương thức quản lý trong quá trình xây dựng và phát triển đơn vị trên cơ sở phương án đã được Tập đoàn phê duyệt
- Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ, quyền lợi đối với người lao động, đảm bảo cho người lao động tham gia quản lý đơn vị.
- Thực hiện chế độ báo cáo thống kê định kỳ, bất thường, chế độ kiểm toán theo quy định của Nhà nước và của Tập đoàn, chịu trách nhiệm về tính xác thực của báo cáo
- Chịu sự quản lý, kiểm tra, kiểm soát của Tập đoàn, tuân thủ các quy định về thanh tra, kiểm tra của các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền và theo quy định của pháp luật.

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)

Hiện nay, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình có tổng số 128 cán bộ công nhân viên, dưới sự điều hành của Ban giám đốc là 03 phòng ban chức năng và

10 đơn vị thành viên trực thuộc bao gồm: 09 đơn vị bán hàng và 01 Đài hỗ trợ CSKH, chia làm 2 khối bao gồm: khối quản lý và khối sản xuất trực tiếp.

a. Khối quản lý (Văn phòng Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình):

- Ban Giám đốc (Giám đốc và 02 phó giám đốc);
- 03 Phòng chức năng:
 - + Phòng Nhân sự - Tổng hợp;
 - + Phòng Kế toán - Kế hoạch;
 - + Phòng Điều hành nghiệp vụ.

b. Khối sản xuất gồm 10 đơn vị, bao gồm:

- + Đài Hỗ trợ khách hàng;
- + Phòng Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp;
- + Phòng Bán hàng Thành phố Ninh Bình;
- + Phòng Bán hàng Thành phố Tam Điệp;
- + Phòng Bán hàng Huyện Hoa Lư;
- + Phòng Bán hàng Huyện Hoa Gia Viễn;
- + Phòng Bán hàng Huyện Nho Quan;
- + Phòng Bán hàng Huyện Yên Khánh;
- + Phòng Bán hàng Huyện Yên Mô;
- + Phòng Bán hàng Huyện Kim Sơn.

2.1.4. Lĩnh vực, dịch vụ kinh doanh chủ yếu [9]

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;

***Một số sản phẩm dịch vụ, giải pháp tiêu biểu:**

- + Dịch vụ viễn thông: điện thoại cố định, di động (Vinaphone), băng rộng (Fiber-VNN, Mega-VNN), truyền số liệu, truyền hình MyTV
- + Dịch vụ Internet: cho thuê máy chủ, hosting, tên miền ...
- + Dịch vụ CNTT:
 - Các giải pháp Chính phủ điện tử (VNPT-iOffice, VNPT-iGate, VNPT-eCabinet, VNPT-IOC ...);
 - Các giải pháp về Giáo dục: VNPT-EDU;
 - Các giải pháp về Y tế: VNPT-eHealth, VNPT-HIS, VNPT-Care, VNPT-HSSK ...
 - Các giải pháp về Nông nghiệp: VNPT-vFarm ...

2.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh

2.1.5.1. Kết quả kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2016-2020

Doanh thu thuần của doanh nghiệp tăng dần qua các năm cụ thể: Năm 2016 là 399.266 tr.đ, năm 2017 là 412.781 tr.đ tăng 103,38% so với 2016, đến năm 2020 là 443.264 tr.đ tăng 103,79% so với năm 2019. Sự gia tăng doanh thu ổn định này có được là do có sự chuyển dịch cơ cấu về doanh thu: từ dịch vụ truyền thống sang dịch vụ gia tăng: Internet, truyền hình, dịch vụ số.

Mặc dù tốc độ tăng doanh thu thuần qua các năm 2016-2020 có tăng nhưng không nhiều một phần do ảnh hưởng từ sự cạnh tranh khốc liệt của ngành Viễn thông trong nước nói chung và từ các đối thủ cạnh tranh trực tiếp như Viettel, FPT, MobiPhone trong tỉnh nói riêng. Nhưng do tận dụng được cơ hội từ chính sách mới của Tập đoàn, TTKD VNPT - Ninh Bình đẩy mạnh hoạt động kinh doanh, tiết kiệm chi phí. Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã đương đầu với thách thức để vững bước phát triển, tạo dựng được vị thế so với các Viễn thông tỉnh thành khác trong Tập đoàn.

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình*Đơn vị tính: Triệu đồng*

STT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	So sánh 2017/2016 (%)	So sánh 2018/2017 (%)	So sánh 2019/2018 (%)	So sánh 2020/2019 (%)
1	Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	399.266	412.781	418.545	427.06	443.264	103,38%	101,40%	102,03%	103,79%
2	Giá vốn hàng bán	354.663	362.170	363.767	370.313	382.290	102,12%	100,44%	101,80%	103,23%
3	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	44.603	50.611	54.778	56.747	60.974	113,47%	108,23%	103,59%	107,45%
4	Doanh thu hoạt động tài chính	20	4	3	3	4	20,00%	75,00%	100,00%	133,33%
5	Chi phí tài chính									
	<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>									
6	Chi phí bán hàng	9.726	10.120	10.762	11.056	12.379	104,05%	106,34%	102,73%	111,97%
7	Chi phí quản lý doanh nghiệp	8.563	8.643	8.739	8.907	9.459	100,93%	101,11%	101,92%	106,20%
8	LN thuần từ HĐKD (8=3+4-5-6-7)	26.334	31.852	35.280	36.787	39.140	120,95%	110,76%	104,27%	106,40%
9	Thu nhập khác	2	6	9	9	31	300,00%	150,00%	100,00%	344,44%
10	Chi phí khác									
11	Lợi nhuận khác	2	6	9	9	31	300,00%	150,00%	100,00%	344,44%
12	Lợi nhuận trước thuế (12=8+11)	26.336	31.858	35.289	36.796	39.171	120,97%	110,77%	104,27%	106,45%
13	Thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp									
14	Lợi nhuận sau thuế	26.336	31.858	35.289	36.796	39.171	120,97%	110,77%	104,27%	106,45%

(Nguồn: Phòng Kế toán – Kế hoạch, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình)

Lợi nhuận sau thuế của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình tăng ấn tượng, đều qua các năm, năm sau kết quả tốt hơn năm trước. Năm 2017 doanh thu bán hàng, lợi nhuận tăng cao, đặc biệt là lợi nhuận sau thuế tăng 120,97% so với năm 2016. Có được điều này là do từ năm 2017, sau khi ổn định tổ chức, với chiến lược kinh doanh mới, Tập đoàn, TCT đã đẩy mạnh kinh doanh các dịch vụ mới thay thế cho dịch vụ truyền thống đã bão hòa. Trong số đó phải nói đến doanh thu về dịch vụ CNTT, đặc biệt là các giải pháp xây dựng chính quyền số, chính quyền điện tử và công cuộc Chuyển đổi số quốc gia mà VNPT đang tham gia với vai trò là trụ cột, dẫn dắt quá trình chuyển đổi số tại Việt Nam. Năm 2020, dịch bệnh Covid-2019 có tác động tiêu cực tới tình hình KTXH chung, tuy nhiên do có sự điều chỉnh kịp thời chiến lược kinh doanh, đẩy mạnh các sản phẩm hỗ trợ chính quyền, giáo dục, doanh nghiệp...; cùng với chính quyền thực hiện mục tiêu kép “vừa chống dịch-vừa phát triển kinh tế” nên vẫn giữ được mức tăng trưởng khá.

Doanh thu hoạt động tài chính của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình không phải là hoạt động kinh doanh mũi nhọn do đó tương đối ổn định và chiếm tỷ trọng rất nhỏ qua các năm. Tuy nhiên, điều này cũng cho thấy doanh nghiệp đã sử dụng số vốn dôi thừa có hiệu quả vào việc đầu tư các hoạt động tài chính, mang thêm nguồn lợi nhuận cho doanh nghiệp; mặt khác nó cũng phản ánh đúng chính xác thực tế, bởi với cơ chế hoạt động của Tập đoàn, TCT Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone), thì TTKD VNPT-Ninh Bình với vai trò là đơn vị chi nhánh, hạch toán phụ thuộc TCT VNPT-Vinaphone, các khoản thu hàng ngày đều được kết chuyển về công ty mẹ.

Chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng có tăng trong các năm 2016 đến 2020, điều này tuy có làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp nhưng tỷ trọng trên doanh thu là không đáng kể.

2.1.5.2. Thuận lợi và khó khăn

Thông qua kết quả kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình giai đoạn 2016-2020 và các tài liệu nghiên cứu, có thể thấy rằng ngoài những thuận lợi thì doanh nghiệp còn có một số khó khăn cả về chủ quan và khách quan như sau.

Thuận lợi:

- Có đội ngũ công nhân viên đã gắn bó trong thời gian dài, trung thực, thật thà, nhiệt tình, có trình độ cao và nhiều kinh nghiệm làm việc.

- Cơ sở hạ tầng được xây dựng mở rộng quy mô, trang thiết bị, máy móc được đầu tư mua mới đồng bộ và hiện đại, tin học hóa trong quản lý. Cơ sở hạ tầng luôn được nâng cấp kịp thời đáp ứng được nhu cầu của chất lượng dịch vụ viễn thông.

- Thương hiệu VNPT đã có chỗ đứng trên thị trường, chất lượng sản phẩm đã được khẳng định. Chiếm được ưu thế về dịch vụ viễn thông trên địa bàn tại tỉnh Ninh Bình.

- Trong năm 2019, 2020 Tập đoàn VNPT đã tham gia triển khai các giải pháp CNTT trong xây dựng chính quyền điện tử cấp quốc gia và các tỉnh thành, mở ra một hướng đi mới rất tiềm năng cho Tập đoàn.

Khó khăn:

- Do đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là kinh doanh các sản phẩm viễn thông nên cần vốn khá lớn cho việc không ngừng nâng cấp hạ tầng viễn thông sao cho đáp ứng được chất lượng dịch vụ hội nhập được với CNTT đang chuyển mình như vũ bão. Tính cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt.

- Luôn cần đổi mới và giành lại thị phần, tăng cường đội ngũ bán hàng và chăm sóc khách hàng đòi hỏi cần tuyển một loạt công nhân viên mới bổ sung. Tuy nhiên nhân viên mới chưa có kinh nghiệm làm việc tại Doanh nghiệp nên cần phải tăng cường kiểm tra kiểm soát, đảm bảo chất lượng sản phẩm làm ra.

- Đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng lên mọi mặt, ngành nghề xã hội, trong đó có lĩnh vực VT-CNTT mà đơn vị cung cấp dịch vụ. Khó khăn về việc làm, thu nhập dẫn đến khách hàng hạn chế sử dụng, rời bỏ dịch vụ đã làm giảm doanh thu dịch vụ. Tuy nhiên bằng nỗ lực, sáng tạo, định hướng chiến lược nhạy bén đơn vị đã biến nguy cơ thành cơ hội, đẩy mạnh, thay thế các dịch vụ truyền thống bằng dịch vụ CNTT mới, đẩy mạnh các dịch vụ hỗ trợ chính quyền chống dịch, các dịch vụ cho ngành giáo dục, an sinh xã hội.

- Hiệu quả sản xuất kinh doanh chưa cao; việc ra quyết định điều chỉnh về chiến lược, chính sách trong quá trình kinh doanh phần nhiều vẫn theo cảm tính và

kinh nghiệm, chưa có những phân tích đánh giá thực trạng tài chính bài bản. Đồng thời chính sách kinh doanh còn phụ thuộc vào chính sách chung của toàn Tập đoàn và Tổng công ty nên đôi khi thiếu tính chủ động và đột phá trong công tác điều hành của lãnh đạo đơn vị.

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

Phương pháp đánh giá:

Để tìm hiểu, xác định thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình, học viên đã áp dụng một số phương pháp nghiên cứu trong đó có phương pháp phỏng vấn trực tiếp, khảo sát bằng phiếu khảo sát đối với Người lao động đang làm việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình; bao gồm nhân viên lao động trực tiếp và cán bộ quản lý. Bên cạnh đó, học viên còn tiến hành thu thập, tổng hợp dữ liệu thông tin từ kết quả thống kê định kỳ và quyết định ban hành về quy chế tiền lương, thưởng, phúc lợi cho CBCNV, cách thức đánh giá công việc và phân phối thu nhập.

Ngoài ra, trong quá trình khảo sát thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình học viên sử dụng các dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu sơ cấp thu thập thông qua khảo sát ý kiến của người lao động về các chính sách tạo động lực làm việc cho lao động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Thời gian khảo sát từ tháng 4 đến tháng 6 năm 2021.

Kết quả tổng hợp và phân tích có được cho thấy các nhân tố chủ yếu tác động đến động lực làm việc của người lao động và công cụ chính mà đơn vị đang sử dụng để tạo động lực cho người lao động liên quan trực tiếp đến vấn đề tài chính và phi tài chính. Cụ thể như sau:

- 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

Hiện nay, tổng số lao động tại TTKD VNPT Ninh Bình là: 128 người. Trong đó, số lao động nam là: 72 người chiếm 56,25%, số lao động nữ là: 26 người, chiếm 43,25% trong tổng số lao động của đơn vị. Phần lớn cán bộ công nhân viên tại đơn vị đều có trình độ đại học và trên đại học với số lượng 99/128, chiếm 77,34%. Điều này được thể hiện trong bảng 2.3:

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 (%)
I	Trình độ lao động			
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>	

II	Độ tuổi bình quân	Tuổi	40,51	
III	Giới tính			
1	Lao động Nam	Lao động	72	56,25
2	Lao động Nữ	Lao động	56	43,75
IV	Chuyên môn nhiệm vụ			
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)

Tuy nhiên 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.

a) Nhu cầu và mục tiêu của người lao động tại TTKD VNPT Ninh Bình

Bản thân người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của công tác tạo động lực trong Doanh nghiệp. Mỗi người lao động khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần, vì vậy mà động lực của mỗi cá nhân cũng khác nhau. Họ sẽ tìm cách thỏa mãn những nhu cầu đó thông qua việc tham gia vào công tác xã hội, vào quá trình sản xuất, hoạt động đoàn thể, ...vv. Qua nghiên cứu, tìm hiểu thì hiện tại TTKD VNPT Ninh Bình chưa thực hiện việc khảo sát, lấy ý kiến NLĐ hàng năm về nhu cầu và mục tiêu của nhân viên, chính vì vậy mà hiệu quả công tác tạo động lực làm việc cho NLĐ chưa cao. Để tìm hiểu về mong muốn, nhu cầu và mục tiêu mà NLĐ quan tâm, học viên đã tiến hành khảo sát nhu cầu và mục tiêu của cá nhân người lao động. Kết quả khảo sát được tổng hợp, thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.4. Nhu cầu và mục tiêu của người lao động tại TTKD VNPT Ninh Bình

Yếu tố	Mức độ quan trọng		
	Lãnh đạo TTKD	Lãnh đạo phòng và nhân viên nghiệp vụ	Lao động thừa hành và phục vụ
1.Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	3	3	1
2.Công việc ổn định	8	6	2
3.Được đối xử công bằng	2	5	8
4.Môi trường làm việc, quan hệ tập thể tốt	5	8	4
5.Công việc phù hợp với khả năng	6	4	3
6.Cơ hội đào tạo, học tập nâng cao trình độ	7	7	5
7.Được tự chủ trong công việc	1	2	7
8.Có cơ hội thăng tiến	4	1	6

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên)

Từ số liệu tại *Bảng 2.4* ta thấy, những người lao động ở những vị trí công việc khác nhau sẽ có những nhu cầu và mục tiêu khác nhau. Ví dụ: Lãnh đạo của Trung tâm thì mong muốn cao nhất là được chủ động trong công việc, với đội ngũ lãnh đạo phòng chức năng và nhân viên nghiệp vụ thì quan tâm nhất là sự thăng tiến trong công việc; trong khi những nhân viên lao động thừa hành và phục vụ lại coi trọng thu nhập và chế độ đãi ngộ hơn cả. Tuy vậy, những nhu cầu và mục tiêu vẫn đang còn chung chung, người lao động chưa xác định được nhu cầu và mục tiêu cụ thể, phù hợp cho bản thân mình. Do mục tiêu không cụ thể nên bản thân NLD cũng khó tạo được động lực làm việc cho chính họ, đơn vị cũng khó khăn trong việc giúp họ đạt được mục tiêu nhằm tạo động lực cho họ. Để có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình, người lao động cần phải đặt ra những mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu của người lao động hướng tới chủ yếu là có môi trường làm việc tốt, ổn định và có khả năng thăng tiến cao hơn. Chính vì vậy mà ban lãnh đạo và các cấp quản lý cần lưu ý tới các chính sách cụ thể, thực tế nhằm đáp ứng được

nhu cầu của người lao động, góp phần cải thiện động lực lao động cho nhân viên từ đó đạt hiệu quả làm việc cao hơn.

b) Năng lực, khả năng của người lao động

Hiện nay TTKD VNPT Ninh Bình đang sở hữu nguồn lực lao động có trình độ tương đối cao, từ Bảng 2.3 ta thấy: 77,34% lao động có trình độ đại học và trên đại học, phần lớn NLĐ tại đơn vị đều có năng lực để thực hiện công việc, tuy nhiên đa phần những lao động hiện tại đều có xuất phát là nhân viên kỹ thuật viễn thông, được đào tạo chủ yếu về kỹ thuật điện tử viễn thông do đó khi chuyển sang kinh doanh, bán hàng mặc dù đã được đào tạo, tập huấn thêm về chuyên môn nghiệp vụ kinh doanh, marketing nhưng vẫn có nhiều điểm còn hạn chế. Hơn nữa nhiều NLĐ có độ tuổi lớn khả năng tiếp thu những kiến thức, dịch vụ công nghệ mới gặp khá nhiều khó khăn dẫn đến động lực làm việc chưa cao, công tác thúc đẩy tạo động lực cho những đối tượng này cũng là vấn đề cần quan tâm giải quyết.

