

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

-----



**THÂN THỊ HUỆ**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG  
NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG**

**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: TS. TRẦN THỊ HOÀ**

**Hà Nội - 2021**

## MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	i
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	v
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	vi
LỜI MỞ ĐẦU .....	1
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI .....	1
2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU .....	2
3. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI.....	6
4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI .....	7
5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI .....	7
6. KẾT CẤU LUẬN VĂN.....	10
CHƯƠNG I .....	11
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP .....	11
1.1. ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG .....	11
1.1.1. Động lực lao động của người lao động.....	11
1.1.2. Tạo động lực làm việc cho Người lao động.....	12
1.1.3. Ý nghĩa của việc tạo động lực làm việc cho người lao động.....	12
1.1.4. Cơ sở lý thuyết về động lực làm việc của người lao động.....	14
1.2. HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	19
1.2.1. Xác định nhu cầu tạo động lực cho người lao động .....	19
1.2.2. Tạo động lực qua các công cụ tài chính.....	20
1.2.3. Tạo động lực qua các công cụ phi tài chính.....	22
1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC của NGƯỜI LAO ĐỘNG .....	24
1.3.1. Nhân tố thuộc về người lao động .....	24
1.3.2. Nhân tố thuộc bản thân công việc .....	25
1.3.3. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp.....	26

1.4. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	29
TÓM TẮT CHƯƠNG 1 .....	33
CHƯƠNG II.....	34
THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG .....	34
2.1. TỔNG QUAN VỀ VNPT BẮC GIANG .....	34
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của VNPT Bắc Giang .....	34
2.1.2. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ VNPT Bắc Giang .....	35
2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Giang .....	37
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Giang .....	38
2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG.....	40
2.2.1. Đặc điểm về nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang.....	40
2.2.2. Thực trạng xác định nhu cầu tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên của VNPT Bắc Giang. ....	41
2.2.3. Thực trạng tạo động lực bằng công cụ tài chính.....	42
2.2.4. Thực trạng tạo động lực bằng công cụ phi tài chính.....	47
2.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG .....	51
2.3.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu .....	51
2.3.2. Kiểm định Crobach's Alpha .....	52
2.3.3. Phân tích nhân tố khám phá .....	54
2.3.4. Phân tích hồi quy.....	56
2.4. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG.....	60
2.4.1. Những thành tựu đạt được. ....	60
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân. ....	62
TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	66
CHƯƠNG III .....	67
GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG .....	67

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN KINH DOANH VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA VNPT BẮC GIANG.....	67
3.1.1. Định hướng phát triển kinh doanh của VNPT Bắc Giang .....	67
3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang .....	67
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG .....	68
3.2.1. Giải pháp nhằm cải thiện lương thưởng, phụ cấp cho cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang. ....	68
3.2.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo và thăng tiến của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang.....	70
3.2.3. Giải pháp nhằm cải thiện môi trường làm việc.....	71
3.2.4. Cải thiện quan hệ nhân sự trong nội bộ tổ chức, nhất là quan hệ giữa lãnh đạo và cán bộ nhân viên .....	72
3.2.5. Hoàn thiện cách thức đánh giá kết quả công việc và thành tích của nhân sự .....	73
3.2.6. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc.....	74
3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ .....	74
TÓM TẮT CHƯƠNG 3 .....	75
KẾT LUẬN .....	76
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	77
PHỤ LỤC I .....	80
PHIẾU KHẢO SÁT .....	80
PHỤ LỤC II .....	84
KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SPSS .....	84

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Ký hiệu</b>	<b>Nguyên nghĩa</b>
1	BHXXH	Bảo hiểm xã hội
2	BHTN	Bảo hiểm thất nghiệp
3	CBNV	Cán bộ nhân viên
4	TL	Tiền lương
5	TT	Tiền thưởng
6	VNPT Bắc Giang	Viễn thông Bắc Giang

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp .....	31
Bảng 2.1: Sản lượng doanh thu các dịch vụ của VNPT Bắc Giang .....	38
Bảng 2.2 Cơ cấu nhân sự tại VNPT Bắc Giang giai đoạn 2018 - 2020.....	40
Bảng 2.3. Mức độ ưu tiên nhu cầu của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang.....	42
Bảng 2.4. Bảng đánh giá công việc của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang áp dụng cho năm 2020 .....	44
Bảng 2.5. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2018 – 2020.....	50
Bảng 2.6. Đặc điểm mẫu tham gia khảo sát.....	51
Bảng 2.7. Kiểm định độ tin cậy thang đo.....	52
Bảng 2.8. Kiểm định KMO and Bartlett .....	54
Bảng 2.9. Ma trận xoay nhân tố .....	55
Bảng 2.10. Bảng kiểm định KMO and Bartlett's .....	56
Bảng 2.11. Kiểm định tương quan Pearson .....	56
Bảng 2.12. Kết quả phân tích hồi quy.....	58
Bảng 2.13. Kết quả hồi quy và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố.....	59

## **DANH MỤC HÌNH VẼ**

Hình 1.1. Cấp độ nhu cầu của Maslow (1954).....	14
Hình 1.2. Mô hình 2 nhân tố của Herzberg (1959) .....	16
Hình 1.3. Mô hình các yếu tố tác động đến động lực làm việc của doanh nghiệp ...	30
Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của VNPT Bắc Giang .....	35

## **LỜI MỞ ĐẦU**

### **1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI**

Trong những năm gần đây, chính sách mở cửa và hội nhập của Nhà nước đã mở ra một lối đi mới cho nền kinh tế Việt Nam là bước ngoặt đánh dấu sự đi lên của nền kinh tế Việt Nam. Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp có điều kiện để hoạt động và phát triển nhưng cũng tạo ra sự cạnh tranh gay gắt trong nền kinh tế, đòi hỏi ở các doanh nghiệp phải có những chính sách chiến lược đúng đắn, kịp thời thì mới có thể trụ vững được. Vì vậy, ngày nay vấn đề mà các doanh nghiệp phải quan tâm là nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm, sản phẩm làm ra có chất lượng tốt, mẫu mã đẹp, đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Để có được những điều này, trước hết doanh nghiệp cần có được đội ngũ lao động có trình độ, có trách nhiệm, hăng say làm việc và có ý thức gắn bó lâu dài với Doanh nghiệp. Để thu hút, khai thác mọi tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh việc tạo động lực lao động cho người lao động là hết sức cần thiết.

Mặc dù động lực lao động không phải yếu tố duy nhất có ảnh hưởng tới năng suất của người lao động. Tuy nhiên, đây là yếu tố có tính chất quyết định tới năng suất, chất lượng công việc của người lao động. Nó kích thích người lao động làm việc có động cơ, mục đích từ đó làm tăng hiệu quả thực hiện công việc của họ. Khi khoa học kỹ thuật công nghệ ngày càng phát triển và không còn là sự khác biệt giữa các doanh nghiệp thì các nhà quản trị bắt đầu chú trọng đầu tư vào nguồn nhân lực để tạo lợi thế cạnh tranh cho mình. Việc xây dựng một đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp đã khó, việc tạo động lực để kích thích động viên để đội ngũ này phát huy hết khả năng, trí tuệ, tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới đạt được mục tiêu của tổ chức lại càng là thử thách thể hiện nghệ thuật và khoa học của các nhà quản trị nhân lực trong cuộc cách mạng 4.0.

Nhận thức được điều này sau một thời gian làm việc tại Viễn thông Bắc Giang (VNPT Bắc Giang) đi sâu vào thực tiễn hoạt động kinh doanh của Viễn thông và



kết hợp với vốn kiến thức được trang bị trong lúc đang theo học tại trường Học Viện Công Nghệ Bưu chính Viễn thông, Cao học viên chọn đề tài: “***Tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang***” làm luận văn tốt nghiệp thạc sĩ ngành quản trị kinh doanh bảo đảm cả về lý luận và thực tiễn.

## 2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

### 2.1. Tổng quan lý thuyết

Động lực và tạo động lực cho người lao động là một chủ đề quan trọng được quan tâm nghiên cứu bởi nhiều học giả nước ngoài. Ngay từ cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20, với mục đích kích thích và tăng cường hiệu suất làm việc, hiệu quả lao động, các nhà nghiên cứu lý thuyết thuộc trường phái cổ điển trên thế giới đã tập trung vào các nghiên cứu về phân công, chuyên môn hoá công việc để có thể tổ chức lao động một cách chặt chẽ và hiệu quả nhất. Chính những nghiên cứu đặt nền móng này đã khiến cho khoa học quản trị nói chung, quản lý nguồn nhân lực nói riêng phát triển mạnh mẽ trong thế kỷ 20 và thế kỷ 21.

Có rất nhiều học thuyết về tạo động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có một kết luận chung là: việc tăng cường động lực đối với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức.

Các học giả nổi tiếng nghiên cứu về động lực và tạo động lực có thể kể đến như Abraham Harold Maslow (1943) với Tháp nhu cầu, Douglas Mc Gregor (1960) với Lý thuyết X và Y, Frederick Winslow Taylor (1911) với Lý thuyết về cây gậy và củ cà rốt; Fridetick Herzberg (1959) với biểu đồ hai yếu tố tạo động lực bên trong và bên ngoài của người lao động; Vroom & Brown (1964) với thuyết kỳ vọng; Adams (1965) với thuyết công bằng, Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David McClelland...

### 2.2. Tổng quan thực tiễn

Các tác giả có thể kể tên như GS, TS Lê Hữu Tăng và GS.TS Nguyễn Duy Quý với đề tài “Vấn đề phát huy và sử dụng đúng đắn vai trò động lực của con người trong sự phát triển kinh tế - xã hội”, tác giả Nguyễn Trọng Điều với đề tài

ngiên cứu “Nghiên cứu cơ sở khoa học hoàn thiện chế độ công vụ ở Việt Nam”... Ngoài ra, có rất nhiều luận án nghiên cứu như Luận án tiến sĩ kinh tế “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020” của tác giả Vũ Thị Uyên (2007), luận án tiến sĩ kinh tế “Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các Doanh nghiệp có vốn nhà nước ở Việt Nam” của tác giả Mai Anh (2008). Vũ Thị Uyên (2008) với đề tài: *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội*. Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Luận án đã hệ thống hóa được các lý luận căn bản về lao động quản lý, vai trò của họ trong doanh nghiệp. Luận án phân tích về nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới... nhằm tạo động lực làm việc cho lao động quản lý trong doanh nghiệp.

Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013), với đề tài *Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong khách sạn*. Tạp chí Khoa học Đại học sư phạm thành phố Hồ Chí Minh số 49 năm 2013. Đề tài chỉ ra rằng người lao động có đồng thời động lực bên trong và động lực bên ngoài. Với ý nghĩa đó, các nhà quản lý nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp - bao gồm cả tiền thưởng, khen ngợi công nhân hiệu quả, thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm khuyến khích người lao động cấp dưới làm việc hiệu quả hơn. Tuy nhiên, các giải pháp tác giả đưa ra còn khá chung chung chưa đưa ra được một quy trình tổng thể.

Trần Dương Ngọc Oanh (2018), *Giải pháp nhằm nâng cao động lực là việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần May, da xuất khẩu 30/4*. Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Tác giả hệ thống hóa các cơ sở lý luận về động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động; trình bày các đặc điểm và các yếu tố tác động đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động; đưa ra các mô hình chọn mẫu. Tiếp đó, tác giả trình bày tổng quan về Công ty Cổ phần May, da xuất khẩu 30/4; tiến hành khảo sát về thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho công nhân. Thông qua kết quả khảo sát, tác giả đánh giá thực trạng và cảm nhận của người lao động về động lực làm việc tại Công ty về bản thân công việc, đào tạo - thăng tiến, lãnh đạo, đồng nghiệp, tiền lương, phúc lợi, điều kiện làm việc và thi đua, khen thưởng. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần May, da xuất khẩu 30/4.

Huỳnh Thị Bích Tuyền (2019), *Giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên kinh doanh Công ty TNHH MTV Tài chính Prudential Việt Nam - Khu vực Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Đề tài được thực hiện với mục tiêu đề xuất giải pháp cải thiện động lực làm việc của nhân viên công ty. Tác giả đã dùng phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng kết hợp với thảo luận nhóm. Nghiên cứu đã xác định được 9 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên và 33 biến quan sát đo lường các yếu tố thông qua nghiên cứu định tính. Trên cơ sở đó, tác giả đã tìm ra 4 yếu tố còn tồn tại ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên như: chính sách phúc lợi, vấn đề về lương, hỗ trợ của cấp trên và công việc lâu dài tại công ty. Nghiên cứu đề xuất các giải pháp có thể thực hiện được từ góc nhìn của tác giả nhưng chưa được kiểm chứng thực tế. Từng giải pháp vẫn chưa được kiểm chứng tính hiệu quả của nó, mức tác động đến động lực làm việc của nhân viên như thế nào. Vì vậy, cần một nghiên cứu kiểm định lại mức độ tác động của các giải pháp đến động lực của nhân viên công ty.

Đặng Phương Anh (2019) với đề tài: *Tạo động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ nhân viên tại Công ty cổ phần Euro Window*. Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Trong nghiên cứu này, tác giả của luận văn đã tiến hành hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc tại doanh nghiệp, kết hợp với việc phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc tại Công ty cổ phần Euro Window. Nghiên cứu này cũng thực hiện đánh giá các yếu tố tác động đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại Công ty cổ phần Euro Window, bằng việc khảo sát 150 cán bộ nhân viên với các kiểm định Cronbach's alpha, EFA và phân tích hồi quy bội được sử dụng. Kết quả đã đưa ra được mô hình sáu yếu tố có tác động dương đến Động lực làm việc, sắp theo thứ tự giảm dần: Phát triển và cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, sự hỗ trợ của lãnh đạo, lương thưởng và phúc lợi, quan hệ với đồng nghiệp, thương hiệu. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp tạo động lực cho người lao động tại công ty trong thời gian tới. Bên cạnh những kết quả đạt được, luận văn tồn tại một số vấn đề hạn chế như chưa đi sâu phân tích thực trạng tạo động lực thông qua các công cụ tài chính và phi tài chính.

Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020) với đề tài: *Tạo động lực cho người lao động - nghiên cứu điển hình tại Công ty TNHH Nhà hàng JW*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Thương mại. Trong thời đại 4.0 và xu thế hội nhập diễn ra mạnh mẽ, nhận thức về quản trị nhân lực đang có những thay đổi trên phạm vi toàn cầu. Nghiên cứu căn cứ học thuyết và vận dụng linh hoạt các kết quả nghiên cứu của Carole L., Massey, Tom K. Jr., & Brown, Roger G. (1998), Guay, F et al., (2010) nhằm xác định nhóm 6 nhân tố Hệ thống tiền lương, thưởng; ghi nhận đóng góp; môi trường làm việc; phân công công việc; mục tiêu nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến trong mô hình nghiên cứu của mình. Kết quả nghiên cứu của đề tài cho thấy cả 6 nhân tố đều tác động mạnh tới tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty TNHH Nhà hàng JW.

Võ Trường Hải (2020), *Các yếu tố ảnh hưởng đến tới động lực làm việc của cán bộ công chức, viên chức Sở Công thương Đồng Nai*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh. Trên cơ sở tiếp cận những hệ thống lý thuyết nghiên cứu về động lực làm việc và động lực làm việc cho đối tượng CBCC, mô hình lý thuyết ban đầu đưa ra 5 nhân tố với 29 biến quan sát, cụ thể bao gồm: Môi trường và điều kiện làm việc; Thu nhập và phúc lợi; Cơ hội đào tạo và thăng tiến; Sự quan tâm, hỗ trợ của lãnh đạo và Quan hệ xã hội. Đề tài đã đạt được một số kết quả sau: (1). Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động, đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của cán bộ công chức, viên chức Sở Công thương tỉnh Đồng Nai. 2). Trên cơ sở mô hình nghiên cứu, tác giả tiến hành điều tra và xử lý số liệu bằng SPSS 20.0 nhằm đánh giá mức độ tác động của 05 nhân tố độc lập: Môi trường và điều kiện làm việc (MTLV); Thu nhập và phúc lợi (TN\_PL); Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTT); Sự quan tâm, hỗ trợ của lãnh đạo (HTLD) và Quan hệ xã hội (QHXXH). Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 5 nhân tố trên đều tác động đến Động lực làm việc của CBCC; trong đó nhân tố Thu nhập và phúc lợi là nhân tố quan trọng nhất ( $\beta = 0,275$ ), tiếp đến là nhân tố Đào tạo và thăng tiến ( $\beta = 0,256$ ). Phát hiện trên của nghiên cứu là cơ sở để đề xuất các hàm ý giải pháp nhằm gia tăng sự gắn kết của nhân viên và tạo động lực cho nhân viên

Qua tổng quan trên, có thể rút ra một số nhận xét: Tuỳ theo hướng tiếp cận khác nhau, nghiên cứu của các tác giả đều có ưu điểm và nhược điểm nhất định, khó có thể nói áp dụng hoàn toàn một khung lý thuyết sẽ mang lại hiệu quả tốt nhất cho công tác tạo động lực trong tổ chức. Các nghiên cứu về lý thuyết hệ thống chung cũng đã được nghiên cứu, phát triển cho phù hợp với đặc thù của từng ngành khoa học. Các nghiên cứu tiên phong hướng đến mục tiêu sử dụng lý thuyết hệ thống trong công tác quản trị nhân sự của các tác giả trong và ngoài nước đã mở ra cơ hội mới để quản lý tốt hơn, hiệu quả hơn nguồn nhân lực trong tổ chức, khai thác tối đa tiềm năng của con người vào sự phát triển chung của tổ chức. Tại Việt Nam, vấn đề động lực và tạo động lực cũng đã được quan tâm nghiên cứu từ sau công cuộc đổi mới đất nước, với phạm vi nghiên cứu từ rộng (vấn đề động lực, tạo động lực trong phát huy sức mạnh nguồn nhân lực của Quốc gia) đến hẹp (vấn đề động lực, tạo động lực trong phát huy sức mạnh nguồn nhân lực ở một địa phương, cơ quan, tổ chức, Doanh nghiệp). Các nghiên cứu đã cung cấp tương đối đầy đủ luận cứ khoa học và thực tiễn cho công tác quản lý nhân sự ở các cấp, phát huy tính tích cực sáng tạo và hiệu quả của người lao động. Tuy nhiên cho đến nay, đối với VNPT Bắc Giang, thì động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang hiện chưa có một đề tài nào tập trung nghiên cứu. Vì vậy, việc nghiên cứu về tạo động lực làm việc của cán bộ công nhân viên và hoàn thiện công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang đảm bảo tính lý luận và thực tiễn cũng như không trùng lặp với các đề tài nghiên cứu trước đây.

### 3. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

#### 3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên của VNPT Bắc Giang trong điều kiện hoạt động kinh doanh hiện nay.

#### 3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

Nhằm đạt được mục đích nghiên cứu của đề tài, đề tài cần thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu sau:

- Xây dựng khung cơ sở lý luận về động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

- Phân tích đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang.

- Đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang.

#### 4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

##### 4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

##### 4.2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu hoạt động tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang, với các dữ được thứ cấp được thu thập từ năm 2017 đến năm 2020 và các giải pháp đề xuất hướng tới năm 2025.

#### 5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

##### 5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- Dữ liệu thứ cấp: Phần lý thuyết được tổng hợp từ nhiều nguồn tài liệu như sách, giáo trình, tạp chí...các dữ liệu của đơn vị được thu thập từ các tài liệu, báo cáo nội bộ của phòng Nhân sự - Tổng hợp và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực, phân tích các chính sách về tạo động lực làm việc cho người lao động của đơn vị.

- Dữ liệu sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi được thiết kế sẵn.

- + Đối tượng điều tra: Cán bộ công nhân viên đang làm việc tại VNPT Bắc Giang.

- + Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang.

- + Các phiếu khảo sát được phát từ 05/01/2021 đến 15/01/2021, trong đó: Số phiếu phát ra là 196 phiếu; Số phiếu hợp lệ cuối cùng thu về là 180 phiếu.

##### 5.2. Phương pháp nghiên cứu

- *Phương pháp thống kê*: Các số liệu được thống kê dưới dạng bảng, có nhận xét và đánh giá để tìm hiểu rõ hơn về các hoạt động của đơn vị.

- *Phương pháp phân tích, tổng hợp và so sánh*: Thông qua các thông tin và số liệu thu thập được tiến hành phân tích mức độ hài lòng của người lao động, xem xét mức độ thỏa mãn của người lao động trong từng hoạt động tạo động lực cụ thể: Thù lao lao động, bố trí lao động, đào tạo nguồn nhân lực... Từ đó đưa ra nhận xét, đánh giá những ưu điểm, những hạn chế và nguyên nhân gây ra hạn chế của từng hạt động đó. Sau khi phân tích, đánh giá sẽ phải tổng hợp lại để đưa ra đánh giá chung và đề xuất giải pháp nâng cao hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại đơn vị.

- *Phương pháp điều tra xã hội học*: Phương pháp phỏng vấn thông qua bảng hỏi đối với toàn bộ cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Nội dung bảng hỏi được thiết kế sẵn với các tiêu chí phản ánh về động lực làm việc, mức độ hài lòng với công việc của cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang.

- *Phương pháp xử lý số liệu điều tra khảo sát*: Sau khi thu thập dữ liệu, tác giả tiến hành tổng hợp các dữ liệu và xử lý dữ liệu. Ngoài ra, nhằm đo lường mức độ tác động của các yếu tố đến tạo động lực lao động, tác giả thực hiện các kiểm định với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS như sau:

- *Kiểm định độ tin cậy của thang đo*:

Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), một thang đo được coi là có giá trị khi nó đo lường đúng đại lượng cần đo, có ý nghĩa là phương pháp đo lường đó không có sai lệch mang tính hệ thống và sai lệch ngẫu nhiên. Điều kiện đầu tiên cần phải có đó là thang đo áp dụng phải đạt độ tin cậy. Các thang đo trong nghiên cứu này được đưa vào kiểm định bằng Cronbach's Alpha. Nghiên cứu của Nguyễn Đình Thọ (2011) cũng chỉ ra: Cronbach's Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu

- *Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá (EFA)*:

Thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm khám phá cấu trúc và khái niệm nghiên cứu, loại bỏ các biến đo lường không đạt yêu cầu. Tuy nhiên, trước khi đánh giá các khía cạnh này, việc kiểm định Bartlett và KMO được thực hiện để xem

xét mức độ quan hệ giữa các biến nhằm bảo đảm khả năng sử dụng EFA trong nghiên cứu. Cụ thể, trình tự và các yêu cầu khi thực hiện EFA trong nghiên cứu này sẽ qua 3 bước như sau:

- Đánh giá chỉ số Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) để xem xét sự thích hợp của phân tích yếu tố khám phá (EFA), chỉ số KMO phải lớn hơn 0 (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

- Kiểm định Bartlett dùng để xem xét giả thuyết các biến không có tương quan trong tổng thể. Kiểm định Bartlett phải có ý nghĩa thống kê ( $\text{Sig} \leq 0,05$ ) thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008).

