

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ THỊ HOA

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC
GIANG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ THỊ HOA

**TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN
VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH 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 KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THÙY DUNG

HÀ NỘI – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản luận văn là công trình nghiên cứu khoa học, độc lập của tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

(Ký và ghi rõ họ tên)

VŨ THỊ HOA

LỜI CẢM ƠN

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

Tôi trân trọng gửi lời cảm ơn tới các cán bộ, các giảng viên, các lãnh đạo Khoa Sau Đại Học nói riêng và toàn thể các giảng viên, Ban lãnh đạo trường Học Viện Bưu Chính Viễn Thông đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tôi tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp.

Tôi cũng rất biết ơn và xin gửi lời cảm ơn tới Ban Lãnh đạo Viễn thông Bắc Giang đã tạo điều kiện cho tôi tham gia học tập tại Học Viện Bưu Chính Viễn Thông nơi là cái nôi chắp cánh ước mơ của không biết bao nhiêu thế hệ, đồng thời trân trọng cảm ơn Ban Lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên Trung Tâm Kinh Doanh VNPT – Bắc Giang đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi tìm hiểu, thu thập tài liệu, số liệu báo cáo phục vụ cho nghiên cứu.

Trong thời gian nghiên cứu luận văn còn nhiều vướng mắc, lý luận còn hạn chế không tránh khỏi những sai sót, kinh nghiệm và tầm nhìn còn non nớt mong các thầy cô giáo xem xét. Tôi rất mong được sự quan tâm, đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
LỜI CẢM ƠN.....	II
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	VI
DANH MỤC CÁC BẢNG	VII
DANH MỤC BIỂU ĐỒ	VIII
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN	8
1.1. Những giá trị khoa học được kế thừa và khoảng trống cần được nghiên cứu.	8
1.2. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN	9
1.2.1. Nhu cầu	9
1.2.2. Động lực.....	11
1.2.3. Động lực làm việc	12
1.2.4. Tạo động lực làm việc cho người lao động	14
1.3. VAI TRÒ CỦA TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN	15
1.4. MỘT SỐ HỌC THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	16
1.4.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow	16
1.4.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom.....	18
1.4.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams	19
1.4.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg	20
1.5. NỘI DUNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN	
25	
1.5.1. Các yếu tố duy trì động lực làm việc cho người lao động	25
1.5.2. Các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động	29
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG	34
2.1. GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG ...	34

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	34
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Trung Tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang	35
2.1.3. Các ngành nghề kinh doanh của TTKD	43
2.1.4. Kết quả kinh doanh	44
2.1.5. Tình hình nhân sự của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.....	46
2.2 PHÂN TÍCH VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG	49
2.2.1. Phân tích các yếu tố duy trì trong công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.....	49
2.2.2. Phân tích các yếu tố tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.....	65
2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG	74
2.3.1. Những kết quả đạt được	74
2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân	75
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG	78
3.1. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CỦA TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG. 78	
3.1.1. Mục tiêu chung	78
3.1.2. Mục tiêu đối với nguồn nhân lực.....	79
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG.....	81
3.2.1. Nhóm yếu tố duy trì	81
3.2.2. Nhóm yếu tố tạo động lực	84
3.3. KIẾN NGHỊ.....	86
KẾT LUẬN.....	88
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	89
PHỤ LỤC	91

PHỤ LỤC 1	91
BẢN CAM ĐOAN	97

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	DIỄN GIẢI
ATTT	An toàn thông tin
BHKV	Bán hàng khu vực
BHLĐ	Bảo hộ lao động
BSC	Chỉ tiêu đánh giá công việc
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CBCNV - LĐ	Cán bộ công nhân viên - Lao động
CNTT	Công nghệ thông tin
CTV	Cộng tác viên
DN	Doanh nghiệp
DVVT	Dịch vụ viễn thông
ĐH - NV	Điều hành nghiệp vụ
HTKT	Hỗ trợ kỹ thuật
HTKH	Hỗ trợ khách hàng
KPI	Chỉ số đánh giá công việc
KT-KH	Kế toán - Kế hoạch
KHTCDN	Kế hoạch tài chính Doanh nghiệp
LĐ	Lao động
LĐTL	Lao động thuê lại
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
PBH	Phòng bán hàng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TTKD	Trung Tâm kinh doanh
VNPT	Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông
VT-CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1. 1: Bảng cơ cấu đặc điểm nhân sự khảo sát.....	6
Bảng 2. 2: Kết quả hoạt động kinh doanh của TTKD năm 2018-2020.....	45
Bảng 2. 3: Tình hình nhân sự giai đoạn 2018-2020.....	47
Bảng 2. 4: Đánh giá của NLĐ về chính sách tại các phòng bán hàng	51
Bảng 2. 5: Đánh giá của NLĐ về điều kiện làm việc	52
Bảng 2. 6: Đánh giá của NLĐ về lương tại TTKD VNPT – Bắc giang.....	58
Bảng 2. 7: Đánh giá của NLĐ về thưởng tại TTKD VNPT – Bắc Giang.....	61
Bảng 2. 8: Đánh giá của NLĐ về chế độ phúc lợi	62
Bảng 2. 9:Đánh giá của NLĐ về môi trường làm việc tại TTKD VNPT – Bắc giang.....	64
Bảng 2. 10: Hệ số đánh giá kết quả thực hiện công việc của cá nhân.....	66
Bảng 2. 11:Đánh giá của NLĐ về ghi nhận thành tích tại TTKD VNPT – Bắc Giang ...	66
Bảng 2. 12: Đánh giá của NLĐ về đặc điểm công việc	68
Bảng 2. 13:Đánh giá của NLĐ về thăng tiến tại TTKD VNPT – Bắc giang.....	70
Bảng 2. 14. Đánh giá của NLĐ về đào tạo và phát triển tại TTKD VNPT – Bắc giang .	72

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2. 1. Biểu đồ thể hiện theo nhóm tuổi tại thời điểm 30/06/2020	48
Biểu đồ 2. 2: Đánh giá của NLĐ về chính sách tại phòng bán hàng.....	51
Biểu đồ 2. 3: Biểu đồ đánh giá của NLĐ về điều kiện làm việc.....	53
Biểu đồ 2. 4: Đánh giá của NLĐ về lương tại TTKD VNPT – Bắc giang.....	58
Biểu đồ 2. 5. Đánh giá của NLĐ về môi trường làm việc tại TTKD VNPT – Bắc giang.....	64
Biểu đồ 2. 6. Đánh giá của NLĐ về đặc điểm công việc	69
Biểu đồ 2. 7. Đánh giá của NLĐ về thăng tiến tại TTKD VNPT – Bắc giang	70
Biểu đồ 2. 8. Đánh giá của NLĐ về đào tạo và phát triển tại TTKD VNPT – Bắc giang.....	72

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam đang bước vào kỷ nguyên mới với những vận hội và thách thức mới, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì ngoài việc phải có một hệ thống cơ sở vật chất hiện đại thì còn phải phát huy một cách tối đa nguồn lực con người. Với môi trường như hiện nay, thị trường lao động biến động thất thường trước tình hình dịch Covid lượng thất nghiệp ngày càng tăng qua đó nhu cầu công nghệ ngày càng lớn, mục đích để hạn chế việc tiếp xúc gần giữa người với người thì việc quan tâm của các doanh nghiệp là làm thế nào để nâng cao nguồn lực, chất lượng công việc và hiệu suất lao động? Làm thế nào để duy trì hoạt động và phát triển sản phẩm của doanh nghiệp mình. Quản trị nguồn nhân lực hiệu quả luôn là mong muốn và giành được sự quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị doanh nghiệp. Có thể nói rằng, trong tất cả các yếu tố mang lại sự thành công cho một tổ chức, một doanh nghiệp, ngoài các yếu tố lợi thế về sản phẩm, tài chính, vị thế... thì yếu tố đóng vai trò quan trọng, là yếu tố căn bản tạo nên sự tồn tại và phát triển lâu bền cho doanh nghiệp đó chính là yếu tố con người. Cũng vì thế quản trị con người luôn được xem là khó nhất và thường được các nhà quản trị đặt lên vị trí ưu tiên hàng đầu. Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nhiều khi nằm chính ở vấn đề quản trị nhân sự, quản trị nhân sự tốt là bài toán giúp doanh nghiệp phát triển và đạt được mục tiêu đề ra. Dưới sức ép lớn của thị trường trong nước và ngoài nước thì việc quản trị nhân sự, quản trị nguồn lực không phải là bài toán cơ bản có thể giải được thông qua tiền lương mà đòi hỏi phải có cái nhìn tổng quan hơn về mọi mặt trong cuộc sống của người lao động để đáp ứng được thị trường nguồn nhân lực của Việt Nam thời nay. Để có thể thu hút được nguồn lực, thu hút được nhân tài thì doanh nghiệp không chỉ đưa ra các chính sách đãi ngộ hấp dẫn mà còn có công việc thu hút được sự yêu thích của người lao động, không những thế cần có các chế tài về môi trường sống, cuộc sống hay đầu tư thích đáng cho đối tượng ưu tiên trong doanh nghiệp.

Trong bối cảnh kinh tế trong nước và thế giới đang khó khăn thì việc tạo động lực cho người lao động (NLĐ) ngày càng trở lên cấp thiết. Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang là một trong đại gia đình của VNPT ngày 01/08/2014 lập thành Trung Tâm kinh doanh trực thuộc Viễn thông Tỉnh, ngày 15/10/2015 tách về

VinaPhone. Sản phẩm chủ lực của công ty là mạng viễn thông cung cấp các dịch vụ cho khách hàng như: Internet, điện thoại cố định, Gphone, điện thoại di động, dịch vụ số ... Một trong những yếu tố giúp cho Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang có những thành tựu phát triển trải dài trên toàn tỉnh, gặt hái nhiều thành công đó chính là yếu tố nguồn nhân lực. Làm thế nào để người lao động cống hiến hết mình cho doanh nghiệp? Xuất phát từ nhận thức về tầm quan trọng của lĩnh vực ngành nghề của mình, để đảm bảo xây dựng đội ngũ NLĐ cho Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đoàn kết phát triển, trong những năm qua Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang luôn có những biện pháp cải thiện điều kiện sống và làm việc cho NLĐ nhằm phát huy tối đa vai trò của công tác này để phục vụ tốt nhu cầu sống của NLĐ. Tuy nhiên, với mỗi doanh nghiệp và khoảng thời gian khác nhau sẽ có những phương thức tạo động lực khác nhau cần điều chỉnh theo thời gian và điều kiện thực tế của từng doanh nghiệp. Với nhiều vướng mắc còn tồn tại tác giả nghiên cứu luận văn với đề tài: “Tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang” có ý nghĩa quan trọng và rất cần thiết.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Hiện nay việc tạo động lực cho người lao động phát huy được nguồn năng lượng bên trong của người lao động để tăng được năng suất lao động và hiệu quả trong doanh nghiệp. Cho nên việc tạo động lực không chỉ các doanh nghiệp quan tâm mà còn thu hút các nhà nghiên cứu khoa học cũng tìm hiểu sâu về nó vì mỗi một doanh nghiệp có những đặc thù khác nhau nên việc tạo động lực rất quan trọng.

Trên thế giới, có khá nhiều nghiên cứu về chủ đề tạo động lực làm việc. Một số công trình của các học giả nổi tiếng phải kể đến là:

Wallace D. Boeve đã nghiên cứu (2007): Boeve đã dựa trên học thuyết của Herzberg để nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên Khoa đào tạo trợ lý bác sĩ trong các trường Đại Học Y ở Mỹ, Ông còn sử dụng thêm chỉ số mô tả công việc JDI, của Smith, Kendall (1969) vào các yếu tố bên ngoài và bên trong ông sử dụng thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg. Qua đó ông đưa ra vấn đề nhân tố làm thỏa mãn công việc được phân làm 2 nhóm: Nhóm nhân tố bên trong và nhóm nhân tố bên ngoài, nhân tố bên trong được hiểu là các yếu tố về công việc, cơ hội thăng tiến... còn bên ngoài là lương, mối quan hệ với đồng nghiệp hoặc cấp trên.

Nghiên cứu của Abby M. Brooks (2007): Kết quả nghiên cứu của M. Brooks đã chỉ ra rằng việc kết hợp giữa thiết lập mục tiêu và sự hài lòng trong công việc là điều kiện khả quan cho việc đánh giá độ hài lòng và tạo động lực lao động cho người lao động về việc hiệu quả công việc, đào tạo hay đánh giá chất lượng công việc, góp ý kiến cho lãnh đạo cấp trên để cải tiến chính sách nâng cao năng suất lao động dựa trên phương pháp nghiên cứu phỏng vấn qua bảng câu hỏi trọng tâm với 181 người lao động đã và đang làm việc toàn thời gian trên nước Mỹ.

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid với đề tài “The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee’s Motivation and Satisfaction,” *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, chỉ ra những điểm khác nhau trong mối quan hệ giữa động lực làm việc với sự hài lòng, trong đó khác biệt nhất được nêu rõ ở nghiên cứu là phong cách lãnh đạo trong tạo động lực và cơ hội thăng tiến của người lao động.

Tại Việt Nam, việc tạo động lực cho người lao động hiện nay cũng được sự quan tâm của các nhà khoa học và dựa vào các nghiên cứu trước đó của các học thuyết áp dụng vào từng doanh nghiệp cụ thể. Trong số đó có thể nói đến một số đề tài khoa học của các tác giả sau:

Tác giả Đỗ Thị Thu đã đưa ra các cơ sở lý luận về công tác tạo động lực trong doanh nghiệp với đề tài “Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, năm 2008. Nhưng mặt hạn chế của đề tài là chưa cụ thể được sự ảnh hưởng của các chính sách hay chế độ trong công tác tạo động lực ngay tại doanh nghiệp đang nghiên cứu, qua đó việc đưa ra giải pháp chưa thực sự sát sao với thực trạng của người lao động.

Còn với tác giả Mai Quốc Bảo, tác giả sử dụng phương pháp định lượng và định tính để phân tích đánh giá thực trạng công tác tạo động lực tại Tổng công ty xi măng Việt Nam với đề tài: “Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Với phương pháp tương đối cụ thể tác giả đã đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại đơn vị như cách bố trí sử dụng lao động hợp lý, giải pháp hoàn thiện bảng tính lương hay cải thiện điều kiện làm việc của người lao động...

Với tác giả Vũ Thị Uyên, tác giả đã nêu tổng quan lý luận, phân tích và đánh giá thực trạng vấn đề tạo động lực cho người lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội thông qua đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”. Nghiên cứu của tác giả đưa ra những ưu điểm, nhược điểm trong công tác quản lý tạo động lực của doanh nghiệp, bên cạnh đó xây dựng bản mô tả và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực để đưa vào áp dụng thực tế trong doanh nghiệp.

Như vậy, có khá nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước về chủ đề tạo động lực cho người lao động. Có thể nói đây là vấn đề luôn được quan tâm nhằm nâng cao hiệu quả trong công việc của người lao động nói riêng và của tổ chức nói chung. Các nghiên cứu trong nước và quốc tế nghiên cứu về động lực làm việc trong các bối cảnh cụ thể do vậy các giải pháp cũng mang tính đặc thù cho các tổ chức đó. Thực tế Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động chưa được thực hiện một cách bài bản và khoa học. Hơn thế nữa chưa có một nghiên cứu nào thực hiện việc đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực làm việc tại TTKD nhằm có thêm cơ sở cho việc đề xuất hoàn thiện công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang. Do vậy đây là khoảng trống mà tác giả cần nghiên cứu sâu hơn để cải thiện công tác tạo động lực nhằm thúc đẩy tốt quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị mình.

3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài:

- *Mục tiêu chung: Đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.*

❖ Mục tiêu nghiên cứu của đề tài:

- Nghiên cứu về động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang
- Đề xuất giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Về mặt nội dung: Nghiên cứu về động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.
- Về mặt không gian: tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

- Về mặt thời gian: Số liệu phân tích chủ yếu trong giai đoạn 03 năm và định hướng trong thời gian tới.

5. Phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp thu thập các dữ liệu thứ cấp, bao gồm dữ liệu sẵn có bên trong và bên ngoài Trung Tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang. Cụ thể các loại dữ liệu, thông tin thứ cấp:

1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

- Dữ liệu thứ cấp bên trong/ nội bộ: Là những dữ liệu bên trong TTKD VNPT – Bắc Giang như các báo cáo tổng kết năm về doanh thu, chi phí đào tạo, chế độ lương thưởng, phúc lợi... Một số dữ liệu thứ cấp được thu thập nội bộ bên trong TTKD. Cụ thể trong nghiên cứu này tác giả đã thực hiện thu thập dữ liệu, thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh, chính sách tiền lương, thưởng và chế độ phúc lợi... các văn bản, quy chế, quy định đã được ban hành trong những năm gần đây được triển khai tại TTKD. Việc thu thập thông tin nội bộ giúp cho việc thu thập thông tin một cách dễ dàng nhanh và đảm bảo tính khách quan, cho nên tác giả đã sử dụng phương pháp này đầu tiên trong quá trình thu thập thông tin của mình.

- Dữ liệu thứ cấp bên ngoài: Đây có thể là các tài liệu đã được xuất bản có được từ các tổ chức nghiên cứu, các tổ chức tài chính, chính phủ, chính quyền địa phương, sở ban ngành quản lý chức năng, các tổ chức chuyên môn, ... Đặc biệt, tác giả thu thông tin bên ngoài thông qua các bài báo có nội dung đề cập đến công tác tạo động lực cho NLĐ được đăng tải trong các tạp chí khoa học chuyên ngành trong những năm gần đây. Tham khảo một số tài liệu liên quan cơ chế trả lương thưởng, chế độ phúc lợi nhằm tạo động lực cho NLĐ của một số doanh nghiệp đã thành công cùng ngành trong và ngoài nước. Ngoài ra, luận văn cũng tham khảo một số tài liệu giáo trình viết về quản trị kinh doanh, kinh tế nguồn nhân lực v.v...

2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Tác giả thu thập ý kiến của lãnh đạo cấp Trung tâm, lãnh đạo phòng và nhân viên tại Trung tâm Kinh Doanh VNPT – Bắc Giang về công tác tạo động lực làm việc mà Trung tâm đang tiến hành, từ đó thấy được những vấn đề cần hoàn thiện cho công tác này. Phương pháp thu thập thông tin được thực hiện qua bảng khảo sát. Cơ sở thiết lập bảng câu hỏi nghiên cứu tạo động lực làm việc cho NLĐ tại TTKD dựa trên các

cơ sở lý thuyết của Herzberg về tạo động lực làm việc cho NLD và một số nghiên cứu trong nước. Bảng khảo sát được trình bày trong phụ lục 1.

Nội dung điều tra khảo sát:

Phần 1: Phần hỏi về thông tin chung của NLD trong TTKD

Phần 2: Phần này các câu hỏi về nhóm nhân tố duy trì (chính sách tại PBH, điều kiện làm việc, các yếu tố tiền lương...) trong TTKD VNPT – Bắc Giang

Phần 3: Phần này các câu hỏi về các nhóm yếu tố tạo động lực cho NLD (Về đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, đào tạo phát triển...) trong TTKD VNPT – Bắc Giang.

Về cách thức tiến hành khảo sát, tác giả đã gửi phiếu khảo sát online cho người trả lời nhằm tìm hiểu về thực trạng công tác tạo động lực tại TTKD.

Trình tự khảo sát điều tra: Trên cơ sở phiếu điều tra đã được thiết kế, tác giả tiến hành lập danh sách các đối tượng điều tra và gửi link phiếu khảo sát online. Thời gian tiến hành khảo sát từ ngày 01/08/2021 đến 31/08/2021.

Về kích cỡ mẫu và phương pháp lấy mẫu: Vì CBNV trong TTKD VNPT – Bắc Giang cũng có số lượng lớn với 115 là cán bộ công nhân viên, hơn 300 cộng tác viên phân bố khắp tỉnh (từ giao dịch viên, nhân viên địa bàn đến nhân viên thu cước) và làm việc rải đều ở các đơn vị huyện nên việc lấy phiếu được thực hiện theo phương pháp phân tầng và thuận tiện nhằm đảm bảo tính khách quan và đại diện. Tác giả đã gửi 120 phiếu, số phiếu thu về và có thể sử dụng được là 100 phiếu (chiếm tỷ lệ 86.96%). Bảng 1.1 dưới đây mô tả đặc điểm của mẫu khảo sát.

Bảng 1. 1: Bảng cơ cấu đặc điểm nhân sự khảo sát

Mô tả		Số lượng (người)	Thâm niên công tác	Tỷ lệ (%)
Vị trí công tác	GD, PGD, Trưởng, P. Phòng	10	>10 năm	10
	Nhân viên	90	>1 năm	90
Giới tính	Nam	48	>1 năm	48
	Nữ	52	>1 năm	52

6. *Kết cấu của luận văn*

Phần mở đầu.

Chương 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN

Chương 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG

Chương 3: GIẢI PHÁP CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG.

Kết luận

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN

Giới thiệu chương 1

Chương 1 trình bày tổng quan tài liệu và cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên như các lý thuyết về tạo động lực, nội dung công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên.

Nội dung chương

1.1. Những giá trị khoa học được kế thừa và khoảng trống cần được nghiên cứu.

Đã có rất nhiều nghiên cứu về chủ đề “Tạo động lực làm việc cho người lao động” ở trong nước và nước ngoài với nhiều ý tưởng, lý luận, lập luận hay, trong đó cũng không ít các giải pháp đã áp dụng vào thực tế. Song do đặc thù của từng doanh nghiệp và thời điểm áp dụng khác nhau nên để áp dụng vào thị trường Việt Nam còn nhiều vấn đề cần phải nghiên cứu thêm, các nghiên cứu đều dựa trên số liệu, đánh giá và các học thuyết nhằm mục đích mở ra các cơ hội trong cách quản lý nguồn nhân lực, các giải pháp, định hướng, đề xuất với mong muốn phát huy được tối đa tiềm năng, năng lực của người lao động và công việc hay phát triển doanh nghiệp vững mạnh.

Với sự phát triển của nền kinh tế, sự hội nhập kinh tế quốc tế, hiện thực hóa tầm nhìn và khát vọng của Việt Nam thì việc vấn đề tạo động lực cho người lao động luôn được quan tâm hơn, mục tiêu để tìm ra nguồn lao động chất lượng phát triển 1 Việt Nam vững mạnh vang tầm quốc tế. Đã có nhiều doanh nghiệp đưa nguồn lao động chất lượng tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm cũng như nghiên cứu ra những sản phẩm giúp cho Việt Nam không phụ thuộc về các nước bạn mà còn được chia sẻ công nghệ sản xuất sản phẩm ngay tại nước ta. Việc quản lý nguồn nhân lực trên thị trường lao động biến động đòi hỏi các nhà quản lý phải có những kỹ năng và chiến lược thu hút nhân tài, tạo động lực thông qua chính sách hay đào tạo không còn xa lạ nữa thêm vào đó còn đánh mạnh vào chế độ đãi ngộ sự quan tâm về cuộc sống... Các

nghiên cứu đã chỉ ra rất cụ thể, lập luận chặt chẽ và dựa vào cơ sở thực tiễn nhằm phát huy chất xám vốn đang tiềm ẩn của người lao động. tuy nhiên các nghiên cứu đều dựa vào đặc thù của từng doanh nghiệp nên việc đưa ra 1 công cụ cụ thể để quản lý nguồn nhân lực gần như chưa đồng nhất và còn hạn chế.

Sau khi nghiên cứu các đề tài trong và ngoài nước có rất nhiều cách áp dụng thông qua mô hình của, Maslow và Herzberg để nghiên cứu. Các mô hình đưa ra, áp dụng vào nghiên cứu tại các doanh nghiệp chỉ ra giải pháp và phương hướng tạo động lực làm việc cho NLĐ.

Với đề tài “Tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung tâm Kinh Doanh VNPT – Bắc Giang”, tác giả dùng mô hình thuyết hai yếu tố của Herzberg để nghiên cứu và áp dụng tại Doanh nghiệp của mình đang công tác:

- Với mô hình thuyết hai yếu tố của Herzberg là một mô hình được dùng và ứng dụng thực tế, được đánh giá là hiệu quả ở Việt Nam hiện nay. Mô hình này dựa trên yếu tố duy trì và tạo động lực để thúc đẩy điểm mạnh vốn có của NLĐ mà người sử dụng lao động chưa khai thác hết.
- Đối với Trung tâm Kinh Doanh VNPT – Bắc Giang cũng đang áp dụng biện pháp tạo động lực theo mô hình hai học thuyết của Herzberg nên tác giả sử dụng mô hình này để đánh giá thực trạng hiện tại đơn vị.
- Trung tâm Kinh Doanh VNPT – Bắc Giang là một doanh nghiệp nhà nước, hạch toán độc lập và có chiến lược phát triển riêng. Việc tạo động lực cho NLĐ cũng là bài toán giúp thúc đẩy các ý tưởng, sáng tạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đem lại kết quả thực tế là doanh thu, là lợi nhuận cho doanh nghiệp.

1.2. Một số khái niệm cơ bản

1.2.1. Nhu cầu

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn nghiên cứu năm 2003 cho rằng: “Nhu cầu là hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển”.

Năm 2011 theo nghiên cứu của tác giả TS. Bùi Thị Xuân Mai lại cho rằng: “Nhu cầu rất phong phú và đa dạng, nó thay đổi theo môi trường và bối cảnh, là những

mong muốn của cá nhân mục đích để sinh tồn và phát triển”.

Theo Giáo sư Hoàng Phê (2018), trong cuốn sách Từ điển Tiếng Việt – NXB Hồng Đức thì nhu cầu có nghĩa là “điều đòi hỏi của đời sống, tự nhiên và xã hội”

Hay theo tác giả Alfred Marshall (2015) trong cuốn giáo trình Nguyên lý kinh tế cho rằng “Nhu cầu được hiểu là sự cần thiết về một điều gì đó”. Có thể thấy, về nhu cầu của các cá thể sống là một hệ thống phức tạp, nhiều tầng lớp, và nhờ có tính đa dạng của đối tượng đã tạo nên sự vô hạn của nhu cầu.