2.2.1.2. Các nhân tố thuộc về TTKD VNPT Ninh Bình

a) Mục tiêu, định hướng phát triển doanh nghiệp

Với mục tiêu, định hướng phát triển của TTKD VNPT Ninh Bình là xây dựng đơn vị thành một trong những Trung tâm kinh doanh hàng đầu trong nước, phấn đấu thuộc top 20 tỉnh/thành phố, top 5 khu vực miền Bắc. Xây dựng, phát triển TTKD VNPT Ninh Bình trở thành đơn vị kinh doanh dịch vụ VT-CNTT, dịch vụ số số 1 tại tỉnh Ninh Bình, 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. Với mục tiêu và định hướng như vậy, TTKD VNPT Ninh Bình chắc chắn sẽ cần xây dựng chính sách tạo động lực phù hợp để thu hút nhân tài, bởi yếu tố con người là chìa khóa thành công, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin trong bối cảnh cuộc cách mạng số 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ.

b) Các chính sách nhân sự và việc thực hiện các chính sách nhân sự

Công tác nhân sự, quản lý lao động hiện tại Trung tâm đang thực hiện theo quy định pháp luật, theo hướng dẫn chung của Tập đoàn và Tổng công ty. Đảng ủy TTKD VNPT Ninh Bình thống nhất lãnh đạo và chỉ đạo chung việc thực hiện công

tác cán bộ, quản lý đội ngũ cán bộ chủ chốt. Các quy trình, thủ tục về quy hoạch, bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, từ chức, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển cán bộ đều phải thực hiện theo quy định tại điều lệ Đảng, pháp luật Nhà nước, điều lệ, quy chế quản lý cán bộ của Tổng Công ty và các quy định khác có liên quan. Công tác cán bộ phải xuất phát từ yêu cầu nhiệm vụ của đơn vị, phải căn cứ vào tiêu chuẩn cán bộ và hiệu quả công tác, phẩm chất đạo đức, năng lực và sở trường của cán bộ. Đảm bảo nguyên tắc tập trung, dân chủ, tập thể cấp ủy và tập thể lãnh đạo Trung tâm xem xét và quyết định trên cơ sở phát huy trách nhiệm và quyền hạn của từng thành viên, nhất là người đứng đầu, thủ trưởng đơn vị. Đảm bảo sự ổn định, kế thừa và phát triển của đội ngũ cán bộ, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các bộ phận.

c) Văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo của Lãnh đạo đơn vị

TTKD VNPT Ninh Bình được kế thừa và thừa hưởng những giá trị văn hóa doanh nghiệp mà VNPT xây dựng đó là "Văn hóa VNPT". Văn hóa VNPT đã tạo dựng được truyền thống văn hóa đặc trưng, nó cũng là nền tảng hình thành lên phong cách quản lý, lãnh đạo của những người lãnh đạo nói riêng và các thói quen, các phong cách ứng xử luôn quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau của mọi người trong Trung tâm nói chung. Với "Văn hóa VNPT", môi trường, bầu không khí làm việc tốt, tinh thần đoàn kết, hợp tác trong công việc, chấp hành kỷ cương, trách nhiệm đã và đang duy trì được động lực làm việc trong đơn vị khá tốt, đơn vị cần tiếp tục duy trì và phát huy. Có thể nói "Văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo của Lãnh đạo" như là một vũ khí, quyền lực mềm để nâng cao sức mạnh, sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

d) Cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ và công việc mà người lao động đảm nhận

TTKD VNPT Ninh Bình là doanh nghiệp cung cấp dịch vụ VT-CNTT hàng đầu tại Ninh Bình, cung cấp ngày càng nhiều giải pháp, dịch vụ mới có yêu cầu về kỹ thuật, công nghệ cao; để đáp ứng được yêu cầu chất lượng dịch vụ và chất lượng phục vụ đơn vị đã đầu tư nền tảng CSHT khá tốt, bên cạnh đó cũng đầu tư trang thiết bị và đào tạo kiến thức, công nghệ cho NLĐ để thực hiện công việc. Với công cụ, dụng cụ làm việc được trang bị đầy đủ đã hỗ trợ NLĐ khá tốt trong thực thi

nhiệm vụ, giải phóng sức lao động và tạo được tinh thần, động lực làm việc. Tuy vậy với việc phát triển và kinh doanh nhiều dịch vụ mới, nhất là các dịch vụ CNTT, các giải pháp cho chuyển đổi số, xây dựng chính quyền điện tử đòi hỏi NLĐ có kiến thức tin học, công nghệ cao hơn đã gây những khó khăn nhất định cho NLĐ; nhất là đối với các lao động có độ tuổi cao, xuất phát từ nhân viên kỹ thuật.

d) Khả năng tài chính của TTKD VNPT Ninh Bình

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ, đặc biệt với TTKD VNPT Ninh Bình. Với mô hình tổ chức hiện tại, TTKD VNPT Ninh Bình một đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tổng công ty VNPT-Vinaphone; mọi quy định, kế hoạch chi tiêu đều được điều tiết bởi Tổng công ty, hơn nữa với chính sách tiết giảm, thắt chặt chi phí; vì vậy đơn vị không có sự độc lập về tài chính, không có nguồn tài chính dồi dào cho hoạt động tạo động lực làm việc cho NLĐ. Mọi hoạt động tạo động lực làm việc cho NLĐ nào được đưa ra tại đơn vị đều cần sự phê duyệt của Ban giám đốc Trung tâm, trên nữa là Tổng công ty. TTKD VNPT Ninh Bình đã phải cân nhắc, lựa chọn những hoạt động thiết thực, tiết kiệm chi phí, nên thực tế cho thấy các hoạt động tạo động lực làm việc cho NLĐ chưa được phong phú và đa dạng.

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

a) Pháp luật của Nhà nước, chính sách của Chính phủ, Bộ ngành, tỉnh

TTKD VNPT Ninh Bình cũng như các doanh nghiệp, tổ chức khác đều hoạt động theo pháp luật, ngoài việc tuân thủ các điều khoản, quy định liên quan đến hoạt động doanh nghiệp của Nhà nước, Chính phủ; đơn vị còn phải tuân thủ các quy định đối với các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực VT-CNTT của Bộ Thông tin và Truyền thông, chính sách phát triển và ứng dụng CNTT tại các cơ quan nhà nước, doanh nghiệp của tỉnh Ninh Bình. Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật, quy định ngành cũng đều tác động đến hoạt động của đơn vị. Các chính sách về Bảo hiểm xã hội, chính sách về Thuế, mức lương tối thiểu vùng có ảnh hưởng khá lớn đến đơn

vị. Hiện nay NLĐ tại đơn vị đang chịu ảnh hưởng trực tiếp của Luật thuế thu nhập cá nhân, nhiều NLĐ là lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế thu nhập cá nhân. Trong bối cảnh, giá cước dịch vụ viễn thông hiện nay khá thấp, giảm so với trước trong khi giá cả các mặt hàng thiết yếu, như: nhà, điện, nước, xăng dầu ... đều có xu hướng tăng cao; mức đóng thuế thu nhập cá nhân tăng sẽ ảnh hưởng đến thu nhập của NLĐ và điều đó tác động đến động lực làm việc của họ.

b) Doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành và môi trường cạnh

Hiện nay, với chính sách ưu tiên, khuyến khích đẩy mạnh phát triển khoa học công nghệ, ứng dụng CNTT trong công cuộc Chuyển đổi số quốc gia, nhiều doanh nghiệp, công ty tham gia vào quá trình cung cấp sản phẩm, giải pháp VT-CNTT. Tại địa bàn tỉnh, TTKD VNPT Ninh Bình cũng gặp phải sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các tổ chức, doanh nghiệp cũng hoạt động trong lĩnh vực này như Viettel, FPT, Misa, Bkav, AIC ...vv. Sự cạnh tranh gay gắt trong chiếm lĩnh thị phần, lôi kéo khách hàng không những làm giảm doanh thu, tăng chi phí do phải giảm giá thành, tăng khuyến mại, tăng chi phí hoa hồng thù lao Đại lý, tăng chi phí đầu tư hạ tầng công nghệ, tăng chi phí đào tạo chuyển giao công nghệ ảnh hưởng đến quỹ tiền lương, phúc lợi ...vv.

Việc cạnh tranh đôi khi thiếu lành mạnh đến từ các đối thủ cạnh tranh gây ra áp lực cho NLĐ tại đơn vị do phải lo giữ khách hàng, phát triển dịch vụ để đảm bảo chỉ tiêu. Việc khách hàng rời mạng, hủy bỏ dịch vụ để chuyển sang nhà cung cấp khác ảnh hưởng trực tiếp tới tiền lương của NLĐ. Bên cạnh đó, các chính sách thu hút lao động, tiền lương, tuyển dụng từ các đối thủ cạnh tranh cũng gây những khó khăn cho đơn vị, ảnh hưởng tới tâm lý NLĐ. Các yếu tố này có ảnh hưởng tiêu cực tới động lực làm việc của NLĐ tại Trung tâm, do vậy TTKD VNPT Ninh Bình cần phải hoàn thiện hơn chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động.

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

Hoạt động thù lao, phúc lợi lao động được Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình rất quan tâm và được cụ thể hóa bằng văn bản Quy chế tiền lương, chi tiết về quy chế tiền lương, phân phối thu nhập, phụ cấp, trợ cấp xin được tham khảo tại *Phụ lục 3: Tóm tắt Quy chế tiền lương của TTKD VNPT Ninh Bình*.

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

Tiền lương là nguồn thu nhập chính của người lao động, là nguồn tài chính đảm bảo duy trì, đáp ứng nhu cầu cuộc sống hàng ngày của NLD và gia đình họ, chính vì vậy đây là yếu tố chính có tác động tới động lực làm việc của NLD.

Hiện tại TTKD VNPT Ninh Bình đang áp dụng phương án phân phối tiền lương theo phương pháp 3Ps, đây là hệ thống lương được xây dựng sao cho thu nhập của cá nhân phản ánh được ba yếu tố:

- (1) Position: Vị trí công việc;
- (2) Person: Năng lực cá nhân;
- (3) Performance: Kết quả công việc.

Bên cạnh đó, Trung tâm đang áp dụng lương đơn giá nhằm thúc đẩy bán hàng, góp phần hoàn thành tốt các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh; phù hợp các quy định của pháp luật về quản lý tiền lương; thu hút và giữ được lao động giỏi.

Với hệ thống 3Ps, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình có thể trả lương phù hợp với tầm ảnh hưởng của vị trí đối với doanh nghiệp, tạo tính cạnh tranh so với thị trường; thu hút và giữ chân nhân viên giỏi nhờ tạo động lực thông qua thực thi sự công bằng khi trả lương tương xứng với năng lực cũng như khuyến khích nâng cao hiệu quả công việc do trả lương tương xứng với đóng góp của nhân viên vào kết quả chung của đơn vị.

Phương pháp trả lương 3Ps khắc phục được các nhược điểm của phương pháp trả lương truyền thống như quá chú trọng đến bằng cấp hoặc thâm niên, không phân

biệt được năng lực thực hiện công việc và đóng góp của cá nhân vào hiện thực hóa mục tiêu doanh nghiệp; sử dụng BSC/KPI là công cụ để đánh giá hiệu quả công việc và quản trị chiến lược thống nhất trên toàn Tổng Công ty.

Có thể nhận thấy, cách thức trả lương của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã rất chú trọng đến trả lương công bằng, phù hợp với những công việc khác nhau. Tiền lương đã gắn chặt với số lượng và chất lượng mà người lao động cống hiến, trả lương theo từng loại công việc, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc của từng người lao động.

Bảng 2.5. Tiền lương của người lao động năm 2016-2020

Đơn vị tính triệu đồng/người/năm

Khoản mục	Năm 2016	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		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)

Từ bảng số liệu trên cho thấy, thu nhập về tiền lương của người lao động của Trung tâm tương đương so với mặt bằng lương trên thị trường lao động hiện nay. Tiền lương trung bình năm tăng từ 144,97 triệu đồng năm 2016 lên 176,72 triệu đồng năm 2020, tăng 21,9%. Như vậy, về cơ bản đã giúp cho người lao động yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống. Tuy nhiên, thu nhập về tiền lương lại không tăng được nhiều qua các năm, điều này sẽ làm cho việc thỏa mãn của người lao động bị giảm theo phần nào ảnh hưởng tới tâm lý người lao động.

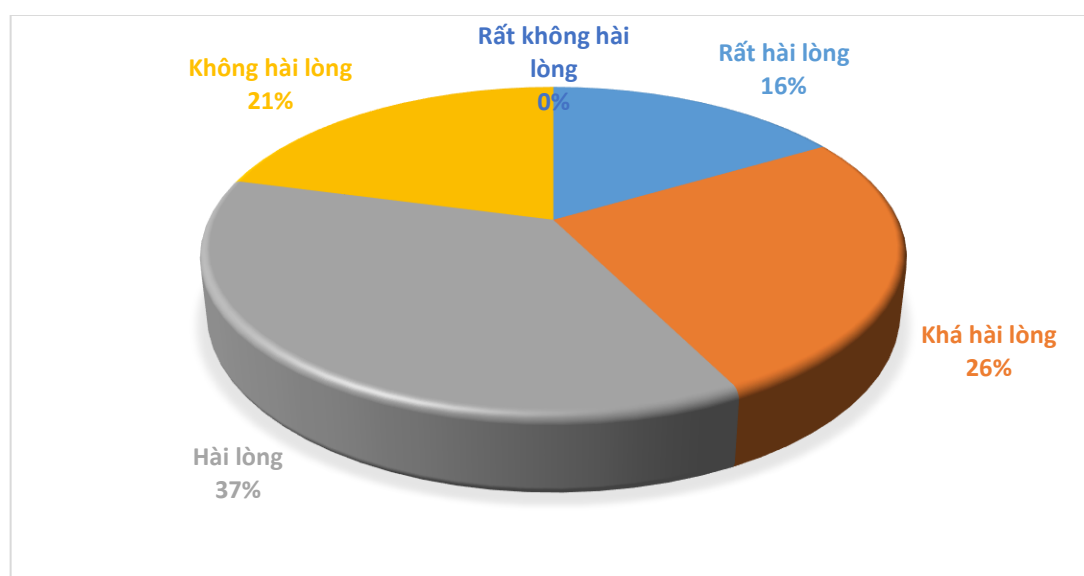
Bảng 2.6. Kết quả ý kiến của người lao động về công tác tiền lương

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát (phiếu hợp lệ)	Tỷ lệ (%)
1. Mức độ hài lòng của NLD với mức lương hiện tại	115	
- 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
2. Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc	115	
- 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
3. Tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc	115	
- 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
4. Hài lòng với quy chế, chính sách lương	115	
- 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
5. Xem xét tăng lương đúng quy định	115	
- Có	101	87,83
- Không	14	12,17

6. Mức Tiền lương của đơn vị so với các Trung tâm kinh doanh khác	115	
- 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)

Qua bảng thống kê trên cho thấy có 79,13% NLD 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% NLD cảm thấy phù hợp trở lên. Có 80,87% NLD hài lòng về quy chế trả lương của Trung tâm. Có 87,83% NLD đồng ý với việc tăng lương đúng quy định, 29,57% là tỷ lệ NLD cho rằng mức lương của họ thấp hơn so với các TTKD khác. Điều này cho thấy, nếu coi tiền lương là một yếu tố TĐL lao động thì số tiền lương mà NLD nhận được tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Ninh Bình thực sự đã làm được điều đó, vì đa số NLD hài lòng với mức lương của họ nhận được. Sự hài lòng về tiền lương sẽ khích lệ tinh thần làm việc của NLD, khiến họ sẽ tận tụy cống hiến, phục vụ, gắn bó và trung thành với DN.



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

Tuy vậy, vẫn có 20,87% NLĐ không hài lòng với mức lương của họ, 26,96% NLĐ cho rằng không công bằng với “**Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc**”, 21,74% NLĐ 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% NLĐ cho rằng xét lương không đúng quy định. Điều này xảy ra khi học viên gửi mẫu điều tra cho NLĐ 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 NLĐ 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 NLĐ tại Trung tâm.

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

Ngoài tiền lương, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình còn sử dụng cơ chế tiền thưởng như một công cụ tạo động lực làm việc hữu hiệu để tạo ra sự hưng phấn và niềm say mê công việc cho người lao động.

Quy chế tiền lương, thưởng được áp dụng đối với người lao động đã ký kết hợp đồng lao động xác định thời hạn từ một năm trở lên và hợp đồng không xác định thời hạn với Đơn vị.

Quỹ tiền thưởng của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình qua các năm như sau:

Bảng 2.7. Quỹ tiền thưởng năm từ năm 2016-2020

STT	Năm	Quỹ tiền thưởng (triệu đồng)	Tốc độ tăng (%)
1	2016	5.560,320	
2	2017	5.685,450	2,25
3	2018	5.807,766	2,15
4	2019	5.992,410	3,18
5	2020	6.296,300	5,07

(Nguồn: Phòng Kế toán – Kế hoạch, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình)

Ta thấy Quỹ tiền thưởng tăng đều các năm (từ năm 2016 – 2020). Trong 5 năm từ năm 2016 - 2020, quỹ tiền thưởng tăng 13 % (tương ứng tăng 735,98 triệu đồng).

Năm 2017 tăng 2,25 % (125,13 triệu) so với năm 2016; năm 2018 tăng 2,15% (122,316 triệu đồng) so với năm 2017; năm 2019 tăng 3,18% (184,644 triệu đồng) so với năm 2018 và năm 2020 quỹ thưởng tăng 5,07% (303,89 triệu đồng) so với năm 2019. Bắt đầu từ năm 2019 Quỹ tiền thưởng tăng cao so với bình quân trước đó, đặc biệt năm 2020 mặc dù trong tình hình kinh tế chung bị ảnh hưởng bởi đại dịch Covid, tuy nhiên với sự điều chỉnh trong chiến lược kinh doanh, biến nguy cơ thành cơ hội, Tổng công ty đã có những chiến lược kinh doanh nhạy bén, đặc biệt đối với các dịch vụ Internet, hỗ trợ học và làm việc từ xa, cùng với xu hướng Chuyển đổi số của tỉnh, Doanh thu dịch vụ VT-CNTT đã bù đắp và đem lại tăng trưởng cao, góp phần làm cho Quỹ tiền thưởng cho đơn vị có sự tăng vọt so với năm trước đó.