Các trọng số yếu tố (factor loading) nhỏ hơn 0,5 trong EFA sẽ tiếp tục bị loại để đảm bảo giá trị hội tụ giữa các biến (Nguyễn Đình Thọ, 2011).

- *Phân tích hồi quy tuyến tính:*

Phân tích hồi quy cho nghiên cứu này được tiến hành như sau: Phương pháp đưa biến vào phân tích hồi quy là phương pháp đưa các biến cùng một lượt (phương pháp Enter). Hệ số xác định mô hình  $R^2$  hiệu chỉnh được dùng để xác định độ phù hợp của mô hình. Kiểm định F để xem xét mức độ phù hợp của mô hình hồi quy tuyến tính tổng thể. Kiểm định để bác bỏ giả thuyết các hệ số hồi quy của tổng thể bằng 0. Ngoài ra, để bảo đảm kết quả là đáng tin cậy, việc dò tìm các vi phạm về giả định của mô hình hồi quy tuyến tính được thực hiện. Cụ thể, giả định về quan hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc và biến độc lập sẽ được kiểm tra bằng biểu đồ phân tán, kiểm định tương quan hạng Spearman được dùng để dò tìm vi phạm về giả định phương sai của phần dư không đổi, giả định về phân phối chuẩn của phần dư được kiểm tra thông qua biểu đồ Histogram và P-P plot và cuối cùng giả định về hiện tượng đa cộng tuyến được kiểm tra dựa trên độ chấp nhận của biến (Tolerance) hoặc hệ số phóng đại phương sai (VIF).



## 6. KẾT CẤU LUẬN VĂN

Với mục đích và đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu đã được xác định, luận văn được thiết kế thành 3 chương, đi từ lý thuyết đến thực tiễn, cụ thể như sau:

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

**Chương 2:** Thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang

## CHƯƠNG I

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

#### 1.1. ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

##### 1.1.1. Động lực lao động của người lao động

Trong bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Theo Guay, F et al (2010) trong tập thể lao động luôn có những người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu tập trung, kết quả thực hiện công việc thấp. Theo Broussard, S.C and Garrison, M.E.B (2004), các nhà kinh tế học cho rằng đó chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động, và thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động như sau: *“Động lực là lý do để thực hiện hành vi”* hay *“Động lực là cái thúc đẩy con người làm hoặc không làm một điều gì đó”*. Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên.

Theo UNC (2015) chỉ ra rằng Động lực tại nơi làm việc được định nghĩa là sự sẵn sàng nỗ lực ở mức độ cao đối với các mục tiêu của tổ chức dựa trên khả năng đáp ứng một số nhu cầu cá nhân. Động lực làm việc luôn mang tính tự nguyện, không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Động lực làm việc thể hiện dưới nhiều khía cạnh khác nhau như sự nhiệt tình, chăm chỉ, bền bỉ... Như vậy, động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Vì vậy, nhà quản lý phải có nghệ thuật để tăng cường tính tự giác, tự nguyện của người lao động để tạo ra động lực làm việc nhằm thu được kết quả thực hiện công việc thật tốt và có khi ngoài mong đợi.

Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu của đề tài có thể hiểu: *Động lực làm việc là sự sẵn sàng nỗ lực làm việc thể hiện thông qua cách làm việc, thái độ của họ đối với những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm.*

### **1.1.2. Tạo động lực làm việc cho Người lao động**

Theo Nguyễn Văn Mạnh - Phạm Hồng Chương (2012): *“Tạo động lực lao động là việc vận dụng các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động, tác động tới môi trường làm việc và các mối quan hệ xung quanh nhằm làm cho người lao động có động lực làm việc, hài lòng hơn với công việc.”* Trong một số nghiên cứu gần đây như Nguyễn Văn Tình (2017); Lê Thanh Dung (2018) cho rằng: Tạo động lực làm việc là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức .

Tạo động lực làm việc là việc sử dụng các biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả công việc tốt nhất. Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng... để hướng hành vi của người lao động theo một quỹ đạo nhất định.

Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu của đề tài có thể hiểu: *Tạo động lực 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.* Việc tạo động lực như thế nào và bằng cách nào là hoàn toàn phụ thuộc vào điều kiện, chính sách, cách nhìn nhận vấn đề của từng tổ chức. Do vậy, để có thể đưa ra được một kế hoạch cho công tác tạo động lực ở một tổ chức, vào một giai đoạn hay một thời điểm nhất định thì phải dựa trên cơ sở của sự tìm hiểu, phân tích kỹ về các bối cảnh chung, điều kiện làm việc, tính chất cũng như đặc thù công việc thực tế của chính tổ chức đó.

### **1.1.3. Ý nghĩa của việc tạo động lực làm việc cho người lao động**

Trong nghiên cứu của Lê Thanh Dung (2018) và Trần Xuân Cầu (2008) đã chỉ ra động lực làm việc có vai trò đối với chính người lao động, tổ chức và cả xã hội.

#### **1.1.3.1. Đối với xã hội**

- Động lực làm việc giúp các cá nhân có thể thực hiện được mục tiêu, mục đích của mình, đời sống tinh thần của mỗi người sẽ trở nên phong phú hơn, từ đó hình thành nên những giá trị mới cho xã hội.

- Các thành viên của xã hội được phát triển toàn diện và có cuộc sống hạnh phúc hơn khi các nhu cầu của họ được thoả mãn.

- Động lực làm việc gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các doanh nghiệp. Tạo động lực làm việc sẽ thúc đẩy tăng năng suất lao động. Nếu tăng năng suất lao động với một cấp độ nhanh và với quy mô lớn sẽ tạo điều kiện tăng thu nhập kinh tế quốc dân cho phép giải quyết thuận lợi giữa tích lũy và tiêu dùng. Thông qua tạo động lực làm việc sẽ làm tăng năng suất lao động và làm cho của cải vật chất trong xã hội ngày càng nhiều dẫn đến tăng trưởng kinh tế. Tăng trưởng kinh tế lại tác động lại khiến cho người lao động có điều kiện thoả mãn những nhu cầu của mình ngày càng phong phú và đa dạng. Đời sống mọi người được hạnh phúc ấm no, xã hội sẽ ổn định, phồn vinh.

#### ***1.1.3.2. Đối với tổ chức***

- Nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ được sử dụng hiệu quả nhất, tốn ít chi phí nhất mà vẫn có thể khai thác tối ưu các khả năng của người lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Hình thành nên tài sản quý giá của tổ chức đó là đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết, gắn bó với tổ chức đồng thời thu hút được nhiều người tài về làm việc cho tổ chức.

- Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của Công ty.

#### ***1.1.3.3.. Đối với người lao động***

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

- Phát huy được tính sáng tạo: Tính sáng tạo thường được phát huy khi con người cảm thấy thoải mái, tự nguyện khi thực hiện một công việc nào đó.

- Tăng sự gắn bó với công việc và công ty hiện tại: khi đã cảm thấy yêu thích và cảm nhận được sự thú vị trong công việc thì sẽ hình thành bên trong họ sự gắn bó với tổ chức hiện tại của mình.

- Thêm một lợi ích nữa đối với người lao động đó là khi công việc được tiến hành thuận lợi thì họ sẽ thấy được công sức mình bỏ ra là có ích và đạt được hiệu quả cao. Điều đó tạo cho họ cảm thấy có ý nghĩa trong công việc, cảm thấy mình quan trọng và có ích và từ đó không ngừng hoàn thiện bản thân mình hơn nữa.

#### **1.1.4. Cơ sở lý thuyết về động lực làm việc của người lao động**

##### *1.1.4.1. Thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954)*

Theo lý thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow, ông chia nhu cầu của con người thành 05 nhóm cơ bản và sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao. Những nhu cầu ở nhóm cao hơn chỉ có thể đáp ứng khi đã thỏa mãn những nhu cầu ở nhóm thấp hơn: Nhu cầu sinh lý, vật chất; Nhu cầu an toàn; Nhu cầu xã hội; Nhu cầu được tôn trọng; Nhu cầu tự hoàn thiện.



**Hình 1.1. Cấp độ nhu cầu của Maslow (1954)**

(Nguồn: Giáo trình QTNL, NXB Lao động xã hội, Hà Nội – PGS.TS Lê Thanh Hà)

Theo đó, trong học thuyết của mình Maslow đã chỉ ra rằng nhu cầu của người lao động sẽ dao động từ nhu cầu cấp thấp đến nhu cầu cấp cao theo thứ tự năm thứ tự:

- Nhu cầu sinh lý là những nhu cầu đầu tiên và cơ bản nhất như những nhu cầu cần thiết để duy trì sự sống như thở, nghỉ ngơi, ăn uống và các nhu cầu khác cần thiết cho sự sống còn của cá nhân. Có thể thấy rằng đây là nhu cầu đầu tiên, và nó cũng chi phối mong muốn của người dân, vì vậy nếu không được thỏa mãn ở cấp độ cơ bản này, nó sẽ không đạt được nhu cầu cao hơn.

- Nhu cầu an toàn, sau khi đạt được những nhu cầu cơ bản nhất về nhu cầu sinh lý, người lao động sẽ yêu cầu mức độ nhu cầu tiếp theo bao gồm sự ổn định và an toàn vật lý trong môi trường sống cá nhân. Hoặc có thể hiểu đơn giản là trong nhu cầu này, công nhân sẽ tránh được các mối đe dọa và dấu hiệu nguy hiểm tại nơi làm việc.

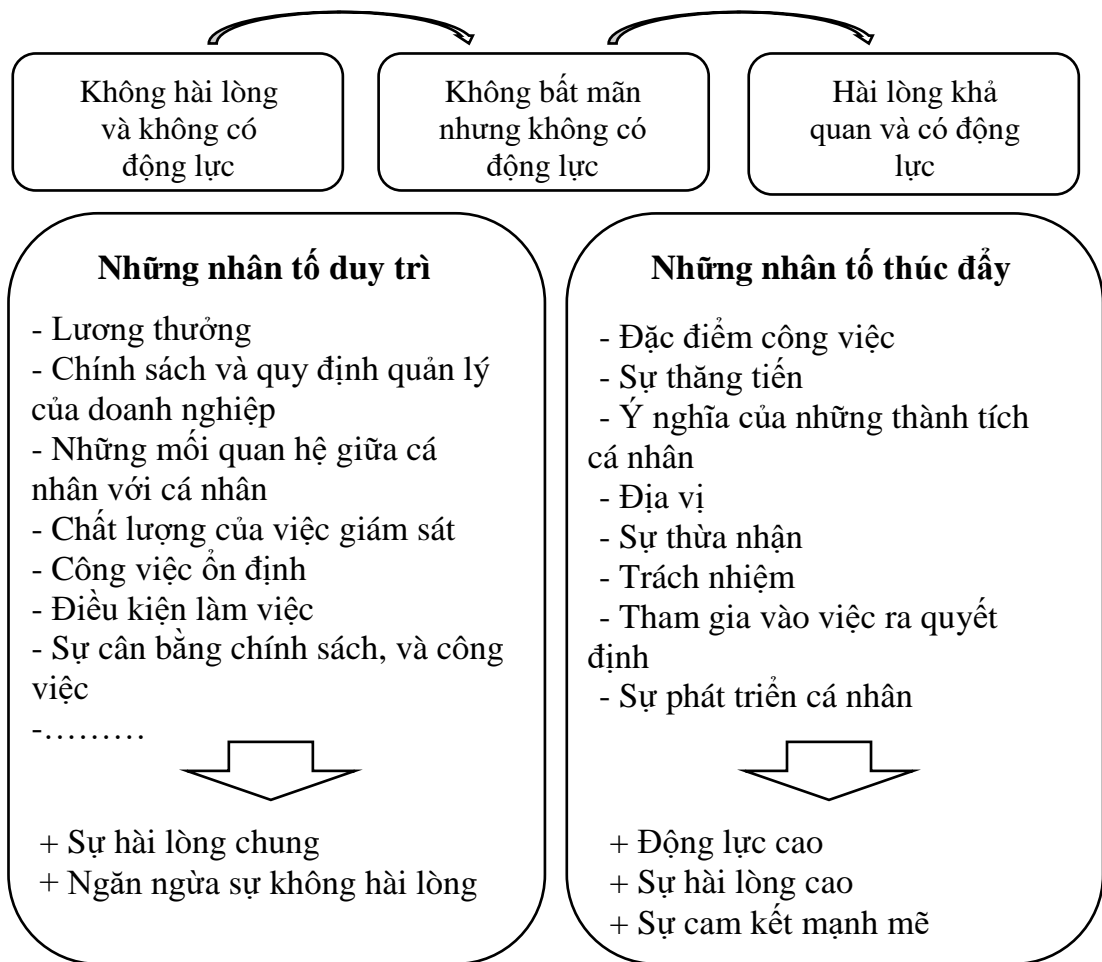
- Nhu cầu xã hội là cấp độ thứ ba trong kim tự tháp nhu cầu của Maslow sau khi đáp ứng nhu cầu an toàn liên quan đến mong muốn kết bạn, được yêu thương và chấp nhận trong một cộng đồng nhất định. Mọi người sẽ cảm thấy trống rỗng khi không có bạn bè và người thân và họ sẽ cố gắng làm quen với mọi người xung quanh.

- Nhu cầu tôn trọng là nhu cầu liên quan đến tôn trọng bản thân và người khác. Ông Maslow đã chia thành hai loại: thứ nhất là mong muốn, địa vị, thống trị, uy tín, thể hiện bản thân và loại thứ hai là mong muốn tin tưởng, sức mạnh, thành tích. được rồi ... Trong một tổ chức, điều đó được thể hiện thông qua những kỳ vọng của họ về sự thăng tiến nghề nghiệp hoặc phần thưởng cho sự cống hiến của họ.

- Cuối cùng, thứ tự cao nhất là nhu cầu tự thực hiện các nhu cầu tương ứng với việc hoàn thành các thách thức, và thực tế nói chung là trở thành người tốt nhất bạn có thể đạt được. Theo đó, trong doanh nghiệp để đáp ứng nhu cầu này, cần tạo cơ hội cho người lao động được sáng tạo, phát triển và tham gia đầy đủ các khóa đào tạo kỹ năng để có khả năng và để từ đó họ tự tin hơn khi làm công việc có những thử thách mới.

#### 1.1.4.2. Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959)

Học thuyết này chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thoả mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều công ty. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu phê phán rằng học thuyết này không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì trên thực tế, đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.



**Hình 1.2. Mô hình 2 nhân tố của Herzberg (1959)**

*Nguồn: Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017)*

- Nhóm nhân tố thúc đẩy – Motivator: Herzberg (1959) đưa ra nhóm 5 nhân tố là các nhân tố thuộc bên trong công việc, tạo nên sự thoả mãn, bao gồm: địa vị, trách nhiệm, những thành tích cá nhân, sự thăng tiến, sự thừa nhận. Đặc điểm của nhóm này là nếu không được thoả mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thoả mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

- Nhóm nhân tố duy trì – ygiene: Herzberg (1959) chỉ ra rằng các nhân tố này thuộc về môi trường làm việc của người lao động, bao gồm: chính sách quản lý của tổ chức, lương thưởng, những mối quan hệ cá nhân với cá nhân, công việc ổn định, chất lượng của việc giám sát, điều kiện làm việc và sự cân bằng cuộc sống và công việc. Các nhân tố này khi được tổ chức tốt sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

#### *1.1.4.3. Thuyết X, Y của McGregor (1960)*

McGregor đã xây dựng và phát triển một loạt quan điểm triết học về con người với thuyết X và thuyết Y. Thực chất, hai thuyết này hoàn toàn đối lập và tương phản nhau về nội dung trong việc nhìn nhận về hành vi của con người trong quá trình lao động sản xuất. Trong khi thuyết X cho rằng nhân viên chỉ có thể làm việc hiệu quả với những biện pháp mạnh tay và hình thức hà khắc thì thuyết Y cho rằng nhân viên là những người tự giác và họ sẽ tìm thấy sự thỏa mãn trong công việc và nỗ lực phấn đấu để hoàn thành công việc.

Nhà quản lý theo thuyết X thường xuyên tin tưởng duy nhất vào bản thân họ trong việc xác định những công việc nào là đúng đắn và sử dụng công cụ kiểm soát, ra mệnh lệnh. Đối lập với đó là nhà quản lý theo trường phái thuyết Y, ngoài việc tin tưởng vào bản thân mình, họ có khuynh hướng làm việc thường xuyên với đội ngũ nhân viên và sử dụng cách thức ủy quyền, giao phó cho cấp dưới nhiều hơn.

Nhà quản lý theo thuyết X có đặc điểm sau:

- (1) Ra quyết định không cần tới sự đóng góp ý kiến của nhân viên.
- (2) Đòi hỏi và đề cao công việc là trên hết.
- (3) Sử dụng công cụ kỷ luật và gây áp lực với nhân viên để đạt được mục tiêu.
- (4) Hành động kiên quyết và cứng rắn với nhân viên lười biếng.
- (5) Không thích người khác phê bình.

Nhà quản lý theo thuyết Y có đặc điểm sau:

- (6) Ra quyết định bằng sự nhất trí và hỗ trợ giúp đỡ của người khác
- (7) Khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới doanh nghiệp.
- (8) Tạo cơ hội huấn luyện, giúp đỡ động viên nhân viên.
- (9) Quan tâm tới sự phát triển của nhân viên.



(10) Khuyến khích tinh thần làm việc tập thể, nhóm.

#### *1.1.4.4. Thuyết về sự công bằng của Stacy Adam (1963)*

Theo Bell, R. L. (2011), Thuyết cân bằng là một lý thuyết về sự động viên do J.Stacy Adam một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Thuyết công bằng của Adam đưa ra các yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của người lao động về tổ chức và công việc của họ. Nội dung của học thuyết này J.Stacy Adam đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thuyết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi của họ nhận được so với sự đóng góp và quyền lợi của cá nhân khác người lao động khác trong tổ chức. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng khi thấy tỷ lệ quyền lợi và sự đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở người khác.

Do đó để tạo động lực cho người lao động thì nhà lãnh đạo và quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa đóng góp của người lao động và các quyền lợi mà cá nhân người lao động đó được hưởng. Như vậy học thuyết này mang đến cho nhà lãnh đạo và quản lý thêm một yếu tố tạo động lực cho người lao động đó là sự công bằng tuy nhiên không phải người lao động nào cũng quan tâm và coi đó là yếu tố quan trọng nhất. Các nhà quản trị thấy rằng để tạo động lực cho người lao động thì sự công bằng cũng rất quan trọng.

#### *1.1.4.5. Thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom (1964)*

Theo Vroom (1964) nhận định rằng cả 3 yếu tố dự kiến này sẽ ảnh hưởng đến động lực theo nhiều mức độ đa hướng, để một người có động cơ mạnh thì cả 3 thành phần của mô hình tiên liệu trên phải mạnh. Và, nếu 1 trong 3 thành phần đó không có (ví dụ, tính phương tiện và giá trị cao nhưng tiên liệu hoàn toàn vắng mặt) thì cá nhân cũng không có động lực làm việc. Đến cuối thập kỷ 1960, Porter và Lawler công bố phiên bản mở rộng mô hình tiên liệu của Vroom, được gọi là mô hình tiên liệu Porter và Lawler hay gọn hơn là mô hình Porter và Lawler. Mặc dù những tiền đề cơ bản của mô hình Porter và Lawler giống với mô hình của Vroom nhưng các cách thức thì phức tạp hơn. Mô hình này cho thấy việc tăng cường nỗ lực

không tự động gia tăng hiệu quả của cá nhân bởi vì các cá nhân không nhận thức đầy đủ hay rõ ràng về cách thức thực hiện các nhiệm vụ cần thiết. Nếu không thấu hiểu làm thế nào để định hướng nỗ lực hiệu quả thì các cá nhân dù có nỗ lực cũng không gia tăng hiệu quả công việc tương ứng.

Lý thuyết này gợi ý cho các nhà quản lý rằng cần phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực - thành tích, thành tích - kết quả hoặc phần thưởng cũng như cần tạo lên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động. Lý thuyết của Vroom được chứng minh chính xác và logic nhưng nó lại khó áp dụng được vào thực tế. Nó không cụ thể và phức tạp hơn so với cách tiếp cận của Maslow và Herzberg.

## 1.2. HOẠT ĐỘNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

### 1.2.1. Xác định nhu cầu tạo động lực cho người lao động

Thuyết tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1954) đã chỉ ra nhu cầu của con người được chia thành năm loại và được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao trong đó nhóm nhu cầu bậc thấp bao gồm nhu cầu về sinh lý vật chất, nhu cầu về an toàn, nhu cầu về xã hội và nhu cầu bậc cao bao gồm nhu cầu tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp và luôn luôn biến đổi tùy nhiên khi một nhu cầu được đáp ứng và thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Tại một thời điểm nhất định nhu cầu nào mạnh nhất sẽ kích thích con người hành động và một khi nhu cầu đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu đó sẽ không còn là động lực để dẫn đến hành động của con người nữa.

Người lao động cũng vậy, hành vi của người lao động xuất phát từ việc nhằm mục đích thỏa mãn nhu cầu của bản thân người lao động như nhu cầu có mức lương cao, nhu cầu được thăng tiến, được đề bạt, được khen thưởng hay được người khác tôn trọng....Tùy vào từng giai đoạn nghề nghiệp, quy mô của tổ chức hay khu vực địa lý của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi nước mà người lao động có nhu cầu khác nhau. Do đó để tạo động lực cho người lao động làm việc hiệu quả nhằm tăng năng suất lao động thì tổ chức hay chính là nhà lãnh đạo nhà quản lý phải xác định được nhu cầu và mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, và nhu cầu nào là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó nhà lãnh đạo hay quản lý có thể đưa

ra những biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó tạo động lực tăng năng suất cũng như hiệu quả công việc. Trong tổ chức để tạo động lực lao động hiệu quả thì nhà lãnh đạo, nhà quản lý cần phải xác định xem nhu cầu nào của người lao động là nhu cầu cấp thiết của đại bộ phận người lao động và phân loại nhu cầu theo từng nhóm người lao động như nhu cầu của lao động nữ, nhu cầu của lao động nam, hay nhu cầu của bộ phận quản lý... để từ đó đưa ra những biện pháp phù hợp với từng nhóm người lao động và xây dựng kế hoạch tạo động lực hợp lý thỏa mãn nhu cầu có sự ưu tiên nhu cầu cấp bách trước và sau.