Nhu cầu của con người rất đa dạng khi đáp ứng được nhu cầu vật chất thì con người thường có xu hướng hưởng thụ được gọi là nhu cầu tinh thần, khi đáp ứng được 2 nhu cầu tinh thần và vật chất thì người lao động sẽ hướng tới nhu cầu xã hội như giao tiếp, hoạt động thiện nguyện...

- Nhu cầu vật chất: là đáp ứng các nhu cầu cơ bản để đảm bảo cuộc sống là ăn, uống, mặc, được lao động, nghỉ ngơi, bảo vệ...
- Nhu cầu tinh thần: là nhu cầu yêu và được yêu, làm việc được ghi nhận, được người khác mong muốn, coi trọng và kính trọng...
- Nhu cầu xã hội: Từ nền văn hóa hay môi trường sống, ảnh hưởng từ gia đình hoặc xã hội thì con người sẽ có những nhu cầu riêng. Có những người sẽ là nhu cầu được xã hội chấp nhận, nhu cầu về giải trí hay thiện nguyện giúp đỡ người khác hoặc cộng đồng người thuộc đối tượng cần giúp đỡ...

Nhu cầu là một cách thức thể hiện tâm lý nguyện vọng của con người nhằm đáp ứng mong muốn của họ, nhu cầu cũng bị ảnh hưởng bởi tâm sinh lý của từng cá nhân khi đáp ứng được nhu cầu này họ sẽ có xu hướng một nhu cầu khác. Khi nhu cầu càng lớn thì việc hồi thúc họ sáng tạo phát triển để đạt được nhu cầu mong muốn càng cao.

Thỏa mãn nhu cầu của người lao động là đáp ứng về môi trường làm việc, là thu nhập tương xứng với năng lực làm việc của NLĐ, kích lệ động viên kịp thời và giúp người lao động sáng tạo.

1.2.2. Động lực

Có nhiều khái niệm về động lực làm việc, mỗi khái niệm đều có những quan điểm khác nhau nhưng nhìn chung thì chúng đều nói lên bản chất của việc nâng cao động cơ làm việc của người lao động.

Theo tác giả Vũ Thùy Dương, Hoàng Văn Hải (2008) thì “Động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực làm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.

Trong giáo trình “Hành vi tổ chức” của nhóm tác giả Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương và năm 2016 thì “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực làm việc là sự say mê làm việc và sẵn sàng nỗ lực nhằm đạt được hiệu quả cao, mục tiêu của tổ chức, cũng như sự ghi nhận trong công việc và sáng tạo vượt bậc bản thân của người lao động”

Như vậy, có thể thấy động lực là một thuật ngữ được sử dụng rất nhiều trong đời sống kinh tế - chính trị - xã hội. Động lực được hiểu là một sự quyết tâm thực hiện công việc được giao với sự sẵn sàng và nỗ lực hết mình để có một kết quả tốt nhất giúp tổ chức đạt được mục tiêu còn người lao động thỏa mãn được mong muốn của bản thân. Động lực là kết quả tương tác giữa doanh nghiệp với người lao động, giữa tổ chức với cá nhân nó có tác dụng chi phối, thúc đẩy suy nghĩ và hành động của người lao động để có được kết quả mong muốn.

Trong một doanh nghiệp bất kỳ nào đó họ đều mong muốn người lao động của mình làm việc hiệu quả, hoàn thành công việc được giao xuất sắc. Nhưng cuộc sống nó như một đồ thị hình SIN luôn có đỉnh và đáy, phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố trong đó việc tuyển dụng nhân sự phù hợp với vị trí rất quan trọng. Thêm nữa để nhân viên tâm huyết với doanh nghiệp thì các chính sách đãi ngộ, công tác tạo động lực rất quan trọng trong doanh nghiệp để có đội ngũ lao động làm việc hăng say, có trách nhiệm và nhiệt huyết trong công việc. Động lực là kích thích các nhân tố bên trong giúp con người tạo ra năng suất, sáng tạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh đưa ra hiệu quả cao trong công việc, là sự say mê tìm tòi nhằm đưa ra các giải pháp cũng như sản

phẩm có ích cho doanh nghiệp. Động lực là tác động vào cá nhân người lao động, ý thức, suy nghĩ và tư duy là bài toán muôn thuở không có lời giải chính xác cho các nhà quản lý.

Năm 1973 Maier và Lawler đã nghiên cứu động lực là khao khát được công hiến của mỗi cá nhân người lao động, trong đó năng lực phụ thuộc vào bẩm sinh, kiến thức, tư duy, kỹ năng, kinh nghiệm và thông qua đào tạo... kết quả đã được thể hiện qua mô hình thực hiện công việc là một hàm số năng lực và động lực làm việc. Theo cách khác “Động lực được hiểu là cái thúc đẩy, làm cho phát triển” được nói đến trong kinh tế và “Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình” được nhà nghiên cứu Mitchell...

Động lực là một nhân tố bí ẩn giúp người lao động làm việc hiệu quả, giúp doanh nghiệp/ tổ chức đạt được mục tiêu đề ra và cũng làm thỏa mãn mong muốn của người lao động. Ngoài việc năng lực và lý thuyết được đào tạo qua sách vở thì việc đào tạo hay động lực làm việc rất quan trọng một là nhằm tạo điều kiện cho người lao động nắm bắt được công việc nhanh tự tin thực hiện, hai là trấn an tinh thần để có mục tiêu phấn đấu vì nếu không có động lực dẫn tới bất mãn và khả năng rời khỏi doanh nghiệp/ tổ chức rất cao.

Đặc trưng của động lực

- Động lực rất trừu tượng và khó xác định;
- Động lực thường được che giấu bởi bản chất thật và các yếu tố khác như: yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội,..
- Động lực luôn biến đổi theo thời gian, không gian và theo mục đích của từng người lao động. Ví dụ trong nền kinh tế hiện nay giữ dịch covid đang oanh tặc thì việc ổn định đồng lương, lo đủ cơm ăn áo mặc mỗi ngày là động lực chủ yếu của người lao động còn khi đã ổn định về dịch thì nhu cầu của người lao động là vấn đề được phát triển, được tôn trọng, được khẳng định và được ghi nhận...

1.2.3. Động lực làm việc

Nhiệt huyết, nhiệt tình được tạo ra từ động lực lao động, nó làm cho con người hăng say làm việc, phát huy hết khả năng làm việc của bản thân để dấn vào công việc, tạo nên năng suất lao động cao.

+ Động lực là sự tâm huyết, khát khao và tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích của tổ chức

+ Động lực làm việc là những nhân tố tiềm ẩn bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất lao động và hiệu quả cao.

+ Động lực làm việc là những yếu tố thúc đẩy con người thực hiện công việc một cách nhanh chóng và chất lượng. Động lực làm việc giúp dung hoà các nhu cầu để đạt được mục tiêu của người lao động và phát triển hơn là cầu thị một nhu cầu cao hơn.

Động lực làm việc không xuất phát từ bất kì một áp lực nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh như biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ tâm huyết của người lao động. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong mỗi con người, trong môi trường sống và môi trường làm việc của con người. Vì vậy, hành vi có động lực trong tổ chức là kết quả tổng hợp của nhiều yếu tố như văn hóa tổ chức, phương thức lãnh đạo, cơ cấu tổ chức, các chính sách,...

Khi bàn về động lực của người lao động trong tổ chức, các nhà quản lý nhân sự đưa ra một số quan điểm như sau:

- Động lực gắn liền với công việc,;với tổ chức và môi trường làm việc, không có động lực chung chung không gắn với công việc cụ thể nào.
- Động lực không phải là đặc điểm về tính cách cá nhân. Có nghĩa là không có người lao động có động lực và người không có động lực.
- Người lao động nếu không có động lực thì vẫn có thể hoàn thành công việc. Mặt khác, người lao động nếu mất động lực hoặc suy giảm động lực sẽ mất khả năng thực hiện công việc, bất mãn và xu hướng ra khỏi tổ chức.
- Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực sẽ dẫn tới năng suất, hiệu quả công việc cao hơn. Bên cạnh đó không nên cho rằng động lực là điều tất yếu dẫn tới năng suất và hiệu quả công việc vì sự thực hiện công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực mà còn phụ thuộc vào khả năng, chuyên môn của người

lao động, các phương tiện, điều kiện làm việc và các nguồn lực để thực hiện công việc.

1.2.4. Tạo động lực làm việc cho người lao động

Tạo động lực lao động là vấn đề thuộc lĩnh vực quản trị nhân lực trong tổ chức. Các nhà quản trị trong tổ chức muốn xây dựng doanh nghiệp mình vững mạnh thì phải dùng các biện pháp kích thích người lao động làm cho họ có nhiệt huyết và hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc, làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động. Qua đó dẫn dắt người lao động đạt được những mục tiêu mà họ đề ra với nỗ lực lớn nhất có thể. Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của người lao động cũng như mục tiêu của tổ chức.

Do đó tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho NLD kích thích động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ hài lòng với công việc, mong muốn và nỗ lực làm việc hơn nữa để đóng góp cho tổ chức. Tạo động lực cho người lao động là quá trình phức tạp. Xét dưới góc độ là nhà quản lý thì đó là những tác động của nhà quản lý làm nảy sinh động lực trong cá nhân người lao động.

Trong lịch sử đã diễn ra hai loại tác động:

+ *Một là*, ;cưỡng bức người lao động thông qua các biện pháp siêu kinh tế và cưỡng bức kinh tế, những biện pháp này thường được áp dụng trong chế độ tư bản chủ nghĩa. Nhưng hiện nay hình thức này đa phần không được áp dụng rộng rãi vì thể chế hiện nay nếu không đáp ứng được nhu cầu sẽ nghỉ việc luôn.

+ *Hai là*,;thực hiện kích thích người lao động thông qua các biện pháp khuyến khích bằng vật chất và tinh thần đối với người lao động để tạo ra;động lực làm việc. Hình thức này đã và đang được áp dụng rộng rãi trong các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay.

Tạo động lực gắn liền với lợi ích và khi động lực với người lao động càng lớn sự nhiệt huyết, sự hài lòng, tính trách nhiệm càng cao thì lợi ích cho người sử dụng người

lao động càng cao. Trên thực tế tùy thuộc vào nhu cầu và mục đích của người lao động sẽ đưa ra những điều kiện tạo động lực để thúc đẩy người lao động phát huy hết năng lực của mình vào công việc, khi đó việc tạo động lực của nhà quản lý đã phát huy được hiệu quả làm tăng năng suất lao động của tổ chức mình đó là chiến lược thành công.

Mục đích của việc tạo động lực:

- Làm cho người lao động được thỏa mãn nhu cầu về vật chất lẫn tinh thần, để họ có niềm tin và nhiệt huyết trong công việc, gắn bó và trung thành với tổ chức
- Khai thác và sử dụng có hiệu quả chất xám hoặc sức lực của NLD để phát huy hết tiềm năng vốn có của NLD cho tổ chức.
- Để tạo động lực cho người lao động thì người sử dụng lao động hoặc các nhà quản trị phải nắm bắt được NLD đang có nhu cầu, mong muốn và cầu thị gì. Nắm bắt những tài năng và sử dụng nguồn lao động đúng vị trí cũng là vấn đề rất quan trọng, qua đó để nắm bắt được các vấn đề cần tạo động lực theo đúng đối tượng.

Việc tạo động lực cơ bản là thể hiện sự quan tâm của người sử dụng lao động tới NLD qua đó cũng là sự quan tâm tới kết quả của người lao động đạt được như thế nào để đưa ra chế độ phúc lợi phù hợp với người lao động, sự quan tâm càng lớn thì người lao động có động lực càng cao và hài lòng với công việc, có tính kết nối, gắn bó và trung thành với tổ chức hơn.

1.3. Vai trò của tạo động lực cho cán bộ công nhân viên

Từ những luận giải trên và qua nghiên cứu một số học thuyết, một số quan điểm quản trị học, có thể khẳng định vai trò của việc tạo động lực được phản ánh trên các khía cạnh sau:

- *Đối với xã hội:* Mỗi người là một nhân tố trong xã hội, các nhân tố hội tụ tạo lên một nhóm và việc tạo động lực thúc đẩy nhau cùng phát triển là nhu cầu và xu hướng của hiện nay, việc tạo động lực giúp cho xã hội ngày càng năng động tạo ra nguồn lao động có trí tuệ và năng lực để cống hiến một cách tối đa cho xã hội. Ngoài ra việc tạo động lực giúp cá nhân khám phá được những điểm tốt của bản thân hoặc

đạt được mục tiêu đề ra từ đó biết được giá trị của bản thân cũng như hình thành giá trị của tổ chức trong xã hội.

- *Đối với doanh nghiệp*: Tạo động lực cho người lao động góp phần vào sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực; xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nâng cao uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường giúp khai thác tối đa khả năng của người lao động, giữ chân và thu hút được người tài tiết kiệm các chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.

- *Đối với bản thân người lao động*: Tạo động lực giúp người lao động không ngừng phấn đấu hoàn thiện mình hơn và phát huy tính sáng tạo của người lao động; giúp họ cải thiện thu nhập và thỏa mãn các nhu cầu cá nhân đồng thời, giúp những người lao động gắn bó với nhau, gắn bó với công việc và tổ chức.

Với mỗi nhà quản lý hay một tổ chức luôn muốn quản lý tốt nhân sự của mình và tìm kiếm những tài năng tiềm ẩn trong mỗi người lao động thì việc tạo động lực để kích thích việc tìm kiếm đó là những điều ai cũng phải đau đầu để tìm ra giải pháp cho riêng mình. Lương, thưởng hay chế độ phúc lợi? Công việc giao như nào là hợp lý? Thử thách là gì? Công việc có làm thỏa mãn được nhu cầu của người lao động hay không? ... Những yếu tố trên luôn là vấn đề quan tâm của người lao động và đó là nhân tố quyết định đến việc hăng say làm việc, hài lòng, đối phó hay bất mãn dẫn đến từ bỏ doanh nghiệp ...

1.4. Một số học thuyết về động lực làm việc

1.4.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow

Abraham Maslow bắt đầu nghiên cứu lý thuyết thang bậc nhu cầu của con người (Hierarchy of Needs) vào năm 1943. Ông đưa ra giả thiết rằng trong mỗi con người đều tồn tại một hệ thống nhu cầu 5 thứ bậc bao gồm: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu giao tiếp xã hội, nhu cầu tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện.

Tháp nhu cầu



Sơ đồ 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn: *Maslow on Management*, A.H. Maslow, 1998)

- Nhu cầu sinh lý: là những nhu cầu đảm bảo tồn tại: ăn, uống, mặc... A. Maslow quan niệm rằng các nhu cầu cơ bản và thiết yếu để tồn tại mà không đảm bảo được thì không thỏa mãn được nhu cầu duy trì cuộc sống của NLD dẫn tới việc không có động lực trong công việc và rời bỏ tổ chức đi tìm một chỗ khác có thể đáp ứng điều này.

- Nhu cầu an toàn: là những nhu cầu mà sau khi có đầy đủ các điều kiện sinh hoạt cơ bản và nhu cầu sinh lý không còn là yếu tố mạnh mẽ nhất thúc đẩy con người làm việc mà thay vào đó là nhu cầu an toàn. Nhu cầu này chia làm 2 loại:

+ Nhu cầu an toàn hiện tại: đảm bảo được cuộc sống hiện tại không có nhiều rủi ro. Ví dụ: Có đủ kinh tế để lo cho cuộc sống hiện tại, đảm bảo an toàn khi làm việc, v.v..

+ Nhu cầu an toàn trong tương lai: Cuộc sống tương lai đảm bảo, công việc ổn định và có tiềm năng. Nhưng không ai biết trước cuộc sống tương lai sẽ như thế nào, công việc đi về đâu? Rất bấp bênh và không lường trước được ngày mai sẽ như nào. Ví dụ: vào một ngày đẹp trời điều không may xảy ra với NLD bị thương tật 1 phần hoặc tàn tật, bệnh tật... liệu điều đó có thực sự an toàn với người lao động.

- Nhu cầu giao tiếp xã hội: Maslow cho rằng “con người không sống và làm việc một cách cô lập” mà “sống và làm việc trong môi trường xã hội nhất định, trong môi

quan hệ nhất định với các thành viên khác trong xã hội”. Mục đích của con người là sống và làm việc với tập thể hòa đồng cùng nhau tiến bộ.

- Nhu cầu tôn trọng: là sự tin tưởng và thỏa mãn về quyền lực, uy tín và địa vị qua đó được người khác tôn trọng, thừa nhận sự đóng góp của mình và được đánh giá tuyên dương trong tập thể.

- Nhu cầu tự hoàn thiện là mong muốn đạt tới cực đại của năng lực và hoàn thiện chính mình để đạt được mục tiêu.

1.4.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Đây là công thức được V.ROOM đưa ra:

$$\text{Sức mạnh} = \text{Mức ham mê} * \text{Niềm hy vọng}.$$

Trong đó:

- Sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người
- Mức ham mê là cường độ ưu ái của một người giành cho kết quả đạt được.
- Niềm hi vọng là xác suất mà một hành động riêng lẻ sẽ dẫn tới một kết quả mong muốn.

Thuyết mong đợi hay học thuyết kỳ vọng được V.Vroom đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài học giả khác trong đó bao gồm cả các học giả Porter và Lawler (năm 1968).



Sơ đồ 1. 2: Mô hình kỳ vọng đơn giản

Theo học thuyết này, động lực là chức năng của sự kỳ vọng cá nhân, một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định, và thành tích đó có thể sẽ dẫn tới những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Cụ thể là, nhu cầu của con người được cảm nhận tạo nên hành vi của người đó, việc tạo lập hành vi được thúc đẩy làm cho một công việc tiến triển tốt nếu như người đó nhận thức được mối quan hệ tích cực giữa sự nỗ lực và thành tích.

Học thuyết này được các nhà quản trị áp dụng bằng việc giao kết quả và thời gian buộc người lao động phải hoàn thành đúng với yêu cầu, việc đó phụ thuộc vào năng lực và tin tưởng của người sử dụng lao động với người lao động. Việc này đề ra nhiệm vụ của người quản lý phải biết tạo ra những đột phá, kỳ vọng và mục tiêu để người lao động tin vào kết quả có được khi hoàn thành công việc.

1.4.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

“Năm 1963 Thuyết Công Bằng được một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra là một học thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacey Adams. Có rất nhiều học thuyết nổi tiếng đã đưa ra thuyết động viên (Tháp cấp bậc nhu cầu của Abraham Maslow hay thuyết Hai yếu tố động viên của Frederick Herzberg) Thuyết Công Bằng của Adams đưa ra những yếu tố ngầm và mang tính biến đổi tác động đến sự nhìn nhận và đánh giá của nhân viên về công ty và công việc của họ.”

Nội dung của học thuyết này 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 thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn đối xử công bằng, các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác.

Nội dung của học thuyết nói đến mức độ đối xử công bằng và đúng đắn trong đơn vị/ tổ chức. Mọi người đều muốn được đối xử một cách công bằng, các cá nhân trong đơn vị/ tổ chức luôn có sự so sánh giữa thực tế họ đóng góp và quyền lợi họ được với người khác có thật sự công bằng. Học thuyết công bằng có thể đề cho cá nhân nhận thấy được 2 vấn đề là không công bằng bất lợi cho mình và không công bằng có lợi cho mình từ đó họ sẽ có thể:

- Với những điểm không công bằng bất lợi cho mình thì bản thân NLĐ sẽ làm méo mó các vấn đề liên quan tới bản thân và người khác, có những thái độ không chuẩn mực hay thiếu nghiêm túc để thay đổi kết quả làm cho vấn đề không như mong muốn. Bất mãn với công việc... dẫn tới rời bỏ tập thể.

- Với những điều không công bằng có lợi cho mình thì NLĐ trước mắt là vui mừng nhưng nó chỉ là cơn gió thoảng qua, thay vào đó là cảm giác bất an khi nhận thấy giá trị thật giữa mình với người khác được đánh giá không xác thực... điều này dẫn tới mọi bước đi tiếp theo của họ phải thật thận trọng ảnh hưởng tới tinh thần và các mặt tích cực của những người như này.

Do đó để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà các cá nhân đó được hưởng. Tư tưởng công bằng được J. Stasy Adams (1963) biểu diễn như sau:

$$\frac{\text{Các quyền lợi cá nhân}}{\text{Đóng góp của cá nhân}} >=< \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Đóng góp của những người khác}}$$

1.4.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg

Năm 1959, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt rất nhiều câu hỏi như khi nào động viên có tác dụng và ngược lại, bằng kinh nghiệm chuyên môn của mình ông đã chia các nhu cầu của con người thành 2 loại: *Thứ nhất*, Là Độc lập vì khi con người họ cảm thấy hài lòng về công việc thì họ rất quan tâm đến chính công việc của bản thân và luôn chủ động trong các công việc của họ. *Thứ hai*, là loại có ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau là khi họ không thấy thỏa mãn công việc của bản thân, luôn có thái độ bất an trong công việc và làm việc với thái độ đối phó...

Thuyết hai nhân tố của Herzberg được phân tích và dựa trên kết quả điều tra ở Pittsburgh, Pennsylvania chỉ ra rằng có hai nhóm yếu tố tác động lên động lực làm việc của nhân viên tại nơi làm việc:

*** Nhóm yếu tố duy trì (demotivate factor)** thuộc về môi trường tổ chức: Những nhân tố mà Herzberg phát hiện có tác dụng gây ra bất mãn nhưng không làm tăng động lực làm việc gọi là nhân tố duy trì. Những nhân tố duy trì có thể là những yếu tố bên ngoài không liên quan tới công việc hoặc độc lập với công việc; tính ổn định của công việc hay tiền lương, các chính sách, cơ chế đãi ngộ của doanh nghiệp với NLĐ... Những nhân tố này là:

- Lương thưởng: Herzberg đã phát hiện ra một điều ngạc nhiên đó là tiền lương nhìn chung không có tác dụng tạo động lực cho NLĐ mặc dù việc doanh nghiệp chậm trả lương hoặc không trả cũng có thể khiến mọi người bất mãn. Với quan điểm này của Herzberg hoàn toàn trái ngược với quan điểm của trường phái cổ điển. Rõ ràng một nhân viên chắc chắn không thể vui vẻ tập trung làm việc khi cơm không đủ ăn, phải lo cơm áo gạo tiền cho cuộc sống, lương thấp, công việc bị đe dọa, lãnh đạo không có chuyên môn và không bảo vệ được nhân viên... điều đó làm cho NLĐ bất mãn với chính công việc và doanh nghiệp đang gắn bó. Frederick W. Taylor đã viết rằng: “Không thể khiến cho một người làm việc hăng say hơn những nhân viên khác trong một thời gian dài, trừ khi họ được hứa hẹn một khoản tăng lương đáng kể và ổn định”. Như hiện nay, hầu hết mọi người đi làm với mục đích kiếm tiền để phục vụ cuộc sống nhưng khi chúng ta mãi mê với công việc của mình và thích thú với nó, chúng ta sẽ không nghĩ tới vấn đề lương bổng. Một ví dụ cụ thể như tôi hiện nay khi đi làm với một nhiệt huyết của ngành, 1 trách nhiệm trong mắt xích sản xuất là hỗ trợ đồng nghiệp về công nghệ để anh em có thể hoàn thành công việc của mình, sự đam mê trong công việc cuốn hút tôi hoàn thành xuất sắc công việc của mình mà không nghĩ nhiều về chuyện lương thưởng. Tuy nhiên tiền lương lại trở thành cực kỳ quan trọng khi nhân viên có cảm giác mình bị trả lương không thỏa đáng hay khi công ty chậm trễ trong việc trả lương. Nhưng nếu có những khoản thưởng bằng hiện vật hoặc bằng tiền căn cứ trên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh hay những sáng kiến của nhóm thường có tác dụng động viên rất lớn trong công tác tạo động lực cho NLĐ trong doanh nghiệp. Điều đó có nghĩa đồng tiền được sử dụng rất linh động và có tác

dụng rất lớn trong công tác tạo động lực, nó được ví như một công cụ hữu hiệu trong việc tạo động lực cho NLĐ.

- Các quy định quản lý và các chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp: Khi 1 doanh nghiệp được hình thành để vận hành trơn chu các hoạt động cần những điều khoản và quy định chặt chẽ giúp cho nhà quản lý cũng như NLĐ thực hiện nề nếp quy củ để có năng suất chất lượng cho doanh nghiệp. Các chính sách về lương, thưởng, phụ cấp hoặc chế độ đãi ngộ... là chìa khóa quyết định chất lượng NLĐ trong doanh nghiệp. Nếu các chính sách của doanh nghiệp mâu thuẫn với mục đích của các bộ phận người lao động và cá nhân thì điều đó sẽ mang lại hậu quả không mong muốn cho doanh nghiệp. Việc nhân viên phản đối/ bất mãn/ biểu tình hay cảm thấy không hài lòng/hành động thái quá với một số chính sách hay quyết định được đưa ra từ một phòng ban nào đó trong tổ chức là khá phổ biến. Quan điểm này của Herzberg là hoàn toàn chính xác trong các quy định quản lý, chính sách của doanh nghiệp có thể trở thành vật cản đường nhưng khi NLĐ không bị ảnh hưởng bởi điều này thì nó là điều có lợi cho doanh nghiệp.

- Những mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân: Herzberg cho rằng khi các mối quan hệ của các thành viên trong tập thể xấu đi, khi đó nó có thể là rào cản của từng thành viên trong công việc. Nhưng khi mối quan hệ trong tập thể tốt, sự đoàn kết tương trợ lẫn nhau trong công việc thì nó lại là điểm thuận lợi, nó sẽ không gây ra sự khác biệt đáng kể nào. Trong vấn đề nghiên cứu về nhu cầu của con người trong các mối quan hệ thì việc mong muốn ghi nhận/ thừa nhận công việc hoàn toàn xác. Tuy nhiên, việc các mối quan hệ này có tác dụng đến việc tạo động lực và mức độ nào thì lại là một vấn đề còn tồn giằng mắc của các nhà nghiên cứu. Có thể mang tính tích cực khi nó có chiều hướng tốt nhưng cũng có thể mang tính tiêu cực trong tập thể hoặc cá nhân khi NLĐ không thực sự hài lòng, không có động lực làm việc.