Tiền thưởng là nguồn động viên rất lớn cho người lao động tại đơn vị, qua nghiên cứu cơ chế tiền lương thì nguồn tiền thưởng của TTKD VNPT Ninh Bình rất đa dạng, thưởng từ các đợt thi đua, thưởng theo kết quả SXKD, BSC quý, các ngày lễ, Tết, thưởng đột xuất cho những người có thành tích đặc biệt, tuy nhiên tập trung chủ yếu vào đợt cuối năm âm lịch, đầu năm tài khóa. Cụ thể như sau:

Thưởng hàng quý: hàng quý, các Trưởng bộ phận dựa vào một số tiêu chí như số ngày công của nhân viên, mức độ hoàn thành nhiệm vụ, tinh thần trách nhiệm với công việc... để tiến hành đánh giá và xếp hạng nhân viên của bộ phận mình theo 3 hạng: hạng A, hạng B, hạng C. Cách đánh giá này dựa trên thang điểm BSC và KPI mà Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình triển khai đến từng cán bộ công nhân viên. Tiền thưởng hàng quý được Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình chi trả cùng tiền lương vào cuối tháng cho nhân viên. Mức thưởng cụ thể như sau:

Bảng 2.8. Mức thưởng hàng tháng

STT	Hạng	Mức thưởng (đồng)	Khoảng cách thưởng
1	A	2.000.000	
2	B	1.500.000	500.000
3	C	1.000.000	500.000

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

Bảng trên cho thấy mức thưởng ở các hạng tương đối lớn, có khả năng làm động lực thúc đẩy các nhân viên phấn đấu đạt thưởng. Bên cạnh đó, các khoảng cách giữa các mức thưởng cũng không nhỏ (500 nghìn đồng) nên có tác dụng kích thích nhân viên phấn đấu để đạt mức thưởng cao hơn. Tuy nhiên, các tiêu chí xét thưởng hàng quý chưa được cụ thể hóa, việc xếp hạng cho nhân viên thưởng dựa trên định tính, chủ quan nên việc đánh giá và xét hạng thưởng vẫn còn hạn chế nên vẫn chưa hoàn toàn tạo được động lực làm việc cho người lao động.

Thưởng đột xuất: được Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình xét thưởng cho các nhân viên có thành tích đặc biệt trong quá trình làm việc nhằm khuyến khích nhân viên cố gắng chủ động, có tinh thần trách nhiệm và sáng tạo trong công việc. Tùy vào mức độ thành tích nhân viên đã có được mà ban lãnh đạo trong Trung tâm sẽ quyết định mức tiền thưởng nhưng không quá 5 triệu đồng/người/lần:

+ Mức thưởng dành cho nhân viên có sáng kiến, sáng chế cải tiến kỹ thuật, cải thiện điều kiện làm việc, ... là từ 1.000.000 – 5.000.000 đồng;

+ Đối với nhân viên bán hàng thì chính sách thưởng khá đa dạng đáp ứng đủ nhu cầu để tạo động lực làm việc cho CBCNV tại vị trí quan trọng này.

Với hoạt động thưởng đột xuất đã tạo được động lực làm việc cho người lao động. Mọi người đều cố gắng làm việc để có thành tích tốt, có các sáng kiến cải tiến kỹ thuật ... để đạt được nhiều phần thưởng nhằm nâng cao thu nhập cho bản thân nên đã kích thích được người lao động.

Qua tiến hành khảo sát với người lao động TTKD VNPT Ninh Bình và thu được kết quả ở bảng sau:

Bảng 2.9. Khảo sát mức độ hài lòng đối với tiền thưởng của người lao động

Nội dung khảo sát	Số người khảo sát	Tỷ lệ (%)
1. Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai	115	100
- Rất đồng ý	12	10,44
- Đồng ý	40	34,78
- Chấp nhận được	33	28,70
- Không đồng ý	18	15,65

- Rất không đồng ý	12	10,43
2. Chế độ tiền thưởng đa dạng và hợp lý	115	100
- Rất đồng ý	33	28,70
- Đồng ý	59	51,30
- Chấp nhận được	14	12,17
- Không đồng ý	6	5,22
- Rất không đồng ý	3	2,61
3. Mức tiền thưởng xứng đáng với kết quả làm việc	115	100
- Rất đồng ý	10	8,70
- Đồng ý	42	36,52
- Chấp nhận được	35	30,44
- Không đồng ý	15	13,04
- Rất không đồng ý	13	11,3
4. Chế độ tiền thưởng khuyến khích NLD làm việc	115	100
- Rất đồng ý	40	34,78
- Đồng ý	48	41,74
- Chấp nhận được	14	12,17
- Không đồng ý	7	6,09
- Rất không đồng ý	6	5,22
5. Hải lòng với mức tiền thưởng được nhận	115	100
- Rất đồng ý	30	26,09
- Đồng ý	59	51,30
- Chấp nhận được	15	13,04
- Không đồng ý	5	4,35
- Rất không đồng ý	6	5,22

(Nguồn: Kết quả khảo sát của học viên)

Bảng 2.9 cho thấy người lao động hài lòng với tiền thưởng được nhận và điều kiện xét thưởng hợp lý, rõ ràng. Tuy nhiên, công tác đánh giá xét thưởng, mối quan hệ giữa kết quả làm việc và mức thưởng chưa tương xứng thể hiện có 27,08% chưa đồng ý với kết quả xét thưởng vì chưa được công bằng và công khai, 24,34% chưa

đồng ý với mức thưởng tương xứng với kết quả làm việc. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động đã có tác dụng lớn tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động, vì vậy có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của người lao động.

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

Hệ thống phụ cấp của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình gồm 3 loại: phụ cấp làm đêm, phụ cấp làm thêm giờ, phụ cấp đi lại, các khoản phụ cấp đều được tính gộp vào lương để chi trả. Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã có hệ thống phụ cấp cho nhân viên, nhằm mục đích tăng thêm thu nhập cho nhân viên, bù đắp những hao phí sức lực và tinh thần khi nhân viên phải làm thêm giờ, phải làm đêm thông qua phụ cấp làm đêm và phụ cấp làm thêm giờ; hỗ trợ các chi phí đi lại cho họ thông qua phụ cấp đi lại.

Đối với một số cán bộ đặc thù được thêm phụ cấp xăng xe, phụ cấp điện thoại trong quá trình làm việc.

- Phụ cấp làm thêm, làm đêm được trả như sau:

+ Phụ cấp làm đêm: 30%

+ Phụ cấp làm thêm vào ngày thường: 150%

+ Phụ cấp làm thêm vào ngày nghỉ: 200%

+ Phụ cấp làm thêm vào ngày lễ: 300%

- Phụ cấp làm thêm được tính dựa trên tiền công quy chuẩn, không tính phụ cấp chức vụ.

- Phụ cấp kiêm nhiệm:

STT	Chức danh kiêm nhiệm	Tiền kiêm nhiệm/Tháng (VNĐ)
01.	An toàn vệ sinh viên	300.000
02.	Thủ kho, thủ quỹ	700.000
03.	Lái xe	500.000

Các loại phụ cấp này đã khuyến khích được người lao động có trách nhiệm

cao hơn với công việc. Người lao động sẽ được đảm bảo hơn trong việc nhận được những mức lương tương đương với công việc của mình. Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã hoàn toàn tuân thủ đúng theo quy định của pháp luật hiện nay về mức phụ cấp cho người lao động và mức phụ cấp mà Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đang áp dụng này không có sự khác biệt nhiều so với các Doanh nghiệp khác, các ngành và địa phương. Nhưng tiền phụ cấp này còn khá khiêm tốn, nó chưa hỗ trợ được nhiều cho công việc của người lao động nên nó cũng chưa phát huy được hết vai trò trong thúc đẩy động lực làm việc cho NLĐ.

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

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống. Đây là khoản ngoài tiền công, tiền lương và các khuyến khích tài chính. Hiện nay, Trung tâm đang thực hiện phúc lợi và dịch vụ cho NLĐ gồm 2 loại đó là phúc lợi theo pháp luật quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các phúc lợi và dịch vụ tự nguyện nhằm kích thích động viên người lao động gắn bó với doanh nghiệp, một phần là để thu hút lao động giỏi.

* Phúc lợi bắt buộc: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, mang thai, tai nạn lao động, về hưu hoặc khi chết để góp phần ổn định cuộc sống của NLĐ và gia đình họ. Việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế sẽ kích thích NLĐ hăng say làm việc, bởi họ cảm thấy yên tâm, cuộc sống của họ được đảm bảo hơn khi có vấn đề gì đó xảy ra tạo cho NLĐ yên tâm làm việc.

Các chế độ bảo hiểm xã hội bao gồm: Chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, chế độ về hưu, chế độ thai sản và chế độ trợ cấp tử tuất.

* Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện: Phúc lợi khám sức khỏe định kỳ tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình, phúc lợi được trang bị các vật dụng công cụ đảm bảo sức khỏe của CBCNV,... Các loại phúc lợi và dịch vụ này nhằm hỗ trợ phần nào những khó khăn trong cuộc sống của người lao động khi tham gia lao

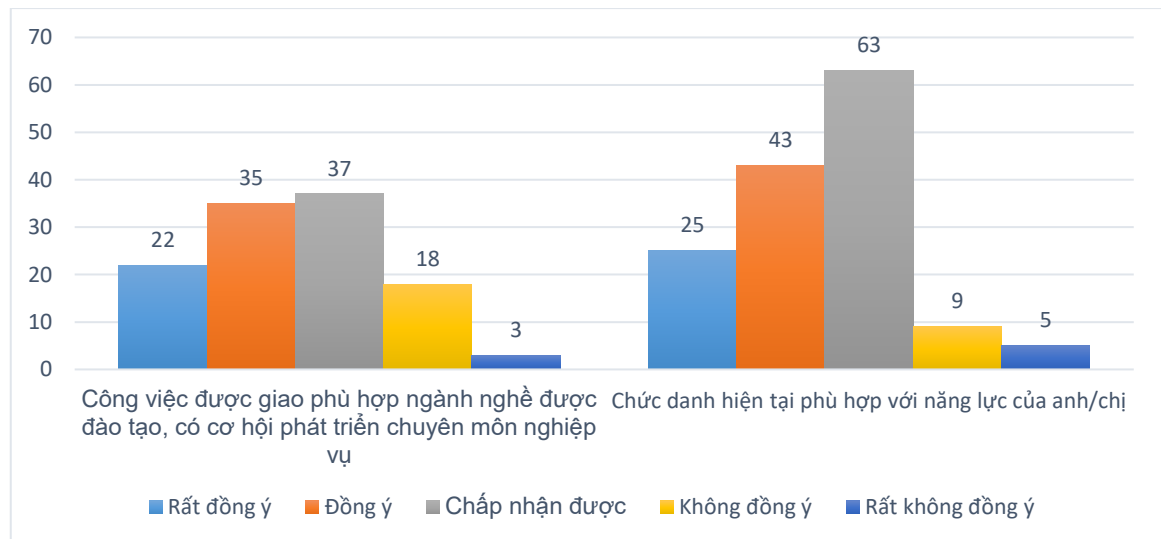
động, tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, kích thích người lao động làm việc và tăng năng suất lao động.

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

Được làm những công việc phù hợp, đúng với sở trường, mong muốn bao giờ cũng đem lại hiệu quả lao động tốt hơn. Tuy nhiên thực tế thì không thể lúc nào, các tổ chức doanh nghiệp cũng có thể đáp ứng được hoàn toàn yêu cầu này, đơn giản bởi nhà quản lý điều hành dựa trên yêu cầu thực tế từng giai đoạn, do đó bên cạnh việc được nhà quản lý đào tạo, bố trí vị trí công việc phù hợp với năng lực chuyên môn thì NLD cũng cần phải luôn chủ động hoàn thiện mình, tự đào tạo để thích ứng với yêu cầu của công việc trong tình hình mới.

Để biết thực tế việc cách thức bố trí công việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình có phù hợp không học viên đã tiến hành khảo sát và kết quả thu được như sau:



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)

Theo kết quả khảo sát, với câu hỏi: “Công việc được giao có phù hợp với ngành nghề được đào tạo, có cơ hội phát triển chuyên môn nghiệp vụ?”, có 37 người

đánh giá chấp nhận được, số người đồng ý 35 người, số phiếu đồng ý cao là 22. Với câu hỏi “Chức danh hiện tại có phù hợp với năng lực của Anh/Chị?”, có 63 người chấp nhận được, 43 người đồng ý, 25 người nhất trí cao. Như vậy, 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 NLĐ đang làm việc tại TTKD VNPT Ninh Bình, đặc biệt là lực lượng lao động bán hàng, kinh doanh trực tiếp có xuất phát là cán bộ kỹ thuật trước đây, sau khi chia tách khỏi Kinh doanh và Kỹ thuật theo đề án tái cơ cấu. 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 việc phân công nhiệm vụ giao khoán 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

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình nhận biết được việc đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của NLĐ, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hoạt động trong công việc của mỗi NLĐ. Bên cạnh việc trả lương cao, NLĐ còn cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các vấn đề khác.

Việc đánh giá thực hiện công việc được Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình thực hiện thường xuyên. Đánh giá tùy thuộc vào loại hình lao động và dựa vào các tiêu chí cụ thể như sau:

Đối với lao động gián tiếp:

- + Mức độ hoàn thành công việc;
- + Tuân thủ các nội quy, kỷ luật lao động;
- + Tương trợ, giúp đỡ đồng nghiệp, sự phối hợp với những người lao động khác trong đơn vị;
- + Sai sót về chuyên môn ảnh hưởng tới chất lượng công việc;
- + Sáng kiến cải tiến kỹ thuật;
- + Tính trách nhiệm với công việc...

Đối với lao động trực tiếp:

- + Mức độ hoàn thành công việc;
- + Tuân thủ nội quy, kỷ luật lao động, tuân thủ các quy định về an toàn vệ sinh lao động;
- + Số ngày công làm việc thực tế;
- + Tỷ lệ tiết kiệm nguyên vật liệu;
- + Bảo quản các trang thiết bị máy móc;
- + Sáng kiến cải tiến kỹ thuật...

Để đánh giá mức độ hài lòng của NLĐ của Trung tâm trong hoạt động đánh giá thực hiện công việc học viên đã tiến hành khảo sát và tổng hợp, kết quả được thể hiện trong bảng sau:

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)

Bảng 2.10 cho thấy 32,17% số người được hỏi không đồng ý với việc họ được biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình; gần 20% số người không đồng tình với kết quả đánh giá thực hiện công việc. Kết quả khảo sát chỉ ra: sự phản hồi thông tin kết quả đánh giá đối với NLĐ thực hiện chưa được tốt, mới chỉ là sự thông báo cho NLĐ về loại xếp hạng mà họ đạt được trong kỳ, chưa chỉ ra cho NLĐ thấy những nguyên nhân ảnh hưởng không tốt đến kết quả thực hiện công việc của NLĐ, chưa đưa ra những biện pháp nhằm giúp NLĐ cải thiện kết quả thực hiện công việc.

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.

Việc đánh giá kết quả làm việc tại TTKD VNPT Ninh Bình cho NLĐ cũng là đòn bẩy tạo động lực làm việc trong lao động. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng thúc đẩy NLĐ hăng hái làm việc. Nó là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả thực hiện công việc của NLĐ gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm

thấy thỏa mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho NLĐ thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình làm việc, từ đó mà họ có phương hướng khắc phục để có thể đạt hiệu quả cao hơn. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc tại TTKD VNPT Ninh Bình là cải tiến việc thực hiện công việc của NLĐ và giúp cho các lãnh đạo TTKD VNPT Ninh Bình có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật, nâng cao hiệu quả hoạt động cho NLĐ là tạo ra động lực làm việc cho họ. Đánh giá kết quả thực hiện công việc công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực làm việc cho NLĐ.

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

Cơ hội nâng cao trình độ năng lực của bản thân và cơ hội thăng tiến chức vụ, vị trí trong doanh nghiệp là một trong những nhân tố có tác động lớn tới động lực làm việc của người lao động nhất là đối với những người có trình độ, tham vọng. Để đánh giá mức độ hài lòng trong cơ hội nâng cao năng lực và thăng tiến của cán bộ nhân viên của Trung tâm hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, học viên đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động tại Trung tâm, kết quả trong bảng sau:

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)

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.

Việc cất nhắc, bổ nhiệm vị trí lãnh đạo, quản lý, thăng tiến cho NLĐ cần phải được thực hiện công bằng minh bạch, dựa trên tiêu chí thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho tất cả mọi người trong tổ chức biết để phấn đấu. Kết quả đánh giá thực hiện công việc nên là một trong những yếu tố được sử dụng làm cơ sở công nhận thành tích của cá nhân và khả năng thăng tiến của NLĐ. Bởi sự thăng tiến chính là cách để khẳng định giá trị của bản thân trong tổ chức và trước đồng nghiệp đặc biệt là những người có hoài bão và năng lực thực sự vì sau một thời gian khá dài làm việc ở một vị trí nào đó thì họ muốn có một vị trí mới hơn để họ có thể phát huy hết năng lực của mình đồng thời tránh sự nhàm chán trong công việc.

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

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình xác định việc tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi cho NLĐ là vô cùng quan trọng. Môi trường lao động thuận lợi tạo ra bầu không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hóa tổ chức lành mạnh, tổ chức phục vụ nơi làm việc theo đúng yêu cầu của công việc, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau... Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất cho NLĐ thực hiện nhiệm vụ, để quá trình đó diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tạo hứng thú tích cực cho NLĐ, để NLĐ cảm thấy được tôn trọng, được phát huy hết tiềm năng của mình, tăng năng suất lao động, giảm bớt thời gian lãng phí không cần thiết, tạo ra sự thoải mái trong công việc từ đó NLĐ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, gắn bó, trung thành với đơn vị.

Chủ trương của Trung tâm là tạo nên một môi trường làm việc thân thiện giữa những người công nhân với nhau, giữa cán bộ quản lý với công nhân của mình. Trung tâm đề cao việc xây dựng một môi trường làm việc bình đẳng nhưng phải tuân thủ theo quy định của đơn vị và pháp luật.

Khi tiến hành khảo sát về môi trường, văn hóa, điều kiện làm việc tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình, học viên nhận được những ý kiến đánh giá tổng hợp lại như sau:

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)

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

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình xác định nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển bền vững của đơn vị. Nguồn nhân lực được xem là tài sản quan trọng nhất của đơn vị. Chính vì vậy, Trung tâm đã tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho NLĐ, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLĐ, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của NLĐ. Đối với NLĐ, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho NLĐ, NLĐ sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. NLĐ cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

Đào tạo và phát triển NNL là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của NLĐ. Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân NLĐ, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của NLĐ và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được các nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng của NLĐ, qua đó sẽ thúc đẩy động lực làm việc của họ luôn được Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình thực hiện theo quy chế đào tạo, bồi dưỡng của TCT.