Để xác định được nhu cầu của người lao động nhà lãnh đạo và nhà quản lý có thể dùng phương pháp khảo sát điều tra qua các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc có thể xác định qua phương pháp phỏng vấn trao đổi trực tiếp giữa nhà lãnh đạo, nhà quản lý và người lao động. Kết quả thu thập được qua các phương pháp nêu trên sẽ được phân loại theo nhu cầu thực tế của người lao động theo các nhóm đối tượng và từ đó đưa ra những biện pháp hay xây dựng kế hoạch phù hợp nhằm đáp ứng thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng người lao động.

Theo giáo trình Giáo trình Quản trị nhân lực của Nguyễn Ngọc Quân - Nguyễn Văn Điềm (2012) đã nhắc tới nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua các hình thức tài chính và phi tài chính. Ngoài ra, một số kết quả nghiên cứu gần đây như Nguyễn Thị Hồng Hải (2018), Đặng Phương Anh (2019), Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020), Ngô Thị Tâm (2019) cũng đồng ý với quan điểm cần tách biệt nội dung tạo động lực làm việc thông qua các hình thức tài chính và phi tài chính.

## **1.2.2. Tạo động lực qua các công cụ tài chính**

### ***1.2.2.1. Lương và các hình thức trả lương***

Tiền lương có một vai trò rất lớn không chỉ đối với bản thân người lao động mà còn đối với nền kinh tế của đất nước. Tiền lương luôn gắn với người lao động là nguồn sống chủ yếu của người lao động và gia đình họ. Tiền lương là động lực cơ bản thúc đẩy con người làm việc, kích thích nhân viên nâng cao năng lực làm việc của mình tạo ra năng suất lao động cao. Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động có nghĩa tiền lương phải đủ để cho nhân viên nuôi sống bản thân anh ta và

gia đình anh ta ở mức tối thiểu. Đây là đặc điểm cơ bản nhất mà chủ doanh nghiệp phải đảm bảo cho nhân viên, có như vậy mới đảm bảo điều kiện tối thiểu giúp nhân viên tạo ra sự hăng hái cho chính họ trong quá trình lao động.

Tiền lương phải chiếm từ 70% đến 80% trong tổng số thu nhập của nhân viên. Tiền lương phải gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động mà nhân viên đã cống hiến, có như vậy mới đảm bảo được sự công bằng trong phân phối sản phẩm xã hội từ đó sinh ra lòng tin và sự cố gắng từ nhân viên vì họ đã thấy được những gì họ nhận được phù hợp với những gì mà họ đã đóng góp vào cho doanh nghiệp. Tiền lương phải trả theo số lượng và chất lượng lao động đã hao phí. Có nghĩa là các nhà quản trị trong doanh nghiệp phải thiết lập nên một hệ thống định mức lao động cho tất cả các công việc trong doanh nghiệp và phải giao các chỉ tiêu đó cho các cá nhân nhân viên. Đây là nguyên tắc gắn tiền lương với lao động để đảm bảo được sự công bằng trong phân phối.

#### ***1.2.2.2. Thưởng và các hình thức trả thưởng***

Tất cả nhân viên đều muốn được thưởng cho những cống hiến hay những đóng góp của họ theo những cách nhất định. Tiền lương theo bản chất nguyên thủy của nó là khoảng tiền bổ sung mang tính linh hoạt trên cơ sở cụ thể hoá quá trình sản xuất, phân phối lại nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, trả đúng sức lao động đã hao phí. Tiền thưởng khác tiền lương và các khoản phụ cấp, nó có thể có, có thể không, có thể ít, có thể nhiều. Tiền thưởng chỉ áp dụng khi người lao động tận tâm với công việc, có sự sáng tạo, dũng cảm vượt khó khăn để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Thưởng phải đảm bảo theo các nguyên tắc:

- + Trong thưởng phải coi trọng chỉ tiêu số lượng, chỉ tiêu chất lượng và cả chỉ tiêu an toàn.
- + Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về mức thưởng trong cùng đơn vị.
- + Kết hợp tối đa các dạng lợi ích. Thành tích của tập thể có sự đóng góp của cá nhân, tổng số tiền thưởng phải nhỏ hơn số tiền làm lợi.

#### ***1.2.2.3. Các chế độ phụ cấp***

Phụ cấp là 1 khoản tiền bổ sung mà khi xác định lương cấp bậc, lương chức vụ chưa tính hết các yếu tố không ổn định so với điều kiện lao động và điều kiện sinh hoạt bình thường. Phụ cấp nhằm đãi ngộ nhân viên phải làm việc trong chế độ không bình thường, điều kiện sinh hoạt không ổn định, thường xuyên có nhiều khó khăn từ đó nâng cao trách nhiệm trong lao động, khuyến khích nhân viên làm việc trong các nơi xa xôi, hẻo lánh ảnh hưởng đến đời sống vật chất, tinh thần nhân viên, nhờ vậy góp phần điều phối ổn định lực lượng lao động xã hội. Phụ cấp là quan hệ điều chỉnh tiền lương và thu nhập giữa các ngành, các vùng.

Các chế độ phụ cấp: Phụ cấp chức vụ lãnh đạo bổ nhiệm; Phụ cấp khu vực; Phụ cấp thu hút; Phụ cấp lưu động; Phụ cấp nguy hiểm độc hại; Phụ cấp đất đỏ; Phụ cấp trách nhiệm; Phụ cấp làm đêm

#### ***1.2.2.4. Các khoản phúc lợi***

Các khoản phúc lợi mà nhân viên được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và yếu tố hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của nhân viên, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Phúc lợi doanh nghiệp gồm có: Bảo hiểm y tế và xã hội; Hưu trí; Nghỉ phép; Ăn trưa do doanh nghiệp tài trợ

### **1.2.3. Tạo động lực qua các công cụ phi tài chính**

#### ***1.2.3.1. Môi trường làm việc***

Khi làm việc trong môi trường không an toàn, nhân viên sẽ không chú tâm hoàn toàn vào công việc, dẫn đến không hoàn thành nhiệm vụ. Vì vậy cần thiết có 1 môi trường làm việc an toàn, vệ sinh, hợp lý, phục vụ đầy đủ..., cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Thiết kế 1 môi trường hợp lý, thoải mái trong công ty sẽ mang lại lợi ích: Nâng cao năng lực lao động và Giảm chi phí về y tế và phục hồi sức khỏe cho người lao động. Làm cho nhân viên luôn hiểu rõ : công ty luôn quan tâm đến họ.

#### ***1.2.3.2. Mô tả và thiết kế công việc hợp lý***

Để tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhà quản lý thường bố trí theo hai dạng sau: Bố trí người đúng việc và bố trí việc đúng người;

Sau khi đã xác định nhiệm vụ cần giao và các kỹ năng cần thiết, nhà quản trị giao việc nên xem xét những điều sau:

- Bất kỳ nguyện vọng thăng tiến và phát triển nào mà nhân viên bày tỏ trước đây đều có thể liên kết với nhiệm vụ được giao này. Nhà quản trị cần xét lại ai là người đã bày tỏ sáng kiến và yêu cầu thử thách mới.

- Sự sẵn sàng của cấp dưới. Đừng giao thêm việc cho một người đang bị quá tải, dù cho họ là người tận tâm và đáng tin cậy.

- Mức độ hỗ trợ mà nhân viên sẽ cần từ nhà quản trị để hoàn tất nhiệm vụ được giao.

- Nhân viên mất bao nhiêu thời gian cho công việc. Tránh giao thêm việc cho những nhân viên mới cho đến khi họ làm xong những công việc chính của họ.

- Số nhiệm vụ trước đây mà bạn đã giao cho người đó. Cố giao việc đồng đều giữa tất cả các nhân viên để tránh bất kỳ cảm giác thiên vị nào.

- Khả năng phân chia nhiệm vụ giữa hai hoặc nhiều người để sử dụng các kỹ năng tốt nhất.

Người nhân viên có xu hướng thích làm những việc tạo cho họ cơ hội sử dụng những kỹ năng tốt nhất của bản thân, nhưng đồng thời công việc cũng phải mang tính thách thức, công việc không mang tính thách thức thì sẽ dẫn đến sự nhàm chán.

### ***1.2.3.3. Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên***

Mỗi cá nhân đều muốn được đối xử như những cá nhân riêng biệt, chứ không phải là bánh xe trong guồng máy. Khi họ hoàn thành tốt công việc, được đánh giá tốt điều đó sẽ giúp nhân viên cảm thấy được sự quan trọng trong công việc của mỗi cá nhân và tiến bộ của tổ chức. Đồng thời về phía bạn cũng giúp nhân viên đó thoả mãn nhu cầu hoàn thành công việc, được công nhận, nhu cầu xã hội và nhu cầu tự trọng. Tuy nhiên bạn phải chắc chắn là bạn đã đánh giá và khen ngợi đúng, vì nếu không họ sẽ nhận ra bạn không thành thật trong khen ngợi, sẽ dẫn đến hậu quả xấu.

#### **1.2.3.4. Chính sách đào tạo huấn luyện**

Đào tạo được xem là hình thức động viên hiệu quả, cụ thể là về mặt tinh thần điều này giúp cá nhân hoàn thành công việc tốt hơn, nếu họ không đáp ứng đủ nhu cầu khi được đào tạo huấn luyện họ sẽ nhanh chóng thích nghi với môi trường mới đáp ứng các nhu cầu của công việc. Cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới giúp các nhân viên ứng dụng các thành tựu kỹ thuật mới, công nghệ mới một cách dễ dàng trong công việc. Đào tạo huấn luyện giúp cho nhân viên có được kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến. Đào tạo huấn luyện giúp thỏa mãn nhu cầu thăng tiến của nhân viên. Các hình thức đào tạo:

- Đào tạo liên tục: mở lớp đan xen vào giữa các ngày nghỉ, cuối ngày..., nhằm bổ sung kiến thức cho nhân viên và nâng cao trình độ chuyên môn.
- Đào tạo ngắn ngày: Cộng tác với các trung tâm đào tạo, các trường chuyên nghiệp mở các lớp đào tạo ngắn ngày khoảng 3 - 6 tháng..., nhằm mục đích phổ biến, nâng cao trình độ nhân viên, áp dụng công nghệ mới.
- Đào tạo dài ngày : Cho một số nhân viên tốt, đào tạo nhằm hướng đến các vị trí chủ chốt trong công ty.

#### **1.2.3.5. Cơ hội thăng tiến**

Hầu hết mọi người đi làm không chỉ vì nhu cầu thu nhập mà còn có những nhu cầu khác như giao tiếp hay được công nhận..., Một trong những nhu cầu đó là địa vị cao. Khi doanh nghiệp tạo cho họ thăng tiến, họ sẽ làm việc hết sức mình để đạt được vị trí đó. Vì vậy tạo cơ hội thăng tiến là một trong những hình thức tạo động lực làm việc cho nhân viên.

### **1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC của NGƯỜI LAO ĐỘNG**

#### **1.3.1. Nhân tố thuộc về người lao động**

**Đặc điểm người lao động:** Như độ tuổi, giới tính, sở thích, mục tiêu, môi trường sống của người lao động cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nhà quản lý nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của người lao động để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho người lao động, bên cạnh đó

nếu nhà quản trị biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân cùng với mục tiêu của tổ chức hướng mục tiêu cá nhân vào với mục tiêu của tổ chức sẽ làm cho người lao động gắn bó công hiến tận tụy với công việc và tổ chức do vậy tổ chức phải hiểu rõ mục tiêu cá nhân của người lao động và phải có những biện pháp hướng mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức để làm được điều đó nhà quản lý và lãnh đạo phải luôn quan tâm, tìm hiểu và tiếp cận với người lao động của tổ chức mình.

***Năng lực thực tế của người lao động:*** Như học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm. Mỗi người lao động đều có năng lực riêng và khác nhau nên động lực khiến họ làm việc tích cực và năng suất hơn cũng khác nhau và khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên. Năng lực và yếu tố di truyền cũng là kết quả của sự rèn luyện, năng lực là cơ sở tạo ra khả năng cho người lao động, đánh giá đúng năng lực của người lao động là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt người lao động trong tổ chức của mình. Vì vậy trong quá trình làm việc nhà lãnh đạo và quản lý luôn thiết kế công việc sắp xếp bố trí người lao động vào công việc phù hợp với năng lực để phát huy tối đa năng lực chuyên môn.

***Tính cách của người lao động:*** tính cách của mỗi người lao động là yếu tố bên trong mỗi con người và được thể hiện quan điểm của người lao động trước một sự việc hay sự kiện nào đó. Quan điểm của người lao động có thể mang tính tích cực hay tiêu cực vì vậy tạo động lực lao động cho người lao động còn chịu ảnh hưởng từ tính cách của chính người lao động.

***Thái độ của người lao động đối với công ty và đối với công việc của người lao động:*** Trong quá trình tạo động lực cho người lao động nhà lãnh đạo và quản trị cần chú ý đến yếu tố này, khi người lao động có thái độ đúng đắn, tích cực đối với công việc họ đang làm và đối với công ty họ sẽ có những hành vi đúng đắn và theo chiều hướng tích cực qua đó sẽ nâng cao được năng suất lao động cũng như chất lượng công việc.

### **1.3.2. Nhân tố thuộc bản thân công việc**

Người lao động sẽ cảm thấy thế nào khi nhận được một công việc không như mong muốn của họ, ngược lại họ sẽ cảm thấy như thế nào khi nhận được một công việc phù hợp với khả năng, sở trường của họ ... những vấn đề này sẽ ảnh hưởng rất



lớn đến năng suất lao động, hiệu quả làm việc của người lao động vì vậy nhà quản trị cần quan tâm đến nhu cầu, khả năng của người lao động để vừa tạo điều kiện cho người lao động phát huy khả năng của họ vừa tạo ra được sự thỏa mãn đối với người lao động.

**- *Tính ổn định của công việc:*** Nếu công việc có mức độ ổn định cao thì nó sẽ tạo ra sự yên tâm cho người lao động. Từ đó, động lực của người lao động cũng lớn hơn và họ có thể hoàn thành công việc tốt hơn.

**- *Sự phức tạp của công việc:*** Công việc càng phức tạp càng khiến người lao động hao tổn nhiều sức lực và trí lực. Tuy nhiên những việc này thường có thu nhập cao, nó cũng tác động khá lớn tới động lực cho người lao động.

**- *Sự hấp dẫn của công việc:*** Trong quá trình làm việc nếu như người lao động cảm thấy công việc có sự hấp dẫn thì nó sẽ làm cho người lao động cảm thấy hứng khởi và năng suất lao động cũng tăng theo.

### 1.3.3. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp

***Chất lượng người quản lý:*** Chất lượng của người quản lý là yếu tố tác động trực tiếp hàng ngày đến người lao động, một người quản lý tốt sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động nhiều hơn và tạo ra hiệu quả công việc cao hơn. Chất lượng người quản lý được thể hiện ở phẩm chất, năng lực và hành vi của họ.

Đối với các nhà quản lý, có hai phát hiện quan trọng liên quan đến việc xây dựng lòng quyết tâm và tạo động lực cho cấp dưới là phong cách hòa đồng và ủng hộ theo hướng tích cực. Những lợi ích của phong cách hòa đồng: sự gần gũi và chia sẻ là yếu tố quan trọng để các nhà quản lý dễ dàng nhận ra các cơ hội quản trị. Một khi người quản lý giải thích lý do đưa ra quyết định như vậy, cấp dưới sẽ dễ dàng chấp nhận hơn và sẽ nhanh chóng thực hiện chúng. Những lợi ích từ sự ủng hộ theo hướng tích cực: thu nhập hàng tháng là quan trọng đối với người lao động nhưng chưa hẳn là tất cả, động lực thúc đẩy họ có cả hữu hình lẫn vô hình. Họ cần nhiều hơn nguồn lực như sự hỗ trợ về hành chính hay cơ hội được tham gia vào các chương trình huấn luyện, hoạt động xã hội ...

Ngoài ra, chất lượng của người quản lý còn được thể hiện ở sự ghi nhận của cấp trên đối với cấp dưới. Điều này được thể hiện ở sự hài lòng của nhân viên trong

việc ghi nhận các thành tích mà họ đạt được. Sự ghi nhận này có thể được thực hiện bằng nhiều hình thức khác nhau và tùy theo mong muốn của từng nhân viên: có nhân viên thì chỉ thích tăng lương, nhưng lại có người lại thích khen thưởng trước tập thể, được giao công việc thử thách hơn, hoặc giao quyền nhiều hơn .... Trong đó, sự trân trọng, nơi biểu dương, thời điểm biểu dương cũng là những yếu tố cần được chú trọng.

Để việc ghi nhận thành tích nhân viên tạo động lực thúc đẩy người lao động nỗ lực nhiều hơn, đòi hỏi người làm công tác quản lý phải phối hợp với công ty phải xây dựng được quy trình đề cử nhân viên xuất sắc đảm bảo các tiêu chí: Đảm bảo tính công bằng, khách quan; Đảm bảo tính kịp thời; Đảm bảo tính xuyên suốt trong năm; Giải thưởng phải mang tính khích lệ, động viên.

Trong thực tế, khi được làm việc với người quản lý giỏi là một may mắn lớn của người lao động, họ được huấn luyện, được chia sẻ kinh nghiệm làm việc, được truyền cảm hứng và mở ra tầm nhìn rộng hơn. Vì vậy, vai trò của người quản lý có ý nghĩa rất lớn trong việc tạo ra động lực thúc đẩy người lao động cống hiến thật sự và gắn bó thật sự với tổ chức. Có thể nói người quản lý giỏi đóng vai trò như một người thầy đi theo cùng với họ và đã có không ít người thành công nhờ người quản lý giỏi.

**Nhân tố môi trường làm việc:** Cơ sở vật chất và trang thiết bị làm việc: Đây là yếu tố tạo ra sự thoải mái, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của mỗi người và tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên. Đồng thời, điều kiện cơ sở vật chất và trang thiết bị phù hợp sẽ giúp người lao động hạn chế những rủi ro trong quá trình thao tác, khắc phục được các yếu tố không tốt từ môi trường xung quanh như yếu tố thời tiết, ô nhiễm không khí, tiếng ồn ... Thông thường bộ phận hành chính nhân sự của công ty sẽ hỗ trợ trong việc xây dựng mô hình và đáp ứng các điều kiện làm việc tốt nhất cho nhân viên như: chất lượng văn phòng, bàn ghế, kệ tủ lưu trữ hồ sơ và các trang thiết bị máy tính ...

Mối quan hệ với đồng nghiệp: Khi mà yếu tố tiền lương và các điều kiện về cơ sở vật chất tương đối đủ đáp ứng nhu cầu sinh hoạt hàng ngày thì người lao động thường có xu hướng đòi hỏi các nhu cầu tinh thần khác đó là hoạt động giao tiếp, sinh hoạt nhóm, họ mong muốn được sống và làm việc trong một tập thể có tinh

thần đồng đội. Để xây dựng được một tập thể vững mạnh, các thành viên sẵn sàng hỗ trợ và giúp đỡ nhau khi gặp khó khăn, người quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng mục tiêu của từng thành viên và nhóm. Cùng với việc huấn luyện về chuyên môn thì người quản lý giám sát phải xác định nhiệm vụ tiên phong trong việc xây dựng tinh thần tập thể, tổ chức và tập hợp được con người. Bên cạnh đó, người quản lý cũng phải luôn có sự chuẩn bị tốt các giải pháp để xử lý các mâu thuẫn phát sinh thường ngày.

***An ninh, an toàn lao động:*** Người lao động sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi họ thực sự tự tin và an tâm khi đến nơi làm việc cũng như việc đưa ra các quyết định của mình. Đây là yếu tố thể hiện trách nhiệm của tổ chức đối với người lao động, tùy thuộc vào đặc thù kinh doanh và quy mô của tổ chức để xây dựng các nội quy thích hợp. Nó bao gồm nhiều yếu tố như an ninh tại công sở, việc tuân thủ các chuẩn mực đạo đức, không xâm hại hay quấy rối, đảm bảo an toàn trong việc sử dụng thiết bị, trách nhiệm của tổ chức trong việc bảo vệ quyền lợi người lao động khi xảy ra tranh chấp, mâu thuẫn.

***Chính sách tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi:*** Tiền lương là biểu hiện bằng tiền của chi phí nhân công mà đơn vị trả cho người lao động theo thời gian, khối lượng, chất lượng và hiệu quả công việc mà họ đã cống hiến, chịu sự tác động của quy luật cung cầu trên thị trường lao động, là thu nhập chủ yếu của người lao động. Tiền thưởng là khoản tiền nhằm khích lệ động viên cho cá nhân hay nhóm khi họ hoàn thành tốt mục tiêu đặt ra. Tiền thưởng có thể được tính theo tháng, theo quý và cũng có thể theo năm.

Trong thực tế, nếu việc xây dựng chế độ tiền lương không rạch ròi, việc khen thưởng tùy tiện thì trước sau gì cũng tạo nên sự bất mãn và mất động lực làm việc của nhân viên. Yếu tố tiền lương và tiền thưởng có ý nghĩa rất quan trọng trong việc tạo động lực thúc đẩy người lao động, tiền lương phải đảm bảo được sự cân bằng giữa công sức bỏ ra và cuộc sống của họ, tiền thưởng phải đảm bảo đủ kích thích người lao động quyết tâm nhiều hơn. Khi thực hiện nội dung này cần quan tâm các yếu tố sau:

+ Xây dựng chính sách tiền lương, tiền thưởng đúng đắn: chính sách phải góp phần thu hút lao động có trình độ, duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi, kích thích, động viên để nâng cao năng suất lao động.

+ Căn cứ để trả lương thưởng hợp lý: việc trả lương thưởng hợp lý sẽ đảm bảo tính công bằng, khoa học trong công tác trả lương, kích thích người lao động tự giác làm việc, không ngừng nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, thực hành tiết kiệm tốt hơn.