- Chất lượng của việc giám sát: Nhiều chuyên gia không đồng ý với Herzberg ở điểm này. Trong doanh nghiệp sự lãnh đạo đóng một vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực làm việc, đặc biệt đối với một tập thể nhân viên. Những nhân viên họ sẽ không dành nhiều thời gian để quan tâm đến cấp trên của mình đang muốn gì hoặc

đang làm gì, họ chỉ nghĩ đến khi nào họ cần đến khi có khó khăn vướng mắc cần sự hỗ trợ của cấp trên hoặc khi cấp trên gây áp lực cho họ. Dựa vào đó có những phân tích các dạng quyền lực mà người lãnh đạo có thể sử dụng ta có thể kể đến những loại sau:

- Quyền lực có được do chức vụ đang đảm nhận.
- Quyền lực từ năng lực bản thân ảnh hưởng tới những người xung quanh và do kỹ năng/ tố chất lãnh đạo của bản thân bạn mang lại.
- Quyền lực từ sự mến mộ, kỹ năng thuyết phục và vận dụng thực tế vào cuộc sống cũng như quản lý nhân sự.

Các quyền lực thường được điều tiết một cách nhịp nhàng để thuyết phục nhân sự của mình, bên cạnh đó luôn làm mới và có giá trị hơn trong công cuộc quản lý nhân sự.

- Công việc ổn định: Với một công việc ổn định được coi là việc cần người tức là NLĐ khẳng định được mình trong công việc, chủ động trong công việc, làm tốt trong công việc được giao và là mắt xích quan trọng trong chuỗi công việc của doanh nghiệp; Với những người thụ động luôn có tâm lý bất an và làm việc theo hình thức đối phó sẽ có nguy cơ mất việc cảm thấy tinh thần sa sút chất lượng không đạt yêu cầu.

- Điều kiện làm việc: Herzberg đã phát hiện rằng điều kiện làm việc không ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhóm, nhưng nếu điều kiện làm việc không đủ yêu cầu sẽ trở nên tồi tệ hơn khi đó công việc sẽ bị ảnh hưởng theo hướng tiêu cực. Vậy nên với điều kiện làm việc tốt/ không tốt nó cũng đều ảnh hưởng tới tinh thần của NLĐ, chất lượng công việc đem lại cho doanh nghiệp.

- Sự cân bằng cuộc sống và công việc: Xu thế của NLĐ hiện nay khá đa dạng, họ luôn tìm kiếm điều mới mẻ kích thích năng lực của bản thân và để thấy sự đam mê trong công việc, thoả mãn nhu cầu của cuộc sống. Cho nên vai trò của nhà quản lý nhân sự hiện nay không phải chỉ quản lý về con số mà còn quản lý về đời sống của NLĐ trong doanh nghiệp, đem lại niềm vui cũng như áp lực để cho NLĐ thấy hứng thú và hạnh phúc. Mỗi NLĐ không phải là những robot làm theo lệnh được lập trình

có sẵn, họ đều là con người có hỉ nộ ái ố và có cuộc sống riêng của từng người. Các doanh nghiệp không thể đáp ứng hết được các nhu cầu nguyện vọng của từng người, bên cạnh đó để quản lý được thì các doanh nghiệp đã đưa ra những quy định chung trong bộ phận phòng ban, các chế độ phúc lợi phù hợp với từng đối tượng nhằm hợp thức hoá các yêu sách của NLĐ...

* **Nhóm yếu tố thúc đẩy (motivator factor)** thuộc về công việc và nhu cầu cá nhân: là tác nhân của sự hài lòng trong công việc:

Theo Herzberg ông cho rằng nhóm các nhân tố thúc đẩy đem lại “sự thoả mãn trong công việc” gồm các nhân tố sau:

- Đặc điểm công việc: Một công việc có thể thú vị, áp lực, đa dạng, sáng tạo và thách thức nó có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực tới NLĐ. Từ những đặc điểm đó đưa đến cho từng người NLĐ cái nhìn tổng quan về công việc, có thể là làm việc rập khuôn hoặc sáng tạo...

- Sự thăng tiến (advancement): là cơ hội thăng tiến của NLĐ, khi NLĐ có những bứt phá trong công việc và hoàn thiện bản thân trong doanh nghiệp. Cơ hội đến khi NLĐ có đủ năng lực, được ghi nhận từ các đồng nghiệp, cấp trên và các vị trí trong doanh nghiệp đang cần người tài.

- Ý nghĩa của những thành tích cá nhân: Là sự nỗ lực phấn đấu của bản thân để ra những sản phẩm có hiệu quả cho doanh nghiệp và được doanh nghiệp ghi nhận thành tích đó thông qua khen thưởng hoặc biểu dương. Sự động viên kịp thời mục đích khích lệ cá nhân phát huy hiệu quả năng lực bản thân.

- Đạt kết quả mong muốn (achievement): là mục tiêu của cá nhân đề ra và khi cố gắng hết sức để đạt được mục tiêu đó trong các mối quan hệ, trong công việc hay ngoài đời thực được coi là “Biểu tượng” nó là điều rất quan trọng chi phối tinh thần của người lao động.

- Sự thừa nhận (recognition): Là sự ghi nhận việc hoàn thành tốt một công việc được ghi nhận thông qua các thành tích đạt được.

- Trách nhiệm (responsibility): Mỗi NLĐ sẽ được gán một công việc nhất định và có trách nhiệm với công việc được giao, các công việc đó được đính kèm trách

nhệm và quyền hạn nhất định và NLĐ có thể bị ảnh hưởng tốt/ xấu phụ thuộc vào chất lượng công việc của mình trong khoảng thời gian yêu cầu.

Đây là những nhu cầu cơ bản của NLĐ khi là trong doanh nghiệp, với những NLĐ luôn có 2 trường phái là thỏa mãn và bất mãn.

Hiện nay, học thuyết Herzberg đã và đang được phổ biến và không một nhà quản lý nào không biết đến học thuyết của ông. Với những tác động tích cực trong công việc cho phép nhân viên có nhiệt huyết, sự kiểm soát định hướng trong công việc và có trách nhiệm cao giúp hoàn thiện công việc và chất lượng.

Tuy nhiên, học thuyết có tốt đến đâu đi nữa vẫn tồn tại một số hạn chế sau:

- + Phương pháp luận còn hạn chế.
- + Độ tin cậy vẫn là điều mà các nhà khoa học hiện nay còn phải bàn luận..
- + Sự thỏa mãn của NLĐ không có thước đo
- + Herzberg đưa ra giả thuyết về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất nhưng trong giả thiết của ông không đề cập đến năng suất.

Trên thực tế có rất nhiều học thuyết đưa ra các minh chứng hay giả thuyết về động lực và tạo động lực, nhưng mỗi học thuyết đều có ưu và nhược điểm. Cho nên việc vận dụng vào thực tế ta cần linh động áp dụng các ưu điểm của các học thuyết vào doanh nghiệp để làm sao đạt hiệu quả cao nhất nhằm khuyến khích, động viên NLĐ làm việc có chất lượng, hăng say đạt hiệu quả cao như chúng ta mong muốn.

1.5. Nội dung công tác tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên

1.5.1. Các yếu tố duy trì động lực làm việc cho người lao động

Vấn đề quan trọng trước tiên cần làm trong công tác tạo động lực cho NLĐ ở doanh nghiệp là xác định được mong muốn hay nhu cầu thực tế của cá nhân NLĐ. Hiểu được mong muốn của NLĐ là nhân tố quan trọng giúp cho các chính sách của doanh nghiệp gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của NLĐ. Khi đạt được mong muốn mức độ hài lòng của NLĐ về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và vì vậy sẽ cống hiến nhiều hơn. Trên thực tế hoạt động của các doanh nghiệp lớn cho thấy họ rất chú ý đến các yếu tố về nhu cầu mong muốn của NLĐ và coi đó là một chiến lược quan trọng để giữ chân NLĐ, có những tập đoàn lớn để giữ chân nhân

viên giỏi đã có chế độ đãi ngộ bằng cách đưa cả gia đình của nhân viên đến định cư ngay gần trụ sở hay tạo điều kiện về nhà ở cho nhân viên ...

Nhu cầu của NLD có hai loại là nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần như:

- Nhu cầu về vật chất là các chế độ đãi ngộ, về lương, về thưởng hoặc các quy định tài chính liên quan tới Tiền.
- Nhu cầu về tinh thần có thể là các quy định về đào tạo, môi trường làm việc chuyên nghiệp, giúp NLD phát huy hết khả năng của bản thân, không gây nhàm chán trong công việc.

Với những nhà quản lý sau khi tuyển dụng hoặc nắm bắt được nhu cầu, mong muốn của nhân viên thường họ sẽ tổng hợp và phân tích các yêu cầu cốt yếu. Sắp xếp các đối tượng nhân viên và yêu cầu quan trọng nào được ưu tiên, để đáp ứng được những mong muốn đó sẽ phải có 1 hội đồng thông qua các chính sách làm sao để hòa nhả cả doanh nghiệp lẫn NLD, vì việc đáp ứng mong muốn của NLD rất quan trọng. Đó là đáp ứng nhu cầu tất yếu sau là đáp ứng được nguồn lực nòng cốt của doanh nghiệp giúp doanh nghiệp mở rộng hay lợi nhuận đó là chiến lược.

Kích thích vật chất thông qua tiền lương: “Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có sự biểu hiện bằng tiền mà được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và lao động hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động trả cho NLD theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã được thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm” - *Theo Tổ chức lao động Quốc tế (ILO)*

Tiền lương có một vai trò quan trọng không chỉ đối với người lao động nói riêng mà còn đối với nền kinh tế của đất nước nói chung. Đối với người lao động có công việc ổn định và đồng lương hàng tháng là nguồn sống để nuôi sống bản thân và gia đình họ, vậy nên để đáp ứng cuộc sống thì việc đầu tiên là đồng lương đủ để chi tiêu cuộc sống cơ bản hàng ngày và trong tháng của họ. Vậy ngoài tiền lương các doanh nghiệp còn khuyến khích việc chuyên cần hoặc các tiền phụ cấp công tác theo thâm niên, chức vụ hoặc sáng kiến để người lao động hăng say gặt hái thành quả

trong công việc. Ngoài ra tiền lương không thỏa đáng với công sức NLD bỏ ra hoặc bị trừ lương do nhiều nguyên nhân khách quan dẫn tới ảnh hưởng tới cuộc sống của người lao động gây ra sự bất mãn và không đáp ứng công việc cho nên tiền lương luôn là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số NLD.

Vậy nên các doanh nghiệp đều xây dựng nội quy, quy chế tiền lương để áp dụng vào việc chi trả cho NLD các chế độ trả lương phải chú ý đến các nguyên tắc sau:

- + Tạo sự công bằng trong doanh nghiệp: Việc trả lương dựa trên kết quả lao động của người lao động, bằng kết quả sản xuất trong thời gian dài. Sự công bằng đó là niềm vui sự động viên cho người lao động hăng say làm việc.
- + Tạo sự công bằng bên ngoài: Tức là đối với mặt bằng thị trường lao động chung thì mức lương phù hợp không thấp hoặc cao quá.
- + Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các cơ chế, các quy định trong các văn bản pháp luật của bộ luật lao động ban hành.
- *Kích thích vật chất thông qua tiền thưởng, hoa hồng...*

Tiền thưởng là một trong những vũ khí tiềm năng khích lệ tinh thần làm việc của người lao động, làm tăng thêm thu nhập và khuyến khích họ làm việc hăng say hơn. Với các doanh nghiệp việc NLD có những sáng kiến cải tạo sản xuất kinh doanh nâng cao chất lượng sản phẩm việc thưởng động viên kịp thời giúp cho nhân viên có niềm tin, sự hứng khởi và phát huy tốt năng lực của bản thân giúp doanh nghiệp ngày càng lớn mạnh.

Hàng tháng, hàng quý tổ chức các cuộc bình xét công khai để đưa ra những cá nhân có thành tích xuất sắc nhất trong thời gian qua để bình xét nhân viên tiên tiến hoặc tiêu biểu trong tháng, qua đó thực hiện công bố ra toàn thể CBCNV được biết danh sách khen thưởng.

Ngoài việc khen thưởng cá nhân thì doanh nghiệp cần quan tâm tới việc khen thưởng tập thể, nhóm vì trong 1 tập thể sẽ có những thành viên xuất sắc tạo lên một hình khối thống nhất vững chắc đẩy mạnh tinh thần làm việc nhóm và đoàn kết hơn. Việc khen thưởng không nhất nhất lúc nào cũng bằng tiền thay vào đó là những khóa học bổng giành cho con em CBCNV hoặc chuyến đi du lịch cho cả gia đình NLD.

Việc quan tâm đến đời sống và nhu cầu không riêng cá nhân mà còn gia đình NLĐ giúp cho họ yên tâm công tác và trong gia đình cũng động viên khích lệ họ làm việc tốt để có kết quả trong năm.

Ngoài những thành viên xuất sắc thì các nhà quản lý cần chú ý các nhân viên đã gần bó có thâm niên trong doanh nghiệp nhằm khích lệ họ duy trì phát huy tránh buông lơi những cá nhân đã tận tụy lâu năm từ khi xây dựng nền móng đến giờ, khối lượng NLĐ đó cũng khá quan trọng nếu để họ bất mãn.

Muốn thực hiện được các giải pháp này, các DN cần đảm bảo đầy đủ các điều kiện vật chất phục vụ cho các hoạt động tăng nguồn thu, có các nội dung chương trình đào tạo chất lượng cao. Cần phải có một khoảng thời gian đầu tư nghiên cứu để đưa ra các chính sách phù hợp, cân đối các nguồn thu chi để trích lập quỹ khen thưởng. Nếu việc đổi mới chính sách khen thưởng được thực hiện, các giải pháp tăng mức khen thưởng đi vào thực tế, công tác quản lý khen thưởng trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ trở nên đơn giản, nhanh chóng. NLĐ được đánh giá một cách kịp thời, công khai, khiến tăng động lực lao động trong DN.

- *Kích thích vật chất thông qua các chế độ phúc lợi, dịch vụ*

Ngoài thưởng thì phúc lợi là một phần chế độ thù lao được chi trả cho NLĐ một cách gián tiếp dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống, chế độ bảo hiểm... Những phúc lợi được coi là các khoản tiền công, lương hay khuyến khích tài chính và nó được chia làm 2 loại là bắt buộc và tự nguyện.

- Phúc lợi bắt buộc: Đó là bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế mà doanh nghiệp phải thực hiện chi trả cho NLĐ khi tham gia lao động sản xuất theo luật định mới thì cứ 1 hợp đồng 1 tháng trở lên là phải đóng các khoản bảo hiểm nhằm đảm bảo quyền lợi cho NLĐ khi ký hợp đồng lao động.
- Phúc lợi tự nguyện: Là những khoản nằm ngoài phúc lợi bắt buộc, có thể là tiền ăn ca, tiền làm thêm ngoài giờ hoặc hoa hồng khi đạt doanh thu... Các khoản phúc lợi này thường không cố định hàng tháng mà biến động theo nhu cầu của doanh nghiệp.

1.5.2. Các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động

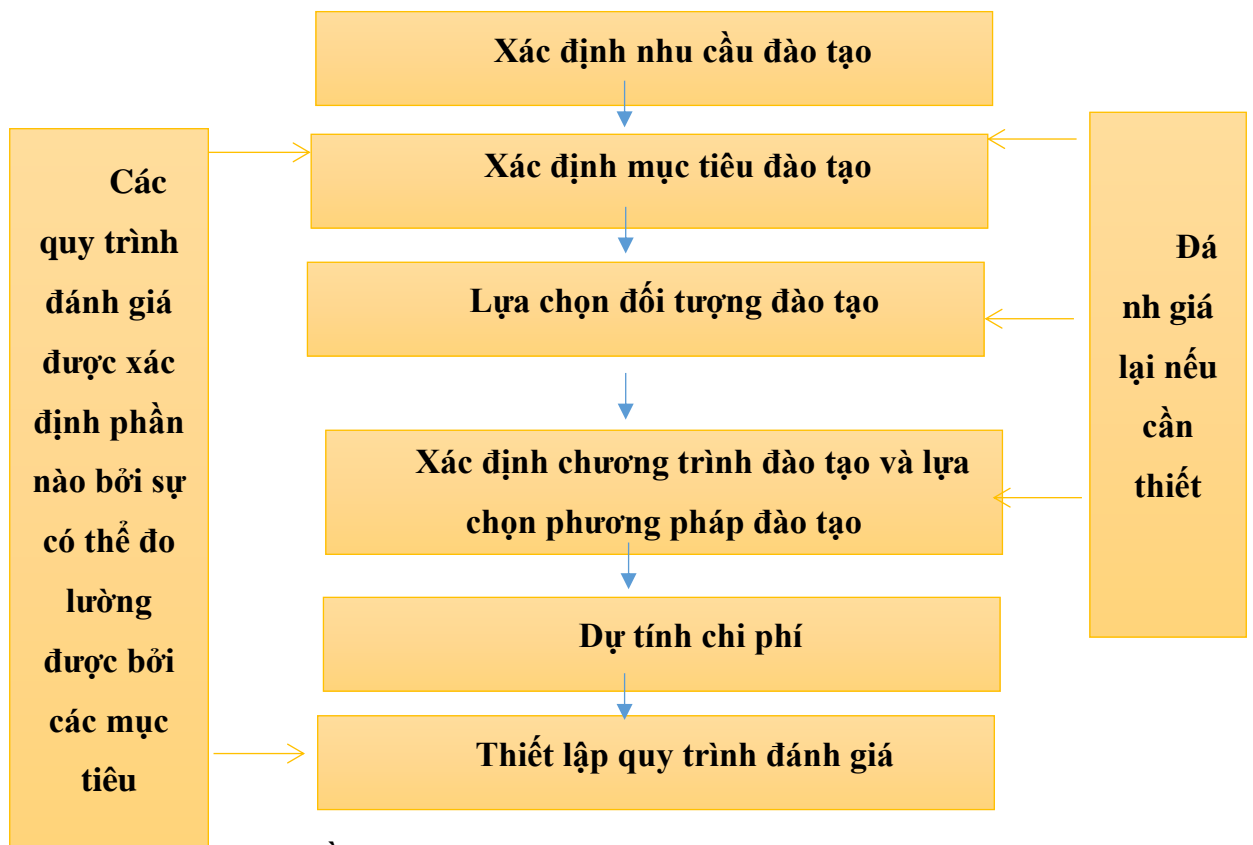
- *Tạo động lực thông qua phân tích công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho NLD*

Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống bài bản các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức/doanh nghiệp để làm rõ bản chất công việc. Phân tích nghiên cứu đặc tả công việc để làm rõ ở từng công việc cụ thể giúp NLD hiểu và biết cần phải làm nhiệm vụ, trách nhiệm gì? NLD cần thực hiện những hoạt động nào và tại sao phải thực hiện? NLD thực hiện nhiệm vụ đó như thế nào? Những máy thiết bị nào được sử dụng? Để thực hiện những nhiệm vụ đó NLD cần có tiêu chuẩn trình độ như thế nào? Phân tích công việc là cung cấp cho các nhà quản trị bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm công việc cụ thể từ đó đưa ra mối tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc để thực hiện công việc. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp tổ chức phân công lao động hợp lý, tuyển chọn đúng NLD đối với từng công việc, đánh giá thực hiện công việc chính xác, có cơ sở đánh giá khen thưởng và kỷ luật...Đối với NLD, phân tích công việc rõ ràng sẽ giúp NLD hiểu được công việc, biết được nhiệm vụ cần phải làm để hoàn thành công việc của mình và thực hiện nhiệm vụ đối với công việc. Dựa vào phân tích công việc NLD cũng sẽ biết được khi nào họ được khen thưởng và vi phạm điều gì sẽ bị kỷ luật. Phân tích công việc là cơ sở để bố trí lao động đúng người đúng việc điều đó giúp khai thác được hết khả năng của NLD và tác động tích cực đến hiệu quả, năng suất lao động.

- *Tạo động lực thông qua đào tạo/và phát triển nguồn nhân lực*

Với bất kỳ doanh nghiệp lớn hay nhỏ thì nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng, nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đến hưng thịnh của doanh nghiệp nên nó được coi như tài sản quan trọng của mỗi doanh nghiệp hiện nay. Cho nên các doanh nghiệp đang hướng tới nhu cầu về thị trường công nghệ 4.0 họ đã tạo mọi điều kiện để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đang có và tuyển thêm nhân sự có chất mới để phát huy năng lực trẻ cải tiến bộ máy trẻ hoá nhân sự. Đào tạo giúp NLD tăng tính thỏa mãn trong công việc hiện tại, việc nắm vững kiến thức và kỹ

năng chuyên môn khiến cho cá nhân rất tự tin về công việc. Mặc khác, khi được đào tạo về chuyên môn hoặc các kiến thức nâng cao cá nhân sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm và tin tưởng. Việc đào tạo không chỉ giúp cho doanh nghiệp có những kế hoạch mới cho nhân sự mà còn là một động lực để cá nhân gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới, qua đó giúp quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho NLD, NLD sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. NLD cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ. Để có một chương trình đào tạo phát triển thì các doanh nghiệp hoặc nhà quản lý phải tuân theo kế hoạch cụ thể như sau:



Sơ đồ 1.3: Quy trình xây dựng chương trình đào tạo

- *Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng và tuyển dụng nguồn lao động*

Phân công, bố trí lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Việc bố trí và sử dụng nguồn nhân lực đúng với khả năng của NLD giúp cho họ phát huy được kỹ năng đang có, ngoài ra họ có thể

học hỏi để cải tiến ra những sản phẩm tốt hơn đem lại hiệu quả trong công việc... Mặt khác, việc sử dụng không đúng nguồn lực (Ví dụ: Phòng bán hàng cần tuyển nhân sự Marketing nhưng do yếu tố khách quan nào đó thì 1 nhân sự có bằng điện tử viễn thông vào làm...) việc đó ảnh hưởng tới công việc, mất thời gian đào tạo và gây khó khăn cho người lao động làm cho chất lượng công việc.

- *Tạo động lực thông qua đánh giá năng suất, chất lượng công việc*

Đánh giá năng suất và chất lượng công việc là điều quan trọng trong quá trình quản lý nhân lực của doanh nghiệp, thể hiện sự công bằng trong quá trình thực hiện công việc của người lao động. Việc đánh giá thường xuyên sẽ tăng chất lượng yêu cầu mỗi NLĐ phải ý thức nâng cao các kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ của mình để đạt kết quả công việc, mặt khác kết quả của việc đánh giá giúp NLĐ cải thiện được quyền lợi hoặc cơ hội cho bản thân có một tương lai sáng hơn.

Mục tiêu của đánh giá năng suất, chất lượng công việc là:

- Đối với người lao động: Giúp người lao động nhìn nhận được những ưu, nhược điểm của mình để biết khả năng mình đang có cần tiết chế hoặc phát huy những gì đang có, được ghi nhận thông qua khen thưởng và trau dồi kiến thức để làm mới mình.

- Đối với người quản lý: Giúp họ quản lý được chất lượng nguồn nhân lực đang có để đưa ra chiến lược cho các hoạt động đào tạo, tuyển dụng, chính sách... nhằm có bước ngoặt mới cho doanh nghiệp của họ.

- *Tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến.*

Khi công việc đi vào ổn định và nắm bắt được khả năng của mình trong công việc thì phần lớn cái đích đến của mỗi người lao động là vị trí cấp cao trong ngành. Việc thăng tiến dựa vào các công sức, tâm huyết, thành tích trong công việc trong doanh nghiệp/ tổ chức để được ghi nhận từ đó doanh nghiệp sẽ tạo điều kiện/những cơ hội cho người lao động phát huy được khả năng hay tố chất của người quản lý. Việc ghi nhận và đánh giá đúng năng lực của NLĐ giúp họ cố gắng phấn đấu để phát triển bản thân trước là xứng đáng với vị trí đang có và vươn xa hơn nữa, không những thế họ cũng là thần tượng, là tấm gương để cho người lao động khác nỗ lực phấn.

Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả người quản lý cần vạch rõ những nấc thang vị trí nghề nghiệp cho NLĐ đồng thời có những chương trình đào tạo phù hợp nhằm cung cấp kiến thức chuyên môn, kỹ năng cần thiết để đáp ứng được yêu cầu công việc ở nhiệm vụ mới làm được điều đó thì công tác tạo cơ hội thăng tiến trong công việc mới được thực hiện một cách hiệu quả. Cần đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và có được sự ủng hộ từ những NLĐ khác để làm được điều này việc thăng chức phải được xem xét một cách nghiêm túc, công tâm và đánh giá đúng năng lực cũng như nhu cầu cá nhân của NLĐ, cần tiến hành công khai trước tập thể NLĐ dựa trên những thành tích đóng góp, kết quả thực hiện công việc, năng lực của NLĐ được đề bạt.

- *Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc*

Môi trường và điều kiện làm việc đối với NLĐ gồm cơ sở vật chất, chế độ, chính sách, tinh thần, mối quan hệ giữa những NLĐ trong tổ chức. Khi môi trường sạch sẽ và điều kiện làm việc thuận lợi sẽ tạo cho NLĐ cảm thấy thoải mái và yên tâm khi làm việc, có điều kiện để phát huy hết những khả năng, năng lực của mình. Nếu môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho NLĐ cảm thấy căng thẳng, không yên tâm, chán nản, mệt mỏi về thể lực cũng như mệt mỏi cả về tinh thần dẫn đến hiệu quả công việc không cao, làm việc với thái độ đối phó, chống đối, bất mãn trong công việc. Để đảm bảo duy trì được trạng thái làm việc tốt cho NLĐ cần tạo ra môi trường và điều kiện làm việc cung cấp đầy đủ trang thiết bị cần thiết phục vụ cho công việc, cung cấp đủ trang thiết bị bảo hộ lao động nếu công việc yêu cầu để bảo vệ sức khỏe cho NLĐ và luôn đảm bảo cho NLĐ được làm việc trong môi trường an toàn. Xây dựng bầu không khí làm việc với một tập thể thân thiện, đoàn kết, giúp đỡ, hỗ trợ lẫn nhau đó là một nội dung quan trọng trong công tác tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi. Để NLĐ trong tổ chức đoàn kết, thân thiện thì cần tạo điều kiện cho họ chia sẻ, tham gia các hoạt động làm việc nhóm, tổ chức các phong trào thi đua, các phong trào thể thao, các phong trào văn nghệ... để NLĐ có cơ hội giao lưu, trao đổi, học hỏi hiểu nhau hơn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó NLĐ

sẽ thấy gắn bó với tổ chức và thân thiết với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc và tinh thần làm việc thoải mái hơn làm việc vì sự phát triển chung của tổ chức.