Căn cứ vào quy chế đào tạo, bồi dưỡng của Tổng công ty, căn cứ vào trình độ chuyên môn và tay nghề của NLĐ, nhu cầu thực tế về công tác quản lý, phát triển sản xuất, đào tạo nâng cao trình độ của đội ngũ CBCNV và điều kiện kinh phí đào tạo; Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng hàng năm đảm bảo xây dựng lực lượng lao động có đạo đức nghề nghiệp, có

đủ trình độ và năng lực chuyên môn phù hợp với nhiệm vụ được giao. Thường xuyên cập nhật, bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng và phương pháp thực hiện nhiệm vụ và chuẩn hóa khung năng lực phù hợp chức danh công việc. Tạo môi trường học tập, khuyến khích người lao động chủ động học tập, nâng cao trình độ, đề cao vai trò tự học tập để phục vụ mục tiêu của đơn vị và cá nhân.

❖ Tổng hợp kết quả:

Từ năm 2016 – 2020, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã tổ chức 98 lớp đào tạo nội bộ:

- Số lao động tham gia các lớp do Tập đoàn, TCT tổ chức với 2.518 lượt người được tập huấn, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc và lý luận chính trị, nguyên trong năm 2020 có trên 900 lượt đào tạo, bồi dưỡng kiến thức.

- Tổng chi phí đào tạo: 1,386 tỷ đồng

- Số lượng CBCNV đào tạo đại học: 12, cao học: 06 người đã hoàn thành thạc sỹ quản lý kinh tế; 04 người đang tiếp tục học ngành Quản trị kinh doanh. Hình thức đào tạo: thuê đơn vị ngoài đào tạo, tự đào tạo nội bộ tại đơn vị do lãnh đạo Trung tâm, lãnh đạo Phòng chức năng, KHDN, các giảng viên nội bộ phòng chức năng đứng lớp, Các đơn vị tự đào tạo nội bộ, các nhân tự học.

Đào tạo là cơ sở để đơn vị kiện toàn quy hoạch bổ nhiệm cán bộ quản lý. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho NLD được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với vai trò, quyền hạn và trách lớn hơn đã có tác động khuyến khích NLD; bởi vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích NLD đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Học viên đã tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động về hoạt động đào tạo tại Trung tâm làm cơ sở để đánh giá công tác đào tạo hiện nay xem có đáp ứng được kỳ vọng của người lao động, từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, kết quả thu được như sau:

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)

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

➤ Ngay từ đầu năm, Chuyên môn - Công đoàn phát động thi đua hoàn thành kế hoạch SXKD đã tổ chức lễ ra quân bán hàng, phát động thi đua đã tạo không khí sôi nổi trong toàn thể CBCNV, NLĐ.

- Trong phong trào "Nụ cười VNPT" do Tập đoàn và Công đoàn VNPT phát động đã được các tập thể, cá nhân tích cực hưởng ứng tham gia. Kết quả có 101 lượt cá nhân được tôn vinh nụ cười VNPT cấp Trung tâm, 14 cá nhân được tôn vinh cấp Công đoàn VNPT, 04 cá nhân tiêu biểu được tôn vinh, khen thưởng, được cử học tập trong nước và nước ngoài; Về "Chất lượng VNPT" có 06 lượt Tập thể được khen thưởng.

- Bên cạnh đó phong trào thi đua "Kinh doanh giỏi về đích sớm", "Ngôi sao kinh doanh" & "Vua bán hàng" cũng đã được đẩy mạnh nhằm tạo động lực khuyến khích nhân viên kinh doanh, CTV tích cực bán hàng và tôn vinh người bán hàng giỏi kết quả có 06 cá nhân, 05 tập thể được TCT khen trong chương trình ngôi sao kinh doanh và 12 cá nhân đạt "Vua bán hàng", 03 cá nhân được TCT tuyên dương và cho đi tham quan nước ngoài là: Hoàng Minh Tuấn, Phạm Mai Hương, Đoàn Thị Thu Minh.

➤ Triển khai thực hiện Phong trào thu nợ quá hạn với mục tiêu thu nợ dài hạn 1,2 triệu/người /năm, các Công đoàn bộ phận hưởng ứng tích cực, nhiều cá nhân được tuyên dương trước cờ: Kết quả 3 năm thu được 912 triệu đồng đạt và vượt 150% mục tiêu Nghị quyết và biểu dương, khen thưởng 33 cá nhân đạt kết quả cao.

➤ Trong phong trào "khách hàng là người nhà của bạn". Kết quả chăm sóc lũy kế được 3.432 khách hàng và giữ 4.586 thuê bao không rời mạng, phát triển trên tập khách hàng trực tiếp chăm sóc là 119 dịch vụ.

➤ Tham gia tích cực các cuộc thi do Tổng Công ty phát động: trong chương trình Khách hàng là những người thân yêu nhất giai đoạn 1 với mục đích thay đổi quan niệm và thái độ phục vụ khách hàng của người VNPT nhằm hướng đến sự chân thành, tận tâm, cầu thị, thân yêu và biết ơn khách hàng. Tạo ra diện mạo mới về hình ảnh nhân viên VNPT Vinaphone trong công tác CSKH, bán hàng và phát triển dịch vụ của VNPT.

- Kết quả: 01 cá nhân đạt giải chương trình thuyết khách tận tâm, Công đoàn Phòng Bán hàng TP Ninh Bình giải tập thể cấp TCT. Đạt top 5 xếp hạng thi đua hoàn thiện thông tin thuê bao trả trước. Tích cực triển khai cuộc thi ảnh "Phụ nữ VNPT Vinaphone đẹp cùng thời gian", cuộc thi "Lan truyền cảm xúc thân yêu".

- Năm 2020, Công đoàn TCT tiếp tục phát động thi đua chương trình “Khách hàng là những người thân yêu nhất” giai đoạn 2 với ý chí quyết tâm cao. Xây dựng hình ảnh con người VNPT - VinaPhone là những “Chiến binh xanh nhiệt huyết” lan truyền những cảm xúc thân yêu để “Gắn kết khách hàng” tạo sức mạnh VNPT ngày càng lớn mạnh.

- Phong trào “Chiến binh xanh nhiệt huyết”, “Lan tỏa MNP” đã thu thập thông tin được khoảng 56.300 khách hàng từ DNK. Tư vấn, vận động được 15.000 thuê bao chuyển mạng giữ số (MNP) thành công.

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

Bên cạnh việc xây dựng các chế độ phúc lợi cho người lao động, tạo môi trường làm việc tốt, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong thời gian qua còn rất chú trọng đến các hoạt động trong nội bộ đơn vị đối với người lao động để tăng thêm động lực cho người lao động tại các bộ phận.

Hàng năm Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình ngoài các hoạt động đã nêu trên còn có các hoạt động trong nội bộ tổ chức cụ thể như sau:

Các hoạt động thường niên:

❖ Tổ chức sinh nhật cho Lãnh đạo các bộ phận, tổ chức ghép sinh nhật cho đội ngũ cán bộ công nhân viên (tổ chức theo tháng).

❖ Tổ chức chào mừng ngày lễ Quốc tế phụ nữ 8/3 hay ngày phụ nữ Việt Nam 20/10 cho các cán bộ công nhân viên nữ tại cơ quan: Hình thức chi bằng tiền hoặc bằng quà hoặc bằng các hoạt động tập thể

❖ Tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ chi phí xe, tặng quà cho các cán bộ công nhân viên cưới hỏi (mỗi cán bộ công nhân viên được tặng quà với mức 2.000.000 đ/người, Hỗ trợ phương tiện cho bản thân NLD cưới có thời gian làm việc từ đủ 24

tháng, quãng đường di chuyển trên 25 km)

❖ Chế độ khi bố/mẹ ruột, bố/mẹ của vợ/chồng, vợ/chồng, con của CBCNV mất: 1.000.000 VND đối với NV (kể cả thử việc), hỗ trợ Chi phí đi lại hoặc hỗ trợ phương tiện khi cự ly di chuyển trên 25 km áp dụng với CBCNV chính thức.

❖ Chế độ thăm hỏi ốm đau: Thăm hỏi ốm đau, nằm viện, tai nạn là các khoản chi thăm hỏi khi bản thân / tứ thân phụ mẫu/ Vợ (chồng)/con của CBCNV ốm đau, nằm viện, tai nạn phải nghỉ từ 03 ngày làm việc trở lên. Hình thức chi bằng tiền hoặc quà.

❖ Chế độ thăm hỏi khi CBCNV sinh con: Tặng quà hoặc tiền mặt

❖ Tổ chức Tết thiếu nhi 1/6 và Tết trung thu cho con em CBCNV: con của CBCNV dưới 15 tuổi, đang làm việc tại đơn vị tính đến thời điểm tặng quà.

❖ Tổ chức đi nghỉ mát cho CBCNV mỗi năm 01 lần.

Tổ chức các cuộc phát động sáng kiến, các giải pháp tối ưu cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

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

Nhìn chung, công tác tạo động lực cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã tương đối tốt và mang lại hiệu quả tích cực, một số kết quả thành tựu đã đạt được như sau:

- Đối với công tác xác định nhu cầu lao động: Các thông báo tuyển dụng của

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình luôn ngắn gọn và chứa đựng đầy đủ các thông tin cần thiết mà ứng viên quan tâm, không thể hiện sự phân biệt đối xử giữa các ứng viên với nhau. Bên cạnh đó, công tác tuyển dụng được lên kế hoạch và chuẩn bị khá tốt, đơn vị đã xây dựng được các tiêu chí tuyển dụng cho từng vị trí để sàng lọc hồ sơ hiệu quả, tổ chức thi tuyển và kết hợp linh hoạt trong quá trình phỏng vấn các ứng viên.

- Trong khi tuyển dụng, Trung tâm đã trao đổi với các ứng viên về nhu cầu làm việc, yêu cầu của vị trí sẽ làm khi tham gia công tác tại đơn vị. Đây là nền tảng để xác định nhu cầu làm việc ban đầu của các cán bộ.

- Một số hoạt động khen thưởng, biểu dương người lao động đã được tổ chức công khai trước toàn thể Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Ban lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã có các cuộc trò chuyện với người lao động nhằm tạo ra sự thân thiết và gần gũi nhau hơn, có cơ hội để hiểu hơn về người lao động của mình, điều này đã khuyến khích mạnh mẽ tinh thần của người lao động.

- Xây dựng quy chế trả lương, thưởng một cách công khai, chính xác dựa trên mức độ hoàn thành công việc đã đảm bảo được phần nào nguyên tắc công bằng và chính xác trong trả lương, ngoài tiền lương còn có các khoản phụ cấp giúp người lao động đảm bảo được thu nhập. Các hình thức thưởng khá đa dạng, mức thưởng và khoảng cách thưởng lớn giúp người lao động có được sự cố gắng, nỗ lực đạt thưởng. Thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc cho người lao động ngoài ra còn có thêm một bữa trưa cho họ.

- Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã có sự chú trọng đến hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực. Mỗi năm, đều xây dựng chương trình, kế hoạch và tổ chức đào tạo, cử người lao động đi đào tạo, tập huấn tại các Trung tâm bồi dưỡng hoặc đào tạo tại chỗ đã đáp ứng được phần nào đó nhu cầu được bồi dưỡng nâng cao trình độ, khả năng và mong muốn được hoàn thiện bản thân của người lao động.

- Hoạt động đánh giá thực hiện công việc được Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình thực hiện thường xuyên, dựa trên mô hình quản lý BSC. Bên cạnh đó, kết quả đánh giá đã được gắn với tiền lương, tiền thưởng hàng tháng và thưởng cuối năm của người lao động giúp họ luôn có sự nỗ lực, cố gắng phấn đấu hơn trong công việc.

- Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã có sự quan tâm cải thiện các điều kiện làm việc cho người lao động, trang bị đầy đủ các trang thiết bị bảo hộ cá nhân, tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho từng năm, mua, đóng BHYT đầy đủ, xây dựng được chế độ làm việc nghỉ ngơi hợp lý cho người lao động. Tạo được không gian làm việc thông thoáng, mát mẻ đã giúp duy trì bảo vệ sức khỏe cho người lao động, giúp họ cảm thấy an tâm làm việc và cống hiến cho đơn vị.

- Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã tổ chức được nhiều phong

trào thi đua sản xuất giữa các cá nhân người lao động, tổ chức các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể dục, thể thao, tổ chức các chuyến tham quan du lịch trong nước và nước ngoài cho người lao động, đã tạo ra được động lực làm việc, không khí thoải mái, thân thiết giữa những người lao động với nhau và với lãnh đạo.

2.3.1. Kết quả đạt được

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

Năng suất lao động của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong các năm 2016 - 2020 đều được tăng lên rõ rệt. Năng suất lao động thể hiện số sản phẩm/một cán bộ công nhân viên hoặc lợi nhuận thu được, doanh thu thu được trên mỗi cán bộ công nhân viên.

- Năng suất lao động năm 2016: 3.002 triệu đồng/người.
- Năng suất lao động năm 2017: 3.151 triệu đồng/người.
- Năng suất lao động năm 2018: 3.195 triệu đồng/người.
- Năng suất lao động năm 2019: 3.260 triệu đồng/người.
- Năng suất lao động năm 2020: 3.463 triệu đồng/người.
- Tỷ lệ tăng trưởng bình quân trong 5 năm là 15,36%.

Bảng 2.14. Năng suất lao động trong năm 2016 -2020

Đơn vị tính: triệu đồng/người

TT	Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Số lượng lao động	133	131	131	131	128
2	Năng suất lao động	3.002	3.151	3.195	3.260	3.463
3	Tỷ lệ năng suất lao động so với năm trước		104,96%	101,40%	102,03%	106,23%
4	Tỷ lệ tăng trưởng bình quân trong 5 năm	115,36%				

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

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

Hàng năm, hoạt động sáng kiến luôn được cán bộ công nhân viên tham gia một cách tích cực. Trung tâm kinh doanh VNPT – Ninh Bình đã có quyết định ban hành về công tác sáng kiến của đơn vị các năm.

Mục đích là: Thúc đẩy thi đua cải tiến/sáng kiến của CBCNV để có thêm nhiều cải tiến, sáng tạo áp dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh mang lại hiệu quả về vật chất hoặc tinh thần cho Công ty, tạo sân chơi cho CBCNV cập nhật thêm các kiến thức chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc, là cơ hội để các CBCNV thực hiện chỉ tiêu về đẩy mạnh văn hóa sáng tạo hướng tới khách hàng trong mục tiêu BSC.

Phong trào sáng tạo, sáng kiến giai đoạn 2016 - 2020: Hàng năm 100% các Công đoàn trực thuộc đều có các giải pháp, sáng kiến được công nhận cấp TTKD; Tổng số có 228 sáng kiến trong đó, 18 sáng kiến được công nhận cấp Tổng công ty, 05 sáng kiến cấp Tập đoàn. Hàng năm có trên 60% đoàn viên công đoàn có sáng kiến/hiến kế/giải pháp cấp cơ sở, đạt trên 106% chỉ tiêu đề ra. Lũy kế giai đoạn có 139/168 đoàn viên (~ 83%) có sáng kiến/giải pháp/hiến kế công nhận cấp cơ sở trở lên.

Bảng 2.15. Số lượng sáng kiến 2016 – 2020

STT	Mục	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Số lượng sáng kiến	22	43	48	54	61

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

Trong đó: Nếu tính bình quân từ năm 2016 - 2020 thì số lượng sáng kiến đến từ các bộ phận là 45,6 sáng kiến.

Như vậy có thể thấy Trung tâm đã có một sự triển khai công tác sáng kiến trong toàn thể cán bộ công nhân viên và được các cán bộ công nhân viên nhiệt tình tham gia vào hoạt động này.

Điều đó sẽ giúp cho Trung tâm có nhiều cải tiến kỹ thuật để phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời kỳ hiện nay.

2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân chủ yếu

2.3.2.1. Những tồn tại cần khắc phục

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. Chính vì vậy nên mặc dù những năm gần đây, công tác tạo động lực cho người lao động tại

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình có nhiều cải thiện, tuy vậy vẫn còn một số tồn tại dưới đây:

- Hiện tại theo quy chế Tiền lương thì tiền lương được phân phối thẳng đến từng cá nhân, không qua đơn vị, do vậy nó không kích thích được tính tập thể của cá nhân, người lao động không có động lực phấn đấu vì tập thể, vì cái chung.

- Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình thường cân nhắc, đề bạt những người lao động đã có thâm niên lâu năm, những lao động trẻ, mới vào làm việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình thì có ít cơ hội; điều này khiến cho những lao động trẻ chưa có cơ hội thể hiện hết khả năng của bản thân.

- Người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình thường xuyên phải thực hiện các báo cáo công việc, báo cáo số liệu,... Đối với một đơn vị kinh doanh thì việc thực hiện báo cáo hàng ngày sẽ mất nhiều thời gian và như thế không hiệu quả trong công việc, nhiều khi các báo cáo chỉ mang tính chất nội dung không nói ra được công việc mà CBCNV đó đang thực hiện là gì, có mang lại doanh thu hay là không.

- Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình chưa cụ thể, phân ra nhiều loại báo cáo và như thế khó để đánh giá chính xác vì một số tiêu chí chưa mang tính định lượng. Bên cạnh đó người lao động còn cả nể nhau, chưa dám nói lên đúng sự thật, chưa thực sự đánh giá đúng kết quả của từng người đạt được và không đạt được. Do vậy hoạt động đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ, công việc của đơn vị vẫn chưa thật sự đạt hiệu quả, chưa thể tạo ra được động lực làm việc cho người lao động.

- Mặc dù, đơn vị đã có sự quan tâm, đầu tư xây dựng, cải tạo nơi làm việc, nhưng điều kiện làm việc của người lao động vẫn còn bất cập. Không gian, môi trường làm việc chưa đủ rộng tại nhiều bộ phận làm ảnh hưởng đến sức khỏe cũng như hiệu quả làm việc của họ. Do đặc thù công việc nên đơn vị chưa thể sắp xếp, bố trí cho người lao động được thời gian làm việc linh hoạt, các quy định trong Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình khá khắt khe nên đang tạo cho người lao động sự gò bó, chưa được thoải mái trong công việc.