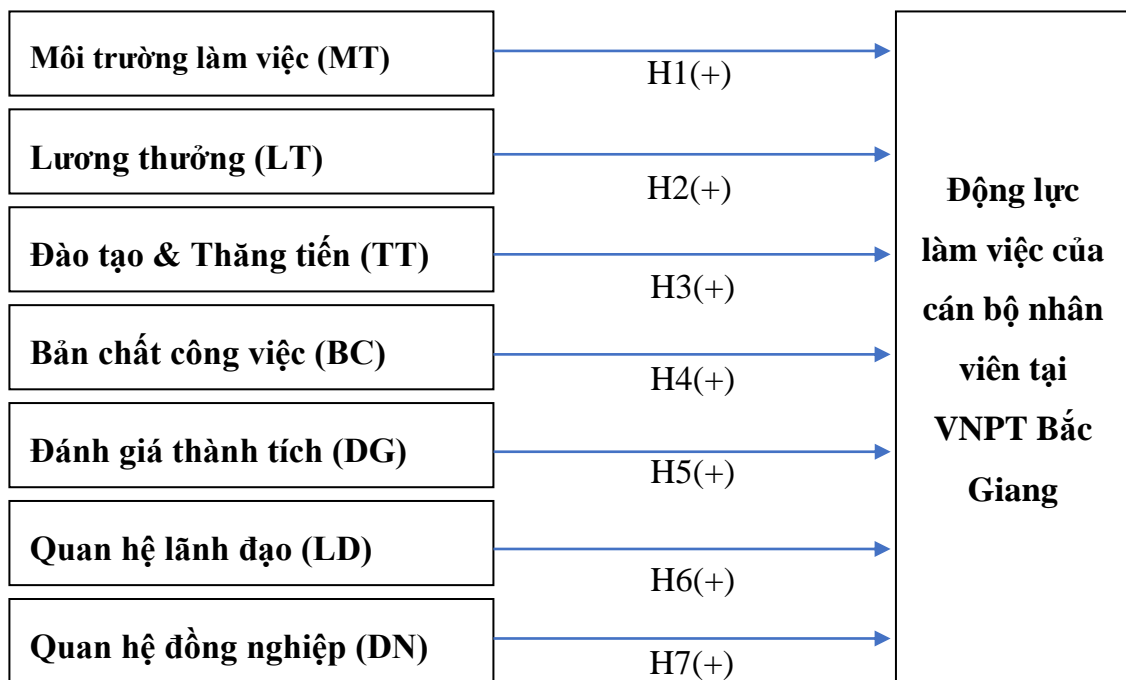
**Các khoản phụ cấp, trợ cấp hàng tháng:** Các khoản phụ cấp cố định giống nhau trong từng cấp bậc như chi phí bữa ăn, chi phí điện thoại hàng tháng, chi phí xăng dầu ... Các khoản phụ cấp theo tình hình thực tế của từng cá nhân như trợ cấp xa nhà, trợ cấp nhà ở ... Trong thực tế, các khoản phụ cấp này tuy không nhiều nhưng một là yếu tố quan trọng tạo động lực thúc đẩy người lao động, thể hiện sự quan tâm của công ty đến cuộc sống người lao động. Số tiền này thông thường được thanh toán cùng với tiền lương hàng tháng và điều chỉnh hàng năm theo tình hình thị trường. Hiện nay, tùy theo mô hình hoạt động của từng công ty, việc xây dựng các chính sách phụ cấp và trợ cấp có nhiều điểm khác nhau tương tự như các chính sách về tiền lương và phúc lợi, một số công ty giảm tiền lương căn bản và nâng các khoản hỗ trợ lên và ngược lại.

**Cơ hội được đào tạo và thăng tiến nghề nghiệp:** Việc đảm bảo sự hội nhập của một nhân viên là cần thiết, tiếp theo đó là việc tạo cho họ các cơ hội được huấn luyện và đào tạo các kỹ năng cần thiết. Bao gồm các kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ như: kỹ năng giao tiếp, quản lý thời gian, xây dựng kế hoạch, vượt qua phản đối ... Sự phát triển bền vững của một doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào cách nhìn nhận của người quản lý trong chiến lược đào tạo nhân sự. Công tác huấn luyện và đào tạo có thể được thực hiện bên ngoài thông qua các trung tâm nghiệp vụ hay ngay tại công ty bởi các cấp quản lý có kinh nghiệm.

#### 1.4. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU ĐỀ XUẤT CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Từ các lý thuyết về tạo động lực làm việc của Herzberg (1959); Victor Vroom (1964); Stacy Adam (1963) và các đề tài nghiên cứu của Trần Dương Ngọc Oanh

(2018); Đặng Phương Anh (2019); Huỳnh Thị Bích Tuyền (2019); Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020); Võ Trường Hải (2020) về thực tiễn tạo động lực làm việc cho người lao động trong các doanh nghiệp tại Việt Nam, cao học viên đã tập hợp các yếu tố động đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, do các đặc thù về công việc cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang, học viên đã tiến hành lấy ý kiến lãnh đạo doanh nghiệp và ý kiến của cán bộ hướng dẫn khoa học nhằm chọn lựa các yếu tố phù hợp thực tiễn với VNPT Bắc Giang. Kết quả cuối cùng cho thấy 7 yếu tố gồm: Môi trường làm việc (MT), Lương thưởng (LT), Đào tạo & Thăng tiến (TT), Bản chất công việc (BC), Đánh giá thành tích (DG), Quan hệ lãnh đạo (LD) và Quan hệ đồng nghiệp (DN) được kì vọng sẽ tác động đến Động lực làm việc (DL) của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang.



**Hình 1.3. Mô hình các yếu tố tác động đến động lực làm việc của doanh nghiệp**

*Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất*

Các giả thuyết được kì vọng như sau:

- Giả thuyết H (1) Môi trường làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc;

- *Giả thuyết H (2)* Cơ chế lương thưởng phù hợp có tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp;
- *Giả thuyết H (3)* Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phù hợp có tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động;
- *Giả thuyết H (4)* Công việc phù hợp với năng lực và trình độ của người lao động có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động.
- *Giả thuyết H (5)* Người lao động được đánh giá công bằng có tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động;
- *Giả thuyết H (6)* Lãnh đạo có mối quan hệ tốt với nhân viên có tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động;
- *Giả thuyết H (7)* Mối quan hệ với đồng nghiệp tốt có tác động tích cực tới động lực làm việc của người lao động;

Phương trình hồi quy có dạng như sau: Động lực làm việc =  $\beta_1$ \*Lương Thưởng +  $\beta_2$ \*Đào tạo thăng tiến +  $\beta_3$ \*Môi trường làm việc +  $\beta_4$ \*Đánh giá thành tích +  $\beta_5$ \*Bản chất công việc +  $\beta_6$ \*Quan hệ đồng nghiệp +  $\beta_7$ \*Quan hệ lãnh đạo

Nội dung thang đo của các yếu tố được kế thừa từ các nghiên cứu của nhóm tác giả Trần Dương Ngọc Oanh (2018); Đặng Phương Anh (2019); Huỳnh Thị Bích Tuyền (2019); Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020); Võ Trường Hải (2020), kết hợp với ý kiến đóng góp của nhóm lãnh đạo VNPT Bắc Giang và ý kiến góp ý của cán bộ hướng dẫn khoa học thang đo nghiên cứu được tổng hợp dưới bảng như sau:

**Bảng 1.1: Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp**

<b>Môi trường làm việc (MT)</b>		<b>Nguồn</b>
1	Ban lãnh đạo coi trọng cải thiện môi trường và phương tiện làm việc cho người lao động	Herzberg (1959); Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020)
2	Nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ	
3	Người lao động được cung cấp đầy đủ máy móc và thiết bị phục vụ công việc	
<b>Lương thưởng (LT)</b>		
4	Người lao động nhận được tiền thưởng tương xứng với thành tích đóng góp	Herzberg (1959); Trần Dương
5	Doanh nghiệp có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ	

	ràng và công khai	Ngọc Oanh (2018); Đặng Phương Anh (2019)
6	Tiền lương/ thưởng đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình người lao động	
7	Người lao động thấy mức lương/ thưởng của mình tương xứng và phù hợp	
<b>Đào tạo &amp; Thăng tiến (TT)</b>		
8	Doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo phát triển cho người lao động rõ ràng	Herzberg (1959), Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020), Võ Trường Hải (2020)
9	Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phù hợp	
10	Người lao động được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn	
11	Cơ hội thăng tiến tại doanh nghiệp là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người	
<b>Bản chất công việc (BC)</b>		
12	Người lao động hiểu được định hướng phát triển của doanh nghiệp	Huỳnh Thị Bích Tuyên (2019); Đặng Phương Anh (2019)
13	Công việc người lao động đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình	
14	Công việc người lao động đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng	
15	Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	
<b>Đánh giá thành tích (DG)</b>		
16	Các chương trình tôn vinh, công nhận thành tích được tổ chức trang trọng, để lại ấn tượng đối với người lao động	Herzberg (1959), Victor Vroom (1964); Stacy Adam (1963); Đặng Phương Anh (2019)
17	Các chính sách khen thưởng của doanh nghiệp là nguồn động viên rất lớn đối với người lao động	
18	Những cải tiến, giải pháp hữu ích của người lao động được áp dụng rộng rãi trong doanh nghiệp	
19	Sự ghi nhận những đóng góp cá nhân của người lao động vào sự phát triển của doanh nghiệp.	
<b>Quan hệ lãnh đạo (LD)</b>		
20	Lãnh đạo luôn hỗ trợ, động viên người lao động khi cần thiết	Herzberg (1959) Đặng Phương Anh (2019); Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020)
21	Lãnh đạo sẽ tham khảo ý kiến của người lao động đối với công việc do người lao động phụ trách khi cần thiết.	
22	Anh/ Chị có thể thảo luận với lãnh đạo của Anh/ Chị một số vấn đề khác ngoài công việc	
23	Lãnh đạo luôn ghi nhận đóng góp của Anh/ Chị với đơn vị	
<b>Quan hệ đồng nghiệp (DN)</b>		

24	Đồng nghiệp của người lao động là người đáng tin cậy	Đặng Phương Anh (2019); Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020)
25	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc	
26	Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết	
27	Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần	
<b>Động lực làm việc (DL)</b>		
28	Người lao động luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao	Võ Trường Hải (2020); Huỳnh Thị Bích Tuyên (2019)
29	Người lao động luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của doanh nghiệp	
30	Nỗ lực của người lao động góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của doanh nghiệp	
31	Người lao động cảm thấy hứng thú khi làm việc tại doanh nghiệp	

*Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất*

Thang đo nghiên cứu là cơ sở để học viên xây dựng bảng hỏi khảo sát đánh giá của cán bộ công nhân viên tại VNPT-Bắc Giang về tạo động lực làm việc của đơn vị.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 giới thiệu những vấn đề tổng quan về động lực và hoạt động tạo động lực cho người lao động. Qua đó, giúp cho học viên hiểu sâu hơn về lý thuyết tạo động lực lao động cho người lao động. Đặc biệt, kế thừa kết quả nghiên cứu trong các nghiên cứu trước cũng giúp tác giả tổng hợp được mô hình đánh giá mức độ tác động các yếu tố đến tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Đây sẽ là khung cơ sở lý luận nền tảng nhằm phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại VNPT Bắc Giang ở những chương sau.



## CHƯƠNG II

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG

#### 2.1. TỔNG QUAN VỀ VNPT BẮC GIANG

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của VNPT Bắc Giang

Viễn thông là ngành sản xuất kinh doanh có vị trí quan trọng đặc biệt trong nền kinh tế Quốc dân, Viễn thông Việt Nam nói chung và Viễn thông tỉnh Bắc Giang nói riêng đã có sự đóng góp to lớn cho sự phát triển kinh tế xã hội, an ninh, quốc phòng, nâng cao dân trí. Tiếp nối và phát huy truyền thống sử vàng của ngành Viễn thông Bắc Giang ngày nay cũng lớn mạnh và phát triển không ngừng cả về lượng và chất; đóng góp tích cực cho sự nghiệp xây dựng và phát triển của quê hương văn hiến và cách mạng. Lĩnh vực Bưu chính, Viễn thông luôn duy trì được tốc độ phát triển mạnh, bảo đảm tốt thông tin liên lạc phục vụ công tác chỉ đạo điều hành của các cấp, các ngành và nhu cầu của nhân dân.

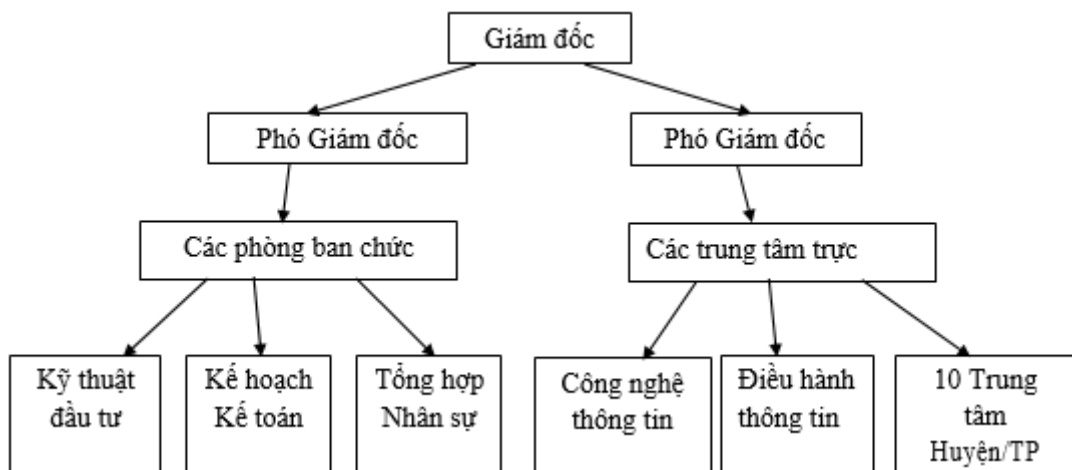
VNPT Bắc Giang là đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. VNPT Bắc Giang là một bộ phận và là một nhân tố góp phần cho sự phát triển của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung và hạ tầng Viễn thông Công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Bắc Giang nói riêng. Ngày 01/01/2008, Bưu điện (VNPT) được tách thành hai phần là Bưu chính và Viễn thông. Tại mỗi tỉnh có hai đơn vị độc lập là Bưu điện tỉnh và VNPT tỉnh. Cùng trong mô hình đó, VNPT Bắc Giang được thành lập ngày 01/01/2008 với tên gọi như sau:

- Tên đầy đủ: Viễn thông Bắc Giang
- Tên viết tắt: VNPT Bắc Giang
- Tên tiếng Anh: VNPT BacGiang
- Địa chỉ: Số 34 đường Nguyễn Thị Lưu, phường Trần Phú, TP. Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang.
- Điện thoại: (0204) 3 855171, fax: (0204) 3 859461
- E-mail: info@vnptbacgiang.com.vn
- Website: www.vnptbacgiang.com.vn

### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ VNPT Bắc Giang

Sau khi thực hiện chia tách Bưu chính và Viễn thông, một lần nữa Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam lại thực hiện tái cơ cấu bằng cách tách khối kinh doanh và khối kỹ thuật, tại mỗi tỉnh hình thành VNPT tỉnh/Thành phố trực thuộc Tập đoàn và Trung tâm Kinh doanh VNPT tỉnh/Thành phố thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông. Cùng chung một mô hình, VNPT Bắc Giang đã tách thành VNPT Bắc Giang (phụ trách phần kỹ thuật) và Trung tâm Kinh doanh VNPT Bắc Giang (phụ trách phần kinh doanh).

Sau khi thực hiện chia tách kinh doanh và kỹ thuật, VNPT Bắc Giang tiếp tục điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế, tinh gọn bộ máy nhằm tăng năng lực cạnh tranh, tạo động lực đổi mới và phát triển. Để đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình có hiệu quả, cơ cấu tổ chức của VNPT Bắc Giang theo mô hình như sau:



**Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức của VNPT Bắc Giang**

*Nguồn: Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang*

Ban Giám đốc: Gồm các Giám đốc và Phó Giám đốc.

Giám đốc: Là đại diện pháp nhân của VNPT Bắc Giang, có quyền điều hành cao nhất tại VTBG và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về quản lý và điều hành hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Giang.

Các Phó Giám đốc: Chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về việc điều hành một số lĩnh vực do Giám đốc phân công trong hoạt động sản xuất kinh

doanh tại VNPT Bắc Giang và thực hiện các nhiệm vụ khác theo quy định của Nhà nước. Tại Viễn thông Bắc Giang gồm 2 Phó giám đốc đó là: 1 Phó Giám đốc phụ trách kỹ thuật và 1 Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh;

- Các Phòng ban chức năng:

+ Phòng Nhân sự tổng hợp: Hướng dẫn các đơn vị trực thuộc xây dựng kế hoạch lao động, kế hoạch tiền lương, kế hoạch đào tạo,... Thẩm định và trình Giám đốc phê duyệt làm cơ sở thực hiện. Quản lý các loại hình hợp đồng lao động từ 1 năm trở lên, hợp đồng lao động theo một công việc nhất định. Thực hiện đóng Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội tập trung cho cán bộ công nhân viên trong toàn VNPT Bắc Giang. Tổng hợp mọi lĩnh vực hoạt động của DN để báo cáo lên Giám đốc, đồng thời triển khai chỉ thị của Giám đốc xuống các đơn vị cơ sở cấp dưới.

+ Phòng Kế hoạch kế toán: Quản lý vốn, tài sản tại VNPT Bắc Giang đảm bảo theo đúng quy định của Nhà nước và của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Tổng hợp số liệu kinh doanh kinh tế tài chính. Kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, cung cấp số liệu, tài liệu về kế toán, xây dựng kế hoạch tài chính, cân đối nguồn vốn sản xuất kinh doanh, đầu tư trong lĩnh vực Viễn thông hàng năm và dài hạn. Chủ trì tham mưu cho Giám đốc trong công tác xây dựng chiến lược kinh doanh hàng tháng, quý, năm. Hướng dẫn các đơn vị triển khai hoạt động kinh doanh đồng bộ. Xây dựng kế hoạch doanh thu, chi phí hàng năm, trung hạn và dài hạn trình Giám đốc phê duyệt. Thẩm định trình Giám đốc giao nhiệm vụ cụ thể cho các đơn vị trực thuộc. Chủ trì trong công tác ký kết hợp đồng mua bán vật tư, hàng hóa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, đăng ký các chương trình quảng cáo của VNPT Bắc Giang với cơ quan chức năng có thẩm quyền...

+ Phòng Kỹ thuật đầu tư: Xây dựng các dự án đầu tư thiết bị nhà trạm, thiết bị tổng đài, thiết bị mạng ngoại vi, thiết bị phụ trợ,...trình các cấp có thẩm quyền phê duyệt. Lập và trình kế hoạch sửa chữa tài sản hàng năm tại VNPT Bắc Giang. Chủ trì trong công tác đánh giá hiện trạng tài sản, điều chuyển tài sản nhằm sử dụng hiệu quả tài sản cố định tại VNPT Bắc Giang. Quản lý hệ thống mạng ngoại vi, mạng cáp quang, hệ thống các thiết bị chuyển mạch, truyền dẫn và thiết bị phụ trợ; Xây dựng phương án phòng chống bão lụt, giảm nhẹ thiên tai hàng năm cho mạng lưới

Viễn thông – Công nghệ thông tin; Quản trị chất lượng các dịch vụ Viễn thông – Công nghệ thông tin cung cấp cho thị trường; Chủ trì Xây dựng bộ đề thi tuyển dụng lao động, thi nâng bậc, thi chuyển ngạch hàng năm; Xây dựng, nghiệm thu các ứng dụng công nghệ thông tin thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

- Các Trung tâm trực thuộc gồm có:

+ Các Trung tâm dọc: TT Điều hành thông tin, TT Công nghệ Thông tin.

+ Các Trung tâm viễn thông huyện, thị xã, thành phố: gồm có 10 Trung tâm, bao gồm: Trung tâm viễn thông thành phố Bắc Giang, TTVT huyện Lạng Giang, TTVT huyện Lục Nam, TTVT huyện Lục Ngạn, TTVT huyện Yên Thế, TTVT huyện Tân Yên, TTVT huyện Hiệp Hòa, TTVT huyện Việt Yên, TTVT huyện Sơn Động, TTVT huyện Yên Dũng. Các đơn vị kinh tế trực thuộc thực hiện chế độ hạch toán phụ thuộc, được tổ chức và hoạt động theo phân cấp của VNPT Bắc Giang, có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh, được mở tài khoản tại ngân hàng, kho bạc Nhà nước trên địa bàn đơn vị trú đóng, chịu trách nhiệm trước Pháp luật về mọi hoạt động của đơn vị trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ theo Viễn thông Bắc Giang.

### **2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Giang**

Về lĩnh vực hoạt động của VNPT Bắc Giang Ngành nghề kinh doanh:

- Tổ chức xây dựng, vận hành, lắp đặt, quản lý, khai thác, sửa chữa, bảo dưỡng mạng Viễn thông trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các viễn thông – Công nghệ Thông tin trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.

- Sản xuất, cung ứng, kinh doanh, thiết bị Viễn thông – Công nghệ Thông tin theo nhu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng.

- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình Viễn thông – Công nghệ Thông tin.

- Kinh doanh dịch vụ truyền thông, dịch vụ quảng cáo.

- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.

- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

#### 2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Giang

VNPT Bắc Giang là một trong những doanh nghiệp chủ đạo trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Doanh thu của đơn vị gồm 8 nhóm dịch vụ, trong đó tập trung chủ yếu ở nhóm dịch vụ di động (trả trước và trả sau), dịch vụ băng rộng có dây (Internet cáp đồng MegaVNN, Internet cáp quang FiberVNN, truyền hình MyTV), cụ thể như sau:

**Bảng 2.1: Sản lượng doanh thu các dịch vụ của VNPT Bắc Giang**

*Đơn vị: Tỷ đồng*

TT	Dịch vụ	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
	<i>Tổng doanh thu</i>	<i>444,018</i>	<i>493,362</i>	<i>488,072</i>	<i>475,151</i>
1	Di động (trong đó di động trả trước tính theo tiêu dùng TKC)	217,883	226,511	212,042	218,812
2	Băng rộng	169,954	201,48	204,224	191,886
2.1	<i>FiberVNN</i>	<i>150,54</i>	<i>194,13</i>	<i>203,19</i>	<i>182,620</i>
2.2	<i>MegaVNN</i>	<i>19,414</i>	<i>7,35</i>	<i>1,034</i>	<i>9,266</i>
3	Cố định	15,241	12,235	9,698	12,391
4	Truyền dẫn	9,258	11,368	14,458	11,695
5	MyTV	15,459	13,126	15,36	14,648
6	CNTT	5,384	17,381	20,492	14,419
7	Hạ tầng	4,035	4,076	4,817	4,309
8	Còn lại (thương mại, kênh riêng...)	6,804	7,185	6,980	6,990

*Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2017 - 2020*

Như vậy, doanh thu của VNPT Bắc Giang tập trung chủ yếu từ dịch vụ di động và dịch vụ băng rộng có dây, trong khi đó dịch vụ điện thoại cố định đều giảm dần trong các năm... Dựa trên số liệu doanh thu, chúng ta nhận thấy công tác đầu tư cần tập trung vào việc xây dựng hạ tầng cho hai nhóm dịch vụ này là chủ yếu.

- Doanh thu dịch vụ cố định: Giảm dần qua các năm với tỷ lệ giảm trung bình trong giai đoạn 2017-2020 là 16,60%. Nguyên nhân là do khách hàng có xu hướng chuyển đổi dịch vụ từ cố định sang di động, đây là xu thế chung trên phạm vi cả

nước. Tuy nhiên, do đã đầu tư vào hạ tầng cố định, chi phí khấu hao đã hết nên cần tận dụng để tiếp tục duy trì khách hàng để đem lại doanh thu cho đơn vị. Đồng thời, sử dụng hạ tầng tuyến cột, tuyến cống bê đã được trang bị cho dịch vụ cố định để thi công các tuyến cáp quang phục vụ nhu cầu truyền dẫn và phát triển thuê bao Internet cáp quang FiberVNN, ngầm hóa mạng cáp ngoại vi khu vực đô thị theo định hướng của UBND tỉnh Bắc Giang.