Kết luận chương

Chương này tác giả trình bày tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan, các khái niệm cơ bản, vai trò và một số học thuyết về động lực làm việc. Bên cạnh đó đưa ra các nội dung trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động, dựa vào học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg tác giả sẽ phân tích cụ thể công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang ở chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG

Giới thiệu chương 2

Chương 2 tác giả giới thiệu khái quát về cơ cấu tổ chức của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang, đưa ra các phân tích và đánh giá thực trạng trong công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

Nội dung chương

2.1. Giới thiệu khái quát về Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Tên tiếng việt: Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang – Chi nhánh Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông.

Tên giao dịch quốc tế: Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang.

Địa chỉ trụ sở chính: 34 Nguyễn Thị Lưu – Trần Phú - TP Bắc Giang – Bắc Giang.

Điện thoại: (84-0204)3529699.

E-mail: info@vnptbacgiang.com.vn

Website: www.vnptbacgiang.com.vn

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang được thành lập và đi vào hoạt động từ ngày 01/08/2014. Đơn vị được thành lập trên cơ sở sáp nhập các bộ phận kinh doanh, bán hàng của các đơn vị cũ trực thuộc Viễn thông Bắc Giang.

Từ 15/10/2015, theo đề án tái cơ cấu của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang được tách ra khỏi VNPT Bắc Giang và trở thành đơn vị kinh tế trực thuộc Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông (VNPT VinaPhone).

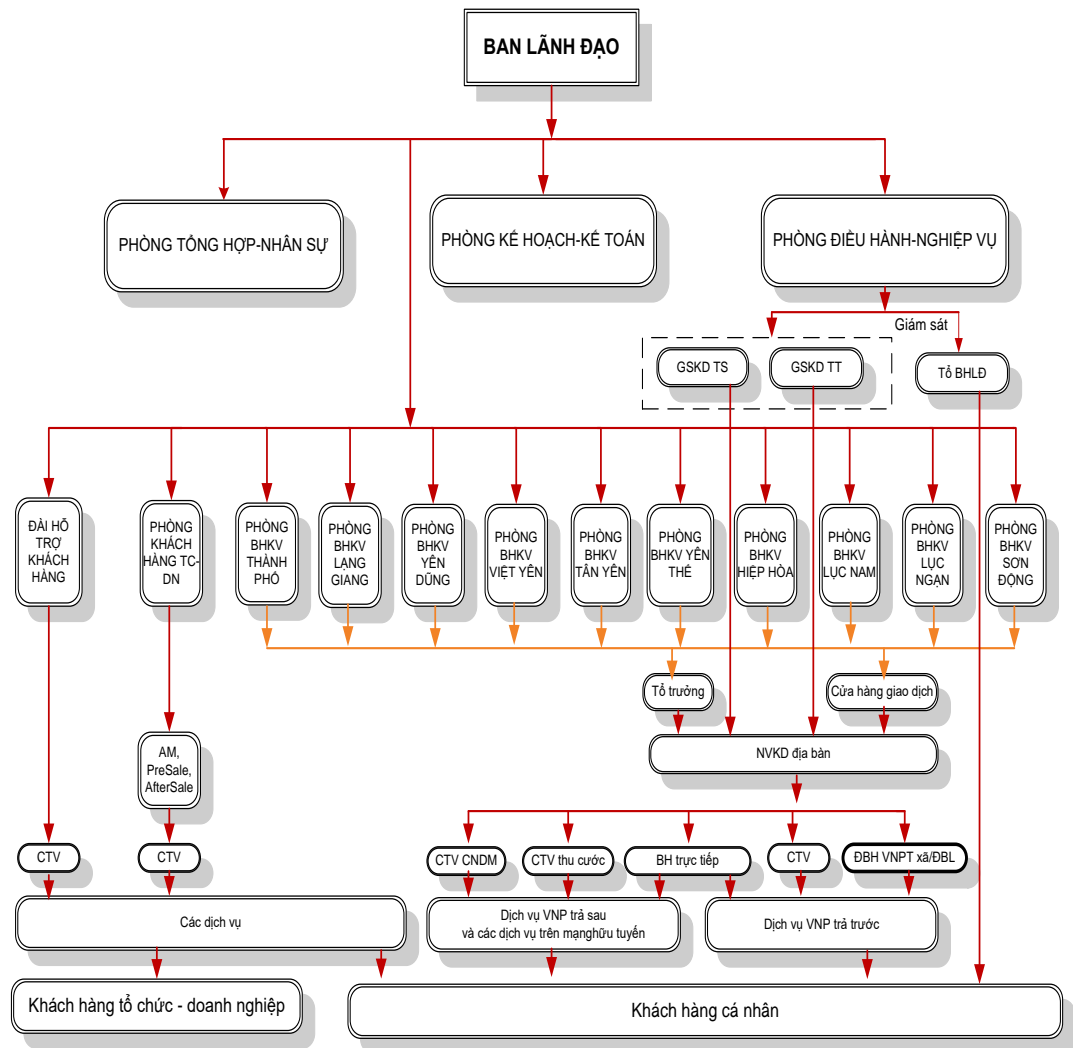
Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang có trụ sở chính đặt tại 34 Nguyễn Thị Lưu, Phường Trần Phú, TP Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT – Vinaphone); là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn

thông; thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch do Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông giao. Được thành lập theo Quyết định số: 862/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/10/2015 của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT-Vinaphone), có tư cách pháp nhân, có con dấu riêng theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật, được mở tài khoản tại ngân hàng, kho bạc Nhà nước trên địa bàn, được Tổng Công ty DVVT giao cho quản lý vốn, các tài sản tương ứng với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và phục vụ các nhu cầu cần thiết của đơn vị. Có quyền tự chủ sản xuất kinh doanh theo phân cấp của Tổng Công ty DVVT, chịu sự ràng buộc về quyền lợi và nghĩa vụ đối với Tổng Công ty DVVT, có bảng cân đối kế toán, các quỹ theo quy định của Nhà nước, Tập đoàn và Quy chế quản lý tài chính của Tổng Công ty DVVT;

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy tại Trung Tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang

Căn cứ mô hình tổ chức hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang kèm theo Quyết định số 1259/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 03/11/2015 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông và Hướng dẫn mô hình tổ chức của phòng Bán hàng khu vực theo thông tư 04/2012/TT-BTTTT kèm theo Văn bản số 1928/VNPT VNP-NS ngày 31/03/2017 của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang gồm:

- Ban lãnh đạo (gồm 02 người): 01 Giám đốc và 01 Phó Giám đốc.
- Phòng tham mưu chuyên môn, nghiệp vụ gồm có 03 phòng:
 - Phòng Nhân sự – Tổng hợp;
 - Phòng Kế toán – Kế hoạch;
 - Phòng Điều hành – Nghiệp vụ.
- Các đơn vị cơ sở trực thuộc gồm: Phòng khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp; Đài Hỗ trợ Khách hàng; Phòng Bán hàng khu vực huyện, thành phố.



Hình 2.1: Bộ máy tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)

Quản lý và điều hành chung hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang, trực tiếp chỉ đạo các công tác: Kinh doanh, phát triển thị trường, giá cước theo định hướng của Tổng công ty; Tổ chức, cán bộ lao động; Thi đua, tổng hợp, truyền thống; Quân sự, bảo vệ, hành chính quản trị; Chăm sóc khách hàng; Thông tin tuyên truyền, quảng cáo giới thiệu sản phẩm, dịch vụ trên toàn địa bàn tỉnh; Chỉ đạo triển khai ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh;

Các nội dung công việc khác do Tổng công ty chỉ đạo thực hiện.

Phòng Nhân sự – Tổng hợp

- Công tác hành chính

- Công tác tổ chức các chương trình của đơn vị.
- Các công tác tuyển dụng lao động và chính sách cho người lao động (tiền lương, khen thưởng)
- Công tác đầu tư xây dựng cơ bản

Phòng Kế toán- Kế hoạch

- Công tác kế hoạch
- Công tác Kế toán – Tài chính
- Công tác quản lý thu cước VT – CNTT

Phòng Điều hành-Nghiep vụ

- Công tác điều hành hệ thống kinh doanh, đưa ra chính sách hướng dẫn bán hàng...
- Hỗ trợ kỹ thuật nghiệp vụ trong sản xuất kinh doanh.
- Giải quyết các khiếu nại...
- Công tác tính cước.

Phòng Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp

- Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ Viễn thông – Công nghệ thông tin, phục vụ đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.
- Phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng đến đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.
- Hoạch định, tổ chức quản lý, điều hành, kiểm soát, phân tích đánh giá hoạt động bán hàng hướng đến khách hàng doanh nghiệp, tổ chức theo chiến lược kinh doanh của Tổng công ty, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang;
- Tổ chức các hoạt động tiếp thị đầu tư và kinh doanh hạ tầng;
- Đề xuất xây dựng và tổ chức triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng doanh nghiệp đã được Giám đốc Trung tâm phê duyệt
- Xây dựng, tham gia xây dựng và triển khai: chiến lược, kế hoạch, chính sách, phương án bán hàng, khuyến mại; quảng cáo, thực hiện chăm sóc khách hàng, xây dựng hình ảnh thương hiệu của VNPT theo định hướng, kế hoạch, phân cấp của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang;

- Xây dựng và triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng đã được Giám đốc Trung tâm phê duyệt; giao chỉ tiêu kế hoạch về sản phẩm, sản lượng, doanh thu, độ phủ thị trường, thị phần hàng năm cho các tổ trực thuộc Phòng Khách hàng Tổ chức-Doanh nghiệp;
- Theo dõi tình hình thị trường, nhu cầu thị hiếu của khách hàng cũng như năng lực mạng lưới làm cơ sở đề xuất, xây dựng các sản phẩm, giải pháp phù hợp yêu cầu của đối tượng khách hàng doanh nghiệp làm cơ sở cho việc bán hàng đạt hiệu quả trên địa bàn;
- Kiểm tra, phân tích, đánh giá tổng hợp báo cáo và đề xuất tổ chức thực hiện các phương án cải tiến hoạt động bán hàng và các nghiệp vụ chuyên môn định kỳ, đột xuất, theo quy định;
- Hoạch định, tổ chức triển khai công tác tuyên truyền quảng cáo, quảng bá thương hiệu, khuyến mại. Phân tích, đánh giá hiệu quả và đề xuất các giải pháp thực hiện để phát triển khách hàng;
- Tổ chức triển khai, kiểm tra việc thực hiện các chương trình khuyến mãi bao gồm các chương trình khuyến mãi cục bộ để thúc đẩy bán hàng
- Quản lý việc tham gia nghiên cứu phân tích, dự báo nhu cầu thị trường các sản phẩm và dịch vụ viễn thông;
- Chuyển các yêu cầu thiết lập dịch vụ của khách hàng đến các đơn vị có liên quan để thực hiện theo quy trình;
- Soạn thảo, đàm phán, tham mưu giúp Giám đốc Trung tâm ký kết Hợp đồng cung cấp các dịch vụ viễn thông theo phân cấp, ủy quyền;
- Chịu trách nhiệm trước Pháp luật về việc sử dụng con dấu của đơn vị theo quy định.
- Theo dõi tiến trình cung cấp dịch vụ đến khách hàng;
- Tổ chức tiếp thị bán hàng, chủ động tìm kiếm, phân loại khách hàng tiềm năng và trực tiếp tiếp thị tại địa điểm của khách hàng là doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân có nhu cầu sử dụng dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin

- Tổ chức quản lý và phát triển các kênh bán hàng; đề xuất triển khai, thực hiện công tác triển khai hệ thống bán hàng; Truyền thông, quảng bá giới thiệu và bán các sản phẩm dịch vụ, giải pháp theo giấy phép kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang
- Thực hiện chính sách hậu mãi, chăm sóc khách hàng theo quy định
- Tổ chức đầu mối tiếp nhận thông tin, theo dõi, đôn đốc nhắc nhở các đơn vị có liên quan khi khách hàng có vấn đề trục trặc, hư hỏng trong việc sử dụng dịch vụ
- Tổ chức quản lý vật tư, thiết bị, tài sản, chi phí, ngân sách được Trung tâm giao cho đơn vị; quản lý hóa đơn, chứng từ. Thực hiện mua sắm, thanh quyết toán tài chính theo quy định;
- Tổ chức thực hiện công tác an toàn lao động, vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ; Tổ chức thực hiện trực dân quân tự vệ và an ninh quốc phòng; Tổ chức triển khai huấn luyện bảo hộ lao động định kỳ theo quy định
- Quản lý các thông tin của khách hàng, phân loại khách hàng
- Quản lý triển khai đồng nhất về thương hiệu;
- Quản lý, đào tạo và phát triển kỹ năng bán hàng, hỗ trợ nhân viên về sản phẩm, giải pháp, nghiệp vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng và cách thức mở rộng thị trường.
- Định kỳ tổ chức triển khai kế hoạch đánh giá chất lượng phục vụ của nhân viên bán hàng, và các cửa hàng theo bộ tiêu chuẩn của VNPT và đề xuất, phối hợp thực hiện các giải pháp nhằm khắc phục những vấn đề tồn tại yếu kém.
- Đề xuất tổ chức tập huấn, huấn luyện nghiệp vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng cho đội ngũ bán hàng và các kênh bán hàng.
- Đề xuất chiến lược, cách triển khai – chăm sóc khách hàng đảm bảo chất lượng trong sản xuất kinh doanh.
- Chấp hành các chế độ, chính sách, quy định của Nhà nước, Tổng công ty và Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang.

- Thực hiện các nội dung công việc khác do sự chỉ đạo của Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang.
- Đài Hỗ trợ Khách hàng
- Tổ chức, triển khai hoạt động bán hàng, hỗ trợ bán hàng từ xa thông qua các phương tiện điện thoại, tin nhắn, internet...
- Tổ chức, triển khai hoạt động giải đáp các thắc mắc, khiếu nại thông qua các phương tiện điện thoại, tin nhắn, internet...
- Hướng dẫn, hỗ trợ khách hàng thiết lập dịch vụ, sử dụng dịch vụ, cước dịch vụ, thanh toán cước phí, các quy định liên quan của cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền, của Tập đoàn, Tổng công ty và đơn vị.
- Tổ chức thực hiện tiếp nhận báo hỏng và HTKT dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin của khách hàng qua điện thoại số 18001166 tổng đài hỗ trợ Miền Bắc.
- Tổ chức thực hiện tiếp nhận trả lời danh bạ nội tỉnh qua số điện thoại 116.
- Tổ chức tư vấn, tiếp nhận và giải quyết đơn hàng thông qua số 02043119.
- Tổ chức tiếp nhận khiếu nại của khách hàng qua điện thoại liên quan đến chất lượng dịch vụ, sự không thỏa mãn, sự không hài lòng của khách hàng về dịch vụ viễn thông- công nghệ thông tin, trả lời khách hàng và giải quyết khiếu nại theo phân cấp
- Tổ chức thu thập, phân tích, xử lý, phân loại và chuyển các thông tin đến các đơn vị, bộ phận có liên quan trong phạm vi toàn Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang để giải quyết kịp thời cho khách hàng;
- Ra phiếu lệnh khắc phục phòng ngừa gửi đến các đơn vị, bộ phận có liên quan và yêu cầu thời gian khắc phục, hoàn thành các vấn đề khiếu nại của khách hàng theo quy định;
- Theo dõi, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện, giải quyết, khắc phục của các đơn vị, bộ phận có liên quan cho khách hàng;
- Thông báo đến khách hàng các sự việc đã được khắc phục và theo dõi xác nhận thông tin về sự hài lòng của khách hàng sau khi đã giải quyết

- Thông báo đến các đơn vị, bộ phận có liên quan về sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của khách hàng sau khi khắc phục và yêu cầu thực hiện trở lại nếu khách hàng chưa thỏa mãn;
- Cung cấp thường xuyên thông tin về dịch vụ của Trung tâm và giới thiệu cho khách hàng những dịch vụ mới của Trung tâm, tư vấn và thuyết phục khách hàng mua những dịch vụ mới của đơn vị thông qua hệ thống mạng
- Triển khai thực hiện các chính sách chăm sóc khách hàng, kế hoạch thăm dò thị trường trực tuyến, đo lường sự thỏa mãn của khách hàng, thăm hỏi khách hàng sau lắp đặt và sau sửa chữa.
- Thống kê, phân tích, báo cáo hoạt động SXKD của đơn vị; Tham gia đóng góp đề xuất giải pháp thực hiện, triển khai hiệu quả kế hoạch sản xuất kinh doanh của đơn vị;
- Thực hiện các nội dung công việc khác do sự chỉ đạo của Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang.
- Phòng bán hàng khu vực các huyện, thành phố Bắc Giang
- Kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin phục vụ đối tượng khách hàng là cá nhân, hộ tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.
- Điều hành các chính sách, các kênh bán hàng, các chương trình bán hàng phục vụ khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.
- Hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng với đối tượng khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.
- Tổ chức phát giấy báo cước và thu cước, thu nợ tại địa chỉ khách hàng sử dụng các dịch vụ viễn thông - CNTT;
- Thực hiện công tác thu nợ cước VT – CNTT phát sinh hàng tháng, cước quá hạn, nợ khó đòi theo quy định; Tổng hợp tỷ lệ thu cước tháng, hệ số nợ đọng đến thời điểm hàng tháng, báo cáo Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang;
- Tổng hợp số liệu, chứng từ, hóa đơn cước, hợp đồng sử dụng dịch vụ... đề nghị Trung tâm xoá nợ theo quy định.

- Hoạch định, tổ chức quản lý, điều hành, kiểm soát, phân tích đánh giá hoạt động bán hàng hướng đến khách hàng cá nhân theo chiến lược kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang;
- Đề xuất xây dựng và tổ chức triển khai thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch bán hàng đã được Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang phê duyệt
- Xây dựng và triển khai: chiến lược, kế hoạch, chính sách, phương án bán hàng, khuyến mại; quảng cáo, thực hiện chăm sóc khách hàng, xây dựng hình ảnh thương hiệu của VNPT theo định hướng, kế hoạch, phân cấp của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang;
- Dự báo, theo dõi tình hình năng lực mạng lưới, nhu cầu thị trường, thị hiếu khách hàng tại địa phương làm cơ sở cho việc bán hàng;
- Kiểm tra, phân tích, đánh giá tổng hợp báo cáo và đề xuất tổ chức thực hiện các phương án cải tiến hoạt động bán hàng và các nghiệp vụ chuyên môn định kỳ, đột xuất, theo quy định;
- Quản lý kênh bán hàng theo phân cấp;
- Xây dựng và triển khai chương trình bán hàng qua các kênh bán hàng;
- Tổ chức triển khai, kiểm tra việc thực hiện các chương trình khuyến mãi, bao gồm các chương trình khuyến mãi cục bộ để thúc đẩy bán hàng;
- Quản lý việc tham gia nghiên cứu phân tích, dự báo nhu cầu thị trường các sản phẩm và dịch vụ viễn thông;
- Chuyển các yêu cầu thiết lập dịch vụ của khách hàng đến các đơn vị có liên quan để thực hiện theo quy trình;
- Chịu trách nhiệm trước Pháp luật về việc sử dụng con dấu của đơn vị theo quy định.
- Tổ chức quản lý và phát triển các kênh bán hàng; đề xuất triển khai thực hiện công tác triển khai hệ thống bán hàng;
- Truyền thông, quảng bá giới thiệu và bán các sản phẩm dịch vụ, giải pháp theo giấy phép kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang;

- Tổ chức đầu mối tiếp nhận thông tin, theo dõi, đôn đốc nhắc nhở các đơn vị có liên quan khi khách hàng có vấn đề trực trực, hư hỏng trong việc sử dụng dịch vụ;
- Quản lý hồ sơ dữ liệu khách hàng, phân loại khách hàng theo phân cấp;
- Quản lý triển khai đồng nhất về thương hiệu;
- Quản lý, đào tạo và phát triển kỹ năng bán hàng, hỗ trợ nhân viên về sản phẩm, giải pháp, về nghiệp vụ bán hàng, về chăm sóc khách hàng và cách thức mở rộng thị trường;
- Định kỳ tổ chức triển khai kế hoạch đánh giá chất lượng phục vụ của nhân viên bán hàng và các cửa hàng theo bộ tiêu chuẩn của VNPT và đề xuất, phối hợp thực hiện các giải pháp nhằm khắc phục những vấn đề tồn tại yếu kém;
- Thực hiện các nội dung công việc khác do sự chỉ đạo của Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang.

2.1.3. Các ngành nghề kinh doanh của TTKD

- Tổ chức tư vấn, xây dựng, lắp đặt, vận hành, quản lý, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng Viễn thông, dịch vụ CNTT trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.
- Tổ chức kinh doanh và cung cấp các dịch vụ Viễn thông – CNTT trên địa bàn tỉnh Bắc Giang.
- Sản xuất kinh doanh, cung cấp dịch vụ, quản lý và cung cấp thiết bị Viễn thông – CNTT theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng.
- Kinh doanh công nghệ nền tảng, quản trị doanh nghiệp, phân phối bán lẻ.
- Kinh doanh dịch vụ y tế số (VNPT-His, Lis-Park...)
- Kinh doanh hoá đơn điện tử, VNPT Tracking, IVAN, CA, giáo dục số, chữ ký số, du lịch thông minh, nông nghiệp thông minh...
- Kinh doanh Chính quyền số và smart city (Nhóm dịch vụ Chính quyền điện tử (Ioffice, Portal, Igate))
- Tổ chức truyền hình trực tuyến các buổi họp hội nghị giữa các ban ngành đặc biệt các hội nghị về phòng chống dịch cho các văn phòng tỉnh uỷ và Ủy ban nhân dân.

2.1.4. Kết quả kinh doanh

Giữa công cuộc chuyển đổi số và sự cạnh tranh của những đối thủ như Viettel hay FPT trong những năm gần đây thì việc khách hàng rời mạng một số dịch vụ do VNPT cung cấp khá nhiều như điện thoại cố định, dịch vụ internet có dây công nghệ đồng MegaVNN. VNPT đã chuyển mình để thực hiện thay đổi công nghệ chuyển từ đồng sang quang, cải tiến chất lượng đường truyền cũng như dịch vụ cho khách hàng nhưng không tránh khỏi những khó khăn vướng mắc trong quá trình triển khai. Giai đoạn 2018 -2020, kết quả hoạt động kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Giang như sau:

Bảng 2. 2: Kết quả hoạt động kinh doanh của TTKD năm 2018-2020

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Chênh lệch 2019/2018		Chênh lệch 2020/2019	
					Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I.Tổng doanh thu	Triệu đồng	490.73	489.625	490.483	-1.108	99,77%	858	100,17
II.Số Thuê bao phát triển	Thuê bao	205.181	203.333	336.889	-1.848	99,10%	133.556	165,68
2.1 Di động trả sau	Thuê bao	12.285	7.521	10.583	-4.764	61,22%	3.062	140,71
2.2 Di động trả trước	Thuê bao	162.394	161.075	281.181	-1.319	99,19%	120.106	174,57
2.3 Internet cáp quang-FiberVNN	Thuê bao	26.564	19.758	22.687	-6.806	74,38%	2.929	114,82
2.4 Dịch vụ truyền hình MyTV	Thuê bao	3.938	14.979	22.438	11.041	380,37%	7.459	149,8

(Nguồn: Trung tâm kinh doanh VNPT- Bắc Giang)

Nhìn chung, các chỉ tiêu phản ánh hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang cơ bản phát triển ổn định. Theo đó, doanh thu cung cấp dịch vụ tại Trung tâm năm 2020 đạt 490,483 triệu đồng, bằng 100,17% so với năm 2019; số lượng thuê bao năm 2020 của Trung tâm là 336.889 thuê bao, tăng 165,68% so với năm 2019; Đạt được kết quả như trên là do trong quá trình hoạt động, Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang thường xuyên triển khai các chương trình khuyến mãi, tri ân, điều chỉnh chính sách giá cước, tiếp thị bán hàng một cách linh hoạt, tăng cường phân cấp, cho phép các đơn vị chủ động đề xuất khuyến mại một số dịch vụ mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng. Từ đó, góp phần đẩy mạnh công tác bán hàng, gia tăng doanh thu cho Trung tâm và thu hút khách hàng sử dụng dịch vụ.

Trong tổng doanh thu cung cấp dịch vụ của VNPT Bắc Giang, doanh thu chủ yếu đến từ hoạt động kinh doanh dịch vụ di động, hoạt động này chiếm tới 140% trong tổng doanh thu của đơn vị (cả dịch vụ di động trả trước và trả sau). Do năm 2020 dịch bệnh diễn ra phức tạp tại các địa bàn bên cạnh đó các nhu cầu thiết yếu cho ngành giáo dục tăng cường về học online nên tỷ lệ phát triển dịch vụ băng rộng tăng 114,82% so với năm 2019. Hiện tại, mức độ phổ cập điện thoại di động tại Việt Nam nói chung và Bắc Giang nói riêng ở mức khá cao, trung bình có 2 thuê bao/người.

Như vậy, hoạt động kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang đã đạt nhiều kết quả tích cực với mảng kinh doanh chủ lực là dịch vụ di động. Trong thời gian tới, mảng kinh doanh dịch vụ Internet cáp quang và dịch vụ truyền hình MyTV có nhiều cơ hội phát triển do tỷ lệ sử dụng Internet cáp quang và các tiện ích trên nền internet tốc độ cao của người dân tăng mạnh.