- Tiền lương được điều chỉnh tăng, tương đối công bằng song vẫn chưa theo kịp lạm phát. Nguyên nhân của tình trạng này là do nền kinh tế biến động, tình hình lạm phát, dịch bệnh Covid diễn biến phức tạp, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đã có những thay đổi và điều chỉnh chính sách tiền lương nhưng đôi khi chưa thật sự kịp thời. Các hình thức thưởng tương đối đa dạng, mức thưởng khá cao tuy nhiên các tiêu chí xét thưởng đôi khi vẫn còn định tính, chưa cụ thể, khiến người lao động còn băn khoăn về cách xét thưởng cũng một phần ảnh hưởng tới động lực làm việc của NLD.

- Công tác đối thoại người lao động và hoạt động truyền thông nội bộ chưa được quan tâm thực chất; các kênh giao tiếp trong đơn vị mặc dù khá đa dạng, nhiều nhóm nhưng chỉ ở mức độ chia sẻ thông tin công việc.

2.3.2.2. Nguyên nhân chính

a. Nguyên nhân chủ quan:

- Nhận thức của Ban lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của người lao động. Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình hiện nay, chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Trung tâm chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của từng nhóm người lao động nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động. Hiện tại, Trung tâm chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của người lao động. Khó khăn mà đơn vị vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp và do các điều phối nguồn vốn của ban lãnh đạo Trung tâm chưa sắp xếp được hài hòa hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

- Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần của người lao động còn mang tính thụ động; chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho các công tác liên quan đến tạo động lực lao động. Bên cạnh đó, các chính sách về lương thưởng, chính sách đào tạo cũng còn nhiều hạn chế do nguồn vốn đầu tư cho tạo động lực lao động không nhiều.

- Về phía người lao động, do nhận thức, quan điểm của chính người lao động trong đơn vị còn chưa thống nhất. Tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình, người lao động chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân; khiến ban lãnh đạo Trung tâm khó tiếp cận với nhu cầu của người lao động và sẽ khó đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời. Trong 3 nhóm lao động: chỉ có nhóm cán bộ cấp trung trở lên thường xuyên có cơ hội xây dựng ý kiến đóng góp, trong khi đó nhóm cán bộ nhân viên kỹ thuật và nhóm nhân viên hành chính ít khi có cơ hội để trình bày nguyện vọng.

b. Nguyên nhân khách quan: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình về quy chế chính sách vẫn chịu sự ảnh hưởng từ phía Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

- Về công tác nâng cao nguồn nhân lực, phong trào thi đua và công tác khoa học sáng tạo của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình đang bị ảnh hưởng do TCT đang trong quá trình tái cơ cấu tổ chức.

- Công tác quản trị nhân lực hiện đang sử dụng tại TCT áp dụng đến các Trung tâm cần có sự đổi mới hiện đại và hiệu quả hơn nhằm khắc phục các hạn chế tồn tại.

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

Với chiến lược phát triển trong kỷ nguyên mới, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, VNPT đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số (DSP), trở thành một Tập đoàn kinh tế năng động, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, giải pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của nền kinh tế Việt Nam. Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam đã nhận thức đầy đủ và tham gia có trách nhiệm đối với Đề án chuyển đổi số quốc gia, để tiến tới một "Việt Nam số" trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, nhằm mục tiêu trở thành nhà cung cấp hàng đầu về dịch vụ số tại Việt Nam vào năm 2025 và trở thành Trung tâm giao dịch số tại châu Á vào năm 2030. Để đạt được mục tiêu này, VNPT đang tập trung triển khai Chiến lược VNPT 4.0 với nhiều dự án chiến lược trong đó có 3 dự án chiến lược phát triển nguồn nhân lực với quan điểm VNPT đầu tư mạnh mẽ cho nguồn vốn phát triển nguồn nhân lực, nhất là nhân lực chất lượng cao nhằm tạo bước phát triển đột phá và bền vững của VNPT trong Kỷ nguyên số.

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình là đơn vị trực thuộc của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (một đơn vị thành viên của Tập đoàn VNPT), do vậy các định hướng phát triển của Tập đoàn luôn được đảm bảo kế thừa. Bên cạnh đó Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình cũng cụ thể hóa phương hướng phát triển, tầm nhìn của mình trong thời gian tới:

- Xây dựng *Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình* trở thành đơn vị kinh doanh dịch vụ VT-CNTT, dịch vụ số số 1 tại tỉnh Ninh Bình, 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;

- Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu tiến phát triển mở rộng của đơn vị;

- Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động tại đơn vị;

- Nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng quy mô đơn vị, cải tiến cơ sở vật chất.

Có thể thấy, một trong các mục tiêu cơ bản của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình đề ra trong giai đoạn 2020 – 2030 là về giải pháp tạo động lực lao động cho người lao động tại đơn vị. 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. Quan điểm phát triển tạo động lực làm việc cho người lao động

Về mặt chủ trương, quan điểm: Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình luôn xác định con người là nguồn tài nguyên quan trọng nhất của tổ chức, là tài sản lớn nhất của tổ chức, tạo nên sự khác biệt, mang đến ưu thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Với mong muốn người lao động tại đơn vị ngày càng năng động, sáng tạo, gắn bó và trách nhiệm. Đơn vị coi hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động phải là yêu cầu tất yếu, cần thiết, quan trọng, cần được ưu tiên của quá trình SXKD.

Để thực hiện đồng bộ các giải pháp tạo động lực có hiệu quả thì khi thực hiện các giải pháp phải luôn xác định được vai trò, mục tiêu, nội dung và các biện pháp triển khai cụ thể; có lộ trình để thực hiện. Sau từng giai đoạn thực hiện phải có tổng kết, đánh giá và đưa ra các phương hướng trong giai đoạn tiếp theo.

Áp dụng khoa học đồng bộ các chính sách, công cụ cụ thể theo yêu cầu mới: hệ thống chức danh, các quy chế tuyển dụng, đãi ngộ, luân chuyển, bổ nhiệm, phân phối thu nhập, đào tạo, huấn luyện, phù hợp với từng vị trí công việc và từng mối quan hệ lao động sẽ được thiết lập nhằm xây dựng chính sách quản trị hiệu quả hoạt động và các chính sách nhằm tăng cường sự gắn kết.

Chính sách về tạo động lực làm việc cho người lao động tại đơn vị bám sát định hướng phát triển chung của Tổng công ty và Tập đoàn cũng như điều kiện thực tế tại Ninh Bình, đặc biệt trong điều kiện công nghệ ngày càng phát triển như ngày nay.

Hệ thống các công cụ quản lý nhân sự đồng bộ, tuân thủ, cùng với hệ thống cơ chế và chính sách khuyến khích rõ ràng đối với từng đối tượng lao động (cả lao động gián tiếp và lao động trực tiếp SXKD) sẽ tạo nên một tổng thể hệ thống quản lý nhân sự chuyên nghiệp hiệu quả. Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình xác định nhiệm vụ trong giai đoạn này là "Gắn chặt hiệu quả công việc với thu nhập người lao động". Do đó cần phải có cách tổ chức công việc phù hợp, áp dụng tổng thể các giải pháp để thúc đẩy động lực làm việc của NLĐ đáp ứng được thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và khuyến khích người lao động chủ động trong công việc.

❖ Phát triển nguồn nhân lực trở thành nhân tố quyết định sự phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình. Xây dựng cơ cấu nhân lực hợp lý gồm các công nhân lành nghề, các chuyên gia có trình độ cao, các nhà quản lý, các nhà kinh doanh giỏi. Sử dụng hiệu quả lao động và trọng dụng nhân tài nhằm vận dụng, phát huy hết mọi tiềm năng của tập thể, cá nhân của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

❖ Chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động, tạo môi trường làm việc thuận lợi và chú trọng phát triển cá nhân cho người lao động.

❖ Xây dựng chế độ phúc lợi hợp lý, phù hợp với các quy định chung của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

❖ Chú trọng xây dựng môi trường văn hóa giao tiếp công sở, chú trọng phát triển các hoạt động văn hóa, tinh thần, giao lưu học hỏi giữa các đơn vị, cá nhân, đánh giá đúng năng lực, sự đóng góp của mỗi cá nhân người lao động cho Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình.

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

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình là đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực Viễn thông – CNTT, một lĩnh vực có nhiều triển vọng nhưng cũng nhiều thách thức;

Trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0 diễn ra mạnh mẽ, hội nhập, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, nhu cầu khách hàng ngày càng cao; do vậy để nâng cao sức cạnh tranh, duy trì sự phát triển bền vững thì đơn vị cần phải có sự chuẩn bị và thực thi chiến lược kinh doanh một cách bài bản, một trong những chiến lược của đơn vị đó là xây dựng và thực thi tốt chính sách về nhân lực mà mục tiêu chính, quan trọng đó là tạo được động lực làm việc cho cán bộ, công nhân viên trong đơn vị, những người quyết định đến sự thành công, phát triển bền vững của doanh nghiệp. Như vậy mục tiêu tối thượng của đơn vị về tạo động lực làm việc cho người lao động là đảm bảo, duy trì lợi thế trong kinh doanh, hoàn thành các mục tiêu SXKD, xây dựng nền tảng để đơn vị phát triển bền vững.

** Trong ngắn hạn:*

- Tạo động lực lao động góp phần làm cho năng suất lao động tăng từ đó nâng cao hiệu quả SXKD.
- Thực hiện tốt công tác tạo động lực cho người lao động góp phần làm cho người lao động bớt những căng thẳng trong quá trình lao động, tăng sự yêu thích, gắn bó với công việc và với cơ quan đơn vị.
- Tạo động lực lao động còn góp phần cải thiện vật chất cũng như tinh thần cho người lao động.

** Trong dài hạn:*

- Đối với người lao động, tạo động lực là thỏa mãn được nhu cầu vật chất và tinh thần, tạo ra sự thoải mái trong công việc, làm cho người lao động yêu thích công việc khi đó sẽ có nhiều sáng tạo, phát triển tư duy trong công việc và thực hiện công việc một cách hiệu quả cao nhất.
- Tạo động lực cho người lao động góp phần để cho lao động là một nhu cầu tất yếu của cuộc sống.
- Thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động có nghĩa là xây dựng được đội ngũ những người lao động có năng lực, có trình độ chuyên môn cao, có lòng nhiệt huyết, trung thành và tận tụy với sự phát triển chung của Doanh nghiệp.

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

Cơ sở của giải pháp

Dựa trên cơ sở lý thuyết được nghiên cứu ở Chương 1 về các lý luận chung về động lực làm việc và tạo động lực làm việc cho người lao động kết hợp với phân tích về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại TTKD VNPT Ninh Bình (những tồn tại, nguyên nhân) và phương hướng phát triển, quan điểm, mục tiêu về tạo động lực làm việc cho người lao động của đơn vị, ta thấy:

Để tạo động lực cho người lao động Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần xây dựng hệ thống cơ chế chính sách rõ ràng, đánh giá minh bạch, điều hành triệt để, cơ chế đãi ngộ xứng đáng với người lao động, thu hút lao động giỏi, ý thức làm việc vì doanh nghiệp, các cơ chế chính sách phải nhằm giải phóng năng lực sản xuất, nâng cao hiệu quả lao động, phát huy tiềm năng của người lao động; công bằng trong lao động và hưởng thụ.

Tạo động lực cho người lao động là việc làm cần thiết, liên tục trong suốt quá trình phát triển của Công ty, vì trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi Công ty phải có một đội ngũ lao động năng động, sáng tạo, có trách nhiệm xây dựng doanh nghiệp ngày càng phát triển.

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 NLD 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.

Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, các biện pháp đãi ngộ cho doanh nghiệp phải luôn ngang bằng hoặc tốt hơn so với các doanh

nghiệp khác trong ngành. Qua đó có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi.

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

Việc tổ chức tiền lương của công ty vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

- Hoàn thiện quy chế trả lương, thưởng: với cơ chế lương, thưởng như hiện tại chưa kích thích được đối tượng là lãnh đạo quản lý cấp trung (trưởng bộ phận phòng ban, giám đốc các phòng bán hàng khu vực), thực tế thu nhập của các giám đốc và nhân viên tại các phòng bán hàng khu vực chênh lệch không nhiều. Vẫn còn nhiều khoản thưởng được chia bình quân mà không dựa trên vị trí công việc hay kết quả, đóng góp thực hiện công việc của từng lao động.

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

Phòng Tổng hợp – Nhân sự phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có ý kiến cần giải thích làm rõ.

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

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

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

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

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

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

- 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:

Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

Đa dạng hóa hình thức trả lương. Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình nên kết hợp giữa hình thức trả lương kín và trả lương công khai. Có thể áp dụng trả lương kín cho bộ phận quản lý, trả lương công khai cho bộ phận lao động trực tiếp. Nhưng đòi hỏi một nghệ thuật rất cao trong cách thức trả lương, nếu được làm tốt sẽ mang hiệu quả rất tích cực, kích thích được người lao động làm việc hăng say hơn thông qua giá trị mà họ cảm nhận được từ tiền lương được trả.

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

❖ Tiền thưởng: để tiền thưởng thực sự công bằng và là đòn bẩy vật chất tạo động lực lớn lao cho người lao động, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần xây dựng các tiêu chí xét thưởng có tính định lượng cao hơn.

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. Để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận, công ty cần có chính sách thưởng cho những lao động biết tiết kiệm nguyên vật liệu.

- Xác định rõ tiêu chí khen thưởng:

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm Trung tâm nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc:

Khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc.

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:

Trung tâm cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Trung tâm cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Thực hiện chế độ thưởng thâm niên:

Đối với những người lao động làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với đơn vị.

- Không nên chỉ dừng lại ở việc khen thưởng khuyến khích đối với cá nhân Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình nên có những hình thức khen thưởng cho bộ phận có thành tích xuất sắc trong tháng và trong cả năm. Mức thưởng có thể là 3 - 5 triệu đồng/tháng và từ 10 - 15 triệu đồng/năm, Ban giám đốc sẽ là những người trực tiếp xét thưởng. Việc thưởng cho cả bộ phận có tác dụng kích thích tinh thần làm việc tập thể, trách nhiệm đối với công việc chung, thúc đẩy sự tương trợ giúp đỡ lẫn nhau vì mục đích chung, qua đó gắn kết các cá nhân của tập thể với nhau, tạo sức mạnh to lớn để vượt qua những nhiệm vụ khó khăn.

❖ 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:

Hiện nay, Trung tâm mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động, Trung tâm cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

+ Trung tâm cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động ổn định cuộc sống...

+ Tạo ra các dịch vụ cơ bản cho người lao động như mở căng tin. Thông qua việc làm này Công ty vừa kinh doanh thêm, lại thuận tiện cho người lao động, người lao động có thể ăn uống ngay trong căng tin. Như thế sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

Đơn vị nên tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để người lao động có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà Trung tâm đưa ra. Khi làm tốt việc làm này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm đi vào nề nếp và có quy củ.

+ Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Trung tâm cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của lao động đối với Trung tâm, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập.

Việc công ty quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ công nhân viên trong Trung tâm là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về Trung tâm khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền ra, Trung tâm có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen. Việc khen thưởng con em cán bộ có thể được tổ chức riêng cho từng phòng của Trung tâm và lấy tên là ngày lễ “Gia đình”.

+ Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được người lao động tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho người lao động nên cần thăm dò ý kiến của người lao động.

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. Hành vi làm việc của người lao động cũng để nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu

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

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

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

3.2.2.2. 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 NLĐ dựa trên kết quả thực hiện công việc. Do vậy đơn vị cần quan tâm, hoàn thiện công tác giao và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Việc đánh giá thực hiện công việc tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình hiện nay chịu ảnh hưởng bởi cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy Trung tâm cần thực hiện

tốt một số giải pháp sau:

- Chú trọng tuyên truyền, phổ biến cho toàn bộ người lao động trong Trung tâm về hệ thống đánh giá thực hiện công việc và quy trình đánh giá (trước và sau khi điều chỉnh):

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

- Tiếp tục hoàn thiện phần mềm theo dõi, chấm, đánh giá BSC, tính lương tự động trên mạng nội bộ cơ quan 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.

Hoàn thiện các chỉ tiêu, mẫu biểu, thang điểm đánh giá, thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem, tải... Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần thông báo cho toàn bộ các phòng ban Trung tâm về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này giúp nâng cao tính minh bạch, công bằng và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, giúp việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác.

- Tạo điều kiện cho toàn bộ người lao động được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc. Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc.

- Tối ưu minh bạch trong việc sử dụng phần mềm đánh giá bằng cách: đánh giá theo thang bậc điểm của mỗi hệ phân quyền ví dụ như lãnh đạo phòng đánh giá tối đa cho nhân viên phòng là 4 điểm, lãnh đạo Trung tâm là người đánh giá cuối cùng với mức điểm tối đa là 5. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của

hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

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

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

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

- Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực: Với những nhân lực luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Trung tâm trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để nhân lực có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện thêm những tố chất mà nhân lực đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân lực trong tương lai gần, tránh để nhân lực thấy rằng sau đánh giá Lãnh đạo Trung tâm không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ).

Đối với những nhân lực có kết quả đánh giá hoàn thành công việc kém: cần tìm hiểu nguyên nhân để có những giải pháp phù hợp như điều chỉnh nhiệm vụ hoặc điều chuyển sang nhận nhiệm vụ khác phù hợp hơn hoặc có thể cho đi đào tạo lại để khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc; Những

nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ, có ý thức kỷ luật kém sẽ được cân nhắc xử lý theo nội quy lao động.

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

Một điều rất quan trọng đó là việc cân nhắc, đề bạt không chỉ với những người lao động làm việc lâu năm mà còn với những người có đủ khả năng, kiến thức, phẩm chất và lòng nhiệt tình. Việc đề bạt phải đảm bảo công bằng, hợp lý và thực hiện một cách công khai, phải dựa trên cơ sở tình hình sản xuất kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình

3.2.2.3. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Động lực làm việc của nhân lực 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 với sự đóng góp của NLĐ và lãnh đạo càng giúp cho NLĐ hiểu được các công việc phải thực hiện theo tuần, tháng, quý, năm.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trả lương, thưởng cho người lao động dựa trên đánh giá công việc. 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.

Trung tâm 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 biến 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 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.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của đơn vị, Trung tâm 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 đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi người lao động khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng người lao động 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.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng người lao động chỉ biết nhiệm vụ công việc của mình thông qua người phụ trách trực tiếp vẫn nhiều. Để người lao động biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc phải đánh máy ra văn bản và gửi đến từng người lao động.

- 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.