- Doanh thu dịch vụ di động: Có sự biến động không đồng đều qua các năm do có sự cạnh tranh quyết liệt giữa các nhà mạng trong việc cung cấp dịch vụ di động, đặc biệt là sự cạnh tranh với đối thủ lớn nhất của VNPT là Viettel. Tăng trưởng trung bình trong cả giai đoạn 2017 - 2020 là 1,70%. Sau khi tập trung đầu tư xây dựng thêm nhiều trạm BTS mới, doanh thu dịch vụ di động đã tăng đều qua các năm từ 2017-2020. Tuy nhiên, trong năm 2020 doanh thu từ dịch vụ di động đã có sự sụt giảm so với năm 2019 là 6,39%. Đây vừa là những thành quả đạt được sau khi thực hiện các dự án đầu tư trong những năm gần đây, tuy nhiên cũng cần phải có những thay đổi linh hoạt hơn trong cơ chế chính sách, giá cước.

- Doanh thu dịch vụ băng rộng MegaVNN: Giảm dần qua các năm nhu cầu sử dụng thị trường sử dụng các dịch vụ không dây, dịch vụ FiberVNN có băng thông lớn, tốc độ đường truyền nhanh hơn.

- Doanh thu dịch vụ FiberVNN: Tăng dần qua các năm nhưng có sự tăng trưởng cao qua các năm đột biến ở giai đoạn 2017 đến 2020. Có được điều này là do các dự án đầu tư về hạ tầng kỹ thuật mạng cáp quang và nâng cấp hệ thống đường truyền của VNPT Bắc Giang đã mang lại hiệu quả vượt bậc mang tới trải nghiệm sử dụng hoàn hảo cho khách hàng: trong cả giai đoạn 2017-2020 dịch vụ FiberVNN tăng trưởng tới 78,90%. VNPT Bắc Giang xác định dịch vụ FiberVNN là dịch vụ chính, sẽ dần thay thế dịch vụ Internet cáp đồng MegaVNN trong tương lai.

- Doanh thu dịch vụ MyTV: Do nhu cầu sử dụng dịch vụ truyền hình tương tác mới của khách hàng ngày càng tăng, dịch vụ MyTV của VNPT Bắc Giang với lợi thế về tốc độ, tiện ích và chất lượng hình ảnh đã chiếm được sự tin tưởng của khách hàng. Tuy nhiên, ngày nay khách hàng có nhiều sự tiếp cận và lựa chọn hơn trong việc xem truyền hình giải trí qua Internet, youtube,... qua đó doanh thu dịch vụ

không đồng đều, chiếm tỷ trọng không cao trong cơ cấu doanh thu của đơn vị. Trong cả giai đoạn doanh thu từ dịch vụ MyTV vẫn giảm trung bình ở mức 3,90%.

- Doanh thu dịch vụ CNTT: bao gồm chữ ký số, vnEdu, chính quyền điện tử, HIS, Tracking, Hóa đơn điện tử, eCabinet, Dịch vụ thông minh, VNPT Pharmacy, VNPT IVAN... tăng trưởng trung bình trong cả giai đoạn 92,70%.

## 2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG

### 2.2.1. Đặc điểm về nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang.

**Bảng 2.2 Cơ cấu nhân sự tại VNPT Bắc Giang giai đoạn 2018 - 2020**

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Chênh lệch 2019/2018		Chênh lệch 2020/2019	
				+/-	%	+/-	%
Tổng nhân sự	186	198	202	12	6,45	4	2,02
<i>(i) Cơ cấu theo trình độ học vấn</i>	186	198	202	12	6,45	4	2,02
- Trên đại học	23	42	55	19	82,61	13	30,95
- Đại học	145	142	138	-3	(2,07)	-4	(2,82)
- Cao đẳng	18	14	9	-4	(22,22)	-5	(35,71)
<i>(ii) Theo giới tính</i>	186	198	202	12	6,45	4	2,02
- Nam	56	54	48	-2	(3,57)	-6	(11,11)
- Nữ	130	144	154	14	10,77	10	6,94
<i>(iii) Biến động về nhân sự (luân chuyển, nghỉ việc)</i>	8	9	15	1	12,50	6	66,67
- Luân chuyển công tác	4	5	6	1	25,00	1	20,00
- Nghỉ việc	4	4	9	0	-	5	125,00

(Nguồn: Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

Năm 2018, tổng số nhân sự của VNPT Bắc Giang là 186 người. Năm 2019, tổng số lao động là 198 người tăng thêm 12 người với tỷ lệ tăng là 6.45% so với năm 2018. Tổng số nhân sự tại VNPT Bắc Giang tính đến 31/12/2020 là 202 người, tăng thêm 4 lao động với tỷ lệ tăng là 2,02% so với năm 2019. Trong những năm gần đây, VNPT Bắc Giang đã phát triển về khá nhanh, thể hiện qua việc mở rộng địa bàn kinh doanh thông qua số lượng điểm giao dịch, số lượng khách hàng và mở

rộng quy mô các phòng ban. Tuy nhiên, trong giai đoạn này ghi nhận 32 biến động về nhân sự và chủ yếu là nghỉ việc. Năm 2020, ghi nhận nhiều trường hợp người lao động xin nghỉ việc nhất với 9 trường hợp, tăng 125% so với năm 2019, nguyên nhân được xác định chủ yếu là chuyển sang công tác tại các đơn vị viễn thông khác trong tỉnh như Viettel, FPT hoặc chuyển sang tự kinh doanh. Các nhân viên xin nghỉ đều phản hồi chưa tốt về quan hệ với lãnh đạo, đồng nghiệp hoặc hệ thống lương thưởng. Hoạt động mở rộng quy mô và thiếu hụt lao động do nghỉ việc đã khiến nhu cầu tuyển dụng tại VNPT Bắc Giang tăng lên.

Trình độ cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang ngày càng được nâng cao cả về chất lượng, số lượng nhân sự có trình độ trên Đại học ngày càng tăng, mức tăng 82,61% năm 2019 và 30,95% năm 2020. Chất lượng trình độ chuyên môn, tính năng động sáng tạo, đạo đức nghề nghiệp của các cán bộ nhân viên là những yếu tố quan trọng góp phần quyết định năng lực cạnh tranh của VNPT Bắc Giang trên địa bàn tỉnh. Trình độ cán bộ nhân viên được nâng cao đã giúp tiết kiệm về mặt thời gian cho khách hàng cũng như hiệu quả hoạt động của VNPT Bắc Giang, đồng thời đem lại sự hài lòng của khách hàng. Tỷ lệ nữ giới nhiều hơn nam giới tại VNPT Bắc Giang là do đặc thù kinh doanh của VNPT Bắc Giang với số lượng khách hàng liên hệ rất lớn và áp lực cao, cần đức tính cẩn thận, nhiệt tình của cán bộ nhân viên nữ để phục vụ khách hàng được chu đáo.

### **2.2.2. Thực trạng xác định nhu cầu tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên của VNPT Bắc Giang.**

Qua khảo sát thực tiễn cho thấy VNPT Bắc Giang chưa tiến hành hoạt động nào nhằm xác định nhu cầu của cán bộ công nhân viên để làm căn cứ để xây dựng các biện pháp tạo động lực. Vì chưa xác định nhu cầu của cán bộ công nhân viên nên chưa biết được nhu cầu nào là cần thiết, cấp bách nhất với cán bộ công nhân viên nên các biện pháp tạo động lực làm việc của VNPT Bắc Giang chưa mang lại hiệu quả cao, chưa sắp xếp ưu tiên tập trung vào biện pháp nào trước, biện pháp nào sau nên còn dãi trải. Điều này, gây lãng phí các nguồn lực của tổ chức.

Nhằm xác định nhu cầu thực tế của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang và dựa vào đó đưa ra những biện pháp phù hợp giúp nâng cao hơn công tác tạo động



lực làm việc, học viên đã tiến hành điều tra nhu cầu của cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang thông qua phiếu khảo sát ý kiến của 200 cán bộ công nhân viên (180 phiếu khảo sát hợp lệ). Các nhu cầu được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Herzberg (1959), Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020). Kết quả khảo sát cho kết quả như sau:

**Bảng 2.3. Mức độ ưu tiên nhu cầu của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang**

Nhu cầu	Cán bộ công nhân viên
Hệ thống lương thưởng	1
Đào tạo và thăng tiến	2
Điều kiện làm việc	3
Quan hệ tại cơ quan (lãnh đạo, đồng nghiệp)	4
Đánh giá thành tích	5
Bản chất công việc	6

(Nguồn: Kết quả khảo sát)

Qua bảng khảo sát thấy rằng nhu cầu về hệ thống lương thưởng cũng như đào tạo & thăng tiến đứng ở mức quan trọng nhất đối với cán bộ công nhân viên. Cấp lãnh đạo có thể xem đây là cơ sở để đưa ra những biện pháp tạo động lực phù hợp với cán bộ nhân viên để công tác tạo động lực đạt hiệu quả cao. Tránh tình trạng các biện pháp tạo động lực dàn trải dẫn đến hiệu quả chưa cao và gây lãng phí các nguồn lực của VNPT Bắc Giang.

### **2.2.3. Thực trạng tạo động lực bằng công cụ tài chính.**

#### **(i) Chế độ tiền lương**

VNPT Bắc Giang tuân thủ chế độ lương của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam và phù hợp với các quy định của Pháp luật hiện hành tại Việt Nam. Xây dựng và thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cán bộ công nhân viên do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Nguyên tắc trả lương, thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày cuối cùng của tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống tài khoản của Agribank.

Tiền lương hàng tháng (TLi) của cán bộ nhân viên được trả hàng tháng cán bộ công nhân viên, gồm 2 phần:

$$TL_i = TL_{ci} + TL_{cdi}$$

(Nguồn: Phòng Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

Trong đó:

- TL<sub>i</sub>: Tiền lương tháng của người thứ i.
- TL<sub>ci</sub>: Tiền lương cứng của người thứ i.
- TL<sub>cdi</sub>: Tiền lương theo chức danh của người thứ i.

Tiền lương cứng (TL<sub>ci</sub>) : Được tính trên cơ sở thâm niên và hệ số chức danh hiện hưởng. Công thức tính như sau:

$$TL_{ci} = \frac{TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times TN_{ci} \times 2}{100} \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}}$$

(Nguồn: Phòng Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

Trong đó:

- TL<sub>ci</sub>: Tiền lương cứng của người thứ i, tối đa bằng 25% tiền lương chức danh hiện hưởng của người thứ i.
- TL<sub>cdhs1</sub>: Tiền lương chức danh hệ số 1.
- H<sub>cdi</sub>: Hệ số chức danh của người thứ i.
- TN<sub>ci</sub>: Thâm niên của người thứ i, gồm thâm niên tích lũy + thâm niên quy đổi (nếu có).
- Nh<sub>li</sub>: Ngày công làm việc thực tế hưởng lương của người thứ i.
- N<sub>cdi</sub>: Ngày công làm việc theo chế độ

Tiền lương chức danh

$$TL_{cdi} = TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times K_i \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}} \times (H_{dti})$$

(Nguồn: Phòng Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

Trong đó:

- TL<sub>cdhs1</sub>: Tiền lương chức danh hệ số 1.
- H<sub>cdi</sub>: Hệ số chức danh của người thứ i.
- K<sub>i</sub>: Hệ số hoàn thành công việc của người thứ i.

- Nhli: Ngày công hưởng lương thực tế của người thứ i.
- Ncdi: Ngày công làm việc theo chế độ.
- Hdti: Hệ số doanh thu của cá nhân i

Hệ số lương chức danh (Hcdi) được xếp theo nguyên tắc:

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

- Hệ số lương chức danh được xây dựng căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh đảm nhận, tính chất phức tạp của công việc, trách nhiệm đối với công việc, thời gian làm việc và hiệu quả công việc và đảm bảo tiền lương chức danh không thấp hơn tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm. Hệ số hoàn thành công việc  $K_i$  được đánh giá và phân loại trên cơ sở các tiêu chí sau:

**Bảng 2.4. Bảng đánh giá công việc của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang áp dụng cho năm 2020**

Tiêu chí		Đánh giá chi tiết	Tổng điểm	Phân loại	Xếp loại	Ki Quy đổi
Nội dung	Điểm tối đa					
Hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao	40		Y (đ)	$Y \geq 80đ$	A	1.05
Đảm bảo hiệu quả công việc và chất lượng công việc được giao	40			$68 \leq Y \leq 79đ$	B	1.02
Chấp hành đúng nội quy, kỷ luật của VNPT Bắc Giang	10			$60 \leq Y \leq 68đ$	C	1.00
Có đóng góp sáng tạo, ý kiến, đề xuất được áp dụng hiệu quả trong công việc	10			$< 60 đ$	D	0.9

(Nguồn: Phòng Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

Theo cách tính hệ số hoàn thành công việc  $K_i$ : 3 mức đầu tiên khá hợp lý, tuy nhiên mức D (khi tổng điểm  $Y < 60đ$ ,  $K_i = 0,9$  không tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên) và cần phải có điều chỉnh về mức tính này.

Hệ số doanh thu của người thứ i (Hdti): được tính theo tỷ lệ hoàn thành doanh thu (doanh thu thực hiện trên doanh thu kế hoạch) của từng phòng/ ban trong VNPT Bắc Giang. Riêng những phòng như: phòng tổng hợp nhân sự, phòng kế toán không

giao chỉ tiêu doanh thu thì hệ số doanh thu thực hiện theo kết quả kinh doanh của toàn VNPT Bắc Giang. Việc áp dụng phương pháp trả lương này mang tính khuyến khích cán bộ nhân viên làm việc tốt hơn và công tác trả lương được tiến hành công bằng và hiệu quả hơn.

Trên thực tế, trong công thức tính lương cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang luôn bao gồm 2 phần:

+ Phần lương cơ bản mang tính chất cố định sẽ tạo tâm lý yên tâm cán bộ công nhân viên. Cán bộ nhân viên sẽ nhận thấy công việc của mình luôn có tính ổn định, đảm bảo được cuộc sống của mình.

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

Để đảm bảo cá nhân nhận thấy sự đóng góp cho tổ chức, gắn bó với tổ chức, thấy được hướng tiến lên trong mức thù lao của mình khi đóng góp lâu dài tại tổ chức; VNPT Bắc Giang còn có chính sách nâng lương. Việc nâng lương không phải là cá nhân được tự xét lên mà phải dựa vào đánh giá của VNPT Bắc Giang về năng lực của cá nhân sau thời gian làm việc, một phần cho cá nhân thấy cần phải nỗ lực, phấn đấu mới nhận được kết quả. Việc xét nâng lương được căn cứ vào Bảng đánh giá công việc của cán bộ nhân viên gồm các tiêu chí về: Hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao; Hiệu quả công việc và chất lượng công việc được giao; việc Chấp hành đúng nội quy, kỷ luật của VNPT Bắc Giang và những đóng góp sáng tạo, ý kiến, đề xuất được áp dụng hiệu quả trong công việc. Khi các tiêu chí đạt 100% điểm sẽ được xét nâng lương.

### ***(ii) Chính sách khen thưởng***

Bên cạnh tiền lương, VNPT Bắc Giang cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cán bộ công nhân viên hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn. Hàng tháng, hàng quý, các trưởng phòng và ban giám đốc VNPT Bắc Giang tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các cá nhân và các phòng ban trong VNPT Bắc Giang để tiến hành khen thưởng.

Hiện nay hình thức thưởng VNPT Bắc Giang đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cán bộ công nhân viên với các hình thức như sau:

- Khen thưởng đối với hoàn thành nhiệm vụ: Áp dụng đối với các đơn vị thực hiện vượt mức kế hoạch đề ra, thưởng cho tập thể các đơn vị hoàn thành công việc trước thời hạn được giao, những cá nhân cán bộ nhân viên khi có những sáng kiến đóng góp mới tích cực và áp dụng được trong thực tiễn sẽ được thưởng với mức tiền thưởng qui định như sau: Thưởng hoàn thành tốt với vị trí là lãnh đạo trong VNPT Bắc Giang: 5.000.000/ 1 người / 1 năm; Thưởng thêm trách nhiệm điều hành: 100.000/1 người / 1 năm; Thưởng tập thể phòng/ ban hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn được giao: 1.000.000/ 1 tập thể; Thưởng cán bộ công nhân viên khi có những phát kiến đóng góp mới tích cực, mang lại giá trị lớn cho VNPT Bắc Giang: 500.000/ 1 phát kiến áp dụng được trong thực tiễn/ 1 lần.

Nhìn chung quy chế thưởng của VNPT Bắc Giang đã đầy đủ về danh mục các khoản khen thưởng, tuy nhiên, về giá trị khen thưởng giữa các chức danh có mức chênh lệch cao và mang nhiều tính hình thức.

### ***(iii) Chế độ phúc lợi***

Ngoài tiền lương, cán bộ nhân viên cũng rất quan tâm đến những phúc lợi được nhận như chi phí đi lại, ăn trưa, bảo hiểm... Hiện nay, VNPT Bắc Giang thực hiện các phúc lợi bắt buộc theo quy định của pháp luật. Sau khi kết thúc thời gian thử việc, cán bộ nhân viên được ký hợp đồng lao động chính thức và được hưởng đầy đủ các chế độ Nhà nước quy định. VNPT Bắc Giang thực hiện đầy đủ chế độ bảo hiểm xã hội cán bộ công nhân viên để cán bộ nhân viên thấy rằng mình được bảo đảm khi lâm bệnh; Với những lao động nữ được hưởng đầy đủ các chế độ về thai sản.

Cán bộ nhân viên được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương những ngày lễ, tết theo quy định của nhà nước. Cán bộ nhân viên được nghỉ về việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- Con kết hôn: Nghỉ 01 ngày.
- Cha, mẹ chết (kể cả bên chồng, vợ), vợ hoặc chồng, con chết được nghỉ 03 ngày.
- Đối với Lao động nữ có thời gian công tác tại VNPT Bắc Giang từ 24 tháng trở lên tính từ thời điểm ký kết hợp đồng đến thời điểm sinh đẻ được hưởng các quyền lợi sau đây:

Trường hợp 1: Nghỉ sinh 06 tháng theo quy định của Nhà nước. Hưởng trợ cấp thai sản do Cơ quan BHXH chi trả theo chế độ hiện hành.

Trường hợp 2: Do đặc thù công việc kinh doanh, VNPT Bắc Giang khuyến khích cán bộ nhân viên đi làm trở lại sau khi sinh 4 tháng. Trong trường hợp này, cán bộ nhân viên được hưởng thêm các chế độ tại VNPT Bắc Giang: Trợ cấp thai sản 6 tháng lương đóng BHXH; Hưởng lương của VNPT Bắc Giang

#### **2.2.4. Thực trạng tạo động lực bằng công cụ phi tài chính.**

##### ***(i) Phân công, bố trí lao động***

Để mỗi cán bộ nhân viên thực hiện tốt công việc của mình VNPT Bắc Giang cần chú trọng công tác phân công, bố trí lao động phù hợp và làm đúng khả năng sở trường của mình để phát huy hết khả năng của từng cá nhân. Nắm bắt được vấn đề đó, ngay từ khi tuyển dụng bộ phận nhân sự đã rất coi trọng tuyển dụng được cán bộ nhân viên phù hợp nhất với từng vị trí cần tuyển. VNPT Bắc Giang đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí cán bộ nhân viên theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để cán bộ nhân viên phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình.

Việc phân công, bố trí lao động trong VNPT Bắc Giang dựa vào thực tế công việc hoàn thành. Cán bộ nhân viên có cơ hội được chuyển việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử. Để tạo động lực cán bộ công nhân viên thì VNPT Bắc Giang đã xem xét đến nhu cầu của cán bộ nhân viên, cán bộ nhân viên

nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vì vậy, VNPT Bắc Giang luôn tạo điều kiện về việc làm để cán bộ nhân viên yên tâm, gắn bó với VNPT Bắc Giang.

***(ii) Xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm***

Từ việc phân tích nhiệm vụ, chức năng từng vị trí công việc ở từng phòng/ ban vị trí công tác, thiết lập bảng mô tả công việc, phòng Tổng hợp nhân sự có thể xây dựng các tiêu chuẩn cơ bản mà cán bộ nhân viên phải cần có để đáp ứng được vị trí công việc đó. Ví dụ tiêu chuẩn thực hiện công việc của nhân viên kinh doanh là phải tốt nghiệp các trường đại học, học viện và có phẩm chất đạo đức tốt và phải thông thạo tối thiểu 2 ngôn ngữ bao gồm Tiếng Anh và Tiếng Việt. Đối với kỹ thuật viên phải tốt nghiệp chuyên ngành điện tử, viễn thông hoặc công nghệ thông tin các trường Đại học chính quy hoặc Học viện Bưu chính Viễn Thông.

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

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

***(iii) Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi***

Những năm qua, lãnh đạo VNPT Bắc Giang đã thể hiện sự quan tâm đối với người lao động thông qua hoạt động tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi. Cụ thể, hệ thống văn phòng mới được cải tạo khang trang. Ngoài ra, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong đơn vị luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng

nghe để gần gũi hơn với cán bộ nhân viên và giúp đỡ cán bộ nhân viên của mình trong khả năng có thể. Về điều kiện làm việc, VNPT Bắc Giang rất chú trọng môi trường làm việc thông thoáng, nên công tác vệ sinh nơi làm việc được tiến hành thường xuyên hàng ngày để đảm bảo vệ sinh, an toàn cán bộ công nhân viên. Văn phòng mỗi phòng được bố trí riêng một khu vực; mỗi cá nhân được bố trí thành một bàn làm việc riêng biệt. Thêm vào đó, các phòng đều có điều hòa, trang bị máy tính bàn hoặc laptop để tiện làm việc, phòng họp có máy chiếu, micro, hệ thống loa...

#### ***(iv) Đánh giá thực hiện công việc***

Hiện nay, các quy định về đánh giá thực hiện công việc tại VNPT Bắc Giang được áp dụng thống nhất cho tất cả cán bộ nhân viên. Đánh giá thực hiện công việc trong VNPT Bắc Giang là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn đã được xây dựng.

Mục đích đánh giá thực hiện công việc của VNPT Bắc Giang bao gồm: phân tích đánh giá chất lượng công việc của cán bộ nhân viên là căn cứ để tiến hành trả lương, khen thưởng, nâng lương...; là căn cứ sử dụng và sắp xếp bố trí lao động phù hợp: giao nhiệm vụ, bổ nhiệm, điều chuyển, chấm dứt hợp đồng...; là cơ sở để tổ chức có kế hoạch đào tạo cán bộ công nhân viên đảm bảo trình độ phù hợp với nhu cầu công việc thực tế.