2.1.5. Tình hình nhân sự của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

Thành lập từ năm 2015, Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Giang đã có những bước phát triển nhất định cả về kinh tế lẫn nhân sự trong TTKD VNPT - Bắc Giang. Cơ cấu lao động TTKD VNPT - Bắc Giang qua các năm như sau:

Bảng 2. 3: Tình hình nhân sự giai đoạn 2018-2020

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		So sánh			
							2019/2018		2020/2019	
	SL	%	SL	%	SL	%	+/-	%	+/-	%
Tổng số lao động	111	100	108	100	115	100	-3	-2.7	7	6.48
1. Phân theo độ tuổi										
- Dưới 30 tuổi	5	4.5	4	3.7	30	4.46	-1	-20	26	650.00
- Từ 31-50 tuổi	101	90.99	97	89.81	78	89.29	-4	-3.96	-19	-19.59
- Trên 50 tuổi	5	4.5	7	6.48	7	6.25	2	40	0	0.00
2. Phân theo giới tính										
- Lao động nam	57	51.35	54	50	50	43.48	-3	-5.26	-4	-7.41
- Lao động nữ	54	48.65	54	50	65	56.52	0	0	11	20.37
3. Phân theo trình độ										
- Thạc sĩ	7	6.31	8	7.41	9	7.83	1	14.29	1	12.50
- Đại học	56	50.45	52	48.15	78	67.83	-4	-7.14	26	50.00
- Cao đẳng	13	11.71	13	12.04	15	13.04	0	0	2	15.38
- Trung cấp, công nhân	35	31.53	35	32.41	13	11.30	0	0	-22	-62.86

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)

Qua bảng số liệu trên cho thấy, tình hình nguồn nhân lực của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang qua 3 năm gần đây (2018 - 2020) có nhiều biến động. Tổng số lao động của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang và cơ cấu lao động cũng có sự thay đổi.

- *Xét về số lượng*

Bảng số liệu trên cho ta thấy số lượng cán bộ công nhân viên của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang nhìn chung tăng lên qua các năm từ 2019-2020, tuy nhiên năm 2019 giảm do nhân sự điều chuyển 2 khối kinh doanh và kỹ thuật. Cụ thể,

năm 2019 giảm so với năm 2018 là 3 người (giảm 2.7%) và năm 2020 tăng so với năm 2019 là 7 người (tăng 6.48%).

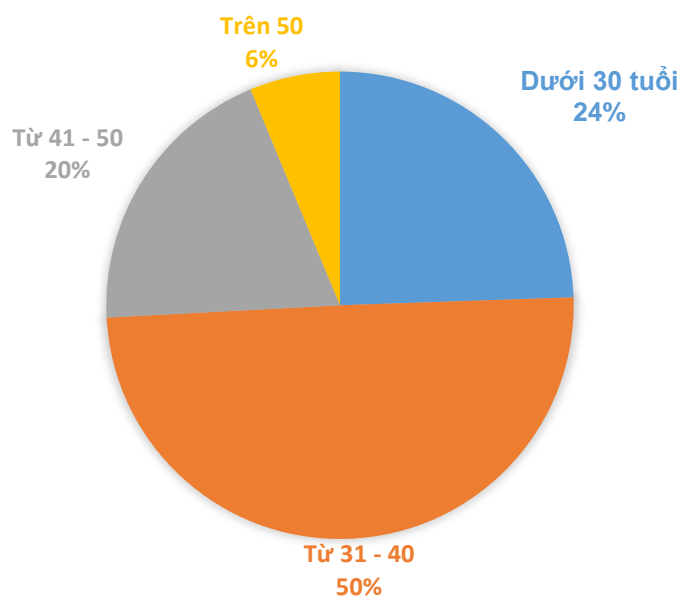
- *Xét về giới tính*

Số lượng nhân viên nữ có tốc độ tăng lên (48.65% vào năm 2018 và 56.52% năm 2020), trong khi tốc độ tăng nhân viên nam giảm xuống (từ 51.35% vào năm năm 2018 xuống 43.48% năm 2020). Điều này cho thấy Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang đang xây dựng cơ cấu nhân sự đồng đều hơn.

- *Xét về trình độ chuyên môn*

Với sự nỗ lực và cố gắng không ngừng trong việc nâng cao chất lượng cán bộ nhân viên, theo trình độ văn hóa phần lớn cán bộ nhân viên chủ yếu là đại học và trên đại học. Lực lượng này chiếm tỷ lệ hơn gần 70% vào năm 2019 và tăng đều qua các năm. Tỷ trọng lao động có trình độ trung cấp, công nhân được thay đổi qua thời gian và động lực tăng chất lượng nhân sự. Qua đó có thể thấy được rằng, công tác tuyển dụng tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang được chú trọng kỹ càng, chất lượng kết hợp với các chương trình đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

- *Xét về độ tuổi lao động*



Biểu đồ 2. 1. Biểu đồ thể hiện theo nhóm tuổi tại thời điểm 30/06/2020

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)

Nguồn nhân lực chiếm số lượng lớn trong Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang dải đều các nhóm tuổi, nguồn lao động trẻ dồi dào nhiệt huyết chủ động học hỏi các nhóm tuổi khác là động lực phát triển các dịch vụ cho thể hệ đoàn viên thanh niên trong ngành. Họ là những lao động có nhiều kinh nghiệm trong công tác, chủ yếu làm trong bộ phận hỗ trợ như: Kế toán tài chính, Hành chính nhân sự, Tổng đài chăm sóc khách hàng, Bộ phận nghiệp vụ.

Độ tuổi từ 41-50: Ở độ tuổi này là sự điềm tĩnh và chính chắn nhiều tín nhiệm nên đa phần đều nắm giữ vị trí quan trọng trong TTKD, có thâm niên và kinh nghiệm trong công việc. Ở những vị trí cao nên họ làm việc có kế hoạch, thực hiện training cho đội ngũ trẻ tuổi mới ra trường những kinh nghiệm quý báu góp phần không nhỏ trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trẻ cho đơn vị.

Qua bảng tình hình nhân sự có thể thấy thể hệ hiện nay chú trọng về kiến thức chuyên môn và nâng cao trình độ, có thể nhận thấy sự thay đổi rõ rệt vào năm 2020 tỷ lệ người lao động có trình độ trung cấp đã giảm hơn 20%, tỷ lệ NLĐ có bằng đại học tăng gần 20%. Có thể thấy rằng TTKD VNPT – Bắc Giang đã rất quan tâm tới nguồn nhân lực và chất lượng lao động tại đơn vị, tạo điều kiện cho người lao động phát huy năng lực nâng cao trình độ học vấn phát triển nguồn nhân lực hùng mạnh cho đơn vị nói riêng và Tổng công ty nói chung.

2.2 Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

Trong phần này, dựa vào khung phân tích theo lý thuyết của Herzberg, tác giả tập trung phân tích và đánh giá công tác tạo động lực tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Bắc Giang theo hai nhóm yếu tố duy trì và nhóm yếu tố tạo động lực. Nội dung phân tích được kết hợp giữa dữ liệu thứ cấp và sơ cấp qua khảo sát bằng phiếu hỏi.

2.2.1. Phân tích các yếu tố duy trì trong công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang

2.2.1.1. Các chính sách và quản trị tại Phòng bán hàng

Nhằm thúc đẩy tinh thần làm việc và phát triển các dịch vụ viễn thông nói chung và dịch vụ băng rộng cố định nói riêng, mỗi một giai đoạn hay thời gian ngoài Tổng

công ty sẽ có những chính sách thi đua bán hàng nhằm thúc đẩy doanh thu của các đơn vị. Mặt khác, khi triển khai các hoạt động bán hàng đều kèm theo các chính sách đãi ngộ đối với những nhân viên xuất sắc. Cụ thể khi triển khai 1 chương trình bao gồm các phòng ban như:

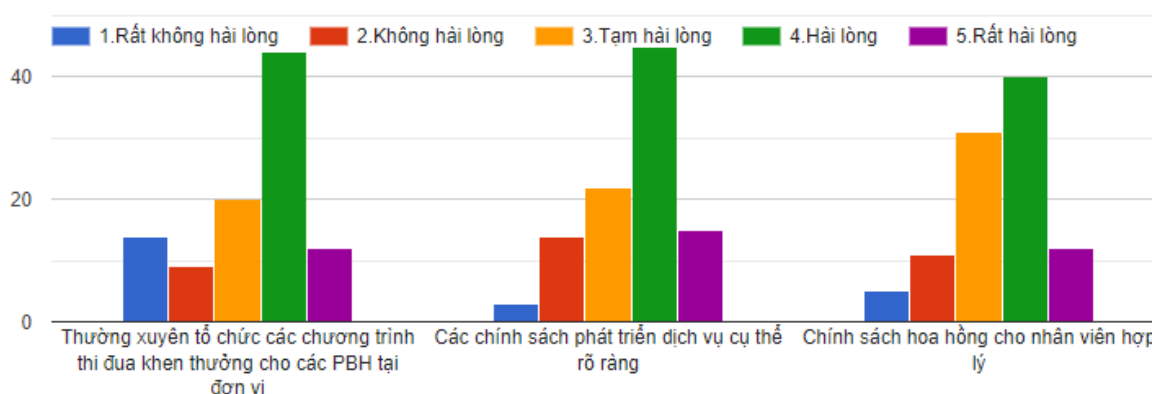
- Các Phòng BHKV trực thuộc, phòng KHTCDN, Đài HTKH có nhiệm vụ
 - Phổ biến nội dung chương trình tới toàn thể CBNNV, LĐTL và CTV được biết để triển khai thực hiện.
 - Triển khai các hoạt động truyền thông về chương trình trên địa bàn để kích thích khách hàng đăng ký sử dụng dịch vụ, tạo hiệu ứng lan toả trên cộng đồng xã hội.
 - Chia nhỏ mục tiêu và lập kế hoạch bán hàng hàng tuần để đạt kết quả mục tiêu tối đa của địa bàn
 - Thực hiện phân rõ chỉ tiêu giám sát theo ngày đối với CBCNV, LĐTL, CTV tại đơn vị.
 - Cập nhật thông tin thị trường thường xuyên và phản ánh kịp thời các phát sinh vướng mắc của đơn vị để TTKD nắm bắt, xem xét giải quyết.
- Phòng Điều hành Nghiệp vụ
 - Hướng dẫn hỗ trợ các đơn vị triển khai thực hiện chương trình đạt hiệu quả cao nhất.
 - Triển khai các hoạt động truyền thông trên các kênh và hướng dẫn các đơn vị truyền thông để chương trình đạt kết quả cao nhất.
 - Đối soát và công bố số liệu giám sát, công bố xác nhận khuyến khích kịp thời cho NLĐ.
 - Thực hiện các chức năng nhiệm vụ liên quan...
- Phòng Nhân sự - Tổng hợp, Phòng KT-KH

Dựa theo các yêu cầu nhiệm vụ và văn bản đề ra của tập đoàn, phòng ban sẽ thực hiện các nhiệm vụ được phân công cho địa bàn tỉnh.

Bảng dưới đây cho biết kết quả khảo sát ý kiến của nhân sự về công tác tạo động lực tại Thông qua các chính sách và quản trị tại phòng bán hàng

Bảng 2. 4: Đánh giá của NLD về chính sách tại các phòng bán hàng*Đơn vị: %*

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Thường xuyên tổ chức các chương trình thi đua khen thưởng cho các PBH tại đơn vị	14%	9%	20%	45%	12%	100%
Chính sách phát triển dịch vụ cụ thể rõ ràng	3%	14%	22%	46%	15%	100%
Chính sách hoa hồng cho nhân viên hợp lý	5%	11%	31%	41%	12%	100%

**Biểu đồ 2. 2: Đánh giá của NLD về chính sách tại phòng bán hàng***(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)*

Theo điều tra khảo sát nhận thấy tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng của các tiêu chí khảo sát tương đối cao lên tới hơn 50% bên cạnh đó vẫn còn những vướng mắc về các chính sách vì khi đưa ra các chính sách phát triển đều dựa trên các chiến lược vùng miền và thời gian. Không phải PBH nào cũng thực hiện tốt các chính sách đưa ra, các chính sách ban hành đôi lúc không cụ thể yêu cầu PBH phải trao đổi thông tin nhiều để ra giải pháp thực hiện. Ví dụ khi phát động phong trào thi đua cuối tuần vàng tại các PBH, huy động phát triển dịch vụ cài đặt app My VNPT cho khách hàng. Với những PBH có lượng khách hàng duy trì tốt địa bàn hoạt động thuận lợi thì việc phát triển đến từng hộ gia đình là rất thuận tiện, ngoài ra địa bàn thưa dân cư như một số huyện như Sơn

Động, Lục Ngạn địa hình hiểm trở thừa dân việc phát triển theo thi đua rất khó khăn dẫn tới việc thi đua còn gặp nhiều hạn chế.

2.2.1.2. Điều kiện làm việc

Một môi trường làm việc vui vẻ và thuận lợi luôn là một mong muốn cần thiết của NLĐ khi tham gia vào một tổ chức hoặc doanh nghiệp. Một tổ chức muốn hoạt động tốt thì cần có sự gắn kết của NLĐ và để thực hiện được điều này thì tổ chức hoặc DN ấy cần phải duy trì bầu không khí làm việc thoải mái, thuận lợi, tập thể và cá nhân quan tâm giúp đỡ nhau, các mối quan hệ giữa cá nhân với nhau và cấp trên với cấp dưới luôn hài hoà, thân thiện. Bên cạnh đó là chia sẻ kinh nghiệm giúp đỡ nhau hoàn thành công việc được giao.

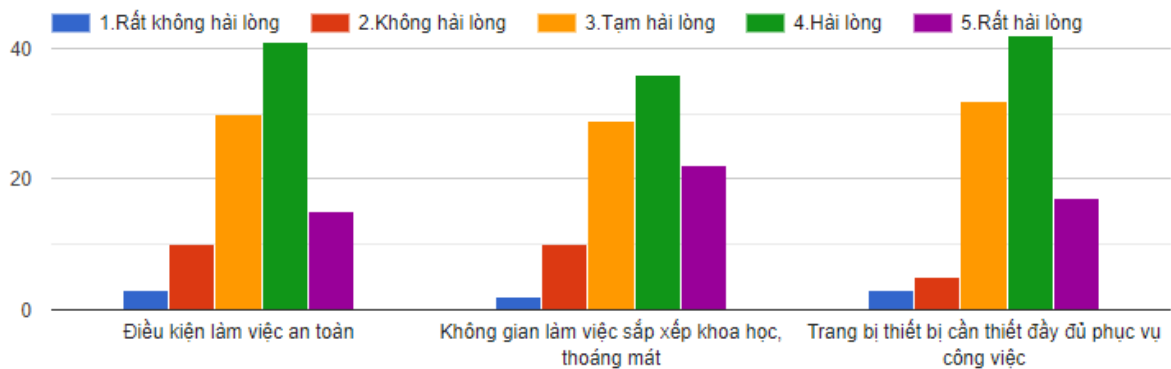
Bên cạnh đó thì các tổ chức hoặc doanh nghiệp cần chú ý quan tâm đến điều kiện làm việc của người lao động. Thường xuyên cải thiện và nâng cao điều kiện làm việc của cán bộ công nhân viên tại cơ quan mình nhưng bên cạnh đó không quên việc cần phải tuân thủ các quy định về vệ sinh an toàn nơi làm việc, bồi dưỡng kiến thức ATTT cho NLĐ. Bài trí các công cụ trang thiết bị phải hợp lý, đảm bảo sạch sẽ thoáng mát và đầy đủ ánh sáng. Tạo điều kiện làm việc tốt nhất để NLĐ có thể an tâm công tác, thực hiện tốt công việc được giao.

Như hiện tại ở TTKD VNPT – Bắc Giang thường xuyên kiểm tra vệ sinh văn phòng, nơi làm việc hàng ngày theo hình thức chéo từng NLĐ. Có cuộc kiểm tra 5S (Săn sàng- Sạch sẽ - Sàng lọc – Săn sóc – Sắp xếp), tổ chức kiểm tra các quân tư trang đồ bảo hộ của NLĐ để đánh giá chất lượng sử dụng, bổ sung thêm nếu cần hoặc sửa chữa kịp thời để NLĐ có điều kiện tốt nhất làm việc.

Bảng 2. 5: Bảng đánh giá của NLĐ về điều kiện làm việc

Đơn vị: %

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng	Tổng
Điều kiện làm việc an toàn	3%	10%	30%	42%	15%	100%
Không gian làm việc sắp xếp khoa học, thoáng mát	2%	10%	29%	37%	22%	100%
Trang bị thiết bị cần thiết đầy đủ phục vụ công việc	3%	5%	32%	42%	18%	100%



Biểu đồ 2. 3: Biểu đồ đánh giá của NLD về điều kiện làm việc

(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát người lao động cho thấy số lượng người đánh giá về điều kiện lao động phân hoá khá rõ rệt trong 100 người được khảo sát. Số người hoàn toàn hài lòng và hài lòng của các tiêu chí chiếm > 50% tỷ lệ được khảo sát, thể hiện sự đánh giá tương đối cao về điều kiện làm việc, công tác bảo hộ cho NLD nhằm tránh các ảnh hưởng hay rủi ro về tai nạn lao động cho người lao động. Năm 2020 – 2021 diễn biến dịch bệnh phức tạp nhưng TTKD luôn đảm bảo điều kiện lao động cũng như bảo hộ giúp NLD tiếp xúc với khách hàng vùng dịch được an toàn, chưa có ai trong ngành nhiễm bệnh đảm bảo tính an toàn vệ sinh lao động. Bên cạnh những tích cực thì vẫn còn những mặt tiêu cực, về phía TTKD đã ghi nhận những đóng góp của NLD để cải tiến những gì đang còn thiếu sót về cơ sở vật chất hoặc trang thiết bị cho NLD để họ có môi trường làm việc đạt năng suất chất lượng cao trong công việc.

2.2.1.3. Lương và thưởng

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang là đơn vị hạch toán phụ thuộc của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông, quỹ lương phụ thuộc trực tiếp vào hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị, được hình thành trên cơ sở đơn giá tiền lương Tổng Công ty tạm giao và doanh thu tính lương kế hoạch.

a. Lương

Tiền lương được hiểu là tiền công/ thu nhập của người lao động sau khi hoàn thành công việc được tính linh động theo thời gian có thể là giờ/ngày/tháng. Lương được tính theo sản phẩm hoặc mặt bằng thuê nhân công chung trong khu vực đảm

bảo tính hợp lý nhất để người lao động hài lòng với công việc và sức lao động bỏ ra, làm sao đáp ứng được nhu cầu cần thiết nhất cuộc sống cho người lao động.

Do đó, nếu người lao động nhận thức thấy lương mình nhận được quá thấp, chưa đủ đáp ứng nhu cầu cơ bản của mình thì họ sẽ cảm thấy bất mãn trong công việc, dẫn đến hiệu quả thực hiện công việc không cao, thậm chí còn gây tác động xấu đến quá trình phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, khi mức lương quá cao với hiệu quả công việc mà người lao động tạo ra sẽ gây ra tâm lý chủ quan, hay ỷ lại tạo nên sức ỳ trong công việc.

Mặt khác khi tiền lương tăng một thời gian, sẽ xuất hiện tâm lý đó là tất yếu họ được nhận khi bán sức lao động, vì vậy cũng ít làm tăng động lực lao động. Vì vậy, thay bằng việc phải liên tục tăng lương để thỏa mãn nhu cầu lao động của người lao động, tổ chức cần quan tâm hơn tới tiền thưởng dành cho những người lao động có hiệu quả công việc cao, có thành tích tốt trong công tác.

Việc chi trả tiền lương, tiền công phù hợp với kết quả lao động, sản xuất là một trong biện pháp thiết thực nhất trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Hiện tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang áp dụng phương pháp trả lương theo 3Ps kết hợp với đơn giá. Tức là tiền lương của người lao động bao gồm tiền lương chia theo phương pháp 3Ps và tiền lương khuyến khích cho người lao động khi bán được sản phẩm

$$TL_{CNI} = TL_{3Ps} + TL_{ĐG} + TL_{khác} \text{ (nếu có)}$$

- ***Tiền lương chia theo phương pháp 3Ps:***

Xác định điểm giá trị vị trí công việc P1, trong trường hợp cá nhân được phân công công việc với nhiều công việc khác nhau thì có thể điều chỉnh tăng/giảm điểm vị trí công việc P1. Mức điều chỉnh tăng giảm điểm P1 do Giám đốc doanh nghiệp quyết định, tối đa không quá 20%.

Doanh nghiệp quy định điểm năng lực tiêu chuẩn cho từng vị trí chức danh (P2). Căn cứ điều kiện thực tế để điều chỉnh điểm năng lực tiêu chuẩn P2 của vị trí công việc hợp lý, theo nguyên tắc vị trí công việc có điểm P1 cao hơn thì có điểm năng lực tiêu chuẩn P2 cao hơn và ngược lại. Thực hiện việc chấm điểm năng lực cá nhân P2

thực tế theo định kỳ ít nhất 6 tháng/lần để xác định điểm năng lực tiêu chuẩn của vị trí công việc mà cá nhân đó đang đảm nhận.

Xác định mức độ đáp ứng năng lực tiêu chuẩn của từng cá nhân người lao động bằng tỷ lệ điểm giữa năng lực thực tế của cá nhân so với điểm năng lực tiêu chuẩn của vị trí công việc cá nhân đó đang đảm nhiệm. ($P2 = P2_{cn}/P2_{tc}$).

Đơn vị cân đối nguồn tiền lương P1P2 và P3 tháng cho phù hợp thực tế hoạt động sản xuất kinh doanh tại đơn vị.

Tỷ lệ nguồn tiền lương P3 tháng được xác định là **80%** quỹ tiền lương thực hiện tháng (Tỷ lệ này sẽ được điều chỉnh theo từng kỳ phân phối do Giám đốc Quyết định).

✓ **Tiền lương chi trả theo phương pháp 3Ps:**

$$TL_{3Ps} = TL_{P1P2.i} + TL_{P3.i}$$

✓ **Tiền lương theo chức danh công việc và năng lực cá nhân:**

$$TL_{P1P2.i} = \frac{Q_{THP1.j} \times P_{1.i} \times (N_{tt.i}/N_c)}{\sum_{i=1}^m (P_{1.i} \times (N_{tt.i}/N_c))}$$

Trong đó:

- $TL_{P1P2.i}$: Tiền lương cá nhân i theo P1, P2;
- $N_{tt.i}$: Tổng ngày công làm việc thực tế quy đổi được trả lương theo chức danh công việc trong tháng.
- N_c : Ngày công chuẩn theo tháng, được xác định bằng tổng số ngày dương lịch trong tháng trừ tổng số ngày thứ 7, chủ nhật trong tháng.
- $Q_{THP1.j}$: Nguồn tiền lương P1xP2 của tập thể j để trả cho cá nhân i thuộc tập thể j theo vị trí công việc và năng lực cá nhân.
- $P_{1.i}$: Là hệ số lương chức danh của cá nhân i
- m: là tổng số lao động trong tập thể

✓ **Tiền lương theo hiệu quả công việc của cá nhân (P3):**

Tiền lương theo hiệu quả công việc gồm: Tiền lương theo kết quả đánh giá BSC/KPIs của cá nhân trong tháng (P3).

$$TL_{P3,i} = \frac{Q_{THP3,j} \times P_{1,i} \times K_{KPI,i} \times (N_{tt,i}/N_c)}{\sum_{i=1}^m (P_{1,i} \times K_{KPI,i} \times (N_{tt,i}/N_c))}$$

Trong đó:

- $TL_{P3,i}$: Tiền lương cá nhân i theo P3
- $Q_{THP3,j}$: Nguồn tiền lương P3 của tập thể j để trả cho cá nhân i thuộc tập thể j theo các chỉ tiêu BSC/KPIs cá nhân;
- $K_{KPI,i}$: điểm KPI tính lương tháng dựa trên mức độ hoàn thành công việc theo tháng của cá nhân i.
- $N_{tt,i}$: Tổng ngày công làm việc thực tế quy đổi được trả lương theo chức danh công việc trong.
- N_c : Ngày công chuẩn theo tháng, được xác định bằng tổng số ngày dương lịch trong tháng trừ tổng số ngày thứ 7, chủ nhật trong tháng.
- $P_{1,i}$: Là hệ số lương chức danh của cá nhân i
- m: là tổng số lao động trong tập thể.

Một nội dung quan trọng nhất để chi trả tiền lương theo phương pháp 3Ps đạt hiệu quả cao nhất là xây dựng các chỉ tiêu và phương pháp giao khoán, đánh giá theo kết quả thực hiện các chỉ tiêu BSC, KPI của Doanh nghiệp giao khoán cho cá nhân (tiền lương P3).

Hiện nay Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang đã xây dựng được bộ chỉ tiêu BSC giao khoán cho từng cá nhân và các đơn vị trực thuộc. Đồng thời hàng tháng, thực hiện giao BSC tới từng đơn vị trực thuộc và từng cá nhân một cách cụ thể. Trên cơ sở đó ban hành bộ hướng dẫn đánh giá BSC tới tập thể và cá nhân. Sau đây là bộ hướng dẫn chấm và đánh giá bộ chỉ tiêu BSC, KPI của cá nhân đang áp dụng tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang

Để bộ chỉ tiêu KPI phù hợp với thực tế của người lao động, Trung tâm kinh doanh trên cơ sở mục tiêu phát triển kinh doanh của đơn vị trong từng giai đoạn sẽ có điều chỉnh bộ chỉ tiêu KPI cho phù hợp giúp người lao động xác định rõ mục tiêu của họ cần phải đạt được trong thời gian tới.

- **Chi trả lương đơn giá:**

Ngoài việc chi trả tiền lương theo phương pháp 3Ps, Trung tâm kinh doanh thực hiện chi trả tiền lương trên từng sản phẩm người lao động tạo ra.

Tiền lương này được thực hiện chi trả cho đội ngũ bán hàng trực tiếp. Tiền lương này được chi trả trực tiếp cho người lao động theo kết quả kinh doanh của từng cá nhân. Tất cả các nhân viên kinh doanh sẽ cùng hưởng đơn giá theo quy định của TTKD và được chi trả từ quỹ tiền lương theo đơn giá tập trung tại TTKD.

$$TL_{DG} = DT_{PTM} \times DG_{PTM}$$

Với việc trả lương đơn giá này giúp người lao động sẽ biết được với mỗi sản phẩm họ bán ra tối thiểu được bao nhiêu tiền lương, Như vậy sẽ tạo được động lực hơn cho người lao động.

Tiền lương của người lao động Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang tăng hàng năm với tỷ lệ 10%/năm. Mặc dù thị trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt, nhưng tiền lương tại đơn vị được duy trì với tỷ lệ tăng cao hơn những năm trước. Điều này thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang và Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông đến đời sống của nhân viên.