3.2.2.4. 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, học viên đề xuất một số giải pháp như sau:

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

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

Xây dựng và phát triển nhóm làm việc thường xuyên, nên thành lập những nhóm nhỏ số lượng từ 3 - 5 người, lựa chọn người có kinh nghiệm, có chuyên môn giỏi và có mối quan hệ tốt đẹp với mọi người làm nhóm trưởng. Các thành viên trong nhóm cũng nên chọn những người có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn, lứa tuổi khác nhau để khi làm việc có thể giúp đỡ và học hỏi lẫn nhau. Khi nhóm đã được thành lập, nhất thiết phải giao nhiệm vụ cụ thể cho nhóm trong ngày, trong tuần hoặc trong tháng; khi giao nhiệm vụ cho nhóm, đồng thời cũng cần giao quyền cho nhóm. Gắn quyền và nghĩa vụ cho nhóm đó là phương pháp để nhóm hoạt động độc lập, có trách nhiệm và hiệu quả nhất.

Bên cạnh đó, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình có thể thông qua kỷ luật lao động để tạo động lực cho NLĐ. Việc vận dụng khen thưởng và kỷ luật khi xử lý sai phạm cần khéo léo và công tâm, nhất là đối với trường hợp xử lý lỗi, vi phạm của người lao động, việc xử lý như thế nào cho hợp tình hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc thì quả thật là vấn đề không dễ. Vì thế, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần có những quy tắc nhất định trong việc kỷ luật lao động. Việc trách phạt và kỷ luật lao động cần thực hiện nghiêm minh, công khai, công bằng nhưng cũng không nên quá thẳng tay dễ dẫn đến bầu không khí căng thẳng. Nhà quản lý cần tìm hiểu rõ nguyên nhân của sai lầm và tìm hiểu giải quyết sao cho hợp tình hợp lý nhất. Tinh thần, thái độ xây dựng và sự cảm thông với sự thất bại và sai trái của nhân viên sẽ động viên, khuyến khích và nhắc nhở nhân viên chứ không tạo ra sự căng thẳng hay tâm lý sợ hãi làm mất đi tính tự tin trong công việc.

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

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

- Xây dựng giá trị văn hóa và tuyên truyền văn hóa của riêng Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình: Cần xây dựng các chính sách, chuẩn mực về văn hóa doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cần tuyên truyền nhân viên nhớ các giá trị tập thể, tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác; có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt, cảm thấy tự hào gắn bó, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai của mình. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, có cá tính riêng, có tinh thần đoàn kết cao, trong đó người lao động cảm thấy vui vẻ, biết quan tâm tới nhau trong cả công việc và trong cuộc sống và họ sẽ cố gắng làm việc tích hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cần quan tâm đến việc xây dựng thương hiệu, hình ảnh của đơn vị khiến cho nhân viên có cảm giác mình đang được làm việc trong một môi trường hết sức chuyên nghiệp bằng các hình ảnh tốt đẹp thông qua các giá trị nhìn thấy như trang phục, phong cách lãnh đạo, chất lượng sản phẩm, nâng cao sự hiểu biết của người lao động về Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình,...khiến cho họ cảm nhận được giá trị của bản thân khi làm việc tại một nơi chuyên nghiệp và giàu văn hóa.

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

- Thể hiện mục tiêu, quan điểm, chiến lược

Ban lãnh đạo Trung tâm nên thể hiện mục tiêu, quan điểm, chiến lược chính sách của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cũng như sự động viên khích lệ tinh thần người lao động bằng các tranh cổ động, áp phích, hoặc các khẩu hiệu. Các mục tiêu, tranh vẽ, áp phích có thể được treo ngay ở cổng vào của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình, hoặc trong không gian làm việc của nhân viên...là những nơi mà nhân viên có thể thường xuyên nhìn thấy, tạo sự phấn khởi và thúc đẩy tinh thần làm việc cho nhân viên. Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình cũng khuyến khích các bộ phận thể hiện sự quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ của mình qua các khẩu hiệu của riêng bộ phận họ.

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

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 của doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh trên thị trường 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. Đào tạo chính là đầu tư cho tương lai, để phát triển bền vững thì không thể thiếu các chương trình đào tạo. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so

với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Ngoài ra, đào tạo nhân viên cũng phát huy được tính chủ động, sáng tạo trong công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác với thái độ tốt hơn, khai thác những khả năng tiềm ẩn của họ. Đây cũng là động lực và là cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân người lao động, giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình.

Qua quá trình nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo bồi dưỡng của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình cho thấy có sự không hài lòng của người lao động trong công tác đào tạo, nâng cao môn nghiệp vụ chủ yếu ở hình thức đào tạo của doanh nghiệp đơn điệu và trong quá trình tham gia các khóa học, nhân viên không được tạo điều kiện tuyệt đối do vẫn phải xử lý các công việc. 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.*

- Xây dựng các nội dung, khung đào tạo phù hợp với từng vị trí công việc, vai trò: AM, PM, PDM ...
- Không chỉ chú trọng vào công tác bán hàng, dịch vụ mà cần bổ sung thêm các chương trình, nội dung chuyên đề cập nhật thông tin về xu hướng phát triển của thị trường, dịch vụ; chủ trương, định hướng của Nhà nước trong việc triển khai các nền tảng, dịch vụ VT-CNTT phù hợp với chủ trương chung như định hướng về Chuyển đổi số, CMCN 4.0 ... để NLD kịp thời nắm bắt và có định hướng trong việc tiếp cận, bồi dưỡng thêm các kiến thức phục vụ cho công việc.

❖ *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 như:

- Gửi CBCNV quan đi tham gia các khóa học bên ngoài: Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình không nên chỉ đào tạo tại hội trường mà nên gửi CBCNV tham dự các buổi tập huấn, tọa đàm, hội thảo, các khóa đào tạo... bên ngoài do các tổ chức, các trường đại học hoặc các Trung tâm đào tạo. Ví dụ như các lớp về nghiệp vụ Marketing, Bán hàng, Kế toán, Tổ chức lao động, Kỹ năng chăm sóc khách hàng...

- Hiện tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình thường sử dụng các giảng viên nội bộ của ban Đào tạo của Tập đoàn VNPT, Tổng công ty hoặc những CBCNV có kinh nghiệm để đào tạo. Để có thể học hỏi được kiến thức đa dạng hơn thì Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình nên mời giảng viên là các học giả, chuyên gia trong từng lĩnh vực về giảng dạy.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình cần chú trọng đến việc xây dựng nội dung đào tạo phong phú, kết hợp lý thuyết với thực hành. Nội dung đào tạo vẫn còn nặng về lý thuyết, ít thực hành, nhiều khi không sát với thực tế công việc và tình hình thực tế ở doanh nghiệp, do đó dẫn đến tình trạng học viên được đào tạo không thể áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế. Nguyên nhân là do các chuyên gia của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình không đổi mới chương trình học, chưa cập nhật các kiến thức thực tế, các thay đổi trong xu hướng phát triển thị trường, công nghệ để xây dựng chương trình cho phù hợp.

Kết hợp hài hòa giữa nhu cầu đào tạo của Trung tâm và nhu cầu của người lao động để từ đó lập kế hoạch đào tạo cụ thể, hợp lý, tránh sự lãng phí và tránh sự không thỏa mãn do bắt buộc của người được cử đi đào tạo, còn người có nhu cầu thì không được đi đào tạo.

Để tạo điều kiện cho người lao động được đào tạo, Trung tâm nên tạo điều kiện cả về công việc lẫn kinh phí đào tạo như: giảm bớt khối lượng công việc cho NLĐ được đi đào tạo hoặc bố trí người khác làm thay, giữ nguyên lương cho người được đi đào tạo.

Đối với cán bộ quản lý, Trung tâm có thể tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách truyền chuyển, thay đổi chức vụ công tác nhằm tránh sức ỳ, chủ quan, tự thỏa mãn...

Đối với nhân phát triển thị trường hàng năm cần cử đi đào tạo để nắm bắt kịp những thay đổi, dịch vụ mới, giải pháp công nghệ mới, định hướng kinh doanh ...

Mục đích của đào tạo là nhằm tăng kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua việc cung cấp cho họ kỹ năng và kiến thức mới. Đào tạo có hiệu quả sẽ giúp cho người lao động thỏa mãn với công việc, tăng lòng tự hào bản thân, có cơ hội thăng tiến, có thái độ tích cực và có động lực làm việc.

Trong những năm qua, công tác đào tạo tại Trung tâm luôn được quan tâm, chú trọng do đặc thù của ngành đòi hỏi người lao động phải có trình độ, kỹ năng chuyên môn vững vàng và luôn phải nắm bắt được trình độ khoa học công nghệ tiên tiến. Hoạt động đào tạo tại Trung tâm luôn được thực hiện theo đúng chu trình đào tạo bao gồm các bước: xác định nhu cầu đào tạo, lên kế hoạch và chuẩn bị, thực hiện kế hoạch và đánh giá hiệu quả đào tạo.

Tuy nhiên, để nâng cao hơn nữa hiệu quả của hoạt động này thì Trung tâm cần phải đánh giá một cách toàn diện khả năng hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, so sánh giữa kết quả thực tế mà người lao động đạt được với kết quả mà doanh nghiệp mong muốn từ đó tìm ra những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu sót để quyết định đào tạo. Muốn vậy, Trung tâm cần phải tổ chức hội đồng sát hạch, đánh giá với đội ngũ chuyên gia có đầy đủ năng lực chuyên môn. Ngoài ra, Trung tâm cần phải xây dựng tiêu chuẩn đánh giá dựa vào bảng phân tích công việc, xây dựng các bài kiểm tra tay nghề phù hợp với từng nơi làm việc, từng loại, nghề.

Đối với đội ngũ chuyên gia làm công tác đào tạo của Trung tâm cần phải được bồi dưỡng, nâng cao kiến thức nghề nghiệp cũng như khả năng sư phạm. Trung tâm cũng cần có chế độ đãi ngộ thỏa đáng đối với những người này. Không những thế, chương trình đào tạo cần phải được xây dựng sao cho sát với yêu cầu nhiệm vụ của mỗi đơn vị trong Trung tâm, đặc biệt cần phải có thêm nhiều bài học thực hành và nội dung cần phải cập nhật những giải pháp, dịch vụ mới đang cung cấp.

Kế hoạch đào tạo không chỉ căn cứ vào nhu cầu thực tế của công việc tại từng đơn vị, cũng không chỉ căn cứ vào nhu cầu phát triển của cá nhân mà chúng ta cần phải kết hợp hai nhu cầu đó với nhau. Điều đó sẽ làm cho người lao động có hứng thú với việc học, từ đó sẽ nâng cao được hiệu quả đào tạo. Ngoài ra, sau quá trình đào tạo cần phải tạo điều kiện cho người lao động có thể ứng dụng kết quả đào tạo vào trong công việc.

3.2.2.6. 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% NLD 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 chuyển 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 CBCNV.
- 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

Ninh Bình là tỉnh có tiềm năng về phát triển Du lịch, tuy có tác động ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19 nhưng nhìn chung nền kinh tế tỉnh nhà trong giai đoạn vừa qua vẫn giữ được phát triển ổn định và nhận định trong giai đoạn tới từ năm

2021 – 2030 tiếp tục tăng trưởng tốt. Theo số liệu báo cáo, tổng thu ngân sách nhà nước năm 2020 của Tỉnh ước đạt 19.100 tỷ đồng, vượt 32,2% dự toán Hội đồng nhân dân giao, tăng 14,8% so với năm 2019; cơ cấu thu chuyển dịch theo hướng tích cực, bền vững; Tốc độ tăng trưởng đạt 6,78% [11]. Bên cạnh đó công tác xây dựng chính quyền số, chính quyền điện tử, chuyển đổi số được các cấp chính quyền quan tâm, đẩy mạnh. Đây chính là tiền đề, mở ra cơ hội để phát triển, kinh doanh các dịch vụ VT-CNTT trên địa bàn tỉnh, nhất là các giải pháp CNTT cho khối Chính quyền, các giải pháp chuyển đổi số, số hóa cho Doanh nghiệp.

Trước đặc điểm tình hình như trên, đơn vị cần đưa ra một số kiến nghị đến Tổng Công ty tích cực đồng hành cùng Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình trong thời gian 2021-2030 như sau:

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

- Đẩy mạnh công tác giám sát việc điều hành các hoạt động SXKD nhằm khắc phục các hạn chế đã chỉ ra và thực hiện tốt các phương pháp quản trị hiện đại theo định hướng của Tập đoàn.
- Đổi mới các công cụ quản trị BSC, OKR về tập thể và người lao động; Xây dựng mới các chỉ tiêu kiểm tra kiểm soát theo BSC, KPI, KRI.
- Triển khai áp dụng phương pháp cải tiến chất lượng theo phương pháp Lean Six Sigma (LSS) và công tác Quản trị rủi ro doanh nghiệp đảm bảo hiệu quả.
- Tăng cường công tác phối hợp triển khai dịch vụ CNTT theo đúng định hướng, chiến lược phát triển chung của Tập đoàn.
- Chỉ đạo rà soát các cơ chế chính sách hiện tại và điều chỉnh cho phù hợp với định hướng của Tập đoàn và thực tiễn.
- Tiếp tục hoàn thiện các cơ chế về trách nhiệm, quyền hạn quy định để quản trị địa bàn ngày càng tốt hơn. Đặc biệt tập trung quản trị chất lượng phát triển dịch vụ viễn thông CNTT.

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

- Đổi mới phương án thực hiện văn hóa VNPT theo hướng hiệu quả, đảm bảo một môi trường làm việc thân thiện, đội ngũ cán bộ, đảng viên và người lao động thật

sự chuyên nghiệp, có tác phong làm việc khoa học.

- Nâng cao chất lượng giảng viên nội bộ. Hoàn thiện mô hình đào tạo nội bộ, đổi mới nội dung và phương pháp tổ chức các khóa bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng hàng năm. Lựa chọn những cá nhân xuất sắc để đào tạo thành chuyên gia.

- Quan tâm lựa chọn nhân sự tham gia học và thi các chứng chỉ quốc tế; đào tạo đảm bảo 100% nhân viên triển khai CNTT đáp ứng đầy đủ theo chuẩn khung năng lực của Tập đoàn.

- Hoàn thiện cơ chế, chính sách tuyển dụng, để thu hút và sử dụng hiệu quả lực lượng lao động chất lượng cao, đặc biệt là lao động trong lĩnh vực số và CNTT.

- Xây dựng nội dung và phương pháp đánh giá năng lực NLĐ hàng năm phục vụ trả lương và bố trí công việc theo định hướng của Tập đoàn.

- Tăng cường ứng dụng CNTT trong việc: Quản trị và phát triển nguồn nhân lực; quản trị năng suất và hiệu quả của từng tập thể, cá nhân; quản lý quá trình học tập và năng lực cá nhân; tạo môi trường chia sẻ tri thức hiện đại.

- Tiếp tục thực hiện tốt các phong trào thi đua nhằm thực hiện thắng lợi kế hoạch hàng năm. Kiên trì thực hiện tốt định hướng phong trào quản lý sắp xếp nơi làm việc theo mô hình 5S tạo ra môi trường làm việc sạch sẽ gọn gàng.

- Nâng cao hơn nữa trách nhiệm của các chi ủy và đơn vị trực thuộc trong việc chỉ đạo công tác khoa học – công nghệ, sáng kiến và sáng tạo. Đẩy mạnh việc ứng dụng các giải pháp, sáng kiến của các đơn vị trong Tập đoàn về áp dụng.

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 vì 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 Bru 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!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An (2018), *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện Công nghệ - Xây dựng và Phát triển, Hà Nội.
- [2]. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân, Ths. Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.
- [3] Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, Nhà Xuất bản Bru điện, Hà Nội.
- [4]. Hồ Bá Thâm (2004), *Động lực và tạo động lực phát triển xã hội*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia.
- [5] Nguyễn Thành Công (2013), *Luận văn thạc sĩ Tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty Điện Lực Thành phố Hà Nội*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [6] Trần Phương Hạnh (2011), *Luận văn thạc sĩ Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH MTV Điện lực Đà Nẵng*, Đại học Đà Nẵng.
- [7] Vũ Thu Uyên (2008), *Luận án tiến sĩ “Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020”*, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
- [8] Alan Stein JR Jon Sternfeld (bản dịch), *Phương Pháp Tạo Động Lực Trong Công Việc*, Nhà xuất bản Lao động.
- [9] Các tài liệu tham khảo của Trung tâm kinh doanh VNPT - Ninh Bình.
 - Quy chế phân phối tiền lương cho tập thể và cá nhân;
 - Quy chế sử dụng quỹ khen thưởng;
 - Quy chế đào tạo, bồi dưỡng;
 - Quy chế văn hóa VNPT Ninh Bình;
 - Quy chế đối thoại định kỳ tại nơi làm việc;
 - Quy chế dân chủ ở cơ sở tại nơi làm việc;
 - Quy chế thăm quan, nghỉ mát, du lịch;
 - Quy chế về tổ chức và hoạt động của Quỹ khuyến khích tài năng;

- Thỏa ước lao động tập thể ký giữa Ban Giám đốc với Ban chấp hành Công đoàn;

- Báo cáo tổng kết tình hình sản xuất kinh doanh các năm 2016 - 2020.

[10]. Website VNPT: <https://vnpt.com.vn>.

[11]. Website điện tử Báo Ninh Bình: <https://baoninhbinh.org.vn>.

[12]. Website: <https://tapchitaichinh.vn/Chuyen-dong-tai-chinh/nhieu-diem-sang-trong-phat-trien-kinh-te-xa-hoi-tinh-ninh-binh-330002.html>

[13]. Website: <https://hkndsharing.wordpress.com/2015/01/31/dong-co-va-dong-luc-motive-versus-motivation/>

[14]. Website: <http://www.mcad.com.vn/vi/nghien-cuu/a-3314/tao-dong-co-dong-luc-lam-viec-cho-nhan-vien.aspx>

[15]. Website: <http://vuahocvalam.com/ky-nang-mem/cac-nhan-to-anh-huong-toi-dong-luc-dong-co-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-365.html>

[16]. Website: <https://tiva.vn/tin-tuc/cac-nhan-to-anh-huong-toi-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong>

[17]. <https://www.evehr.vn/post/tao-dong-luc-cho-nhan-vien>

[18]. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2020/02/17/nghien-cuu-ve-dong-luc-lam-viec-va-chinh-sach-tao-dong-luc-cho-cong-chuc-hien-nay/>

[19]. <https://laodongvietnam.vn/giai-phap-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong/>

[20]. <https://www.bravohr.vn/lam-the-nao-truyen-dong-luc-cho-nhan-vien-hieu-qua/>

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

Phục vụ đề tài nghiên cứu "Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình"

Kính chào Anh/Chị!