Đơn vị hiện lựa chọn phương pháp thang đo đánh giá đồ họa làm phương pháp đánh giá thực hiện công việc. Trong phương pháp này, người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao (gồm 05 mức: xuất sắc, khá, đạt yêu cầu, dưới mức yêu cầu và mức độ tối thiểu). Các tiêu chí làm căn cứ để đánh giá gồm: mức độ hoàn thành nhiệm vụ; số ngày công làm việc thực tế trong tháng và tình hình chấp hành nội quy kỷ luật. Qua các tiêu thức này Phòng Tổng hợp nhân sự sẽ phân loại dựa theo 4 mức độ: A - Xuất sắc; B – Khá; C - Trung bình; D – Kém.

#### ***(v) Chính sách đào tạo***

Những năm qua, hoạt động đào tạo tại VNPT Bắc Giang chỉ được tiến hành đào tạo khi cần, khi thực tế công việc đòi hỏi cần đào tạo nâng cao trình độ (triển



khai sản phẩm mới, công nghệ mới). Hầu hết các hoạt động đào tạo này được tiến hành khi ban giám đốc ra chỉ thị. Về hình thức đào tạo, chủ yếu tiến hành theo phương thức đào tạo kèm cặp tại chỗ đối với cán bộ nhân viên mới. Sau thời gian đầu được đào tạo tại VNPT Bắc Giang thì cán bộ nhân viên phải tự rèn luyện, học hỏi nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp của bản thân.

**Bảng 2.5. Kết quả đào tạo, bồi dưỡng nhân lực của VNPT Bắc Giang giai đoạn 2018 – 2020**

Hình thức đào tạo	ĐV tính	2018	2019	2020
Tổng nhân sự	Người	186	198	202
	%	100	100	100
Tổng số được đào tạo, bồi dưỡng	Người	33	36	65
	%	17,74	18,18	32,18

(Phòng Tổng hợp nhân sự VNPT Bắc Giang)

Bảng trên cho thấy, số lượng cán bộ nhân viên được đào tạo tăng dần theo các năm, tính đến năm 2020 lượng cán bộ nhân viên được đào tạo chiếm gần 40%. Tuy nhiên, đơn vị chỉ tập trung đào tạo vào đối tượng cán bộ quản lý cấp trung và lực lượng cán bộ nhân viên nòng cốt. Các loại hình đào tạo chủ yếu là đào tạo theo hình thức ngắn hạn, bổ sung. Do đó hoạt động đào tạo của VNPT Bắc Giang rất chưa đạt được hiệu quả trong việc tạo động lực làm việc cho hầu hết cán bộ nhân viên tại đơn vị.

***(vi) Tạo cơ hội thăng tiến cán bộ công nhân viên***

VNPT Bắc Giang dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà cán bộ nhân viên sẽ được chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí: Phó phòng, Trưởng phòng ... Ban giám đốc và phòng tổng hợp nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu mà chỉ dựa vào sự tiến cử của các trưởng phòng và ban giám đốc. Vì thế, việc bổ nhiệm chưa đảm bảo được tính công khai, cán bộ nhân viên chưa nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc, chưa tạo được động lực lớn cán bộ công nhân viên. Trước mỗi đợt đề bạt, cất nhắc, Lãnh đạo

đơn vị cũng không công khai các vị trí, tiêu chuẩn để các cán bộ nhân viên phấn đấu, cạnh tranh lành mạnh, đây là hạn chế rất lớn trong công tác tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên của VNPT Bắc Giang.

### 2.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG

#### 2.3.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Các phiếu khảo sát được phát từ 05/1/2021 đến 15/1/2021, trong đó:

- Số phiếu phát ra là 196 phiếu.
- Số phiếu hợp lệ cuối cùng thu về là 180 phiếu.

Thống kê số liệu thu thập được như sau:

**Bảng 2.6. Đặc điểm mẫu tham gia khảo sát**

Mô tả		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	62	34,44
	Nam	118	65,56
Độ tuổi	< 30 tuổi	62	34,44
	30 - 35 tuổi	76	42,22
	36 - 40 tuổi	28	15,56
	> 40 tuổi	14	7,78
Kinh nghiệm	< 2 năm	38	21,11
	2 - 4 năm	90	50,00
	5 - 10 năm	34	18,89
	> 10 năm	18	10,00
Trình độ	Cao đẳng	9	5,00
	Đại học	138	76,67
	Thạc sĩ	30	16,67
	Khác	3	1,67
Thu nhập	< 10 triệu	86	47,78
	10 - 15 triệu	79	43,89
	> 15 triệu	15	8,33
<b>Tổng</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>100,00</b>

*Nguồn: Phân tích số liệu từ tác giả*

Tỷ lệ nữ giới tham gia khảo sát lớn hơn nam giới. Trong đó nam chiếm 34.44% và nữ chiếm 65.56% số phiếu khảo sát hợp lệ. Tỷ lệ này trong thực tế tại VNPT Bắc Giang không chênh lệch quá nhiều. Cơ cấu về giới tính được cho là phù hợp với công việc tại VNPT Bắc Giang. Nhóm tuổi trẻ chiếm đa số phiếu khảo sát và cũng phù hợp với tỷ lệ của cả VNPT Bắc Giang. Nhóm 30 – 35 nhiều nhất với 76 phiếu tương ứng 42.22%, tiếp đến là < 30 tuổi với 62 phiếu chiếm 34.44% còn lại là 35 – 40 và > 40 chiếm lần lượt 15.56% và 7.78%. Cơ cấu về độ tuổi phù hợp với ngành nghề kinh doanh. Lực lượng cán bộ nhân viên của VNPT Bắc Giang có trình độ khá tốt. Hơn 80% cán bộ, cán bộ nhân viên có trình độ từ đại học trở lên. Còn lại một phần lớn cán bộ nhân viên có bằng cao đẳng đang đảm nhiệm các vị trí hướng dẫn thủ tục tại các quầy trung tâm huyện.

Như vậy, số lượng phiếu hợp lệ đưa vào phân tích đáp ứng yêu cầu và đảm bảo tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Để sử dụng mô hình đánh giá tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang, tác giả thực hiện phân tích hồi quy để phân tích ảnh hưởng của các biến độc lập (Tiền lương, đào tạo và thăng tiến, quan hệ lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp, điều kiện làm việc, bản chất công việc, đánh giá thành tích) đến biến phụ thuộc là biến động lực làm việc.

### 2.3.2. Kiểm định Cronbach's Alpha

**Bảng 2.7. Kiểm định độ tin cậy thang đo**

<b>Biến được mã hoá tương ứng</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Tương quan biến tổng</b>	<b>Cronbach's Alpha nếu loại biến</b>
LT1	9,97	10,211	0,907	0,839
LT2	10,21	11,095	0,715	0,904
LT3	10,06	10,203	0,769	0,887
LT4	10,19	10,269	0,777	0,883
Cronbach's Alpha thang đo Lương thưởng =0.906				
TT1	10,24	9,814	0,901	0,833
TT2	10,36	10,242	0,757	0,882
TT3	10,38	10,025	0,755	0,883

TT4	10,36	9,783	0,727	0,896
Cronbach's Alpha thang đo Đào tạo & Thăng tiến =0.901				
MT1	6,69	4,873	0,881	0,759
MT2	6,86	5,264	0,739	0,879
MT3	6,91	4,879	0,738	0,885
Cronbach's Alpha thang đo Môi trường làm việc=0.888				
DG1	10,43	11,039	0,892	0,852
DG2	10,55	10,819	0,765	0,894
DG3	10,51	11,011	0,774	0,890
DG4	10,48	11,290	0,760	0,895
Cronbach's Alpha thang đo Đánh giá thành tích =0.908				
BC1	10,09	10,126	0,893	0,835
BC2	10,19	10,165	0,757	0,881
BC3	10,18	10,530	0,744	0,886
BC4	10,11	10,397	0,737	0,889
Cronbach's Alpha thang đo Bản chất công việc =0.901				
DN1	10,08	9,357	0,901	0,825
DN2	10,29	9,771	0,750	0,880
DN3	10,25	9,920	0,737	0,884
DN4	10,22	10,092	0,722	0,889
Cronbach's Alpha thang đo Quan hệ đồng nghiệp =0.898				
LD1	9,77	10,333	0,893	0,839
LD2	9,90	9,878	0,783	0,879
LD3	9,84	10,762	0,766	0,882
LD4	9,87	11,084	0,711	0,901
Cronbach's Alpha thang đo Quan hệ lãnh đạo =0.902				

DL1	10,10	4,783	0,931	0,860
DL2	9,70	3,932	0,788	0,876
DL3	9,68	4,018	0,757	0,887
DL4	9,67	3,931	0,772	0,883
Cronbach's Alpha thang đo Động lực làm việc=0.903				

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Bảng trên cho thấy: Các thang đo của (i) Lương thưởng; (ii) Đào tạo và thăng tiến; (iii) Môi trường làm việc; (iv) Đánh giá thành tích; (v) Bản chất công việc; (vi) Quan hệ đồng nghiệp; (vii) Quan hệ lãnh đạo; (viii) Động lực làm việc đều cho kết quả độ tin cậy nhận được của nhóm là  $> 0,6$  và các hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3, như vậy thang đo đạt độ tin cậy và đảm bảo yêu cầu trong phân tích tiếp theo.

### 2.3.3. Phân tích nhân tố khám phá

(i) Thang đo nhóm nhân tố biến độc lập

**Bảng 2.8. Kiểm định KMO and Bartlett**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3513,901
	df	351
	Sig.	0,000

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

**Bảng 2.9. Ma trận xoay nhân tố**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
DG1	0,943						
DG4	0,868						
DG3	0,867						
DG2	0,863						
TT1		0,947					
TT3		0,868					
TT2		0,864					
TT4		0,839					
LT1			0,951				
LT3			0,867				
LT4			0,867				
LT2			0,837				
LD1				0,945			
LD2				0,878			
LD3				0,862			
LD4				0,836			
BC1					0,943		
BC2					0,866		
BC3					0,854		
BC4					0,847		
DN1						0,944	
DN2						0,856	
DN3						0,853	
DN4						0,836	
MT1							0,947
MT3							0,881
MT2							0,879

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Kết quả phân tích EFA cho đồng thời 7 biến độc lập và phụ thuộc cho thấy có 7 nhân tố được trích tại Eigenvalue >1, kết quả phân tích KMO là 0,754 (đạt yêu cầu > 0,6) và tổng phương sai trích biến thiên là 79,37% đạt yêu cầu, khi đó có thể nói rằng 1 nhân tố này giải thích 79,37% biến thiên của dữ liệu. Kết quả kiểm định Bartlett's là 3513.901 với mức ý nghĩa sig = 0.000 < 0.05, điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp.

(ii) Thang đo nhân tố biến phụ thuộc

**Bảng 2.10. Bảng kiểm định KMO and Bartlett's**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,788
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	603,051
	df	6
	Sig.	0,000

Kết quả phân tích EFA cho KMO là 0,788 (đạt yêu cầu  $> 0,6$ ) và tổng phương sai trích biến thiên là 81,207% đạt yêu cầu. Kết quả kiểm định Bartlett's là 603,051 với mức ý nghĩa sig = 0.000  $< 0.05$ , điều này chứng tỏ dữ liệu dùng để phân tích nhân tố là hoàn toàn phù hợp.

#### 2.3.4. Phân tích hồi quy

##### 2.3.4.1. Phân tích tương quan

Mức độ tương quan giữa các yếu tố trong mô hình đối với biến phụ thuộc tạo động lực làm việc: Các thang đo sẽ được tính giá trị trung bình và đặt biến lại tương ứng với các giá trị trung bình đó:

**Bảng 2.11. Kiểm định tương quan Pearson**

Correlations									
		DongLucLamViec	LuongThuong	MoiTruong	DaoTaThangTien	BanChatCongViec	DanhGiaThanhTich	QuanHeLanhDao	QuanHeDongNghiep
DongLucLamViec	Pearson Correlation	1							
	Sig. (2-tailed)								
LuongThuong	Pearson Correlation	.399**	1						

	on								
	Sig. (2-tailed)	0,000							
MoiTruong	Pearson Correlation	.355**	0,037	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,620						
DaoTaoThangTien	Pearson Correlation	.427**	0,096	0,094	1				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,201	0,208					
BanChaitCongViec	Pearson Correlation	.284**	0,062	0,015	0,043	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,407	0,839	0,571				
DanhGiathanhTich	Pearson Correlation	.170*	-.154*	0,043	-0,032	-0,027	1		
	Sig. (2-tailed)	0,023	0,040	0,564	0,667	0,716			
QuanHeLanhDao	Pearson Correlation	.268**	0,031	0,028	-0,017	-0,036	-0,044	1	



QuanHe DongNg hiep	on								
	Sig. (2- taile d)	0,000	0,683	0,713	0,817	0,636	0,562		
	Pear son Corr elati on	0,098	-0,054	-0,075	0,004	-0,131	0,038	-0,118	1
	Sig. (2- taile d)	0,191	0,468	0,314	0,953	0,079	0,614	0,114	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Tiến hành kiểm định sự tương quan giữa các biến nhằm đo mức độ liên hệ chặt chẽ giữa các biến cho thấy yếu tố Quan hệ đồng nghiệp có tương quan yếu với kết quả tạo động lực cho người lao động. Các giá trị sig. (1-tailed) đều nhỏ hơn 0,05 và 0.01 thể hiện sự tương quan thuận và có ý nghĩa thống kê giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

#### 2.3.4.2. Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

**Bảng 2.12. Kết quả phân tích hồi quy**

Model Summary <sup>b</sup>						
Model		R	R Square		Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1		.795 <sup>a</sup>	0,632		0,617	0,41434
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,755	7	7,251	42,234	.000 <sup>b</sup>
	Residual	29,529	172	0,172		
	Total	80,284	179			

a. Dependent Variable: DongLucLamViec

b. Predictors: (Constant), QuanHeDongNghiep, DaoTaoThangTien, DanhGiaThanhTich, QuanHeLanhDao, MoiTruong, BanChatCongViec, LuongThuong

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Giá trị của mỗi nhân tố được dùng để chạy hồi quy là giá trị trung bình của các biến quan sát thuộc nhân tố đó. Phân tích được thực hiện bằng phương pháp Enter. Các biến được đưa vào cùng một lúc để xem biến nào được chấp nhận.

Kết quả phân tích cho thấy mô hình hồi quy đưa ra tương đối phù hợp với mức ý nghĩa 0,05. Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh = 0,617 có nghĩa các biến độc lập là: Lương thưởng, Đào tạo và thăng tiến, quan hệ lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp, môi trường làm việc, bản chất công việc, đánh giá thành tích ảnh hưởng đến 61.7% sự thay đổi của biến phụ thuộc (động lực làm việc), còn lại là 38.3% là do sự ảnh hưởng của các biến ngoài và ảnh hưởng do sai số ngẫu nhiên.

Kiểm định F sử dụng trong bảng phân tích phương sai là phép kiểm định giả thuyết về độ phù hợp của mô hình hồi quy tiến tính tổng thể. Trong bảng phân tích ANOVA, ta thấy giá trị sig. rất nhỏ (sig. = 0,000), nên mô hình hồi quy phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

**Bảng 2.13. Kết quả hồi quy và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố**

Model		Unstandardi-zed Coefficients		Standar-dized Coefficients	t	Sig.	Collinearity - Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,163	0,276		-4,209	0,000		
	LuongThuong	0,236	0,030	0,374	7,929	0,000	0,962	1,040
	MoiTruong	0,184	0,029	0,299	6,409	0,000	0,981	1,019
	DaoTaoThangTien	0,235	0,030	0,363	7,780	0,000	0,980	1,020
	BanChatCongViec	0,181	0,030	0,284	6,073	0,000	0,975	1,025
	DanhGiaThanhTich	0,147	0,029	0,239	5,092	0,000	0,971	1,030
	QuanHeLanhDao	0,189	0,029	0,300	6,414	0,000	0,981	1,020
	QuanHeDongNghiep	0,132	0,031	0,203	4,297	0,000	0,960	1,041
a. Dependent Variable: DongLucLamViec								

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu điều tra của tác giả)

Ta thấy hệ số phóng đại phương sai VIF của mỗi biến đều nhỏ hơn 2 (cao nhất là 1,040) nên hiện tượng đa cộng tuyến không có ảnh hưởng đến kết quả giải thích của mô hình. Về quy tắc là khi VIF vượt quá 2 là có dấu hiệu của hiện tượng đa

cộng tuyến theo nghiên cứu của Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). Phương trình hồi quy thể hiện mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tới tạo động lực cho người lao động tại VNPT Bắc Giang với các biến độc lập như sau:

$$\text{Động lực làm việc} = 0.374 * \text{Lương Thưởng} + 0.363 * \text{Đào tạo thăng tiến} + 0.299 * \text{Môi trường làm việc} + 0.239 * \text{Đánh giá thành tích} + 0.284 * \text{Bản chất công việc} + 0.203 * \text{Quan hệ đồng nghiệp} + 0.300 * \text{Quan hệ lãnh đạo}$$

Kết quả hồi quy cho thấy các biến độc lập đều có Sig. nhỏ hơn 0,05 nên các biến đều có ý nghĩa ở độ tin cậy 95%. Với độ tin cậy 95% các biến độc lập trên đều ảnh hưởng đến biến phụ thuộc và các hệ số dốc đều mang dấu dương nên các biến đều có ảnh hưởng cùng chiều với tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang.

Tầm quan trọng của các biến độc lập đối với biến tạo động lực làm việc được xác định căn cứ vào hệ số Beta. Nếu giá trị tuyệt đối của hệ số Beta của yếu tố nào càng lớn thì càng ảnh hưởng quan trọng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên. Do đó, ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên là yếu tố Lương thưởng (Beta = 0,374), tiếp theo là yếu tố Đào tạo thăng tiến (Beta = 0,363), Môi trường làm việc (Beta=0,299), Quan hệ lãnh đạo (Beta=0,300), Bản chất công việc (Beta=0,284), Đánh giá thành tích (0,239) và cuối cùng là Quan hệ đồng nghiệp (Beta=0,203). Kết quả phân tích hồi quy cho thấy điểm tương đồng giữa phân xác định nhu cầu của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang.

## 2.4. ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG

### 2.4.1. Những thành tựu đạt được.

VNPT Bắc Giang là đơn vị đứng đầu khu vực Bắc giang về lĩnh vực xây dựng, vận hành, lắp đặt, quản lý, khai thác, sửa chữa, bảo dưỡng mạng Viễn thông nên nhận được nhiều sự quan tâm, hỗ trợ của cả UBND tỉnh Bắc Giang và Tập đoàn VNPT. Thông qua phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang, có thể thấy một số ưu điểm trong công tác này như sau:

*Thứ nhất*, VNPT Bắc Giang có đội ngũ cán bộ nhân viên nhiều năng lực, kiến thức chuyên môn tốt, đầy nhiệt huyết trong công việc, có khả năng tiếp thu những

kiến thức, công nghệ mới để phục vụ cho công việc. Theo kết quả khảo sát cho thấy trình độ cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang ngày càng được nâng cao cả về chất lượng, số lượng nhân sự có trình độ Đại học và sau Đại học ngày càng tăng, đặc biệt số lượng cán bộ nhân viên có trình độ sau Đại học có mức tăng nhanh, năm 2019 mức tăng là 82.61% và 30,95% trong năm 2020.

*Thứ hai*, VNPT Bắc Giang đã xây dựng cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cán bộ công nhân viên. Theo kết quả khảo sát có 73.89% đánh giá từ 3 điểm trở lên đối với ý kiến cho rằng VNPT Bắc Giang có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng và công khai. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và theo mức độ đóng góp của cán bộ nhân viên nên đã khuyến khích mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần: lương cố định và phần lương biến đổi. 50.56% phiếu khảo sát cho rằng tiền lương/ thưởng tương xứng với thành tích đóng góp/

*Thứ ba*, VNPT Bắc Giang đã tạo ra được môi trường vật chất tương đối tốt, tạo điều kiện làm việc hiện đại, đầy đủ cán bộ công nhân viên. Theo kết quả khảo sát có tới 52,22% cán bộ nhân viên cho rằng Ban lãnh đạo VNPT Bắc Giang coi trọng cải thiện môi trường và phương tiện làm việc, 75.56% cán bộ nhân viên đánh giá mức 3 điểm trở lên đối với ý kiến cho rằng nơi làm việc đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ. Đánh giá về máy móc và thiết bị được cung cấp đầy đủ cũng nhận được đồng thuận cao của cán bộ nhân viên với tỷ lệ 77,22% số phiếu hỏi khảo sát. Những kết quả này đã tạo tâm lý thoải mái góp phần nâng cao năng suất làm việc và hiệu quả công việc. *(Kết quả phân tích số liệu theo mức điểm đánh giá)*

*Thứ tư*, về đào tạo và phát triển: đây có thể được xem là chính sách được VNPT Bắc Giang đặc biệt quan tâm và được đánh giá khá cao ở các mặt như: VNPT Bắc Giang tổ chức các lớp đào tạo và phát triển kỹ năng, nghiệp vụ cán bộ công nhân viên; Công tác đào tạo giúp cán bộ nhân viên làm việc hiệu quả hơn với những kiến thức đã tiếp nhận được. Thông qua quá trình đào tạo này đã giúp cán bộ nhân viên có khả năng làm việc cao. Kết quả khảo sát cho thấy 52.78% cán bộ nhân viên đánh giá VNPT Bắc Giang có kế hoạch đào tạo phát triển rõ ràng với mức điểm từ 4 trở lên. Khoảng 50% các đánh giá cho thấy các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại VNPT Bắc Giang là rất phù hợp

và cơ hội thăng tiến tại VNPT Bắc Giang là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người

*Thứ năm*, chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ. Hiện nay, VNPT Bắc Giang đã đưa ra mức hỗ trợ đầy đủ và quy định rõ ràng về chế độ phúc lợi ngay từ khi kí hợp đồng lao động.

#### **2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân.**

##### **2.4.2.1. Hạn chế tồn tại**

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác tạo động lực cán bộ công nhân viên, VNPT Bắc Giang còn tồn tại một số hạn chế như sau:

*Thứ nhất, hạn chế về đào tạo, thăng tiến:*

- Kết quả khảo sát cho thấy 23.89% số phiếu khảo sát đánh giá VNPT Bắc Giang chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cán bộ công nhân viên. Hơn nữa, việc đề bạt chức danh Trưởng phòng, Phó phòng VNPT Bắc Giang đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của cán bộ nhân viên, khiến cho họ không có mục tiêu nỗ lực. Mức độ hỗ trợ trong quá trình đào tạo cán bộ công nhân viên mới chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của VNPT Bắc Giang, hoặc cán bộ nòng cốt; các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức.