- **Nâng bậc lương**

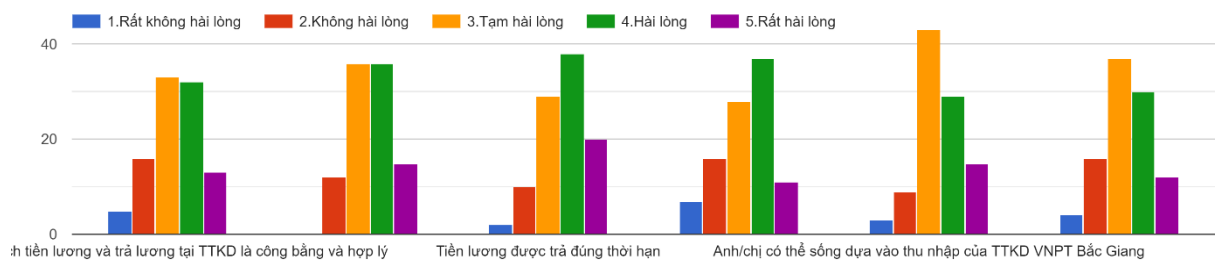
- Trình tự xem xét nâng bậc lương: Hàng năm, căn cứ vào nhu cầu công việc, tình hình sản xuất kinh doanh, sau khi tham khảo ý kiến của Ban chấp hành công đoàn cơ sở hoặc ban chấp hành công đoàn lâm thời; Phòng Tổ chức – lao động rà soát và tổng hợp danh sách CBCNV đã đủ niên hạn nâng lương, gửi các tổ đội, phòng ban để tham khảo sau đó trình lên Hội đồng lương xét duyệt, lập quyết định trình Giám đốc ký và thông báo toàn TTKD.

- Đề nâng bậc lương: Người lao động trước là hoàn thành tốt công việc được giao, có sáng kiến hoặc những kết quả bứt phá trong đơn vị dựa vào sản phẩm đạt được và không bị kỷ luật. Ngoài ra còn tùy vào đơn vị đề xuất nâng lương bất thường cho người lao động (Nhân tài có sáng tạo trong sản xuất cần tăng lương đột xuất để giữ người lao động).

Bảng 2. 6: Đánh giá của NLD về lương tại TTKD VNPT – Bắc giang*Đơn vị: %*

Chỉ tiêu \ Mức độ	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Chính sách tiền lương và trả lương tại TTKD là công bằng và hợp lý	5%	16%	33%	33%	13%	100%
Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của tôi	0%	12%	36%	37%	15%	100%
Tiền lương được trả đúng thời hạn	2%	10%	39%	29%	20%	100%
Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình	7%	16%	28%	38%	11%	100%
Anh/chị có thể sống dựa vào thu nhập của TTKD VNPT Bắc Giang	3%	9%	43%	30%	15%	100%
So với các đơn vị tương tự khác, anh/chị thấy thu nhập của mình là cao	4%	16%	37%	31%	12%	100%

Câu 4: Các yếu tố về lương

**Biểu đồ 2. 4: Đánh giá của NLD về lương tại TTKD VNPT – Bắc giang***(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)*

Theo kết quả khảo sát cho thấy với 100 kết quả thu được, tỷ trọng các câu hỏi xung quanh mức lương của cán bộ nhân viên trong TTKD VNPT – Bắc Giang tương đối đồng đều với tỷ lệ NLĐ hài lòng và rất hài lòng tương đối cao gần 50%. 2 năm hiện nay do ảnh hưởng của dịch bệnh nên doanh nghiệp cũng bị ảnh hưởng theo bởi doanh thu bấp bênh nên các chính sách và lương dành cho CBNV có thay đổi như khối lượng công việc khá nhiều việc làm thêm giờ gần như là trách nhiệm và nghĩa vụ của nhân viên vì công việc chưa hoàn thành, tuy nhiên việc làm thêm giờ không được tính thêm lương. Một số phòng ban đánh giá là BSC (chất lượng công việc) nếu chất lượng công việc không đạt đồng nghĩa lương sẽ thấp, việc số lượng nhân viên đánh giá tạm hài lòng cũng nằm trong số đó.

Ngoài việc có những chính sách phù hợp cho CBNV khi công tác tại đơn vị thì phía TTKD VNPT – Bắc Giang cũng có những hỗ trợ kịp thời cho NLĐ bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh thông qua các quỹ hỗ trợ, chi trả cho việc xét nghiệm nhằm đảm bảo an toàn khi làm việc tại cơ quan.

Từ các chính sách và động lực làm việc nên dù dịch bệnh một số cá nhân cũng có những thành tích vượt bậc nên mức lương tương đối cao được đánh giá và khảo sát trong 100 người thì tỷ lệ 12% rất hài lòng, 31% hài lòng và 37% tạm hài lòng với mức lương được chi trả. Bên cạnh đó số lượng rất không hài lòng 4% và không hài lòng 16% đang rơi vào NLĐ bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh và khu vực địa bàn chăm sóc có nhiều khách hàng rời mạng ảnh hưởng tới doanh thu địa bàn nên mức lương giảm sút rõ rệt.

b. Thưởng

Tiền thưởng với mục đích là khích lệ người lao động và nó được tùy biến ở đơn vị với nhiều hình thức khác nhau (Thưởng: Phong trào nụ cười VNPT, Sinh nhật, Sáng kiến sáng tạo cấp cơ sở, sáng kiến sáng tạo cấp Tập Đoàn...) Với tiền thưởng hoặc thưởng bằng hiện vật được công khai tới toàn bộ CBCNV được biết nhằm khích lệ người lao động phấn khởi thấy yêu ngành, yêu nghề, yêu tổ chức và yên tâm cống hiến sức mình cho tổ chức hơn.

Ngoài những yếu tố kích thích vật chất trực tiếp, người lao động cần các yếu tố kích thích gián tiếp từ tổ chức như các chế độ bảo hiểm xã hội, trợ cấp xã hội, phúc lợi. Nó thể hiện quyền trách nhiệm của tổ chức, doanh nghiệp đối với người lao động cũng như quyền lợi mà họ đáng được hưởng. Đó là những phúc lợi cho người lao động được chi trả ngoài lương chính, chế độ phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, đôi khi nó là cân cân để người lao động dựa vào đó để so sánh các doanh nghiệp với nhau cải thiện cuộc sống của họ. Việc có chế độ phúc lợi tốt cũng làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm cho người lao động cảm thấy phấn khởi khi đến làm việc tại doanh nghiệp, từ đó không những giúp doanh nghiệp tuyển mộ và gìn giữ một lực lượng có chất lượng cao. Việc tăng thu nhập, tăng nguồn lực lao động của doanh nghiệp cũng làm giảm gánh nặng về tình trạng thất nghiệp của nước ta hiện nay.

Vì vậy, xây dựng một hệ thống chính sách lương, thưởng và phúc lợi hợp lý sẽ giúp tổ chức, doanh nghiệp đến gần hơn với người lao động, giúp người lao động cảm thấy an tâm công tác hơn.

Hàng quý trên cơ sở thực hiện BSC của các đơn vị trực thuộc, Trung tâm kinh doanh thực hiện bổ sung tiền lương khuyến khích BSC. Việc chia thưởng này thúc đẩy các đơn vị thực hiện BSC của mình tốt nhất, cùng hướng tới mục tiêu của doanh nghiệp. Tiền thưởng cho người lao động bao gồm các hình thức:

- Thưởng theo phong trào nụ cười VNPT hàng tháng với những nhân viên lao động giỏi hoặc chiến binh số hàng tháng theo chương trình của Tập Đoàn.
- Thưởng bằng hình thức phân bổ quỹ khen thưởng theo chế độ đãi ngộ của Tập Đoàn khi năng suất lao động trên địa bàn có doanh thu tốt.
- Thưởng sáng kiến, sáng tạo cải tiến kỹ thuật hàng năm;
- Khen thưởng khuyến khích cho người lao động giỏi, đơn vị có đóng góp nhiều cho Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang;
- Thưởng khi doanh thu vượt chỉ tiêu kế hoạch đề ra, do đơn vị tiết kiệm chi phí sản xuất, quản lý vật tư, sản lượng;
- Phần thưởng năm, Tết, ngày lễ của dân tộc và các khoản thưởng khác.
- Khen thưởng cho con em CBCNV khi đạt thành tích cao trong học tập.

Ngoài các khoản tiền thưởng có tính chất lương này, Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang còn phát động các phong trào thi đua theo quý, theo tháng cho các cá nhân kinh doanh giỏi. Thưởng tiền cho các cá nhân có thành tích tốt hoặc tạo điều kiện cho các cá nhân có kết quả xuất sắc được đi tham quan nghỉ mát trong và ngoài nước. Phong trào thi đua này tạo động lực cho người lao động không ngừng sản xuất vượt mức.

Bảng 2. 7: Đánh giá của NLD về thưởng tại TTKD VNPT – Bắc Giang

Đơn vị: %

Mức độ	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Chỉ tiêu						
Anh/chị nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết	2%	8%	18%	50%	22%	100%

(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Khi được hỏi về chế độ phúc lợi hiện nay thì có tới 62% số NLD đánh giá rất hài lòng với chế độ phúc lợi mà TTKD VNPT Bắc Giang đang áp dụng. Tuy nhiên vẫn còn 18% NLD không hài lòng/ tạm hài lòng nguyên nhân là do hiện tại mức đóng bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế là theo mức lương cơ bản chứ không phải theo mức lương thực lĩnh của NLD nên họ cho rằng khi đến tuổi nghỉ hưu tiền hưu trí sẽ thấp hơn mức lương đang được hưởng bây giờ.

2.2.1.4. Chế độ phúc lợi

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế ốm đau, thai sản tử tuất theo đúng quy định của pháp luật, ngoài ra công đoàn VNPT cũng khuyến khích CBCNV sinh con có hỗ trợ thêm giúp cho cán bộ yên tâm hơn. Tổng công ty cũng rất quan tâm đến sức khỏe của cán bộ nhân viên trong đơn vị qua đó hàng năm thực hiện khám sức khỏe toàn diện định kỳ hàng năm cho CBCNV – LĐ trong đơn vị nhằm đảm bảo sức khỏe sản xuất, qua đó phát hiện sớm và điều trị bệnh, hỗ trợ NLD phần nào giúp họ cải thiện sức khỏe và tâm lý cho CBCNV khi có bệnh.

Bên cạnh đó, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang còn có các khoản phúc lợi tự nguyện như: Tham quan nghỉ mát (Thực hiện 2 đợt tham quan nghỉ mát trong năm), có tiền thăm hỏi hiếu hỷ, tiền thưởng trong một số ngày lễ như ngày tết thiếu nhi 1/6, trung thu, ngày thương binh liệt sỹ, tiền sinh nhật, thưởng khuyến khích cho con của người lao động có thành tích trong học tập... Tổ chức các hoạt động Team building nhằm tăng tinh thần làm việc cũng như nâng cao tính đoàn kết trong CBCNV trong đơn vị.

Công đoàn Kinh doanh VNPT-Bắc Giang và chuyên môn đã sửa đổi, bổ sung một số chính sách liên quan tới quyền lợi và nghĩa vụ chăm lo đời sống của người lao động. Nâng cao điều kiện làm việc và môi trường, tổ chức bếp ăn tập thể cho người lao động, nâng cao thu nhập và làm tốt công tác bảo hộ lao động, tổ chức thăm hỏi tư thân phụ mẫu hay vợ/chồng của NLĐ ốm đau... Luôn tạo mọi điều kiện tốt nhất để NLĐ yên tâm công tác và đạt năng suất cũng như chất lượng cao cho đơn vị

Bảng 2. 8: Đánh giá về chế độ phúc lợi của người lao động tại đơn vị

Đơn vị: %

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Anh/chị vẫn nhận được tiền lương khi nghỉ phép, nghỉ ốm đau, nghỉ chờ việc	4%	13%	32%	38%	13%	100%
Anh/chị nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết	2%	8%	18%	50%	22%	100%
Anh/chị được đóng bảo hiểm đầy đủ	3%	7%	22%	51%	17%	100%
Anh/chị nhận thấy chế độ phúc lợi của TTKD là hoàn toàn hợp lý	0%	9%	28%	44%	19%	100%
Anh/chị được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như tiền đi lại, liên lạc, ăn uống, nghỉ ngơi...	5%	10%	23%	47%	15%	100%

(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Dựa trên kết quả điều tra khảo sát của tác giả có thể nhận thấy chế độ phúc lợi của đơn vị khá tốt tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng đạt kết quả > 50%, bên cạnh đó tỷ lệ rất không hài lòng và không hài lòng vẫn còn tồn đọng nguyên nhân một số chính sách còn giới hạn ở mức độ nào đó như giới hạn việc chi phí hỗ trợ công tác phí (Mức hỗ trợ công tác phí đi đường tối đa 300.000/ tháng, tiền điện thoại 50.000/ tháng...) và một số điều kiện khi công tác không được thuận tiện...Tuy nhiên việc dựa theo định mức của tập đoàn đưa ra để chi trả chính sách cho NLĐ phù hợp với thời điểm hiện tại để thoả đáng nhất, luôn luôn tạo điều kiện cho NLĐ để tạo động lực cho nhân viên yên tâm công tác.

2.2.1.5. *Môi trường làm việc*

Môi trường làm việc bao gồm môi trường bên trong và môi trường bên ngoài, trong tức là nội bộ người lao động tương tác với nhau trong công việc, ngoài tức là những cá thể bên ngoài tương tác với người lao động giải quyết công việc. Để công việc thuận lợi thì môi trường rất quan trọng với người lao động, với những người quản lý thì việc nắm bắt tâm lý hoặc chuyên môn của NLĐ rất cụ thể khi đó để giao việc hay ghép công việc làm việc nhóm được hài hoà, phối hợp ăn ý với đồng nghiệp để công việc đạt hiệu quả cao. Nếu không nắm bắt được NLĐ thì rất khó khăn trong công việc, nó đan xen giữa cái tôi với cá nhân lẫn công việc dẫn đến tự ý làm việc không chỉ bảo được gây bất mãn nội bộ và ảnh hưởng tới chất lượng công việc của đơn vị. Với môi trường bên ngoài hay với khách hàng cũng vậy VNPT luôn hướng tới châm ngôn “Lãnh đạo tiên phong, trên dưới đồng lòng. Vì mái nhà chung VNPT” hay “Kết nối khách hàng”, “VNPT cuộc sống đích thực”...

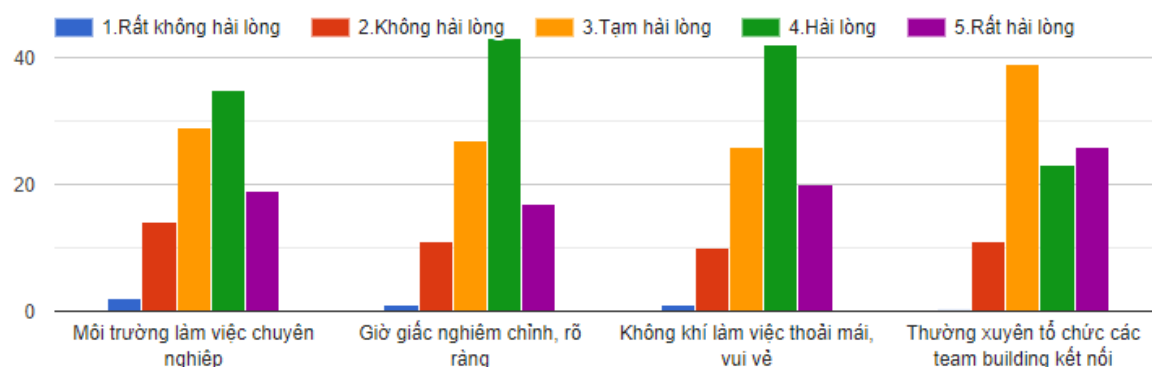
Tạo một môi trường làm việc mà trong đó người lao động được thể hiện ý kiến, năng lực của bản thân, không có sự chuyên quyền độc đoán trong lãnh đạo. Nếu có vấn đề gì thắc mắc về tiền lương, chính sách, cơ chế, các nhân viên đều có quyền thắc mắc trực tiếp với cán bộ quản lý... Với một môi trường luôn luôn sẻ chia, luôn luôn thấu hiểu đã tạo một tâm lý thoải mái cho CBCNV, khiến họ cảm thấy mình là 1 thành phần trong đại gia đình VNPT luôn luôn nỗ lực phấn đấu hết mình vì mái nhà

chung, không khí làm việc vui vẻ thân thiện như ở nhà nên với môi trường lành mạnh về không khí, kích thích về công việc sẽ đem lại hiệu quả cao cho NLD tại đơn vị.

Bảng 2. 9:Đánh giá của NLD về môi trường làm việc tại TTKD VNPT – Bắc giang

Đơn vị: %

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Môi trường làm việc chuyên nghiệp	2%	14%	29%	36%	19%	100%
Giờ giấc nghiêm chỉnh, rõ ràng	1%	11%	27%	43%	17%	100%
Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ	1%	10%	26%	42%	21%	100%
Thường xuyên tổ chức các team building kết nối	0%	11%	39%	23%	27%	100%



Biểu đồ 2. 5. Đánh giá của NLD về môi trường làm việc tại TTKD VNPT – Bắc giang

(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Theo kết quả điều tra khảo sát của tác giả về môi trường làm việc tại TTKD VNPT – Bắc Giang nhận thấy môi trường làm việc tại đây đạt tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng cao (ví dụ như năm 2020 phòng nhân sự tổng hợp, tổng đài 119 và phòng Điều hành nghiệp vụ làm việc trong 1 phòng nhỏ khoảng 20m² từ 8 – 10 người, TTKD đã cải tạo các kho không dùng thành phòng rộng lớn hơn có ngăn cách giữa các nhân viên và không gian cho từng người. Có không gian riêng nhân viên bố trí không gian làm việc của riêng mình phù hợp với bàn làm việc, thêm chút cây cảnh

giúp NLĐ thư thái khi nhìn máy nhiều... Giúp cải thiện tâm lý và không gian thoáng đãng giúp cho NLĐ hứng thú khi tới văn phòng làm việc). Tuy năm 2020 – 2021 dịch bệnh diễn ra không diễn ra các hoạt động kết nối nhưng việc TTKD chăm lo cho NLĐ rất tốt, các hoạt động diễn ra thường niên như mọi năm như Team Building trong năm nay hoàn toàn không có nên việc NLĐ không có thời gian xả stress sẽ cảm thấy tạm hài lòng trong năm nay. Với những người tiếp xúc với khách hàng tại khu cách ly nhưng vẫn đảm bảo tính chuyên nghiệp về công việc, giờ giấc đúng hẹn với khách hàng.

Thời gian làm việc được phân rõ các mùa (Mùa đông làm việc từ 7:30 đến 12h trưa và 1:30 đến 17h; Mùa hè thời gian làm việc từ 7:00 đến 11:30 và 1:30 đến 17h), các đơn vị trong TTKD được phân cấp ra các phòng ban có nhiệm vụ rõ ràng chuyên biệt.

2.2.2. Phân tích các yếu tố tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang

2.2.2.1. Ghi nhận thành tích

Hoạt động ghi nhận/đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng quan trọng đến động lực làm việc của CBCNV bởi vì thông qua đó thành tích, công lao của CBCNV được ghi nhận. Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang đã thường xuyên thực hiện đánh giá và bước đầu thu được một số kết quả nhất định. Việc thực hiện đánh giá được thực hiện qua những bước sau:

- Các thành viên tham gia đánh giá:
- + Trưởng các bộ phận chuyên môn đánh giá trực tiếp về kết quả thực hiện công việc của nhân viên làm căn cứ vào các chỉ tiêu và tiêu chuẩn đánh giá.
- + Phòng Tổ chức hành chính sẽ đánh giá về thái độ, ý thức và sự cống hiến của CBCNV thông qua kết quả thực tế.
- + Ban giám đốc đánh giá cuối cùng dựa trên tổng hợp của phòng Tổ chức hành chính.
- Chu kỳ đánh giá: Trung tâm Kinh Doanh VNPT – Bắc Giang đánh giá thực hiện công việc theo tháng.
- Đối tượng đánh giá: CBCNV trong Trung tâm Kinh Doanh VNPT – Bắc Giang

- Các tiêu thức và tiêu chí dùng để đánh giá, thực hiện công việc của CBCNV tại trung tâm kinh doanh được quy định trong chương trình đánh giá nhân sự theo định kỳ. Thành tích đối với CBCNV sẽ được đánh giá vào mức xếp loại như sau:

Bảng 2. 10: Hệ số KPI thực hiện công việc của cá nhân

Mức	Xếp hạng	Hệ số KPI (%)
1	Chưa đạt yêu cầu	15%
2	Cần cải thiện	33%
3	Đạt yêu cầu – Tốt	35%
4	Vượt yêu cầu	12%
5	Xuất sắc	5%

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Kết quả khảo sát ý kiến người lao động tại TTKD VNPT Bắc Giang về công tác đánh giá thực hiện công việc, kết quả được thể hiện như sau:

Bảng 2. 11: Đánh giá của NLD về ghi nhận thành tích tại TTKD VNPT – Bắc Giang

Đơn vị: %

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Những đóng góp của anh/chị luôn được đồng nghiệp và cấp trên ghi nhận	1%	20%	32%	34%	12%	100%
Những đóng góp hữu ích của anh/chị luôn được áp dụng rộng rãi tại đơn vị	0%	9%	37%	35%	19%	100%
Được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích tốt	0%	9%	28%	40%	23%	100%
Đánh giá thực hiện công việc diễn ra công bằng	1%	19%	31%	34%	14%	100%
Chu kỳ đánh giá/ghi nhận công việc hợp lý	4%	7%	31%	37%	20%	100%
Tiêu chuẩn đánh giá công việc thực hiện rõ ràng	3%	8%	29%	40%	19%	100%

(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Qua bảng số liệu khảo sát có thể thấy việc ghi nhận thành tích còn chưa tốt, chưa đạt

hiệu quả trong việc tạo động lực cho NLD. Tỷ lệ rất không hài lòng, không hài lòng và tạm hài lòng ở mức cao chiếm 30 – 50% các tiêu chí khảo sát. Việc đánh giá, ghi nhận sự đóng góp của NLD vẫn dựa trên cảm tính đôi khi cầu toàn quá dẫn tới thiếu tính kịp thời và chính xác. Cụ thể khi hỏi những đóng góp của nhân viên/NLD có được đồng nghiệp và cấp trên ghi nhận? Tỷ lệ rất không hài lòng là 1%, không hài lòng 20% và tạm hài lòng chiếm tới 32% cho thấy việc ghi nhận vẫn còn những vướng mắc chưa được giải quyết, các tiêu chí đánh giá hoặc các công việc thực hiện chưa rõ ràng cần xem lại. Kết quả đánh giá chỉ được trao đổi, thống nhất giữa nhân viên kinh doanh và cán bộ đánh giá trực tiếp. Sau đó nếu có chỉnh sửa về kết quả đánh giá thực hiện công việc ở các bước tiếp theo thì không có cơ chế phản hồi thông tin với nhân viên kinh doanh. Việc đánh giá còn mang tính chủ quan và cảm tính, một số người lao động làm việc rất tốt hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ trước thời gian yêu cầu với một người làm việc hoàn thành nhiệm vụ nhưng khi đưa ra đánh giá thì người hoàn thành nhiệm vụ lại được đánh giá cao hơn. Cho nên, theo kết quả điều tra thì có đến 11% người không đồng ý và rất không đồng ý với tiêu chí về tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc và 29% người đánh giá tạm hài lòng.

2.2.2.2. *Đặc điểm công việc*

Công việc luôn gắn liền với mục đích lao động NLD chỉ thực sự đam mê khi họ được làm công việc mà họ yêu thích. Nhà quản lý cần phải hiểu được rằng, cách tạo ra hiệu quả công việc tốt nhất là làm cho người lao động làm việc vì yêu thích công việc chứ không phải là bị ép buộc làm công việc đó. Bố trí sử dụng nhân lực sao cho hợp lý cũng là một yếu tố quyết định đến tính chất yêu thích công việc của người lao động. Để đạt được hiệu quả của việc tạo động lực từ công tác sử dụng và bố trí nhân lực cho người lao động, chúng ta cần thực hiện quá trình bố trí công việc cho họ được coi là hợp lý khi người lao động làm công việc phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo và đúng sở trường của họ thì mới đem lại được sự hứng thú trong công việc. Nếu sử dụng nhân lực không đúng với ngành nghề được đào tạo thì không những bỏ phí khả năng tiềm ẩn trong họ mà khi đó nếu không đúng ngành nghề lại còn mất

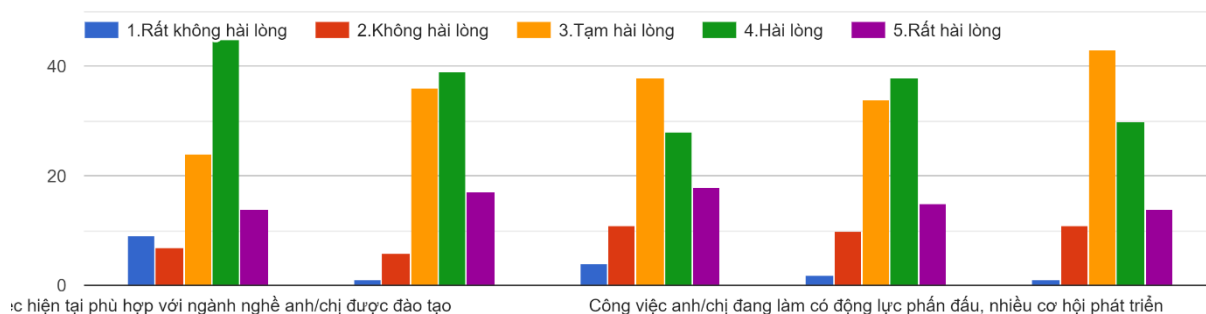
thời gian và chi phí đào tạo họ làm những công việc không đúng với chuyên môn của mình.

Tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang, trên kết quả thực hiện KPIs hàng tháng đồng thời căn cứ vào sở trường, sở thích của từng cá nhân sẽ bố trí, điều chỉnh lao động tại các vị trí thích hợp cho mỗi cá nhân để họ có điều kiện phát huy hết năng lực của bản thân.