Nhằm mục đích tìm hiểu về thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình. Kính mong quý Anh/Chị vui lòng giúp tôi cho ý kiến, trả lời các câu hỏi điều tra dưới đây. Tôi cam kết đảm bảo bí mật thông tin và số liệu mà các anh/chị đã cung cấp và chỉ sử dụng vào mục đích nghiên cứu.

(Xin Anh/Chị vui lòng đánh dấu "X" vào ô thích hợp nhất)

I. Thông tin cá nhân:

1: Trình độ chuyên môn nghề nghiệp của anh/chị?

☐ Đại học

☐ Cao đẳng

☐ Trung cấp

☐ Khác

2: Quý Anh/Chị hãy cho biết tuổi của mình?

☐ < 30

☐ Từ 30 - 40

☐ 40 - 50

☐ ≥ 50

3: Thời gian Anh/Chị công tác tại TTKD VNPT Ninh Bình

☐ Dưới 1 năm

☐ Từ 3 - 5 năm

☐ Từ 1 - 3 năm

☐ Từ 5 năm trở lên

4: Anh/Chị là: ☐ Nam

☐ Nữ

5: Đơn vị Anh/Chị đang làm việc

☐ Phòng ban chức năng

☐ Phòng bán hàng Khu vực

6: Vị trí, chức vụ công tác của Anh/Chị

☐ Lãnh đạo Trung tâm

☐ Chuyên viên/nhân viên nghiệp vụ

☐ Lãnh đạo phòng (Trưởng, phó phòng)

☐ Lao động thừa hành và phục vụ

II. Ý kiến về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại TTKD VNPT Ninh Bình.

1. Nhận xét về tiền lương

Mức độ Chi tiêu	Rất hài lòng	Khá hài lòng	Hài lòng	Không hài lòng	Rất không hài lòng
1. Mức độ hài lòng của Anh/Chị với mức lương hiện tại					
2. Anh/Chị có hài lòng với quy chế lương của đơn vị					

Mức độ Chi tiêu	Rất công bằng	Khá công bằng	Công bằng	Không công bằng	Rất không công bằng
3. Theo Anh/Chị tiền lương được chi trả công bằng dựa trên đánh giá kết quả thực hiện công việc					

Mức độ Chi tiêu	Rất phù hợp	Khá phù hợp	Phù hợp	Không phù hợp	Rất không phù hợp
4. Theo Anh/Chị tiền lương phân chia phù hợp theo từng vị trí công việc					

Mức độ Chi tiêu	Cao hơn	Tương đương	Thấp hơn	Không biết
5. Mức lương của Anh/Chị so với mức lương cùng vị trí ở Trung tâm kinh doanh khác				

Mức độ Chỉ tiêu	Có	Không
6. Anh/Chị cho biết tiền lương của đơn vị có được xem xét tăng lương đúng quy định		

2. Đánh giá về tiền thưởng, phúc lợi

Mức độ Chỉ tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Công tác đánh giá, xét thưởng công bằng, công khai					
2. Chế độ tiền thưởng đa dạng và hợp lý					
3. Mức tiền thưởng xứng đáng với kết quả làm việc					
4. Chế độ tiền thưởng khuyến khích Anh/Chị làm việc					
5. Anh/Chị có hài lòng với mức tiền thưởng được nhận					

3. Đánh giá về môi trường, điều kiện làm việc

Mức độ Chỉ tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Cơ sở vật chất và trang thiết bị đầy đủ					
2. Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát, an toàn					
3. Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ, trên tinh thần hợp tác					

4. Người mới được chào đón, hướng dẫn, định hướng công việc					
5. Hải lòng về môi trường làm việc					

4. Mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo

Mức độ Chi tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Nội dung đào tạo, huấn luyện phù hợp với yêu cầu vị trí công việc					
2. Phương pháp đào tạo tốt					
3. Kết quả thực hiện công việc tốt hơn sau khi đào tạo					
4. Đối tượng được lựa chọn đào tạo là chính xác					
5. Anh/Chị hài lòng với công tác đào tạo					

5. Mức độ hài lòng đối với công tác đánh giá thực hiện công việc

Mức độ Chi tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đầy đủ, rõ ràng, hợp lý					
2. Anh/Chị biết rõ kết quả đánh giá thực hiện công việc của mình					
3. Kết quả đánh giá phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc					

4. Anh/Chị hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc					
--	--	--	--	--	--

6. Mức độ hài lòng đối với Cách thức bố trí công việc

Mức độ Chỉ tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Công việc được giao phù hợp ngành nghề được đào tạo, có cơ hội phát triển chuyên môn nghiệp vụ					
2. Chức danh hiện tại phù hợp với năng lực của Anh/Chị					

7. Mức độ hài lòng đối với Cơ hội thăng tiến

Mức độ Chỉ tiêu	Rất đồng ý	Đồng ý	Chấp nhận được	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1. Anh/Chị có nhiều cơ hội nâng cao năng lực của bản thân trong công việc					
2. Anh/Chị có thấy cơ hội thăng tiến và luân chuyển vị trí phù hợp năng lực được thực hiện công bằng					

8. Nhìn chung, những chính sách và điều kiện làm việc mà Trung tâm kinh doanh VNPT Ninh Bình đưa ra đã tạo động lực và khuyến khích Anh/Chị làm việc

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

9. Theo Anh/Chị, Trung tâm nên làm gì để tạo động lực làm việc tốt hơn cho anh chị? (Có thể chọn nhiều đáp án)

- ☐ Cải thiện điều kiện làm việc tốt hơn
- ☐ Bố trí, sắp xếp công việc hợp lý hơn
- ☐ Tăng tính tự quyết trong khi thực hiện công việc

- ☐ Tăng cường sự đoàn kết, gắn bó trong Trung tâm
- ☐ Thưởng cho nhân viên khi doanh thu của Trung tâm tăng lên
- ☐ Tạo thêm nhiều cơ hội học tập, nâng cao trình độ chuyên môn
- ☐ Đưa ra các tiêu chuẩn cụ thể để được xét tăng lương, thăng chức
- ☐ Xây dựng hệ thống đánh giá thực hiện công việc cụ thể và phổ biến rộng rãi
- ☐ Khác (ghi rõ)

10. Đánh giá của Anh/Chị về mức độ ưu tiên cho các nhu cầu và mục tiêu sau theo thứ tự từ 1 đến 8 (với 1 là mức ưu độ ưu tiên quan trọng nhất)?

Yếu tố	Mức độ quan trọng
1.Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	
2.Công việc ổn định	
3.Môi trường làm việc, quan hệ tập thể tốt	
4.Được đối xử công bằng	
5.Công việc phù hợp với khả năng	
6.Cơ hội đào tạo, học tập nâng cao trình độ	
7.Được tự chủ trong công việc	
8.Có cơ hội thăng tiến	

Xin trân trọng cảm ơn!

PHỤ LỤC 2

CÂU HỎI PHÒNG VẤN

*(Dùng cho việc phỏng vấn CBCNV để làm rõ các nội dung về
“Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại
Trung tâm Kinh doanh VNPT - Ninh Bình” trong Chương 2)*

1. Theo Anh/Chị, những yếu tố nào trong công việc hiện nay khiến Anh/Chị cảm thấy gấn bó với đơn vị và công việc hiện nay?
2. Những điều gì mà Anh/Chị cảm thấy thích nhất ở TTKD VNPT Ninh Bình?
3. Theo Anh/Chị, TTKD VNPT Ninh Bình có thể làm được gì để giúp cho Anh/Chị làm việc tốt hơn và hiệu quả hơn?
4. Anh/Chị có hài lòng về phương pháp đánh giá kết quả công việc hiện tại không?
5. Anh/Chị đánh giá thế nào về chính sách lương và phúc lợi của đơn vị đối với nhân viên?
6. Anh/Chị có hài lòng với điều kiện làm việc của TTKD VNPT Ninh Bình không?
7. Anh/Chị đánh giá như thế nào về các mối quan hệ hiện nay? (Mối quan hệ giữa nhân viên - nhân viên, nhân viên - lãnh đạo)
8. Theo Anh/Chị lý do chính mà một số nhân viên đã rời TTKD VNPT Ninh Bình trong thời gian qua là gì? Đơn vị nên làm gì để cải thiện điều này?
9. Anh/Chị đánh giá thế nào về cơ hội thăng tiến trong TTKD VNPT Ninh Bình?
10. Theo Anh/Chị, với thực trạng hiện tại của TTKD VNPT Ninh Bình cần có những giải pháp nào để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên?

PHỤ LỤC 3

TÓM TẮT QUY CHẾ TIỀN LƯƠNG CỦA TTKD VNPT NINH BÌNH

1. Mục đích

Quy chế phân phối tiền lương cho tập thể và cá nhân của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình là cơ sở để phân phối tiền lương cho tập thể và cá nhân tại các đơn vị trực thuộc Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình.

2. Phạm vi áp dụng quy chế

Quy chế này được áp dụng cho các tập thể, cá nhân thuộc: Trung tâm Kinh doanh VNPT- Ninh Bình.

3. Đối tượng áp dụng

- Người lao động đã ký kết hợp đồng lao động xác định thời hạn từ một năm trở lên và hợp đồng không xác định thời hạn với Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình.

- Các đối tượng lao động khác: Lao động ký hợp đồng thử việc, lao động hợp đồng thời vụ, lao động hợp đồng theo một công việc nhất định hoặc hợp đồng có thời hạn dưới 12 tháng.

4. Mục tiêu của Quy chế tiền lương

- a) Áp dụng cơ chế khoán tiền lương tới 100% NLĐ của TTKD;
- b) Áp dụng lương đơn giá nhằm thúc đẩy bán hàng, góp phần hoàn thành tốt các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh;
- c) Phù hợp các quy định của pháp luật về quản lý tiền lương;
- d) Thu hút và giữ được lao động giỏi.

5. Nguyên tắc xây dựng và phân phối tiền lương

- a) Tạo động lực cho từng đơn vị, tập thể, cá nhân;
- b) Tiền lương của người lao động phải gắn với 3 yếu tố: P1 (chức danh công việc), P2 (năng lực thực tế của cá nhân) và P3 (kết quả công việc);
- c) Trả lương thỏa đáng đối với người có năng lực, có trình độ chuyên môn - kỹ thuật, có năng suất lao động cao, mức đóng góp giá trị cho đơn vị;
- d) Nguyên tắc trả lương trực tiếp từ Trung tâm Kinh doanh đến người lao động không qua bộ phận trung gian;
- e) Tiền lương của người lao động được đảm bảo cạnh tranh so với thị trường lao động nhằm thu hút, động viên và giữ những cán bộ, nhân viên có năng lực thực

sự và gắn bó lâu dài với Đơn vị;

f) Chính sách tiền lương phải gắn với việc nâng cao chất lượng và định hướng phát triển nguồn nhân lực, đào tạo, bồi dưỡng, thu hút lao động có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi;

g) Khi người lao động được bổ trí đảm nhận chức danh, công việc gì thì được hưởng mức lương tương ứng của chức danh, công việc đó. Khi có sự thay đổi chức danh, công việc thì mức lương cũng thay đổi; Trường hợp người lao động bổ trí đảm nhận nhiều vị trí khác nhau sẽ được xem xét hưởng mức tương ứng với các vị trí kiêm nhiệm.

h) Quy chế tiền lương của các đơn vị được xây dựng trên nguyên tắc dân chủ, công khai có sự tham khảo ý kiến của của Ban Chấp hành Công đoàn Trung tâm và phổ biến đến từng người lao động.

6. Nguồn hình thành Quỹ tiền lương

a) Quỹ tiền lương kế hoạch của TTKD do Tổng Công ty giao gồm:

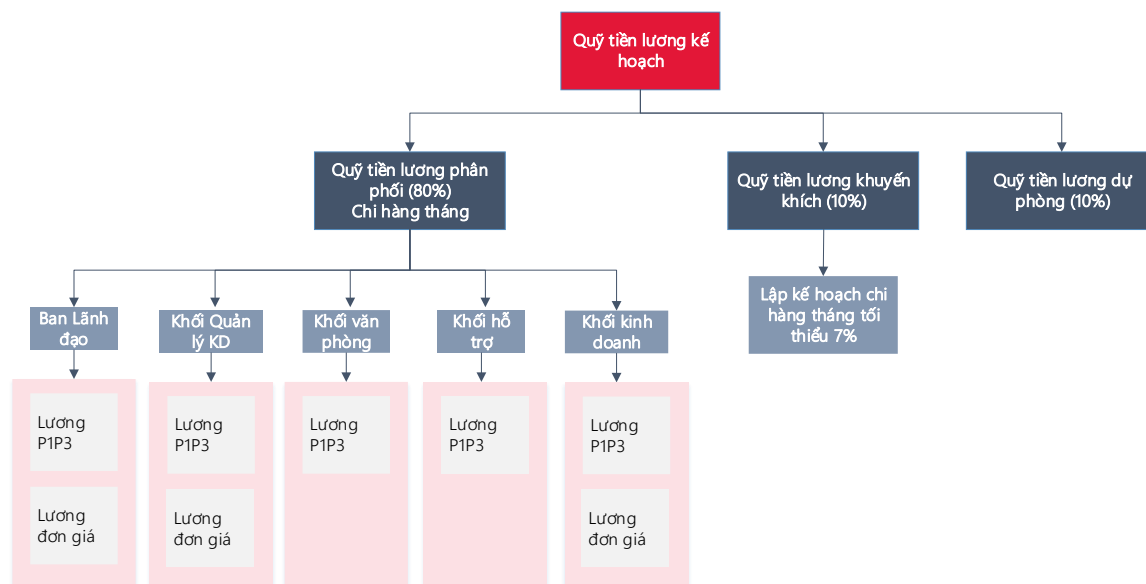
- Lương khoán kế hoạch: Là tiền lương kế hoạch Tổng Công ty giao cho TTKD căn cứ vào các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh năm (doanh thu, chênh lệch thu chi...).
- Lương khuyến khích cá nhân.
- Lương thời vụ: gồm:
 - + Quỹ tiền lương kiêm nhiệm (theo quy định của Tổng Công ty).
 - + Quỹ tiền lương trả cho lao động hợp đồng thời vụ, khoán việc, thử việc.
 - + Tiền lương những ngày không trực tiếp làm việc thực hiện theo quy định của Bộ Luật Lao động bao gồm: Thời gian ngừng việc; thời gian CBCNV bị tạm giữ, tạm giam; thời gian nghỉ do tạm đình chỉ công việc.

b) Quỹ tiền lương BSC: Là tiền lương kế hoạch BSC 4 quý Tổng Công ty giao cho TTKD, sẽ được Tổng Công ty đánh giá, quyết toán hàng quý thông qua kết quả thực hiện BSC/KPI giao cho TTKD từ đầu năm.

c) Tiền lương bổ sung khác từ Tổng Công ty (nếu có).

7. Phân phối quỹ tiền lương kế hoạch

❖ Phương thức phân phối quỹ tiền lương kế hoạch



Hình 2.2. Phân bổ quỹ tiền lương

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, TTKD VNPT Ninh Bình)

d) Quỹ tiền lương phân phối (Qpp): Lập kế hoạch chi hàng tháng tối thiểu 80% quỹ tiền lương kế hoạch.

e) Trích lập quỹ khuyến khích 10% (QKK): Trong đó 70% quỹ khuyến khích được lập kế hoạch chi hàng tháng để thúc đẩy sản xuất kinh doanh tại đơn vị.

f) Quỹ tiền lương dự phòng tối đa 10% (Qdp): Chỉ cho các khoản Lương ngày Lễ Tết, phụ cấp, Lương làm thêm giờ, Lương phân phối vượt chi, ...

❖ Phân phối quỹ tiền lương tới các khối

Quỹ tiền lương phân phối (Qpp) được phân bổ tới các khối làm căn cứ chia lương hàng tháng tới NLĐ. Cụ thể:

a) Quỹ tiền lương khối quản lý kinh doanh: Gồm Giám đốc, Phó Giám đốc TTKD và Giám đốc, phó Giám đốc PBH, Phòng KHTCDN.

b) Quỹ tiền lương khối kinh doanh: Gồm các Phòng bán hàng, Phòng KHTCDN. Tiền lương khối kinh doanh được chia thành:

+ Khối kinh doanh trực tiếp: Gồm nhân viên quản lý điểm bán, nhân viên quản lý bán hàng trực tiếp và địa bàn, AM, nhân viên bán hàng trực tiếp, nhân viên bán hàng qua điện thoại (Telesale), tổ trưởng tổ bán hàng khu vực.

+ Khối kinh doanh gián tiếp: Gồm nhân viên nghiệp vụ và kế toán phòng bán hàng, nhân viên quản lý thu cước, giao dịch viên, nhân viên Presale, Aftersale/Hỗ trợ bán hàng, cửa hàng trưởng.

c) Quỹ tiền lương khối văn phòng: Gồm các Phòng chức năng của TTKD.

d) Quỹ tiền lương khối Hỗ trợ: Đài Hỗ trợ khách hàng.

Quỹ tiền lương phân phối về các khối được phân bổ theo tổng hệ số lương chức danh (P1) của lao động theo khối đó.

8. Nguyên tắc trả lương cho cá nhân

a) Trả lương theo vị trí chức danh công việc, theo năng lực và theo mức đóng góp/ thành tích/ hiệu quả công việc của cá nhân;

b) Người lao động thực hiện các công việc theo chức năng nhiệm vụ (CNNV) nào thì cơ cấu tiền lương được trả theo kết quả đầu ra của CNNV đó.

c) Người lao động thực hiện các công việc theo CNNV chỉ hưởng lương cơ bản, TTKD khuyến khích NLĐ tạo ra sản lượng, giá trị mới thông qua quỹ tiền lương khuyến khích KPI cá nhân và quỹ tiền lương đơn giá.

d) Việc đóng và hưởng các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và các chế độ khác theo quy định của Luật lao động, Luật BHXH, y tế, ... thực hiện theo các văn bản hướng dẫn hiện hành của Tổng Công ty.

e) Tiền lương cá nhân hàng tháng, hàng quý, hàng năm được trả trực tiếp từ quỹ tiền lương của TTKD tới người lao động mà không qua các quỹ tiền lương trung gian nào khác.