*Thứ hai, hạn chế về hoạt động thúc đẩy quan hệ lãnh đạo, đồng nghiệp*

VNPT Bắc Giang đã có quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao; chăm lo sức khỏe thể chất cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên các hoạt động này chưa được tổ chức thường xuyên, chưa mang tính đa dạng nên chưa thực sự phát huy hiệu quả. Kết quả khảo sát cho thấy có 30.56% phiếu khảo sát cho rằng Lãnh đạo không tham khảo ý kiến của họ khi cần thiết và 23.33% ý kiến cho rằng lãnh đạo không ghi nhận đóng góp của họ với đơn vị. 27.22% đánh giá cho rằng họ không nhận được sự hỗ trợ cần thiết từ đồng nghiệp trong VNPT Bắc Giang.

*Thứ ba, hạn chế về hệ thống lương thưởng:*

- 25% cán bộ nhân viên được khảo sát cho rằng đánh giá tiền thưởng chưa tương xứng với thành tích họ đóng góp. 23.9% cán bộ nhân viên được hỏi cho rằng mức lương thưởng còn chưa đảm bảo được cuộc sống của cán bộ nhân viên. Và thu nhập được đánh giá là thấp hơn so với các đơn vị khác kinh doanh cùng lĩnh vực như FPT Telecom, Viettel Telecom khoảng từ 10% đến 15%. Cách tính hệ số hoàn thành công việc  $K_i$ : 3 mức đầu tiên khá hợp lý, tuy nhiên mức D (khi tổng điểm  $Y < 60$ ,  $K_i = 0,9$  không tạo động lực lao động cho người lao động) và cần phải có điều chỉnh về mức tính này.

- 26.11% cán bộ nhân viên tham gia khảo sát cho rằng quá trình tăng lương và xét tăng lương chưa có sự thông thoáng; các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Khi xét tăng lương thường mang tính chất định tính, chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá cán bộ nhân viên để đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nên không có căn cứ để kiểm tra lại những lao động được xét hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ. Các chính sách phúc lợi, hiện nay VNPT Bắc Giang mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Trong khi đó một nhóm cán bộ nhân viên lại có nhu cầu ưu tiên về chế độ phúc lợi, vì thế VNPT Bắc Giang sẽ cần khắc phục hạn chế này.

#### ***2.4.2.2. Nguyên nhân của hạn chế:***

##### **i. Nguyên nhân khách quan**

*Thứ nhất*, Chính sách thuế đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi quốc gia. Trong đó, các chính sách thuế sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Xét trong phạm vi của VNPT Bắc Giang thì cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp của thuế thu nhập cá nhân. Trong số lao động của VNPT Bắc Giang có không ít lao động 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 lớn. Hơn nữa, giá cả các mặt hàng thiết yếu như: nhà, điện, nước, xăng dầu ... đều có xu hướng tăng cao trong những năm gần đây. Vì vậy, luật thuế thu nhập cá nhân tăng sẽ ảnh hưởng đến cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Bên cạnh đó, các chính sách khác của nhà nước liên quan đều sẽ tác động và chi phối hoạt động của VNPT Bắc Giang.

*Thứ hai*, Sự thay đổi của thị trường lao động: Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực công nghệ và viễn thông, nhu cầu rất cao với lao động chất lượng cao, am hiểu công nghệ thông tin; thành thạo ngoại ngữ,... Trong thời gian tới, thị trường lao động tiếp tục phát triển theo chiều hướng đổi mới công nghệ, thực hiện chuyển đổi số, nâng cao quản lý; phát triển quy mô doanh nghiệp tạo nhiều chỗ làm mới thu hút lao động với nhiều ngành nghề đa dạng, đặc biệt nhu cầu việc làm chất lượng cao. Đây là cơ hội và cũng là thách thức đối với VNPT Bắc Giang. Sẽ ngày càng nhiều các doanh nghiệp mới được hình thành trong tương lai và có nhu cầu về lao động chất lượng cao. Đồng nghĩa, người lao động có nhiều lựa chọn hơn và VNPT Bắc Giang sẽ ngày càng phải hoàn thiện chính sách tạo động lực lao động tại VNPT Bắc Giang mình.

*Thứ ba*, Chính sách tạo động lực của các doanh nghiệp khác: trên địa bàn tỉnh có rất nhiều các doanh nghiệp nói chung và lĩnh vực công nghệ hoạt động. Mỗi doanh nghiệp lại quan tâm đến đến các nội dung tạo động lực khác nhau nhằm phù hợp với nguồn lực của mình. Trong đó, một số trung tâm mới của FPT Telecom chỉ thực hiện các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính như nâng mức lương, thưởng cao hơn từ 25% đến 30% so với mức lương, thưởng tại VNPT Bắc Giang. Trong khi đó, các hoạt động tạo động lực theo phi tài chính lại không được các đơn vị coi trọng.

## **ii. Nguyên nhân chủ quan**

*Thứ nhất*, nguyên nhân dẫn tới hạn chế về lương thưởng: hệ thống lương thưởng sẽ được quy định dựa trên thâm niên công tác, điều này khiến cho mức lương của cán bộ nhân viên trong VNPT Bắc Giang tăng chậm không theo kịp thị trường. Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần của cán bộ nhân viên còn mang tính thụ động; chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho các công tác liên quan đến tạo động lực làm việc.

*Thứ hai*, giữa tuyển dụng, đánh giá, sử dụng cán bộ cũng như đào tạo nhân sự chưa có sự gắn kết chặt chẽ làm ảnh hưởng mục tiêu cuối cùng là tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên. Điều này phần nào được phản ánh qua một số vị trí công tác tại VNPT Bắc Giang, như cán bộ kinh doanh khi được tuyển dụng không

quá coi trọng việc chuyên ngành được đào tạo là gì, mà tập trung tới thâm niên công tác cũng như mức doanh số mà cán bộ nhân viên đó có thể đảm bảo.

*Thứ ba*, nguyên nhân dẫn tới hạn chế về đánh giá thành tích. VNPT Bắc Giang chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc của cán bộ nhân viên. Khó khăn mà VNPT Bắc Giang 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 giám đốc VNPT Bắc Giang chưa sắp xếp được hài hòa hợp lý các nguồn quỹ phúc lợi.

*Thứ tư*, nguyên nhân dẫn tới những hạn chế về đào tạo, thăng tiến là do một số trường hợp cán bộ quản lý có kinh nghiệm làm việc lâu tại VNPT Bắc Giang và được đề bạt lên các vị trí cao. Khi có chỉ tiêu đào tạo, lại ưu tiên cho các vị trí lãnh đạo từ cao xuống thấp, nên đã gây ra sự không công bằng trong xét duyệt đào tạo và thăng tiến. Chính vì vậy, VNPT Bắc Giang cần đảm bảo bảo sự công bằng trong việc xét duyệt đào tạo trong những năm tiếp theo

*Thứ năm*, Trụ sở làm việc, cơ sở vật chất của một số trung tâm huyện đã xuống cấp, diện tích nhỏ trong khi số lượng khách hàng đông, không xử lý kịp thời do phụ thuộc vào đối tác cung cấp sửa chữa, thay thế nên dẫn đến hiện tượng khách hàng phàn nàn, không hài lòng, rời bỏ sang đơn vị khác để sử dụng dịch vụ vì vậy hiệu quả kinh doanh bị ảnh hưởng và thu nhập của cán bộ nhân viên cũng giảm, ảnh hưởng tới việc tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên.



## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương II cung cấp cái nhìn tổng quan về VNPT Bắc Giang và hiện trạng về tạo động lực lao động của VNPT Bắc Giang. Ngoài ra, kết quả phân tích hồi quy cũng cho thấy ảnh hưởng quan trọng nhất đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang là yếu tố Lương thưởng ( $\text{Beta} = 0,374$ ), tiếp theo là yếu tố Đào tạo thăng tiến ( $\text{Beta} = 0,363$ ), Môi trường làm việc ( $\text{Beta} = 0,299$ ), Quan hệ lãnh đạo ( $\text{Beta} = 0,300$ ), Bản chất công việc ( $\text{Beta} = 0,284$ ), Đánh giá thành tích ( $0,239$ ) và cuối cùng là Quan hệ đồng nghiệp ( $\text{Beta} = 0,203$ ).

Đây sẽ là cơ sở quan trọng để tác giả đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên của VNPT Bắc Giang ở chương 3.

### **CHƯƠNG III**

## **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI VNPT BẮC GIANG**

### **3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN KINH DOANH VÀ MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA VNPT BẮC GIANG**

#### **3.1.1. Định hướng phát triển kinh doanh của VNPT Bắc Giang**

VNPT Bắc Giang được tập đoàn VNPT rất quan tâm và đặt nhiều kì vọng về sự phát triển kinh doanh trên địa bàn tỉnh Bắc Giang. Do đó, Lãnh đạo đơn vị đã đề ra cho mình những định hướng những năm tới như sau:

- Triển khai chiến lược VNPT 4.0, chú trọng các chiến lược thành phần gắn trực tiếp với hoạt động của Ban nhằm nâng cao hiệu quả các hoạt động phát triển mạng/dịch vụ, chất lượng mạng/dịch vụ.
- Tham gia công tác nghiên cứu của Tập đoàn để đề xuất các phương án phát triển hạ tầng mạng lưới thông minh, đảm bảo tính linh hoạt, đáp ứng thực hiện chuyển đổi số và các yêu cầu phục vụ cung cấp dịch vụ trong tương lai.
- Rà soát, đánh giá hiệu năng hoạt động của mạng lưới, đề xuất và triển khai công tác tối ưu hóa mạng đảm bảo nâng cao chất lượng mạng.
- Đổi mới việc hợp lực giữa các đơn vị trong việc đề xuất nhu cầu phát triển mạng, đồng bộ với việc tối ưu, sử dụng hiệu quả hệ thống, thiết bị đã trang bị; trong công tác điều hành nâng cao chất lượng mạng, dịch vụ và tăng trải nghiệm khách hàng.
- Xây dựng công cụ quản trị quy trình phối hợp về công tác quản lý, an toàn, an ninh mạng giữa các đơn vị; Thường xuyên rà soát, đánh giá để điều chỉnh phù hợp theo từng giai đoạn phát triển của VNPT Bắc Giang

#### **3.1.2. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của VNPT Bắc Giang**

Như đã thể hiện ở trên, VNPT Bắc Giang có những định hướng hết sức rõ ràng trong kế hoạch hoạt động sắp tới, do vậy một kế hoạch về con người cũng được ban lãnh đạo VNPT Bắc Giang quan tâm, đặc biệt là về tạo động lực làm việc cán bộ công nhân viên:

- Nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên với tỷ lệ đại học và trên đại học lên 90%.

- Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao trình độ, năng lực của cán bộ nhân viên. Tiến hành kiểm tra, tuyển chọn những cán bộ nhân viên đủ điều kiện và có mong muốn nâng cao trình độ từ đó lên kế hoạch cử đi học hay đào tạo tại tổ chức, dự toán kinh phí và mức hỗ trợ. Những cán bộ nhân viên chưa được tổ chức lựa chọn nhưng có mong muốn học tập nâng cao thì lãnh đạo cũng hết sức ủng hộ và tạo điều kiện về thời gian và công việc phù hợp.

- Có những thay đổi, từng bước hoàn thiện chính sách tiền lương và thưởng đối với cán bộ nhân viên. Tiếp tục đề xuất với lãnh đạo về việc khen thưởng cho các cá nhân, đơn vị có thành tích xuất sắc trong công tác và lao động.

- Tiếp tục tiến hành công tác phân quyền, trao quyền cho cấp dưới, tạo sự tự chủ trong công việc, nâng cao trách nhiệm cho cán bộ cấp dưới, đồng thời giảm bớt gánh nặng cho cán bộ cấp cao trong tổ chức.

- Đẩy mạnh các sinh hoạt tập thể như công đoàn, thanh niên, Đảng... tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức.

### 3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN CỦA VNPT BẮC GIANG

Trên cơ sở xác định nhu cầu của cán bộ nhân viên và nội dung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Học viên đề xuất các giải pháp như sau:

#### **3.2.1. Giải pháp nhằm cải thiện lương thưởng, phụ cấp cho cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang.**

Căn cứ phương trình hồi quy trong mục 2.3. có thể thấy, yếu tố lương thưởng tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Nội dung phân tích thực trạng tạo động lực tại đơn vị đã cho thấy 25% cán bộ nhân viên được khảo sát cho rằng đánh giá tiền thưởng chưa tương xứng với thành tích họ đóng góp; 23.9% cán bộ nhân viên được hỏi cho rằng mức lương thưởng còn chưa đảm bảo được cuộc sống của cán bộ nhân viên. Thu nhập được đánh giá là thấp hơn so với doanh nghiệp khác trên địa bàn khoảng từ 10% đến

15%. Theo các nghiên cứu của McGregor, D. (1960) và Bell, R. L. (2011) đều chỉ ra rằng việc hoàn thiện công tác tiền lương, thưởng, phụ cấp sẽ giúp người lao động yên tâm công tác và cống hiến hết mình cho doanh nghiệp. Tiền lương được chi trả công bằng và dựa trên kết quả thực hiện công việc sẽ giúp người lao động nỗ lực thực hiện công việc. Bên cạnh đó, các chính sách thưởng và phụ cấp tương xứng với đóng góp của người lao động giúp họ hăng say và có động lực lớn để thực hiện công việc. Như vậy, từ những phân tích như trên cho thấy giải pháp là yêu cầu cấp thiết và cần phải thực hiện ngay. Chi tiết giải pháp như sau:

*Thứ nhất, về chế độ lương, thưởng cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang*

- Thay đổi hệ số K(i) trong công thức tính lương: Theo công thức về tính tiền lương cho người lao động VNPT Bắc Giang thì ảnh hưởng của kết quả đánh giá thực hiện công việc đến tiền lương hàng tháng là không nhiều. Như vậy, cần điều chỉnh tương ứng với hệ số  $K_i \backslash PI$ . Cụ thể như sau: Xếp loại A: hệ số quy đổi là 1.15; Loại B: hệ số quy đổi là 1.07, Loại C hệ số quy đổi là 1.00 và Loại D hệ số quy đổi là 0.85. Đề xuất đưa ra nhằm mục đích động viên, khuyến khích những lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, nhằm cân bằng giữa mức tăng và giảm tiền lương do tăng độ dẫn cách hệ số đánh giá thực hiện công việc, phù hợp với mong muốn được trả lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của mình.

- Xác định tiền lương hiệu suất đúng: VNPT Bắc Giang cần phải coi trọng đánh giá công việc trên cơ sở rà soát mô tả công việc của từng vị trí việc làm, trong đó đánh giá công việc bằng cách xác định sự tương quan về giá trị công việc cụ thể trong mối tương quan so sánh với các công việc của VNPT Bắc Giang. Bên cạnh đó, đánh giá thực hiện công việc công bằng để xác định người lao động làm cùng một vị trí việc làm, nhưng có kết quả thực hiện công việc khác nhau thì được trả lương khác nhau.

*Thứ hai, về thưởng và phụ cấp cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang*

- Đa dạng hình thức thưởng: ngoài thưởng bằng tiền có thể thưởng bằng các hình thức khác như bằng hiện vật cụ thể như thưởng cho cá nhân có thành tích xuất sắc một chuyến du lịch cho cá nhân đó và gia đình họ, các khóa học cho họ (đào tạo, bồi dưỡng, thể dục...).

- Về phụ cấp: Hiện nay các khoản phụ cấp đã có nhưng còn thấp, chưa hấp dẫn người lao động, đặc biệt là phụ cấp thâm niên. Phụ cấp thâm niên là khoản phụ cấp có thể giữ chân người lao động làm việc lâu hơn ở Đơn vị. Không cần áp dụng tiền thưởng lớn đối với cán bộ cán bộ nhân viên làm việc từ 5 năm trở lên vào ngày sinh nhật. Nên áp dụng thưởng thâm niên theo dạng bậc thang, cứ thêm mỗi năm là tăng bậc thưởng. VD: thêm niên 1 năm thưởng 1 triệu đồng, cứ thêm 1 năm thì thưởng thêm 1 triệu đồng nữa kèm theo kết quả thực hiện công việc 2 kì liên tiếp từ khá trở lên. Như vậy mới làm cho cán bộ cán bộ nhân viên cảm thấy được khích lệ, gắn bó hơn.

- Ban lãnh đạo VNPT Bắc Giang cần áp dụng chế độ thanh toán ngày phép cho cán bộ cán bộ nhân viên. Những ngày phép còn tồn lại từ năm trước sẽ được thanh toán bằng tiền mặt vào ngày 30/6 của năm kế tiếp. Như vậy mới khiến cho cán bộ cán bộ nhân viên hài lòng, không còn cảm giác ảm ức khi không được nghỉ.

- Chế độ nghỉ mát cũng cần phải điều chỉnh lại: Đối với những người không tham gia nghỉ mát được là rất thiệt thòi. Cần có chính sách thanh toán chế độ nghỉ mát cho cán bộ cán bộ nhân viên. Số tiền thanh toán có thể chỉ là  $\frac{1}{2}$  hay  $\frac{1}{3}$  so với mức chi phí cho những người đi nghỉ.

### **3.2.2. Giải pháp nhằm hoàn thiện chính sách đào tạo và thăng tiến của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang**

*Thứ nhất, cải thiện sự công bằng và bình đẳng về đào tạo giữa các cán bộ nhân viên*

Hiện tại, VNPT Bắc Giang chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo mà phụ thuộc chủ yếu vào định hướng và quyết định của lãnh đạo, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc chỉ định đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Để giải quyết vấn đề này, tác giả đề xuất giải Lãnh đạo và Phòng Tổng hợp nhân sự cần tiến hành xây dựng các tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên các cơ sở sau:

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

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

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

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

*Thứ hai, cải thiện sự phù hợp của chương trình bồi dưỡng, đào tạo*

Phòng Tổng hợp nhân sự của VNPT Bắc Giang cần xác định nhu cầu đào tạo đối với cán bộ nhân viên dựa trên kết quả phân tích kỹ năng và kinh nghiệm hiện có. Tác giả đề xuất Phòng tiến hành khảo sát nhu cầu bằng điều tra xã hội học như sau:

- B1: Xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Các kiến thức kỹ năng này có thể xác định căn cứ vào bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện, tham khảo ý kiến các chuyên gia, người quản lý có kinh nghiệm và có thể là chính bản thân người lao động.

- B2: Xác định mức độ yêu cầu của từng kiến thức kỹ năng và dùng điểm để biểu hiện mức độ yêu cầu đó. Từ đó hình thành đường năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc.

- B3: Đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu về kiến thức kỹ năng của người lao động theo các tiêu thức ở trên và dùng điểm để biểu hiện mức độ tương ứng. Từ đó hình thành đường năng lực thực tế của người lao động.

- B4: Xử lý thông tin, kết quả so sánh giữa đường năng lực thực tế và đường năng lực cần thiết sẽ chỉ ra người lao động còn yếu ở những kiến thức và kỹ năng nào. Trên cơ sở đó xác định được nhu cầu đào tạo là gì và đào tạo ở mức độ nào.

### **3.2.3. Giải pháp nhằm cải thiện môi trường làm việc.**

Mặc dù trong thời gian qua, VNPT Bắc Giang đã quan tâm cải thiện môi trường cơ sở vật chất làm việc cho cán bộ nhân viên bằng các hoạt động sửa chữa, bảo dưỡng các trung tâm, phòng làm việc cho cán bộ nhân viên. Tuy nhiên, tần suất

thực hiện còn chưa đủ. Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc cho người lao động, học viên đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

*- Nâng cấp hệ thống máy tính đã cũ, yếu tại các trung tâm giao dịch viễn thông cấp huyện.*

Cụ thể là tại TTVT huyện Lục Ngạn, TTVT huyện Yên Thế, TTVT huyện Tân Yên, TTVT huyện Hiệp Hòa, TTVT huyện Việt Yên. Hệ thống máy vi tính được tận dụng lại và bắt đầu phát sinh nhiều lỗi, thao tác chậm, treo máy khi tác nghiệp nhiều tác vụ. Đây là việc cần làm ngay, kế hoạch trang bị có thể kéo dài từ 6 tháng đến 12 tháng tới, trước mắt có thể lựa chọn lĩnh vực cấp bách nhất để thực hiện tại TTVT huyện Hiệp Hòa, TTVT huyện Việt Yên trước rồi đến TTVT huyện Lục Ngạn, TTVT huyện Yên Thế, TTVT huyện Tân Yên

*- Sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất tại TTVT huyện Hiệp Hòa, TTVT huyện Việt Yên, TTVT huyện Sơn Động, TTVT huyện Yên Dũng.*

Bàn, ghế hỏng rất nhiều cần được sửa ngay; bảo dưỡng điều hòa định kì nhằm cải thiện môi trường không khí do sử dụng điều hòa cũ. Cần đảm bảo vệ sinh các thiết bị làm việc của người lao động; cải tạo hệ thống hút mùi, khử mùi. Thảm trải sàn cần được định kỳ vệ sinh, đảm bảo không khí làm việc trong lành cho người lao động...

Ngoài ra, cũng cần thiết trang bị thêm lò vi sóng, tủ lạnh, máy lọc nước... giúp nhân viên tại các trung tâm có thể hâm nóng hoặc bảo quản thức ăn tốt hơn, có rất nhiều cán bộ nhân viên mang cơm đi làm từ sáng đến trưa đều bị ngộp và khó ăn.

### **3.2.4. Cải thiện quan hệ nhân sự trong nội bộ tổ chức, nhất là quan hệ giữa lãnh đạo và cán bộ nhân viên**

*Thứ nhất*, để phát huy tốt hơn nữa cho nhân tố này là xây dựng lòng tin của cán bộ nhân viên đối với cấp trên, ngoài việc chuyên môn nên quan tâm đến cán bộ nhân viên ngoài nơi làm việc, cùng tham gia các hoạt động với cán bộ nhân viên để tạo sự gắn bó, hiểu nhau hơn tạo cán bộ công nhân viên cảm giác rằng họ đang

được lãnh đạo quan tâm đến con đường sự nghiệp của họ, và họ tin tưởng rằng sẽ thành công hơn nữa trong tương lai.

*Thứ hai*, khi cán bộ nhân viên phạm sai lầm, hay kết quả không đạt như mong muốn thì cấp trên đừng khiển trách hoặc chửi bới cán bộ nhân viên một cách quá thô lỗ. Thay vào đó, cấp trên nên bình tĩnh giải thích tình hình và chỉ ra những cơ hội, tiềm năng còn phát triển như thế nào, cần làm gì để thành công. Khi cán bộ nhân viên biết rằng lãnh đạo sẽ không trách và tin tưởng vào họ thì họ sẽ có sáng kiến, quyết tâm để hoàn thành mục tiêu được giao.