Bảng 2. 12: Đánh giá của NLD về đặc điểm công việc

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Công việc hiện tại phù hợp với ngành nghề anh/chị được đào tạo	9%	7%	24%	46%	14%	100%
Công việc anh/chị đang làm có kế hoạch và phân chia công việc rõ ràng	1%	6%	36%	40%	17%	100%
Công việc anh/chị đang làm không quá căng thẳng	4%	11%	28%	39%	18%	100%
Công việc anh/chị đang làm có động lực phấn đấu, nhiều cơ hội phát triển	2%	10%	34%	39%	15%	100%
Anh/chị có thể cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc hiện tại	1%	11%	43%	31%	14%	100%

Câu 1: Các yếu tố về đặc điểm công việc



Biểu đồ 2. 6. Đánh giá của NLD về đặc điểm công việc

(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát của tác giả về đặc điểm công việc tại TTKD VNPT – Bắc Giang đa phần được đánh giá là hài lòng và rất hài lòng tỷ lệ lên tới hơn 50%, cơ bản mọi người được phân công công việc đúng chuyên môn được đào tạo. Ngoài ra, sự phân công rõ ràng giúp mọi người có động lực làm việc để được ghi nhận thành tích và thăng tiến trong tương lai. Bên cạnh đó công việc và sự cân bằng công việc vẫn gặp nhiều vướng mắc ở một số thành phần không đúng chuyên môn, với những NLD không đúng chuyên môn đơn vị thường tạo điều kiện học bổ sung chuyên môn phục vụ công việc. Tuy khó khăn nhưng mọi người đều cố gắng giúp đỡ nhau hoàn thành công việc và nâng cao kỹ năng chuyên môn vận dụng tốt vào công việc được giao.

2.2.2.3. Thăng tiến

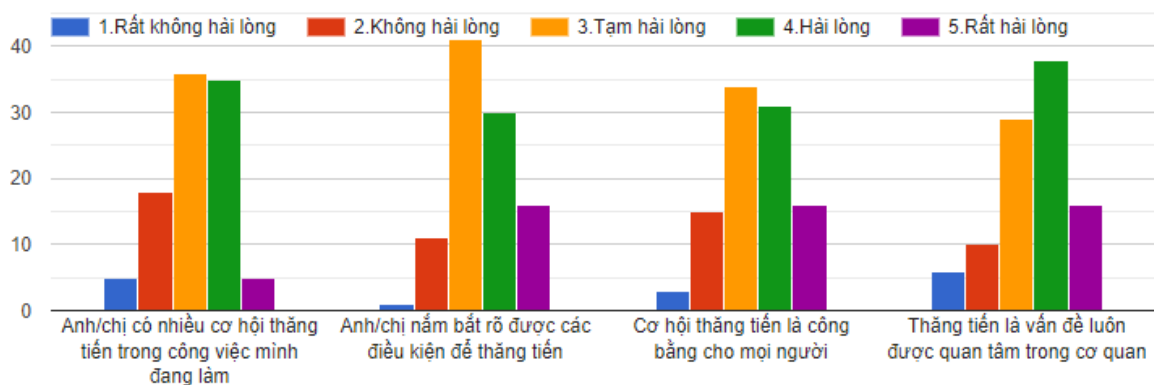
Sự thăng tiến trong công việc cũng là một yếu tố quan trọng tác động rất lớn đến động lực làm việc của nhân viên đặc biệt là những nhân viên có thâm niên. Mỗi nhân viên đều có mong muốn được sự ghi nhận thành tích, sự ghi nhận này có thể bằng tiền, cơ hội phát triển nghề nghiệp... Khi đạt được điều này, họ cảm thấy nỗ lực của mình đã được ghi nhận và sẽ tiếp tục cố gắng phấn đấu để đạt được những nấc thang lớn hơn trong sự nghiệp. Mặc dù đã đánh giá những tiêu chí được xem là quan trọng

nhất để có thể thăng tiến, tuy nhiên theo đánh giá cơ hội thăng tiến cho nhân viên ở Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang thiếu sự công bằng và hợp lý (43.6%). Khi có nhu cầu cần tìm vị trí lãnh đạo cấp cao hơn, ví dụ trưởng phòng, phụ trách bộ phận, phó giám đốc, giám đốc bộ phận, ban lãnh đạo doanh nghiệp đều tuyển người ở bên ngoài hoặc Tổng công ty điều phối nhân lực, có thể làm chức vụ tương đương ở công ty khác.

Bảng 2. 13:Đánh giá của NLD về thăng tiến tại TTKD VNPT – Bắc giang

Đơn vị: %

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc mình đang làm	5%	18%	36%	35%	5%	100%
Anh/chị nắm bắt rõ được các điều kiện để thăng tiến	1%	11%	41%	31%	16%	100%
Cơ hội thăng tiến là công bằng cho mọi người	3%	15%	34%	32%	16%	100%
Thăng tiến là vấn đề luôn được quan tâm trong cơ quan	6%	10%	29%	39%	16%	100%



Biểu đồ 2. 7. Đánh giá của NLD về thăng tiến tại TTKD VNPT – Bắc giang

(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Mỗi một người lao động luôn tiềm ẩn những kỹ năng và ưu điểm riêng của bản thân, để phát huy năng lực một phần cũng do nhìn nhận của nhà quản lý và cơ hội mà doanh nghiệp tạo ra cho người lao động biết nắm bắt. Năm 2020 – 2021 TTKD đã và

đang đổi mới, dựa theo năng lực và trình độ nên bộ máy quản trị của khối kinh doanh cũng thay đổi. Cải tiến hơn cụ thể một số lãnh đạo chủ chốt của PBH đều là nhân sự trẻ có năng lực và nhiệt huyết lãnh đạo đơn vị (Ví dụ: Năm 2020 đã bổ nhiệm bí thư Đoàn thanh niên cơ sở, chuyên viên phòng Điều Hành Nghiệp vụ về công tác chỉ đạo kinh doanh cho Phòng Bán hàng Yên Dũng và đảm nhiệm chức vụ Giám Đốc PBH, đồng chí đã không ngừng nỗ lực vươn lên đưa PBH nằm trong Top PBH có doanh thu xuất sắc nhất địa bàn tỉnh...). Không những thế doanh thu và công việc được đánh giá định kỳ nhằm đảm bảo chất lượng trẻ nhưng không non trong nghề

Ví dụ năm 2021 PBH Việt Yên đã tuyển thêm các vị trí nhân viên địa bàn đa nhiệm, không như mọi năm một nhân viên sẽ phụ trách 1 nhiệm vụ chuyên biệt 1 là bán hàng phát triển dịch vụ bang rộng hoặc chăm sóc địa bàn, hoặc là chuyên phát triển sim số, thu nợ... Vậy nên để thích ứng với công việc NLĐ luôn có những thử thách mới trong công việc để thăng tiến tới vị trí mong muốn. Dựa theo số liệu khảo sát cho thấy tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng tương đối cao từ 45 – 50% số lượng được khảo sát, bên cạnh những hài lòng ngoài ra còn một số nhân viên giỏi nhưng chưa gặp cơ hội tốt nên việc không và rất không hài lòng sẽ ở đối tượng này.

2.2.2.4. Đào tạo và phát triển

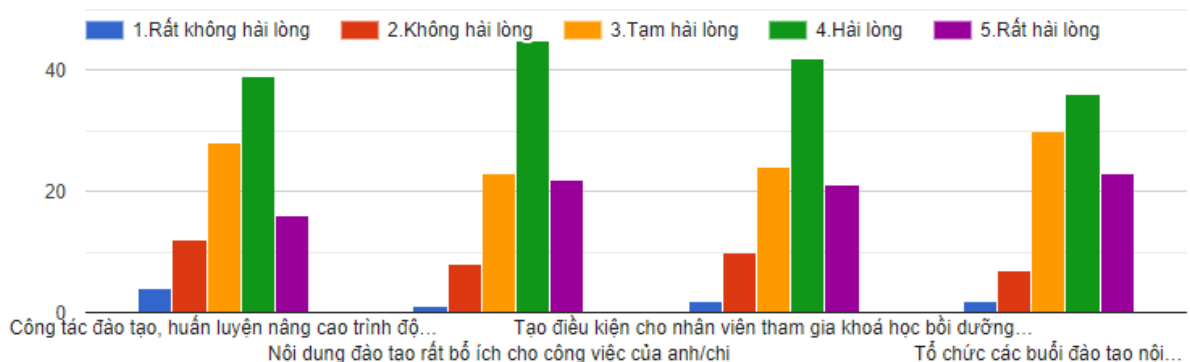
Việc chọn nhân sự để xây dựng và đào tạo để phát triển nhằm tạo cơ hội thăng tiến cho lao động cũng là vấn đề cần xem xét trong doanh nghiệp vì đó là sự lựa chọn không những ảnh hưởng tới người lao động nói riêng và doanh nghiệp nói chung. Vì chọn người đúng năng lực và tâm huyết cống hiến thì họ sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp, không những thế còn có khả năng xây dựng thành tích đáng nể, là tấm gương cho những lao động khác nhìn vào noi theo. Còn với việc chọn nhầm sẽ làm mất cơ hội của lao động khác mà còn mất thời gian, kinh phí đào tạo của doanh nghiệp vậy việc đào tạo luôn đặt ra cơ chế và chính sách gắn bó với doanh nghiệp khi đào tạo xong mục đích vừa kích hoạt cơ hội thăng tiến vừa tăng năng suất chất lượng nguồn nhân lực và năng suất lao động. Nhận thức được điều đó, Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang luôn tạo điều kiện cho các cá nhân được học tập để nâng cao trình độ. Các cá nhân có thành tích xuất sắc được cử đi học tập, trao đổi kinh nghiệm trong và ngoài nước.

Trên cơ sở năng lực của cá nhân kết hợp với kết quả KPI của các cá nhân, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang sẽ bổ nhiệm các chức danh thích hợp đối với các cá nhân, hoặc quy hoạch các cá nhân đó trong danh sách cán bộ nguồn của đơn vị. Thực hiện tốt công tác chuyển chuyển hợp lý những người lao động làm việc trong đơn vị từ bộ phận này sang bộ phận khác cũng là thử thách năng lực của người lao động, sử dụng hiệu quả nguồn lao động tại đơn vị.

Bảng 2. 14. Đánh giá của NLĐ về đào tạo và phát triển tại TTKD VNPT – Bắc giang

Đơn vị: %

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng
Công tác đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ cho nhân viên luôn được TTKD quan tâm	4%	12%	28%	40%	16%	100%
Nội dung đào tạo rất bổ ích cho công việc của anh/chị	1%	8%	23%	46%	22%	100%
Tạo điều kiện cho nhân viên tham gia khoá học bồi dưỡng kỹ năng, năng lực cho nhân viên	2%	10%	24%	43%	21%	100%
Tổ chức các buổi đào tạo nội bộ chia sẻ kỹ năng và công việc	2%	7%	30%	39%	22%	100%



Biểu đồ 2. 8. Đánh giá của NLĐ về đào tạo và phát triển tại TTKD VNPT – Bắc giang

(Nguồn: kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Năm 2020 – 2021 là năm chịu ảnh hưởng của dịch bệnh ở trong và ngoài nước, các doanh nghiệp phải có những phương án cải tiến để trau dồi kiến thức cho CBNV của mình, TTKD VNPT Bắc Giang cũng không ngừng nâng cao cung cấp dịch vụ cho các học sinh sinh viên. Bên cạnh đó việc đào tạo nguồn lực nòng cốt và nhân viên của mình cũng không thể bỏ qua, với diễn biến dịch bệnh phức tạp việc đào tạo online đã và đang triển khai tại tập đoàn nói chung và đơn vị nói riêng nên đa phần NLĐ đều được đào tạo bố trí năng lực phù hợp, thời gian cụ thể không ảnh hưởng tới chất lượng công việc cũng như việc trau dồi kiến thức. Như các khóa học đào tạo triển khai Ví điện tử (ví VNPT Pay), các ứng dụng thông minh áp dụng và triển khai cho khách hàng, ngoài ra còn có các khóa học bồi dưỡng nghiệp vụ như học cao học kinh tế, quản trị kinh doanh...

Qua khảo sát cũng có thể nhận thấy tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng tương đối cao > 60% cũng có thể thấy đơn vị chú trọng công tác đào tạo và chất lượng của NLĐ.

Bảng 2. 9. Các khoá đào tạo của TTKD VNPT – Bắc giang

STT	Tên khoá học	Đối tượng	Thời gian đào tạo
1	Bồi dưỡng nhân sự quản lý cấp 3	Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng	15/05/2020 – 24/05/2020
2	Nhân sự quản lý trẻ	Phó phòng, tổ trưởng	16/05/2020 – 25/05/2020
3	Tập huấn tiền lương HRM	Chuyên viên	08/07/2020 – 11/07/2020
4	Giảng viên nội bộ	Chuyên viên	15/03/2021 – 18/03/2021
5	Bồi dưỡng nhân sự quản lý cấp 3	Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng	16/06/2021 – 24/06/2021
6	Tập huấn về thiết bị Wifi Mesh	Chuyên viên	15/08/2021
7	Sử dụng My VNPT, Ví VNPT Pay	CBCNV	18/08/2021
8	Trung cấp chính trị	Giám đốc, Phó giám đốc	
9	Bồi dưỡng kiến thức quản lý dự án	Giám đốc, Chuyên viên	18/08/2021 – 20/08/2021

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)

2.3 Đánh giá chung công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

2.3.1. Những kết quả đạt được

- Với phương pháp trả lương 3Ps, làm theo năng lực hưởng theo hiệu quả năng suất cá nhân, đã thúc đẩy được người lao động hăng say trong công tác. Các cơ chế phân phối tiền lương được chia theo nguyên tắc làm ít hưởng ít, làm nhiều hưởng nhiều và không làm thì không có lương.
- Cơ chế phân phối tiền lương được triển khai đồng bộ với hệ thống đánh giá hiệu quả công việc thông qua việc giao các chỉ tiêu BSC/KPI đã giúp các cấp quản lý giao đúng người, đúng việc; đánh giá đúng được khối lượng công việc của CBCNV, từ đó tạo động lực cho người lao động. Với cơ chế phân phối tiền lương là một công cụ giúp Ban lãnh đạo và quản lý Trung tâm Kinh doanh VNPT – Bắc Giang nắm bắt và đánh giá đúng được hiệu quả công việc. Đối với NLD, sau khi hiểu rõ về cơ chế, được hưởng lương và thu nhập theo kết quả công việc, đòi hỏi bản thân phải luôn nỗ lực phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ, luôn bám sát công việc và tìm tòi, sáng tạo để hoàn thành tốt nhiệm vụ.
- Đảm bảo tiền lương của cá nhân gắn với kết quả hoạt động kinh doanh của tập thể đơn vị và hiệu quả sản xuất của cá nhân
- Trả lương thỏa đáng đối với người có tài năng, có trình độ chuyên môn, năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho đơn vị; lao động giản đơn trả lương theo mức tương đương với mặt bằng tiền công của lao động theo mức lương cơ bản của nhà nước ban hành.
- Trước đây phải vận động người lao động làm việc thêm giờ để đáp ứng nhu cầu của khách hàng thì hiện nay với BSC, người lao động luôn luôn sẵn sàng làm việc kể cả thứ 7, chủ nhật, ngoài giờ làm việc, ngày lễ, ngày tết...
- Các hình thức thi đua khen thưởng có phương pháp đánh giá rõ ràng, minh bạch và công khai.
- Nhiều khoá học đào tạo chất lượng chuyên môn nghiệp vụ, đẩy mạnh tư duy của NLD đạt nhiều kết quả cao.

- Các phương pháp tạo động lực cho NLD phong phú và đa dạng.

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân

➤ Những hạn chế

- Thiếu công cụ CNTT để khi có được các số liệu một cách kịp thời chính xác thì có thể phân tích, giao các chỉ tiêu KPI phù hợp cũng như đánh giá online (trực tuyến) các chỉ tiêu KPI, BSC sát với từng nhiệm vụ của Trung tâm, của người lao động.
- Về cơ chế tiền lương còn bất cập, khi đưa ra các chính sách thường nâng lên hạ xuống hoặc sửa đổi rất nhiều vì đặc thù trong ngành có những cơ chế thưởng phạt. Trong khi đó khi triển khai/ duy trì hoặc phát triển dịch vụ thường mức lương cho người lao động biến động trong tháng, có những tháng thu không đủ chi ảnh hưởng tới cuộc sống của người lao động, làm giảm động lực và hiệu quả công việc của NLD trong đơn vị.
- Một số chính sách phúc lợi còn hạn chế do giới hạn mức chi trả cho NLD khi tham gia sản xuất kinh doanh như việc chi phí xăng xe, điện thoại cho nhân viên địa bàn...
- Chính sách bố trí nguồn nhân lực còn hạn chế như việc bố trí sử dụng cán bộ theo đúng chuyên môn đào tạo vẫn chưa đúng, thực tế việc phân bổ nguồn nhân sự là đúng quy trình nhưng vẫn còn số ít là chưa đúng người đúng việc dẫn tới nhiều bất cập trong quá trình đào tạo và năng suất lao động tại đơn vị. Việc bố trí chưa đúng gây ảnh hưởng không nhỏ tới cá nhân người lại động, làm giảm động lực phấn đấu gây bất mãn trong suy nghĩ của cá nhân dẫn đến nhiều hệ lụy nếu họ còn làm việc tại đơn vị và cuối cùng dẫn tới việc rời khỏi đơn vị đang công tác.
- Về việc ghi nhận thành tích ngoài ghi nhận thành tích do doanh thu bán hàng của người lao động thì việc đánh giá ghi nhận thành tích còn mang tính hình thức và cảm tính, phần lớn nhân viên làm việc thị trường hoặc với khách hàng nhưng khi đánh giá thì các lãnh đạo chủ chốt đưa ra ý kiến. Hiện tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Bắc Giang chưa thực hiện được việc đánh giá năng lực của CBCNV so với năng lực tiêu chuẩn, vẫn dựa vào kết quả thực hiện công việc để đánh giá năng lực.

Vậy những người lao động không làm việc trực tiếp với lãnh đạo họ sẽ không nắm bắt được những điểm mạnh của NLD dẫn tới thiếu sót trong việc ghi nhận, mặt khác người lao động cũng nên chủ động báo cáo tình hình với lãnh đạo hàng ngày nhằm tránh việc thiếu sót ảnh hưởng trực tiếp tới quyền lợi của chính bản thân mình.

- Chính sách đào tạo có nhiều ưu điểm góp phần vào việc trang bị kiến thức, kỹ năng cho CBCNV tuy nhiên các chuyên đề đào tạo hay những khoá học chưa áp dụng vào thực tế công việc hoặc các chương trình trùng lặp nhau gây ra sự lãng phí trong đào tạo. Ngoài ra trong bối cảnh hội nhập quốc tế doanh nghiệp cần phải xây dựng chiến lược nâng cao năng lực không những về sản phẩm mà còn nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập đang diễn ra như hiện nay. Áp dụng các phương pháp tạo động lực như: tạo điều kiện đào tạo nâng cao năng lực và thăng tiến, tạo động lực thông qua bầu không khí làm việc áp dụng chưa mang lại hiệu quả rõ rệt.

➤ **Những nguyên nhân**

- Do lối mòn về cách thức sử dụng của người dùng nên việc áp dụng công nghệ thông tin vào việc quản lý còn gặp khó khăn. Trình độ tin học của từng cán bộ công nhân viên còn hạn chế là nguyên nhân chưa áp dụng được CNTT vào quản lý.

- Cơ chế chính sách tiền lương chưa rõ ràng, việc xét duyệt lương còn phụ thuộc vào cảm tính và đánh giá của lãnh đạo cấp trên. Chưa có quy trình hay một mẫu biểu rõ ràng để đánh giá cụ thể.

- Do nguồn nhân lực chất lượng cao ngày càng khó thu hút nên việc bố trí tuyển dụng và chính sách đãi ngộ thu hút nguồn nhân lực này khó hơn. Các chính sách hiện có đang tương đồng với một số doanh nghiệp khác nên gặp khó khăn trong quá trình tuyển dụng. Nguồn kinh phí còn phụ thuộc vào nguồn vốn của Tập đoàn nên việc chi phí cho quỹ phúc lợi còn eo hẹp.

- Việc ghi nhận thành tích còn dựa theo phản ánh và đánh giá của cấp trên. Đa phần phải có kết quả kinh doanh hoặc các sáng kiến thực tế áp dụng vào cuộc sống, những sáng kiến hay ý tưởng hoặc năng lực không được nhìn nhận sẽ không có đánh giá cụ thể.

- Chính sách đào tạo còn ưu tiên lãnh đạo và nhân sự chủ chốt nên gây ra sự không công bằng trong việc xét tuyển đào tạo. Dẫn tới việc lãng phí cho chương trình đào tạo, một số cán bộ chủ chốt hiện nay tuổi đã cao không phù hợp với khoá học.

Kết luận chương

Chương này đã phản ánh kết quả nghiên cứu thông qua việc nghiên cứu tài liệu thứ cấp và dựa trên các kết quả khảo sát ý kiến của người lao động tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang. Kết quả phân tích đã cho thấy rõ thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang qua hai nhóm yếu tố duy trì và tạo động lực. Từ những ưu nhược điểm của đánh giá và phân tích về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang sẽ giúp tác giả đưa ra các đề xuất kiến nghị để hoàn thiện chính sách, chế độ phù hợp với người lao động tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang. Các kiến nghị và đề xuất sẽ được nói cụ thể được phát triển ở chương tiếp theo mời quý thầy cô theo dõi.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT - BẮC GIANG

Giới thiệu chương 3

Ở chương 3 này tác giả đề xuất hoàn thiện công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang nhằm thúc đẩy hiệu quả làm việc của cán bộ công nhân viên tại VNPT Bắc Giang trên cơ sở định hướng phát triển của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

Nội dung chương 3

3.1. Mục tiêu phát triển của Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

3.1.1. Mục tiêu chung

Mục tiêu phát triển của TTKD VNPT – Bắc Giang là xây dựng chiến lược kinh doanh dịch vụ viễn thông và các dịch vụ CNTT đứng top đầu của Tổng công ty và độc quyền về thị trường cung cấp sản phẩm dịch vụ trong địa bàn Bắc Giang. Dựa trên cơ sở Tầm nhìn và chiến lược làm chủ về sản phẩm và công nghệ, sự chăm sóc tận tâm, tận tình của đội ngũ nhân viên sẽ góp phần cho sản phẩm mang thương hiệu VNPT vươn xa. Xây dựng một môi trường làm việc cạnh tranh công bằng, thân thiện và phát huy tối đa năng lực của NLĐ.

Để đạt được mục tiêu dài hạn đó, TTKD VNPT – Bắc Giang cần quan tâm đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và đó cũng là mục tiêu luôn được doanh nghiệp đặt lên vị trí hàng đầu. Nhận thức được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, TTKD đã đặt ra mục tiêu cơ bản trong giai đoạn 2022 – 2025 tới như sau:

- Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, thái độ phục vụ khách hàng của nhân viên và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển mở rộng của TTKD.
- Từng bước nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ; Chính sách với từng loại khách hàng cụ thể, chiến lược kinh doanh sáng tạo; Đội ngũ nhân viên chất và lượng.

- Năm 2020 vừa qua ảnh hưởng dịch covid nhưng TTKD cũng không lơ là trách nhiệm với khách hàng, bên cạnh đó còn tăng cường tốc độ - giảm cước nhằm phục vụ cho khách hàng tốt nhất. Ngoài ra, các vùng dịch và khu cách ly luôn có những đường truyền phục vụ người dân để phục vụ giải trí, cập nhật thông tin dịch bệnh và theo chủ trương của Đảng và nhà nước “Ở nhà là yêu nước” ... Tuy nhiên, việc cố gắng vẫn chưa dừng lại cần phải nỗ lực phát triển lên tầm cao mới. Để đạt được những mục tiêu và thành tựu đó không chỉ mỗi cá nhân, tập thể mà còn nhiều khía cạnh khác nữa trong đó việc tạo động lực và khơi dậy động lực cho NLĐ là mục tiêu trọng tâm phát triển của TTKD.

3.1.2. Mục tiêu đối với nguồn nhân lực

Trong giai đoạn năm 2020 – 2022, TTKD VNPT Bắc Giang đã xây dựng các mục tiêu đối với nguồn nhân lực như sau:

- Về điều kiện làm việc: Tạo mọi điều kiện thuận tiện nhất về cơ sở vật chất và công cụ giúp NLĐ phát huy hết năng lực của mình, cống hiến cho TTKD phát triển mạnh hơn về dịch vụ và khách hàng. Qua điều tra khảo sát của tác giả về điều kiện làm việc ghi nhận một số ý kiến 10% không hài lòng và 3% rất không hài lòng về tính an toàn trong công việc, một số công cụ phục vụ cho công việc tiếp xúc với khách hàng hoặc khi tham gia sản xuất chưa cung ứng kịp thời cho NLĐ dẫn tới không đủ an toàn cho người lao động và khách hàng. Một số phòng ban bố trí chưa khoa học, nơi thì chật hẹp, nơi thì rộng chưa phù hợp với công năng sử dụng.
- Về lương và thưởng: Ngoài các lương cứng và thưởng theo các hình thức, còn có các kế hoạch động viên cho các con em NLĐ. Tiếp tục đề xuất với ban lãnh đạo khen thưởng cho cán bộ công nhân viên có thành tích sản xuất kinh doanh xuất sắc nhất theo tháng/ quý/ năm.
- Về chế độ phúc lợi: Xây dựng các cơ chế chính sách đãi ngộ có tính hấp dẫn cao gắn liền với doanh thu bán hàng để thúc đẩy đội ngũ qua việc tăng thu nhập cá nhân. Ngoài ra việc phụ cấp còn chưa hấp dẫn người lao động ví dụ như phụ cấp thâm niên, việc phụ cấp còn mang tính câu lệ nên đề xuất thưởng thâm niên theo năm và mức tăng dần theo thâm niên, mỗi năm 1 triệu/ năm và thực hiện tăng thưởng khuyến khích

theo năm công tác để khích lệ người lao động gắn bó, hơn thế càng lâu thì họ có khoản thưởng tương đối sau 1 năm làm việc.