9. Các nguồn tiền lương của người lao động

a) Trả trực tiếp hàng tháng cho người lao động;

b) Các khoản tiền lương khác theo quy định (tiền lương làm việc vào ban đêm, tiền lương làm thêm giờ, phụ cấp thường trực thêm giờ,...);

c) Trả đột xuất cho người lao động: Quỹ tiền lương bổ sung của đơn vị và Tổng Công ty (nếu có);

d) Tiền lương quyết toán theo kỳ quyết toán của TTKD.

Cơ cấu tiền lương theo chức danh

Cơ cấu tiền lương của NLĐ theo các chức danh được quy định như sau:

Bảng 2.16. Cơ cấu tiền lương của NLĐ theo các chức danh được quy định

Khối	Chức danh	Cơ cấu tiền lương	
		Lương P1P3	Lương Đơn giá
Khối quản lý kinh doanh	Ban Lãnh đạo TTKD Giám đốc, Phó Giám đốc BHKV Giám đốc, Phó Giám đốc KHTCDN	Tối đa 50% P3 của Trưởng đơn vị/tập thể là kết quả hoàn thành KPI của đơn vị/tập thể.	Tối thiểu 40% Theo tỷ lệ hoàn thành doanh thu của đơn vị/địa bàn phụ trách.
Văn phòng	Tất cả chức danh thuộc các Phòng chức năng	100%	
Kinh doanh trực tiếp	Nhân viên bán hàng trực tiếp	Tối đa 40%	Tối thiểu 50%
	Nhân viên quản lý kênh điểm bán	Tối đa 40%	Tối thiểu 50%
	Nhân viên Quản lý BHTT và địa bàn	Tối đa 40%	Tối thiểu 50%
	Tổ trưởng tổ bán hàng khu vực	Tối đa 40%	Tối thiểu 50%
	Nhân viên AM	Tối đa 40%	Tối thiểu 50%
	Nhân viên Telesale	Tối đa 40%	Tối thiểu 50%
	Nhân viên Thu cước	Tối đa 40%	Tối thiểu 50%
Kinh doanh gián tiếp	Giao dịch viên	Tối đa 100%	Đạt sản lượng vượt định mức giao sẽ được trả lương đơn giá, sản lượng dưới mức giao chỉ tính trong kết quả P3 cá nhân
	Nhân viên nghiệp vụ và kế toán phòng bán hàng	Tối đa 100%	
	Nhân viên quản lý thu cước	Tối đa 100%	
	Cửa hàng trưởng	Tối đa 100%	Đạt sản lượng vượt định mức giao sẽ được trả lương đơn giá,

Khối	Chức danh	Cơ cấu tiền lương	
		Lương P1P3	Lương Đơn giá
			sản lượng dưới mức giao chỉ tính trong kết quả P3 cá nhân
	Presale	Tối đa 100%	
	Aptersale/Hỗ trợ kinh doanh	Tối đa 100%	
Hỗ trợ	Trưởng Đài HTKH	100% P3 của Trưởng Đài là kết quả hoàn thành KPI của Đài HTKH	
	Phó đài HTKH	Tối đa 100%	
	Nhân viên CSKH qua ĐT	Tối đa 100%	
	Kiểm soát viên	100%	
Tất cả chức danh mà trong cơ cấu tiền lương không có lương đơn giá sản phẩm trực tiếp vẫn được áp dụng đơn giá tiền lương đối với sản lượng/doanh thu phát triển mới do cá nhân trực tiếp phát triển được. Tiền lương chi trả cho các đối tượng này trích từ quỹ tiền lương tập trung của đơn vị (Tiền lương khuyến khích, tiền lương dự phòng, tiền lương đơn giá của khối kinh doanh trực tiếp không chi hết).			

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp – TTKD VNPT Ninh Bình cung cấp)

10. Cơ cấu tiền lương cá nhân

$$TL_{CN} = TL_{P1P3} + TL_{DG} + TL_{KK}$$

Trong đó:

- + TL_{CN} : Tiền lương chi trả hàng tháng cho cá nhân người lao động
- + TL_{P1P3} : Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc tháng, phụ thuộc vào P1, đơn giá P1P3, P3 (kết quả thực hiện công việc của cá nhân).
- + TL_{DG} : Tiền lương đơn giá của cá nhân.
- + TL_{KK} : Tiền lương khuyến khích của cá nhân.

❖ Lương theo hiệu quả công việc của mỗi chức danh (P1P3)

$$TL_{P1P3\ i} = DG_{P1P3\ khối\ j} \times P1P3_{th.i} \times N_{tt.i}/N_c \times K$$

▪ **TL_{P1P3 th i}**: Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc tháng i. P3 của cá nhân NLĐ là kết quả đánh giá KPI/KRI cá nhân hàng tháng. P3 của lao động quản lý là kết quả đánh giá KPI/KRI của tập thể.

▪ **DG_{P1P3 khối j}**: Đơn giá trên 1 điểm P1P3 của khối j (theo từng chức danh). Đơn giá trên 1 điểm P1P3 được xác định cố định từ đầu kỳ và được công bố tới NLĐ. Đơn giá P1P3 của các khối khác nhau là khác nhau do tỷ lệ tiền lương P1P3 của các khối là khác nhau. Trường hợp quỹ tiền lương P1P3 quyết toán của khối j tháng thứ i vượt quỹ tiền lương P1P3 kế hoạch của khối, tiền lương vượt sẽ được trích từ quỹ tiền lương dự phòng của TTKD.

Đơn giá trên 1 điểm P1P3 được xác định như sau:

$$\text{DG}_{\text{P1P3 khối j}} = \frac{\text{QTL}_{\text{P1P3 khối j}}}{\sum \text{P1}_{\text{khối j}}}$$

▪ **P1P3_i**: Điểm Hệ số chức danh nhân với Hệ số kết quả công việc của cá nhân hàng tháng. Hệ số kết quả công việc của cá nhân (P3) được quy đổi từ điểm BSC (Bảng 2.11).

▪ **N_{tt,i}**: Tổng ngày công làm việc thực tế quy đổi được trả lương theo chức danh công việc trong tháng gồm: ngày công tác thực tế, ca đêm; ngày nghỉ Lễ, Tết, nghỉ việc riêng có hưởng lương; ngày hội họp theo Thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động; các ngày tham gia khóa học tập, bồi dưỡng nghiệp vụ (dưới 06 ngày làm việc) theo Quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng của đơn vị;

▪ **N_c**: Ngày công chuẩn theo tháng, được xác định bằng tổng số ngày dương lịch trong tháng theo quy định của đơn vị;

▪ **K**: Hệ số K áp dụng với từng khối như sau:

* *Khối văn phòng, khối hỗ trợ, khối kinh doanh gián tiếp*: $K = K_{kpi \text{ tập thể}}$

+ *Nhân viên nghiệp vụ và kế toán phòng bán hàng, nhân viên quản lý thu cước*: $K = K_{kpi \text{ tập thể}} * \text{Tỷ lệ thu nợ tháng (Quy đổi)}$

* *Khối kinh doanh trực tiếp*:

+ *Nhân viên quản lý điểm bán*: K là hệ số quản lý điểm bán.

+ Nhân viên quản lý bán hàng trực tiếp và địa bàn:

$$K = \text{Hệ số quản lý địa bàn} * \text{Tỷ lệ thu nợ tháng (quy đổi)}.$$

+ Nhân viên AM: $K = \text{Hệ số quản lý địa bàn}$.

* Khối quản lý kinh doanh: $K = \text{Tỷ lệ thu nợ tháng (quy đổi)}$ (Bảng 2.6 phụ lục quy đổi Tỷ lệ thu nợ ra Hệ số thu nợ quy đổi).

* Trưởng phòng khối văn phòng: Không áp dụng hệ số K (do kết quả KPI của cá nhân là K_{kpi} tập thể).

* Hệ số K có thể thay đổi theo từng thời kỳ để phù hợp với SXKD.

Bảng 2.17. Bảng quy đổi điểm BSC ra Hệ số kết quả thực hiện công việc

BSC	HỆ SỐ KQCV	BSC	HỆ SỐ KQCV
1,0	0,10	3,1	1,01
1,1	0,14	3,2	1,02
1,2	0,18	3,3	1,03
1,3	0,22	3,4	1,04
1,4	0,26	3,5	1,05
1,5	0,30	3,6	1,06
1,6	0,34	3,7	1,07
1,7	0,38	3,8	1,08
1,8	0,42	3,9	1,09
1,9	0,46	4,0	1,10
2,0	0,50	4,1	1,12
2,1	0,54	4,2	1,14
2,2	0,58	4,3	1,16
2,3	0,62	4,4	1,18
2,4	0,66	4,5	1,20
2,5	0,70	4,6	1,22
2,6	0,78	4,7	1,24
2,7	0,85	4,8	1,26
2,8	0,91	4,9	1,28
2,9	0,96	5,0	1,30
3,0	1,00		

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp – TTKD VNPT Ninh Bình cung cấp)

Bảng 2.18. Bảng quy đổi Tỷ lệ thu nợ ra Hệ số thu nợ quy đổi

TỶ LỆ THU NỢ	HỆ SỐ THU NỢ QUY ĐỔI	TỶ LỆ THU NỢ	HỆ SỐ THU NỢ QUY ĐỔI
100,00%	1,050	98,20%	0,910
99,90%	1,040	98,10%	0,905

99,80%	1,030	98,00%	0,900
99,70%	1,020	97,90%	0,895
99,60%	1,010	97,80%	0,890
99,50%	1,000	97,70%	0,885
99,40%	0,990	97,60%	0,880
99,30%	0,980	97,50%	0,875
99,20%	0,970	97,40%	0,870
99,10%	0,960	97,30%	0,865
99,00%	0,950	97,20%	0,860
98,90%	0,945	97,10%	0,855
98,80%	0,940	97,00%	0,850
98,70%	0,935	96,90%	0,845
98,60%	0,930	96,80%	0,840
98,50%	0,925	96,70%	0,835
98,40%	0,920	96,60%	0,830
98,30%	0,915	≥ 96,50%	0,825

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp – TTKD VNPT Ninh Bình cung cấp)

❖ **Lương đơn giá**

2.1. Tiêu chí xác định đơn giá với các chức danh của các khối:

Khối	Tiêu chí xác định đơn giá	Giảm trừ đơn giá tiền lương
Quản lý kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> Doanh thu hoàn thành kế hoạch mảng/đơn vị phụ trách. 	
Văn phòng	<ul style="list-style-type: none"> Cá nhân phát triển được thuê bao/khách hàng mới được hưởng đơn giá tương đương khối kinh doanh trực tiếp. 	
Kinh doanh-Trực tiếp	<p>Các tiêu chí để xác định đơn giá sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> Doanh thu phát triển mới; Sản lượng phát triển mới theo giá trị gói cá nhân phát triển được hoặc đơn giá công việc chăm sóc khách hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> Doanh thu/Sản lượng theo gói sụt giảm do KH cắt hủy, tạm ngừng.
Kinh doanh-Gián tiếp	<ul style="list-style-type: none"> Áp dụng đơn giá phát triển mới tương tự khối kinh doanh trực tiếp nếu cá nhân tự phát triển được hợp đồng/KH mới 	
Hỗ trợ	<ul style="list-style-type: none"> Áp dụng đơn giá phát triển mới tương tự khối kinh doanh trực tiếp nếu cá nhân tự phát triển được hợp đồng/KH mới 	

Khối	Tiêu chí xác định đơn giá	Giảm trừ đơn giá tiền lương
	<ul style="list-style-type: none"> Sản lượng cuộc gọi vượt định mức. 	
<ul style="list-style-type: none"> Trường hợp TTKD xác định nhiều tiêu chí xác định đơn giá khi tính lương đơn giá tới NLĐ, tỷ lệ phân bổ quỹ tiền lương đơn giá theo các tiêu chí do TTKD điều chỉnh theo từng thời kỳ. Chi tiết cách thức xác định đơn giá và quỹ tiền lương đơn giá tại mục 2.2 dưới đây. 		

(Nguồn: Tổng hợp số liệu từ phòng Kế toán – Kế hoạch cung cấp)

2.2. Nguyên tắc xây dựng đơn giá

▪ Khối quản lý kinh doanh:

$$TL_{DG\ th\ i} = TL_{DG\ kh} \times TLHT_{DT\ dv\ i}$$

Trong đó:

- $TL_{DG\ th\ i}$: Tiền lương theo đơn giá của lao động quản lý trong kỳ tính lương i
- $TL_{DG\ kh}$: Tiền lương đơn giá kế hoạch. Số này được công bố hàng năm và sẽ thông báo lại nếu có điều chỉnh.
- $TLHT_{DT\ dv\ i}$: Tỷ lệ hoàn thành DT của đơn vị/tập thể trong kỳ tính lương. Tỷ lệ quyết toán có hệ số lũy thoái, lũy tiến.

▪ Khối kinh doanh trực tiếp:

- **Đơn giá tiền lương doanh thu phát sinh mới theo dịch vụ** của đơn vị được xác định theo công thức sau:

$$QTL_{DG\ y} = QTL_{DG} \times \frac{DT_{PSM.y} \times B_y \times C_j}{\sum_{y=1}^m DT_{PSM.y} \times B_y \times C_j}$$

Trong đó:

- DG_{TLy} : Đơn giá tiền lương của dịch vụ y
- QTL_{DG} : Quỹ tiền lương được dùng để xác định đơn giá cho doanh thu phát sinh mới
- $DT_{PSM.y}$: Là doanh thu phát sinh mới của dịch vụ y ;
- B_y : Hệ số quy đổi dịch vụ y ;
- C_j : Hệ số địa bàn j .

Đơn giá doanh thu phát sinh mới theo dịch vụ được xây dựng đảm bảo khuyến khích đội ngũ bán hàng và các bộ phận hỗ trợ liên quan thúc đẩy phát triển khách hàng mới, góp phần tăng trưởng doanh thu đơn vị.

Đơn giá tiền lương dịch vụ y:

$$\text{ĐG}_{\text{TL.y}} = \text{QTL}_{\text{ĐG.y}} / \sum \text{DT}_{\text{PSM.y}}$$

Trong đó:

- $\text{QTL}_{\text{ĐG.y}}$: Tiền lương cá nhân i theo đơn giá doanh thu phát sinh mới;
- $\text{DT}_{\text{PSM.y}}$: Doanh thu phát sinh mới của dịch vụ y của cá nhân y;
- $\text{ĐG}_{\text{TL.y}}$: Đơn giá tính lương của dịch vụ y;

Tiền lương đơn giá được chi trả cho tất cả NLĐ trong TTKD phát triển được hợp đồng/thuê bao

➤ **Đơn giá tiền lương theo sản lượng /(gói cước):**

$$\text{ĐG}_{\text{TL.y}} = \frac{\text{QTL}_{\text{ĐG.y}}}{\text{SL}_{\text{kh.y}} * \text{ARPU}_y}$$

Trong đó:

- $\text{ĐG}_{\text{TL.y}}$: Đơn giá sản lượng theo gói có giá trị bằng ARPU của dịch vụ y. Đối với các gói cước phát triển thấp hoặc cao hơn ARPU sẽ áp dụng đơn giá = Đơn giá tiền lương ban hành (nhân hoặc chia) (ARPU bình quân/Giá gói cước).
- $\text{SL}_{\text{kh.y}}$: Sản lượng giao kế hoạch dịch vụ y.
- ARPU_y : ARPU dịch vụ y hoặc giá gói phổ biến dịch vụ y.
- QTL_y : Quỹ tiền lương đơn giá dành cho dịch vụ y. QTL_y được xác định như sau:

$$\text{QTL}_{\text{ĐG.y}} = \text{QTL}_{\text{ĐG}} \times \frac{\text{DT}_{\text{PSM.y}} \times \text{B}_y}{\sum_{y=1}^m \text{DT}_{\text{PSM.y}} \times \text{B}_y}$$

QTL_{ĐG}: Quỹ tiền lương đơn giá của khối.

DT_{PSM.y}: Doanh thu phát sinh mới dịch vụ y trong năm kế hoạch.

B_y: Hệ số quy đổi dịch vụ y hoặc Hệ số khuyến khích dịch vụ y.

ARPU (Average Revenue Per User): Doanh thu trung bình trên một khách hàng.

TTKD có thể áp dụng đơn giá lũy tiến cho các thuê bao gói cước cao để khuyến khích tăng ARPU.

➤ **Đơn giá tiền lương theo thuê bao thực tăng địa bàn quản lý:**

$$TL_{\text{ĐG th i}} = TL_{\text{ĐG kh}} \times TLHT_{\text{DT đv i}}$$

Trong đó:

- $TL_{\text{ĐG th}}$: Tiền lương theo đơn giá thực tăng kế hoạch;
- $TL_{\text{ĐG kh}}$: Tiền lương đơn giá kế hoạch; .
- $TLHT_{\text{DT đv}}$: Tỷ lệ hoàn thành thuê bao thực tăng.

▪ **Đơn giá tiền lương Telesale:**

$$DG_{\text{TL_Telesale}} = DG_{\text{SLCG}} + DG_{\text{TL,y}}$$

Trong đó:

- DG_{SLCG} : Đơn giá sản lượng cuộc gọi.
 - $DG_{\text{TL,y}}$: Đơn giá tiền lương của dịch vụ y.
- TTKD tùy vào từng thời kỳ sử dụng một hay nhiều đơn giá nêu trên.

Tiền lương khuyến khích

Đơn giá khuyến khích đơn vị xác định và công bố tới NLĐ từ đầu kỳ để NLĐ có thể tự tính toán được thu nhập cá nhân trong tháng.

Đơn giá khuyến khích xây dựng trên giả định 40% người lao động của khối đang xác định hoàn thành vượt định mức KPI được giao hoặc khuyến khích cho dịch vụ mới, trọng điểm. Trung tâm Kinh doanh VNPT – Ninh Bình có thể chủ động thay đổi chỉ tiêu để đảm bảo dự báo khả thi với tình hình thực hiện của đơn vị.

Tiền lương khuyến khích dựa trên một hoặc nhiều chỉ tiêu:

- Tỷ lệ hoàn thành vượt mức KPI cá nhân.
- Tỷ lệ hoàn thành vượt mức KPI tập thể.
- Tỷ lệ vượt định mức kế hoạch cá nhân.
- Tỷ lệ vượt định mức sản phẩm.
- Kết quả thực hiện dịch vụ/gói cước mới/trọng điểm.