### **3.2.5. Hoàn thiện cách thức đánh giá kết quả công việc và thành tích của nhân sự**

Yếu tố thứ tư tác động đến tạo động lực làm việc của cán bộ nhân viên tại VNPT Bắc Giang là cách thức đánh giá kết quả công việc và thành tích của nhân sự. Trên cơ sở những đánh giá của cán bộ nhân viên về thang đo này, tác giả đề xuất nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện hơn các khía cạnh của yếu tố này tại VNPT Bắc Giang như sau:

- *Thứ nhất*, chi tiết hóa mức điểm trong bảng đánh giá hiệu quả công việc. Cụ thể:

Loại A: từ 11 đến 15 điểm (Hoàn thành 95% - 100% nhiệm vụ công việc; Đi làm đủ 100% số buổi quy định; Chấp hành đủ 100% nội quy kỷ luật). Mỗi % hoàn thành từ mức 95% tăng thêm 1 điểm.

Loại B: từ 6 đến 10 điểm (Hoàn thành 85% đến 95% nhiệm vụ công việc; Số buổi đi làm đạt trên 98%; Chấp hành đủ 100% nội quy kỷ luật). Mỗi % hoàn thành từ mức 85% tăng thêm 0.5 điểm.

Loại C: từ 1 đến 5 điểm (Dưới 85% công việc; dưới 98% giờ làm; Nội quy kỷ luật dưới 100%)

Không xếp loại: dưới 1 điểm

Sau khi có các kết quả đánh giá, người đánh giá gửi báo cáo lên Phòng tổng hợp nhân sự. Ngoài ý kiến trong bản đánh giá, VNPT Bắc Giang có thể tiến hành lấy thêm ý kiến của cán bộ nhân viên về kết quả đánh giá đó bằng hòm thư góp ý để đánh giá mức độ chính xác và công bằng trong sự đánh giá của các phòng ban.



- *Thứ hai*, VNPT Bắc Giang cũng cần đẩy mạnh sự phối hợp với phòng tổng hợp nhân sự thực hiện công tác tuyên truyền qua website nội bộ, email...phổ biến đến các cán bộ nhân viên khác những cán bộ nhân viên đã có những đóng góp hiệu quả cho VNPT Bắc Giang.

### **3.2.6. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc**

*Thứ nhất*, để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả thì VNPT Bắc Giang cần phải có thêm các khóa đào tạo dành riêng cho các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên. Ngoài ra, Lãnh đạo VNPT Bắc Giang cùng Phòng tổng hợp nhân sự cũng nên thảo luận với cán bộ nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và thảo luận với cán bộ nhân viên về kết quả đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá thực hiện công việc là cần chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cán bộ công nhân viên.

*Thứ hai*, cùng với giải pháp mang tính kỹ thuật, VNPT Bắc Giang cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện nhiệm vụ. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

Do đó rất cần thiết phải xây dựng các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có. Việc xây dựng chỉ số KPI dựa trên các chỉ tiêu mang tính định lượng sẽ tránh được việc đánh giá trên cơ sở cảm tính, đảm bảo tính lương đúng với đánh giá thực hiện nhiệm vụ, thúc đẩy động lực cho người lao động, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

### **3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

Học viên kiến nghị VNPT Bắc Giang cần tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển, tôn vinh cho người lao động, đồng thời cần tiếp tục duy trì cam kết hỗ trợ, quan tâm và

chăm sóc đời sống văn hóa tinh thần của cán bộ công nhân viên, khuyến khích sự đoàn kết bằng nhiều chế độ và hoạt động xã hội như: bảo hiểm, nghỉ dưỡng hằng năm, thăm hỏi động viên kịp thời người lao động và người thân khi ốm đau, giúp đỡ gia đình những cán bộ gặp hoàn cảnh khó khăn... và điều phối nguồn lực để VNPT Bắc Giang có điều kiện tốt nhất trong việc hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động.

Trong công tác đào tạo nguồn nhân lực cần tăng cường công tác đào tạo và đào tạo lại, đào tạo theo hướng chuyên sâu từng nghiệp vụ chuyên môn. Đối với cán bộ viên chức tại các VNPT Bắc Giang có nhu cầu nguyện vọng học tập nâng cao trình độ vào các chuyên ngành thiết thực với công việc đảm nhận, có trình độ ngoại ngữ, tin học tốt, có năng lực triển vọng phát triển, có bản cam kết phục vụ lâu dài cho các đơn vị, được cơ quan cử đi học thì bên cạnh chế độ lương, thưởng cũng cần xem xét hỗ trợ một phần học phí và kinh phí đào tạo cho người lao động.

### **TÓM TẮT CHƯƠNG 3**

Chương 3 nhằm vào việc đề xuất các giải pháp tạo động lực cho người lao động và các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động, hiệu quả kinh tế tại VNPT Bắc Giang .

## KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc cho người lao động là vấn đề có vai trò ngày càng trở lên quan trọng đối với mục tiêu ổn định và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Khi quy trình và các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động của Doanh nghiệp là hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc gắn bó hơn với Doanh nghiệp. Với những nội dung đã nghiên cứu làm rõ một số vấn đề về lý thuyết cũng như nghiên cứu điều tra thực tế tại VNPT Bắc Giang của luận văn đã được trình bày trên đây. Tác giả hy vọng có thể đưa ra cái nhìn tổng quát về vai trò của tạo động lực và các giải pháp tạo động lực làm việc thông qua hệ thống đãi ngộ, các nguyên tắc xây dựng hệ thống và các biện pháp kích lệ tinh thần này một cách khoa học và hợp lý, từ đó lôi kéo người lao động phát huy cao nhất khả năng của họ, kết hợp thành một khối thống nhất để cùng đạt tới mục đích chung của VNPT Bắc Giang cũng như Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung.

Luận văn được tiến hành trong một thời gian còn hạn chế, phạm vi chưa thực sự lớn và là công trình nghiên cứu độc lập cho nên không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, nếu có điều kiện tiếp tục nghiên cứu tác giả sẽ mở rộng quy mô nghiên cứu ra toàn bộ hệ thống VNPT và tìm hiểu thêm các yếu tố khác có thể sẽ tác động đến tạo động lực cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang. Kính mong nhận được sự chia sẻ, đóng góp của các quý thầy cô và bạn đọc để vấn đề nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng Việt

1. PGS.TS Nguyễn Thị Minh An, (2013), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Học viện công nghệ Bưu chính viễn thông.
2. PGS.TS Nguyễn Thị Minh An (2013), Bài giảng Quản trị nhân lực, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông.
3. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội
4. Mai Anh (2008) Luận án tiến sỹ kinh tế “Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các Doanh nghiệp có vốn nhà nước ở Việt Nam”.
5. Báo cáo về tình hình tổ chức, hoạt động kinh doanh của VNPT Bắc Giang 2016,2017,2018,2019,2020
6. Bộ luật lao động (2014) sửa đổi bổ sung mới nhất: Bộ luật lao động chính sách đãi ngộ, hỗ trợ, tạo việc làm đối với người lao động (theo luật việc làm), NXB Lao động – xã hội.
7. Lê Đình Lý (2012) Luận án tiến sỹ kinh tế “Chính sách tạo động lực cho cán bộ, công chức cấp xã – nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An”.
8. PGS.TS Bùi Anh Tuấn và PGS.TS Phạm Thúy Hương (2011), Giáo trình hành vi tổ chức, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội
9. Vũ Thị Uyên (2007) Luận án tiến sỹ kinh tế “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”.
10. Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013), với đề tài Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong khách sạn. Tạp chí Khoa học Đại học sư phạm thành phố Hồ Chí Minh số 49 năm 2013,
11. Trần Dương Ngọc Oanh (2018), Giải pháp nhằm nâng cao động lực là việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần May, da xuất khẩu 30/4. Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
12. Huỳnh Thị Bích Tuyền (2019), Giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên kinh doanh Công ty TNHH MTV Tài chính Prudential Việt Nam - Khu vực Hồ Chí Minh. Luận văn thạc sỹ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

13. Đặng Phương Anh (2019) với đề tài: Tạo động lực làm việc cho đội ngũ cán bộ nhân viên tại Công ty cổ phần Euro Window. Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
14. Lê Tiến Đạt - Bạch Hữu Phúc (2020) với đề tài: Tạo động lực cho người lao động - nghiên cứu điển hình tại Công ty TNHH Nhà hàng JW, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Thương mại.
15. Võ Trường Hải (2020), Các yếu tố ảnh hưởng đến tới động lực làm việc của cán bộ công chức, viên chức Sở Công thương Đồng Nai. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh

#### **Tài liệu tiếng Anh**

16. Kouwenhoven, C.P.M. Hooft, P.L.R.M van và Hoeksma, L.H. [2005] De practijk van strategisch personeelsmanagement. Kluwer, Alphen aan den Rijn [The practice of strategic HR management] . Tạm dịch: thực hành quản lý chiến lược nguồn nhân lực.
17. Daniel H. Pink (2013), Động lực 3.0, NXB Lao động xã hội, Hà Nội
18. Business Edge (2006), Tạo động lực làm việc – phải chăng chỉ có thể bằng tiền, NXB trẻ, Hà Nội.
19. Amanda C. Kooser (2019), Work Motivation Factors. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/work-motivation-factors-1887.html> (13.06.2020).
20. Shahamat, H., Nadimi, H., Gharehbaglou, M., & Keramati, E. (2019). An analysis of the motivating factors underlying the hidden curriculum components through the lens of the Iranian students of architecture: A qualitative study. Teaching and Teacher Education, 86, 102841.
21. Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad.
22. Herzberg, F. M., & Mausner, B. (1959). B. & Snyderman, B. (1959). The motivation to work, 2, 49-58.
23. Hair & ctg (2009, 116), Multivariate Data Analysis, 7th Edition
24. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Manajemen pemasaran
25. Vroom, V.H (1964), Work Motivation, Wiley, New York.

26. Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: an experimental analysis*. Appleton-Century.
27. Smith, P. C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.
28. Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International journal of manpower*, 18(4-1), 305-558.
29. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
30. McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
31. Bell, R. L. (2011). Addressing employees' feelings of inequity: Capitalizing on equity theory in modern management. *Supervision*, 72(5), 3-6.

## PHỤ LỤC I

### PHIẾU KHẢO SÁT

Xin kính chào Anh/ Chị

Hiện tôi đang thực hiện nghiên cứu về đề tài ***Tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang***. Để thực hiện thu thập thông tin, tôi tiến hành khảo sát thông tin từ anh/chị là cán bộ nhân viên làm việc tại VNPT Bắc Giang. Sự giúp đỡ của anh/ chị sẽ đóng góp rất lớn vào kết quả của nghiên cứu này. Rất mong anh/chị dành một ít thời gian quý báu của mình để trả lời bảng câu hỏi dưới đây.

Tôi xin cam kết thông tin của anh/chị chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài trên, không nhằm vào bất kỳ mục đích nào khác. Các thông tin này sẽ được giữ bí mật và chỉ được cung cấp cho người trả lời khi có yêu cầu.

#### PHẦN I. NỘI DUNG THÔNG TIN CÁ NHÂN

**1.1 Giới tính \***                      ☐ Nam ☐ Nữ

**1.2 Độ tuổi \***

☐ Dưới 30                                      ☐ Từ 30 đến 35

☐ Từ 36 đến 40                                ☐ Từ 40 trở lên

**1.3 Thời gian công tác tại VNPT Bắc Giang \***

☐ Dưới 2 năm                                      ☐ Từ 2 đến dưới 5 năm

☐ Từ 5 đến dưới 10 năm                      ☐ Từ 10 năm trở lên

**1.4 Trình độ học vấn \***

☐ Cao đẳng                                      ☐ Đại học

☐ Thạc sĩ    ☐ Khác (Tiến sĩ, PGS, GS ...)

**1.5 Thu nhập hàng tháng \***

☐ Dưới 10 triệu đồng                          ☐ Từ 10 đến dưới 15 triệu đồng

☐ Trên 15 triệu đồng

## PHẦN II. NỘI DUNG XÁC ĐỊNH NHU CẦU CỦA CÁN BỘ NHÂN VIÊN

(Mỗi Anh/ Chị chỉ được tích vào một ô được cho là quan trọng nhất)

Nhu cầu	Lựa chọn
Quan hệ tại cơ quan (lãnh đạo, đồng nghiệp)	<input type="checkbox"/>
Đánh giá thành tích	<input type="checkbox"/>
Bản chất công việc	<input type="checkbox"/>
Hệ thống lương thưởng	<input type="checkbox"/>
Đào tạo và thăng tiến	<input type="checkbox"/>
Điều kiện làm việc	<input type="checkbox"/>

## PHẦN III. NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ NHÂN TỐ TẠO TÁC ĐỘNG LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ NHÂN VIÊN

(Mỗi Anh/ Chị chỉ được tích vào một ô tại mỗi đánh giá theo quy ước: 1 – Rất không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Phân vân/ Không ý kiến; 4- Đồng ý; 5 - Rất đồng ý)

ĐÁNH GIÁ		ĐIỂM ĐÁNH GIÁ				
Môi trường làm việc (MT)		1	2	3	4	5
MT1	Ban lãnh đạo VNPT Bắc Giang coi trọng cải thiện môi trường và phương tiện làm việc cho Anh/ Chị					
MT2	Nơi làm việc của Anh/ Chị đảm bảo an toàn, thoải mái, sạch sẽ					
MT3	Anh/ Chị được cung cấp đầy đủ máy móc và thiết bị phục vụ công việc					
Lương thưởng (LT)		1	2	3	4	5
LT1	Anh/ Chị nhận được tiền thưởng tương xứng với thành tích đóng góp					
LT2	VNPT Bắc Giang có các chính sách lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp rõ ràng và công khai					
LT3	Tiền lương/ thưởng đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình Anh/ Chị					
LT4	So với các đơn vị tương tự khác, Anh/ Chị thấy thu nhập của mình là phù hợp					
Đào tạo & Thăng tiến (TT)		1	2	3	4	5



TT1	VNPT Bắc Giang có kế hoạch đào tạo phát triển cho Anh/Chị rõ ràng					
TT2	Các chương trình bồi dưỡng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại VNPT Bắc Giang là rất phù hợp					
TT3	Anh/Chị được tham gia các khóa tập huấn cần thiết để làm việc tốt hơn					
TT4	Cơ hội thăng tiến tại VNPT Bắc Giang là công bằng và bình đẳng cho tất cả mọi người					
<b>Bản chất công việc (BC)</b>		1	2	3	4	5
BC1	Anh/Chị hiểu được định hướng phát triển của VNPT Bắc Giang					
BC2	Công việc Anh/Chị đang làm phù hợp với sở trường và năng lực của mình					
BC3	Công việc Anh/Chị đang làm có bảng mô tả công việc và được phân công rõ ràng					
BC4	Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng					
<b>Đánh giá thành tích (DG)</b>		1	2	3	4	5
DG1	Các buổi tôn vinh, công nhận thành tích được tổ chức trang trọng, để lại ấn tượng sâu sắc đối với Anh/Chị					
DG2	Các chính sách khen thưởng của VNPT Bắc Giang là nguồn động viên rất lớn đối với Anh/Chị					
DG3	Những cải tiến, giải pháp hữu ích của Anh/Chị được áp dụng rộng rãi trong VNPT Bắc Giang					
DG4	Mọi người trong VNPT Bắc Giang ghi nhận đóng góp của Anh/Chị vào sự phát triển của VNPT Bắc Giang					
<b>Quan hệ lãnh đạo (LD)</b>		1	2	3	4	5
LD1	Lãnh đạo luôn hỗ trợ, động viên Anh/Chị khi cần thiết					
LD2	Lãnh đạo sẽ tham khảo ý kiến Anh/Chị đối với công việc do Anh/Chị phụ trách khi cần thiết.					
LD3	Anh/Chị có thể thảo luận với lãnh đạo của Anh/Chị một số vấn đề khác ngoài công việc					
LD4	Lãnh đạo luôn ghi nhận đóng góp của Anh/Chị với đơn vị					
<b>Quan hệ đồng nghiệp (DN)</b>		1	2	3	4	5

DN1	Đồng nghiệp của Anh/ Chị là người đáng tin cậy					
DN2	Đồng nghiệp luôn hỗ trợ, phối hợp với nhau để hoàn thành tốt công việc					
DN3	Đồng nghiệp thường xuyên cho lời khuyên hữu ích khi cần thiết					
DN4	Đồng nghiệp tại đơn vị là những người hòa đồng, thân thiện và dễ gần					
<b>Động lực làm việc (DL)</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
DL1	Anh/ Chị luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao					
DL2	Anh/ Chị luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của VNPT Bắc Giang					
DL3	Nỗ lực của Anh/ Chị góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của VNPT Bắc Giang					
DL4	Anh/ Chị cảm thấy hứng thú khi làm việc tại VNPT Bắc Giang					

#### PHẦN IV. NỘI DUNG GÓP Ý ĐÁNH GIÁ KHÁC

*(Anh/ Chị vui lòng cho biết thêm những góp ý đánh giá khác về công việc hoặc nhân tố tạo động lực làm việc đối với bản thân mình)*

.....

.....

.....

.....

.....

...../

***Chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Anh/ Chị!***

## PHỤ LỤC II

### KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SPSS

#### 1. Kiểm định Cronbach's Alpha

<b>Biến được mã hoá tương ứng</b>	<b>Trung bình thang đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thang đo nếu loại biến</b>	<b>Tương quan biến tổng</b>	<b>Cronbach's Alpha nếu loại biến</b>
LT1	9,97	10,211	0,907	0,839
LT2	10,21	11,095	0,715	0,904
LT3	10,06	10,203	0,769	0,887
LT4	10,19	10,269	0,777	0,883
Cronbach's Alpha thang đo Lương thưởng =0.906				
TT1	10,24	9,814	0,901	0,833
TT2	10,36	10,242	0,757	0,882
TT3	10,38	10,025	0,755	0,883
TT4	10,36	9,783	0,727	0,896
Cronbach's Alpha thang đo Đào tạo & Thăng tiến =0.901				
MT1	6,69	4,873	0,881	0,759
MT2	6,86	5,264	0,739	0,879
MT3	6,91	4,879	0,738	0,885
Cronbach's Alpha thang đo Môi trường làm việc=0.888				
DG1	10,43	11,039	0,892	0,852
DG2	10,55	10,819	0,765	0,894
DG3	10,51	11,011	0,774	0,890
DG4	10,48	11,290	0,760	0,895
Cronbach's Alpha thang đo Đánh giá thành tích =0.908				
BC1	10,09	10,126	0,893	0,835
BC2	10,19	10,165	0,757	0,881
BC3	10,18	10,530	0,744	0,886

BC4	10,11	10,397	0,737	0,889
Cronbach's Alpha thang đo Bản chất công việc =0.901				
DN1	10,08	9,357	0,901	0,825
DN2	10,29	9,771	0,750	0,880
DN3	10,25	9,920	0,737	0,884
DN4	10,22	10,092	0,722	0,889
Cronbach's Alpha thang đo Quan hệ đồng nghiệp =0.898				
LD1	9,77	10,333	0,893	0,839
LD2	9,90	9,878	0,783	0,879
LD3	9,84	10,762	0,766	0,882
LD4	9,87	11,084	0,711	0,901
Cronbach's Alpha thang đo Quan hệ lãnh đạo =0.902				
DL1	10,10	4,783	0,931	0,860
DL2	9,70	3,932	0,788	0,876
DL3	9,68	4,018	0,757	0,887
DL4	9,67	3,931	0,772	0,883
Cronbach's Alpha thang đo Động lực làm việc=0.903				

## 2. Phân tích nhân tố khám phá

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3513,901
	df	351
	Sig.	0,000

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
DG1	0,943						
DG4	0,868						
DG3	0,867						
DG2	0,863						
TT1		0,947					
TT3		0,868					
TT2		0,864					
TT4		0,839					
LT1			0,951				
LT3			0,867				
LT4			0,867				
LT2			0,837				
LD1				0,945			
LD2				0,878			
LD3				0,862			
LD4				0,836			
BC1					0,943		
BC2					0,866		
BC3					0,854		
BC4					0,847		
DN1						0,944	
DN2						0,856	
DN3						0,853	
DN4						0,836	
MT1							0,947
MT3							0,881
MT2							0,879

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,788
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	603,051
	df	6
	Sig.	0,000

Correlations									
		DongLucLamViec	LuongThuong	MoiTruong	DaoTaThangTien	BanChatCongViec	DanhGiaThanhTich	QuanHeLanhDao	QuanHeDongNghiep
DongLucLamViec	Pearson Correlation	1							
	Sig. (2-tailed)								
LuongThuong	Pearson Correlation	.399**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,000							
MoiTruong	Pearson Correlation	.355**	0,037	1					
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,620						
DaoTaThangTien	Pearson Correlation	.427**	0,096	0,094	1				

	elation								
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,201	0,208					
BanChattCongViec	Pearson Correlation	.284**	0,062	0,015	0,043	1			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,407	0,839	0,571				
DanhGiaThanhTich	Pearson Correlation	.170*	-.154*	0,043	-0,032	-0,027	1		
	Sig. (2-tailed)	0,023	0,040	0,564	0,667	0,716			
QuanHeLanhDao	Pearson Correlation	.268**	0,031	0,028	-0,017	-0,036	-0,044	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,683	0,713	0,817	0,636	0,562		
QuanHeDongNghiep	Pearson Correlation	0,098	-0,054	-0,075	0,004	-0,131	0,038	-0,118	1
	Sig. (2-tailed)	0,191	0,468	0,314	0,953	0,079	0,614	0,114	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180

### 3. Kiểm định mức độ phù hợp của mô hình

Model Summary <sup>b</sup>						
Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1		.795 <sup>a</sup>	0,632	0,617	0,41434	
ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50,755	7	7,251	42,234	.000 <sup>b</sup>
	Residual	29,529	172	0,172		
	Total	80,284	179			

a. Dependent Variable: DongLucLamViec

b. Predictors: (Constant), QuanHeDongNghiep, DaoTaoThangTien, DanhGiaThanhTich, QuanHeLanhDao, MoiTruong, BanChatCongViec, LuongThuong

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity - Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1,163	0,276		-4,209	0,000		
	LuongThuong	0,236	0,030	0,374	7,929	0,000	0,962	1,040
	MoiTruong	0,184	0,029	0,299	6,409	0,000	0,981	1,019
	DaoTaoThangTien	0,235	0,030	0,363	7,780	0,000	0,980	1,020
	BanChatCongViec	0,181	0,030	0,284	6,073	0,000	0,975	1,025
	DanhGiaThanhTich	0,147	0,029	0,239	5,092	0,000	0,971	1,030
	QuanHeLanhDao	0,189	0,029	0,300	6,414	0,000	0,981	1,020
	QuanHeDongNghiep	0,132	0,031	0,203	4,297	0,000	0,960	1,041
a. Dependent Variable: DongLucLamViec								