- Về quy mô nguồn nhân lực: Tính đến hết năm 2020, số lượng cán bộ công nhân viên trong TTKD là 115 người. Do ảnh hưởng của dịch Covid – 19 đến hoạt động kinh doanh nhưng kế hoạch của TTKD luôn đẩy mạnh việc phát triển nguồn nhân lực ở nhiều mảng. Hiện tại TTKD vẫn tuyển các CTV phụ trách địa bàn đa nhiệm và trẻ hoá nguồn nhân lực.

- Tiến hành công tác phân quyền, trao quyền cho cấp dưới thể hiện trọng trách và tín nhiệm đồng thời giảm bớt gánh nặng cho các bộ cấp cao.

- Về đặc điểm công việc: Hoàn thiện mô hình tổ chức của TTKD đảm bảo tinh gọn tổ chức bộ máy và nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị, theo đó: Nhiệm vụ quan trọng nhất là cần phân định chức năng, nhiệm vụ của các phòng, tránh chồng chéo dẫn đến giảm hiệu quả quản lý; xây dựng vị trí việc làm của từng phòng, từng bộ phận để làm cơ sở cho việc bố trí nhân sự nhằm đạt hiệu quả cao trong thực thi công việc.

- Về đào tạo: Thường xuyên thực hiện việc đào tạo, đào tạo lại; nâng cao trình độ, năng lực và kỹ năng cho đội ngũ cán bộ, nhân viên hiện nay; đồng thời, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ nhân viên mới được tuyển dụng.

- Yếu tố tiếp theo 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 TTKT VNPT

- Bắc Giang như sau:

Thứ nhất, chi tiết hóa mức điểm trong bảng đánh giá hiệu quả công việc. Cụ thể được phân ra các loại:

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, TTKD 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, TTKD 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 TTKD VNPT Bắc Giang.

- Về phát triển: Cần đào tạo phát triển các kỹ năng mềm, kỹ năng bán hàng đối với NLĐ làm việc trực tiếp với khách hàng. Mục tiêu tạo động lực lao động cho người lao động phát huy hết khả năng của mình cống hiến cho đơn vị.

3.2. Một số giải pháp công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

3.2.1. Nhóm yếu tố duy trì

TTKD cần xây dựng một hệ thống phân tích nhu cầu của CBCNV để hiểu rõ nhu cầu thực sự của CBCNV. Những vấn đề đã làm được và những vấn đề cần tiếp tục hoàn thiện để giúp CBCNV được thỏa mãn hơn và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Việc nghiên cứu này cần mang tính công bằng, khách quan qua đó CBCNV thấy được thiện chí của Công ty. Theo tác giả, điều tra khảo sát là phương pháp phù hợp để xác định nhu cầu của CBCNV.

Phương pháp điều tra khảo sát cần được tiến hành bằng cách xây dựng mẫu điều tra, khảo sát CBCNV để nhìn nhận ý kiến, đánh giá mong muốn và nhu cầu của họ với chương trình, chính sách tạo động lực làm việc tại công ty. Các chi tiết nhằm tạo

nền tảng vững chắc để thực hiện các hoạt động xác định nhu cầu một cách hiệu quả nhất.

❖ *Mục đích của cuộc điều tra khảo sát:*

- Biết được nhu cầu thực tế của CBCNV để áp dụng những chính sách nhân sự phù hợp.
- Biết được quan điểm của cán bộ công nhân viên về các hoạt động của TTKD.
- Đánh giá được các yếu tố quyết định sự gắn bó của nhân viên.
- Cải thiện các vấn đề còn tồn tại

❖ *Quy trình các cuộc khảo sát, điều tra:*

- Bước 1: Phòng hành chính nhân sự chuẩn bị của TTKD trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động.
- Bước 2: Thu thập ý kiến của CBCNV
- Bước 3: Phỏng vấn
- Bước 3: Phỏng vấn trực tiếp CBCNV để hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của họ
- Bước 4: Tổng hợp kết quả và lập báo cáo phân tích

Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là tốn kém, đòi hỏi kỹ năng điều tra thành thạo, nên theo tác giả mỗi năm nên tiến hành xác định một lần để làm cơ sở cho việc hoạch định các chính sách tạo động lực cho CBCNV trong đơn vị.

Cơ chế lương thưởng luôn là mối quan tâm hàng đầu của CBCNV trong doanh nghiệp bên cạnh các yếu tố khác như phúc lợi xã hội, quy chế đào tạo, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc,... Với cơ chế lương, thưởng, chính sách đãi ngộ hay còn được gọi là chế độ phúc lợi tốt giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài, kích thích, thúc đẩy năng suất lao động và duy trì được đội ngũ lao động có tay nghề cao tránh được tình trạng chảy máu chất xám. Vì vậy rất cần những giải pháp tích cực trong quá trình cải tiến lương - thưởng:

Một là phổ biến, giải thích rõ cho người lao động hiểu về quy chế trả lương đang áp dụng của TTKD, cách tính toán lương, xếp hệ số và chức danh,... để người lao động hiểu rõ về mức lương mà họ nhận được, thấy được sự công bằng, tùy theo đặc thù năng lực và trình độ lao động. Ví dụ như với vị trí là Giám Đốc TTKD thì nhiệm

vụ sẽ phải có chiến lược gì để áp dụng vào địa bàn của mình như thế nào? Với nhân viên địa bàn thì nhiệm vụ của họ sẽ là quản lý địa bàn giảm thiểu khách hàng rời mạng.... Vì giả sử mức lương theo năng lực của một người cao nhưng người sử dụng lao động lại cào bằng trong cách tính lương, không phù hợp với tính chất công việc, mục tiêu và kết quả lao động thì sẽ không phát huy được hiệu quả kích thích lao động, thậm chí có thể gây ra tác dụng ngược lại. Việc phân loại lao động sẽ giúp cho TTKD xác lập nên một cơ chế trả lương công bằng hơn.

Hai là, thông qua trưng cầu ý kiến hoặc khảo sát sơ bộ của người lao động để biết được những điểm mạnh, điểm yếu để phát huy và khắc phục cho cơ chế trả lương của người lao động hiện tại. Qua đó nhà quản lý có thể nắm rõ được các thông tin phản hồi từ người lao động, biết được mong muốn, quan điểm, chế độ, chính sách, các phản hồi tích cực hay tiêu cực... để đưa ra những chiến lược cụ thể, công bằng tránh được những sai lầm cơ bản trong quản lý nhân lực. Doanh nghiệp lắng nghe người lao động thấu hiểu và họ cảm giác được tôn trọng được đóng góp ý kiến của mình trong cơ chế trả lương của doanh nghiệp, được coi như một thành viên trong gia đình chứ không phải là người làm thuê.

Ba là xem xét chính sách tiền lương có tính đến sự biến động của chỉ số giá cả trên thị trường để ấn định mức lương, điều chỉnh lương và các gói hỗ trợ phù hợp cho người lao động và làm giảm bớt các gánh nặng cho người lao động.

Các hình thức trả lương của đơn vị còn tồn tại những bất cập cần hoàn thiện:

- *Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác:* Phòng nhân sự phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của NLĐ về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc.
- *Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch:* Phòng nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo công ty phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ NLĐ và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

- *Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc:* Với mỗi vị trí chức danh công việc có những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng NLD. Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những NLD đã gắn bó với công ty nhiều năm.

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

Việc bố trí nguồn nhân lực phù hợp với công việc của người lao động được đào tạo là vấn đề quan trọng trong quá trình quản trị nguồn nhân lực. Khi nhận việc người lao động đã được đánh giá qua bản tự thuật của bản thân, quá trình phỏng vấn hoặc được thử việc trong thời gian ngắn đánh giá năng lực phù hợp với công việc được giao. Qua đó có thể có những kế hoạch cho người lao động bổ túc hoặc định hướng công việc sao cho chất lượng công việc đạt hiệu quả mong muốn. Qua điều tra khảo sát của tác giả thì việc bố trí nguồn lực phù hợp hiện nay tại TTKD VNPT – Bắc Giang 9% rất không hài lòng, 7% không hài lòng đang rơi vào những đối tượng trái ngành khi vào chưa có kinh nghiệm chuyên môn còn gặp nhiều khó khăn về kỹ năng, để đáp ứng được không đơn giản ngày 1, ngày 2 mà là quá trình tích lũy học hỏi của bản thân bằng việc tiếp xúc với khách hàng và đồng nghiệp. Dựa vào các đánh giá để rút kinh nghiệm trau dồi kiến thức và tạo điều kiện cho người lao động tham gia các khoá học phục vụ công tác của mình tại đơn vị.

3.2.2. Nhóm yếu tố tạo động lực

Ngay từ đầu khi xác định mục tiêu đào tạo là một yếu tố không thể thiếu trong công tác đào tạo để phát triển nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh cho TTKD. Do đó, việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ quyết định nội dung đào tạo và cũng là tiền đề để có thể đánh giá cuối cùng cho kết quả đào tạo. Tránh tình trạng đào tạo tràn lan vừa tốn kém lại không đạt được kết quả mong muốn.

Đa dạng hóa các loại hình đào tạo, phương thức đào tạo để phù hợp với từng đối tượng, từng nội dung đào tạo sẽ tạo hứng thú cho người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và đạt hiệu quả trong sản xuất kinh doanh. Đảm bảo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, sẽ tạo ra được những lợi thế cạnh tranh trên thị trường cho doanh nghiệp. Người lãnh đạo cũng cần phải thay đổi những phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi về dây chuyền công nghệ, kỹ thuật để đáp ứng được môi trường kinh doanh hiện đại. Mục đích chính trong đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà lãnh đạo giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân, giữa các đơn vị và tập thể, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả. Ngoài ra, việc đào tạo cũng giúp cho TTKD chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý khi có các yêu cầu cần thiết.

Kết quả sau khi đánh giá sẽ là căn cứ để trả lương, tăng lương, đề bạt, hay chuyển người lao động,.. Chính vì vậy, việc xây dựng hệ thống đánh giá hoàn chỉnh sẽ phản ánh được chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc đó. Để đạt được mục đích nói trên thì tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc phải rõ ràng, đầy đủ, chính xác và phù hợp với từng đối tượng. Ngoài ra để đánh giá hết tiềm năng của người lao động cần phải bổ sung thêm một số tiêu chí như tinh thần trách nhiệm, khả năng phối hợp, tính chủ động và sáng tạo,... có thể công khai đánh giá giữa lãnh đạo và người lao động hoặc giữa người lao động với nhau. Việc xây dựng bảng mô tả chi tiết công việc, các tiêu chí đánh giá cần phải thực hiện một cách phù hợp và có chọn lọc. Quá trình tổng hợp và xử lý thông tin sẽ giúp cho người phân tích và lãnh đạo TTKD VNPT – Bắc Giang nhìn nhận được vị trí làm việc, nhu cầu của người lao động để xây dựng bản mô tả công việc được chặt chẽ và chính xác. Ngoài ra, việc thảo luận trực tiếp giữa lãnh đạo, người xử lý thông tin và người lao động giúp hoàn thiện hơn việc xây dựng tiêu chuẩn công việc. Qua đó giúp người lao động hiểu rõ hơn về những yêu cầu trong công việc, qua đó có thể định hướng rõ mục tiêu của bản thân. Như vậy, đó còn là cơ sở hướng dẫn nhân viên thực hiện công việc của mình một cách hiệu quả, phù hợp, đóng góp vào việc hoàn thành kế hoạch hoạt động của tổ chức.

3.3. Kiến nghị

- Các cán bộ công nhân viên trong đơn vị không ngừng học hỏi trau dồi bản thân, luôn có thái độ cầu thị.
- Xác định rõ ràng công việc và trách nhiệm của mình gắn liền với công việc, luôn trân trọng việc và giá trị công việc đem lại cho mình.
- Sẵn sàng đảm đương công việc và thử thách mới mà TTKD đem lại, tăng cường kỹ năng làm việc theo nhóm để hoàn thành tốt công việc được giao.
- Rèn luyện kỹ năng mềm và chuyên môn nghiệp vụ để đáp ứng được công việc và nắm bắt được thị trường cũng như công nghệ, xu thế đang có để tham mưu những chiến lược gặt hái những thành quả cho bản thân và doanh nghiệp.
- Ban lãnh đạo Trung Tâm kinh – Bắc Giang cần nhận thức rõ vai trò tạo động lực cho CBCNV trong đơn vị và từ đó có sự quan tâm thích đáng, có chính sách hoặc chế độ đãi ngộ phù hợp với từng đối tượng CBCNV nhằm đảm bảo ko chảy máu chất xám.
- Ngoài việc đánh giá của ban lãnh đạo phòng ban thì cần có những ý kiến nhận xét khách quan của những thành viên trong đơn vị tham gia làm trực tiếp hoặc phối hợp với những người lao động, đưa ra những đánh giá sát thực khách quan tạo đơn vị. Từ đó cũng thấy được sự quan tâm của lãnh đạo với những ý kiến của người lao động trong phòng ban giúp người lao động có thể chia sẻ thông tin hữu ích không những về công việc mà còn trong cuộc sống giúp cho các nhà quản lý kịp thời có những điều kiện động viên, khích lệ người lao động của mình...
- Quan tâm động viên CBCNV khi làm thêm giờ hoặc có những học động nhỏ trong quá trình làm việc nhằm gắn kết các nhân viên với nhau
- Tạo mọi điều kiện thuận tiện nhất cho CBCNV về môi trường làm việc mang tính chuyên nghiệp – chuyên biệt điều kiện thuận tiện nhất cho CBCNV để có được môi trường tốt nhất cho CBCNV.

Kết luận chương

Chương 3 của luận văn là kết quả nghiên cứu sau khi làm rõ lý luận và phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang nhằm:

- Đưa ra các biện pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.
- Các kiến nghị nhằm hoàn thiện chính sách phúc lợi và dịch vụ tại Trung Tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang.

KẾT LUẬN

Với đề tài “Tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang” tác giả sẽ phân tích làm rõ vấn đề tạo động lực cho người lao động nhằm nâng cao hiệu quả công việc, không những động lực về vật chất mà còn tinh thần. Để có một doanh nghiệp vững chắc không chỉ lãnh đạo mà còn có nhân viên tâm huyết với công việc, yêu nghề hăng say đóng góp những tài năng và trí tuệ để doanh nghiệp vững bước đi lên. Do vậy việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo động lực cho người lao động là công việc hết sức quan trọng, góp phần không nhỏ trong công cuộc xây dựng một doanh nghiệp vững mạnh.

Làm thế nào để khơi tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp nói chung và Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang nói riêng là câu hỏi đặt ra cho rất nhiều doanh nghiệp hiện nay, trong đó câu trả lời lại phụ thuộc và cách thức xử lý – chế độ của từng đơn vị. Để giúp được doanh nghiệp tìm ra câu trả lời cho riêng Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang. Tác giả đã nghiên cứu cách thức thực tế đánh giá công tác tạo động lực trong doanh nghiệp mình đang công tác, đưa ra các mục tiêu – chiến lược – đề xuất các phương án cho doanh nghiệp cũng như các góp ý về những vấn đề cần cải thiện nhằm rút ra kinh nghiệm để khắc phục trong đánh giá công tác tạo động lực cho CBCNV.

Đề tài nghiên cứu không tránh khỏi những thiếu sót, tác giả kính mong sự đóng góp giúp đỡ của quý thầy cô cũng như hội đồng khoa học. Với đề tài này tác giả sẽ tiếp tục nghiên cứu cải tiến – bổ sung và hoàn thiện để đáp ứng với chính sách nhân sự của doanh nghiệp phát triển hàng năm.

Cuối cùng, tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới giáo viên hướng dẫn của mình là TS. Nguyễn Thùy Dung một người thầy, người chị rất tâm lý và nhiệt tình đã tận tình hướng dẫn – giúp đỡ tác giả để tác giả có thể hoàn thành bài luận văn này một cách tốt nhất.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1].Ngô Hảo Anh, (2016), “*Một số yếu tố tạo động lực làm việc cho giảng viên Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*” Tạp chí lý luận chính trị.
- [2].Mai Quốc Bảo, (2010), “*Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Công ty xi măng Việt Nam*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3]. Trần Kim Dung, (2011). Thang đo động viên nhân viên. *Tạp chí Phát triển kinh tế trường Đại học Kinh tế*, số 244.
- [4].Đỗ Hoàng Hà, (2020), “*Nâng cao công tác tạo động lực cho cán bộ nhân viên của công ty cổ phần Tập Đoàn Trí Tuệ Việt*”, Trường Đại Học FPT.
- [5].Đào Thị Huyền, (2016), “*Tạo động lực lao động tại khối cơ quan tập đoàn Viễn thông Quân đội*”, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
- [6]. Bùi Thị Xuân Mai, (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động*
- [7]. Hoàng Phê, (2018), trong cuốn sách Từ điển Tiếng Việt – NXB Hồng Đức.
- [8].Nguyễn Thị Phương, (2016), “*Tạo động lực làm việc cho giảng viên Trường Đại học Sao Đỏ*”, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc Gia Hà Nội.
- [9].Nguyễn Thị Minh Phương, (2015). *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*. Luận án tiến sĩ quản lý công. Học viện hành chính quốc gia.
- [10]. Nguyễn Minh Tâm, (2017), “*Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thoả mãn trong công việc của nhân viên tín dụng ngân hàng tại Huyện Long Điền, Tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu*” Đại học Bà Rịa – Vũng Tàu
- [11]. Lê Thanh Thảo, (2016), “*Tạo động lực làm việc tại trung tâm tin tức VTV24 - Đài truyền hình Việt Nam*”, Trường Đại học Kinh tế – Đại học Quốc Gia Hà Nội.
- [12]. Đỗ Thị Thu, (2008), “*Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)*”, Trường Đại học Kinh tế quốc dân
- [13]. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hường (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
- [14]. Vũ Thị Uyên, (2015), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*. Luận văn thạc sĩ kinh tế. Trường đại học

Lao động xã hội.

[15]. Abby M. Brooks, (2007)

[16]. Alfred Marshall, (2015) trong cuốn giáo trình Nguyên lý kinh tế

[17]. Broussard, S.C and Garrison, M.E.B, (2004). *The relationship between classroom motivation and academic achievement in elementary school-aged children*. Family and Consumer Sciences Research Journal, 33(2. 106-120)

[18]. Nadeem Shiraz và Majed Rashid, (2011), “The Impact of Reward and Recognition Programs on Employee’s Motivation and Satisfaction,” Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol. 3, No. 3, 2011, pp. 1428-1434

[19]. J. Stacy Adams, (1965). *Injustice, in, Social, Exchange, Advances in Experimental Social Psychology*, 2d ed., ed. L. Berkowitz, New York Academic Press.

[20]. Wallace D. Boeve, (2007). *A national study of job satisfaction factors among faculty in physician assistant education*. master's theses and doctoral dissertations.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU TÌM HIỂU ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – BẮC GIANG

Xin chào Anh/Chị!

Tôi tên là Vũ Thị Hoa, học viên lớp cao học ngành quản trị kinh doanh – Trường Học Viện Bưu Chính Viễn Thông. Hiện tại, tôi đang nghiên cứu đề tài “Tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Trung Tâm Kinh Doanh VNPT – Bắc Giang”. Từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại đây.

Tôi rất mong anh/chị giành một chút thời gian (khoảng 7 phút) giúp tôi hoàn thành phiếu tìm hiểu này.

Trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của anh/chị!

PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Xin anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin cá nhân (Họ tên của anh/chị):

Câu hỏi 1: Xin anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin về giới tính

☐ Nam

☐ Nữ

Câu hỏi 2: Anh/chị nằm trong độ tuổi nào

☐ Dưới 30 tuổi

☐ Từ 31 đến 40 tuổi

☐ Từ 41 đến 50 tuổi

☐ Trên 50 tuổi

Câu hỏi 3: Trình độ học vấn của anh/chị

- ☐ Trung Cấp
- ☐ Cao đẳng
- ☐ Đại Học
- ☐ Sau Đại Học

Câu hỏi 4: Số năm công tác của anh/chị tại TTKD VNPT - Bắc Giang

- ☐ <= 1 năm
- ☐ 1 - 3 năm
- ☐ 3 - 5 năm
- ☐ 5 - 10 năm
- ☐ > 10 năm

PHẦN 2: NHÓM NHÂN TỐ DUY TRÌ

Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ hài lòng của mình theo các cấp độ

1. Rất không hài lòng
2. Không hài lòng
3. Tạm hài lòng
4. Hài lòng
5. Rất hài lòng

Câu 1: Các yếu tố về chính sách và quản trị tại Phòng bán hàng

Mức độ	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng
Chỉ tiêu					
Thường xuyên tổ chức các chương trình thi đua khen thưởng cho các PBH tại đơn vị					
Chính sách phát triển dịch vụ cụ thể rõ ràng					
Chính sách hoa hồng cho nhân viên hợp lý					

Câu 2: Các yếu tố về điều kiện làm việc

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Hoàn toàn hài lòng
Điều kiện làm việc an toàn					
Không gian làm việc sắp xếp khoa học, thoáng mát					
Trang bị thiết bị cần thiết đầy đủ phục vụ công việc					

Câu 3: Các yếu tố về môi trường làm việc

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
Môi trường làm việc chuyên nghiệp					
Giờ giấc nghiêm chỉnh, rõ ràng					
Không khí làm việc thoải mái, vui vẻ					
Thường xuyên tổ chức các team building kết nối					

Câu 4: Các yếu tố về lương

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
Chính sách tiền lương và trả lương tại TTKD là công bằng và hợp lý					
Mức lương hiện tại tương xứng với năng lực làm việc của tôi					
Tiền lương được trả đúng thời hạn					
Tiền lương làm việc ngoài giờ anh/chị nhận được là hợp lý với sức đóng góp của mình					

Anh/chị có thể sống dựa vào thu nhập của TTKD VNPT Bắc Giang					
So với các đơn vị tương tự khác, anh/chị thấy thu nhập của mình là cao					

Câu 5: Các yếu tố về chế độ phúc lợi

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
Anh/chị vẫn nhận được tiền lương khi nghỉ phép, nghỉ ốm đau, nghỉ chờ việc					
Anh/chị nhận được tiền thưởng trong các dịp lễ, tết					
Anh/chị được đóng bảo hiểm đầy đủ					
Anh/chị nhận thấy chế độ phúc lợi của TTKD là hoàn toàn hợp lý					
Anh/chị được hỗ trợ toàn bộ công tác phí trong quá trình làm việc như tiền đi lại, liên lạc, ăn uống, nghỉ ngơi...					

PHẦN 3: NHÓM CÁC YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC/ THỨC ĐÁY

Câu 1: Các yếu tố về đặc điểm công việc

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
Công việc hiện tại phù hợp với ngành nghề anh/chị được đào tạo					
Công việc anh/chị đang làm có kế hoạch và phân chia công việc rõ ràng					
Công việc anh/chị đang làm không quá căng thẳng					
Công việc anh/chị đang làm có động lực phấn đấu, nhiều cơ hội phát triển					
Anh/chị có thể cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc hiện tại					

Câu 2: Các yếu tố về thăng tiến, cơ hội thăng tiến

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc mình đang làm					
Anh/chị nắm bắt rõ được các điều kiện để thăng tiến					
Cơ hội thăng tiến là công bằng cho mọi người					
Thăng tiến là vấn đề luôn được quan tâm trong cơ quan					

Câu 3: Các yếu tố về ghi nhận thành tích

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
Những đóng góp của anh/chị luôn được đồng nghiệp và cấp trên ghi nhận					
Những đóng góp hữu ích của anh/chị luôn được áp dụng rộng rãi tại đơn vị					
Được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích tốt					
Đánh giá thực hiện công việc diễn ra công bằng					
Chu kỳ đánh giá/ghi nhận công việc hợp lý					
Tiêu chuẩn đánh giá công việc thực hiện rõ ràng					

Câu 4: Các yếu tố về đào tạo và phát triển

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
Công tác đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ cho nhân viên luôn được TTKD quan tâm					
Nội dung đào tạo rất bổ ích cho công việc của anh/chị					
Tạo điều kiện cho nhân viên tham gia khoá học bồi dưỡng kỹ năng, năng lực cho nhân viên					
Tổ chức các buổi đào tạo nội bộ chia sẻ kỹ năng và công việc					

ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

Mức độ Chỉ tiêu	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Tạm hài lòng	Hài lòng	Rất hài lòng
Tôi luôn nỗ lực hết sức mình để hoàn thành công việc được giao					
Tôi có thể duy trì nỗ lực thực hiện công việc trong thời gian dài					
Anh/chị luôn tích cực tham gia các hoạt động tại cơ quan					
Tôi luôn nỗ lực vì mục tiêu công việc và hoạt động của cơ quan					
Nỗ lực của tôi góp phần hoàn thành mục tiêu hoạt động của bộ phận và của Cơ quan					

BẢN CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đã thực hiện việc kiểm tra mức độ tương đồng nội dung luận văn qua phần mềm DoIT một cách trung thực và đạt kết quả mức độ tương đồng 12% toàn bộ nội dung luận văn. Bản luận văn kiểm tra qua phần mềm là bản cứng luận văn đã nộp để bảo vệ trước hội đồng. Nếu sai tôi xin chịu các hình thức kỷ luật theo quy định hiện hành của Học viện.

Hà Nội, ngày 08 tháng 02 năm 2022

HỌC VIÊN CAO HỌC

(Ký và ghi rõ họ tên)

VŨ THỊ HOA



Hệ thống hỗ trợ nâng cao chất lượng tài liệu

KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP TÀI LIỆU

THÔNG TIN TÀI LIỆU

Tác giả	Hoa Vũ
Tên tài liệu	LV 2021- Vũ Thị Hoa-09112021
Thời gian kiểm tra	09-11-2021, 02:11:51
Thời gian tạo báo cáo	09-11-2021, 02:15:19

KẾT QUẢ KIỂM TRA TRÙNG LẬP



Điểm	12
Nguồn trùng lặp tiêu biểu	[text.123doc.org, 123doc.org, thuvienphapluat.vn]

(*) Kết quả trùng lặp phụ thuộc vào dữ liệu hệ thống tại thời điểm kiểm tra

HỌC VIÊN CAO HỌC
(Ký và ghi rõ họ tên)

Người hướng dẫn khoa học

VŨ THỊ HOA

TS. NGUYỄN THÙY DUNG

