

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

-----



**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI  
LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH  
VNPT BẮC GIANG**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ: 8.34.01.01**

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

**HÀ NỘI – 2021**

Luận văn được hoàn thành tại:

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

Người hướng dẫn khoa học: TS.Nguyễn Thuỳ Dung

Phản biện 1: .....

Phản biện 2: .....

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

Vào lúc: ..... giờ ..... ngày ..... tháng ..... .. năm .....

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

## MỞ ĐẦU

### ***1. Lý do chọn đề tài***

Trong bối cảnh 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 người lao động 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 thực tế 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 tại 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 dữ liệu thứ cấp**
  - Dữ liệu thứ cấp bên trong nội bộ
  - Dữ liệu thứ cấp bên ngoài
- **Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp**
  - Phương pháp quan sát
  - Phương pháp điều tra bằng phương pháp phiếu khảo sát

# **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 cho cán bộ công nhân viên như các lý thuyết về tạo động lực, nội dung công tác tạo động lực làm việc cho người lao động.

## **Nội dung chương**

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

### **1.2. Một số khái niệm cơ bản**

#### 1.2.1. Nhu cầu

#### 1.2.2. Động lực

#### 1.2.3. Động lực làm việc

#### 1.2.4. Tạo động lực làm việc cho người lao động

### **1.3. Vai trò của tạo động lực làm việc cho người lao động**

### **1.4. Một số học thuyết về động lực làm việc**

#### 1.4.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow

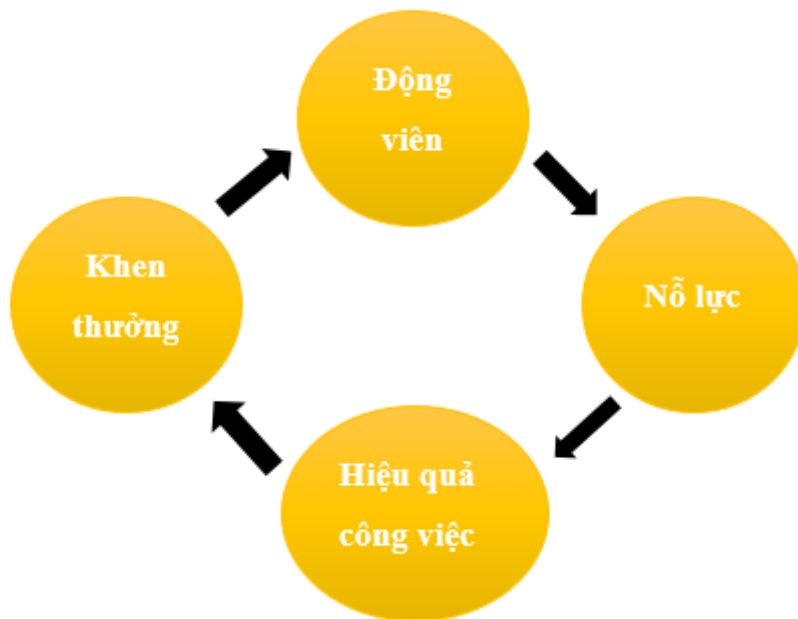
Abraham Maslow bắt đầu nghiên cứu lý thuyết thang bậc nhu cầu của con người (Hierarchy of Needs) vào năm 1943. Ông đưa ra giả thiết rằng trong mỗi con người đều tồn tại một hệ thống nhu cầu 5 thứ bậc bao gồm: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu giao tiếp xã hội, nhu cầu tôn trọng, nhu cầu tự hoàn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



**Sơ đồ 1. 1: Tháp nhu cầu của Maslow**

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

#### 1.4.2. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom



**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.

### 1.4.3. Học thuyết về sự công bằng của Stacy Adams

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.

### 1.4.4. Học thuyết hai nhóm yếu tố của Frederic Herzberg

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 NLD...

\* 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 thỏa mãn trong công việc”

## 1.5. Nội dung công tác tạo động lực làm việc cho người lao động

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

Xác định nhu cầu của người lao động trong doanh nghiệp và các nhu cầu đó được phân loại cụ thể 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.

### 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 NLĐ
- Tạo động lực thông qua đào tạo/và phát triển nguồn nhân lực
- Tạo động lực thông qua bố trí, sử dụng và tuyển dụng nguồn lao động
- Tạo động lực thông qua đánh giá năng suất, chất lượng công việc
- Tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến.
- Tạo động lực thông qua môi trường và điều kiện làm việc

### **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 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 người lao động tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang.

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

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

### 2.1.3. Các ngành nghề kinh doanh

#### 2.1.4. Kết quả kinh doanh

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

**Bảng 2. 1: TÌNH HÌNH NHÂN SỰ GIAI ĐOẠN 2018-2020**

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		So sánh			
	SL	%	SL	%	SL	%	2019/2018		2020/2019	
							+/-	%	+/-	%
Tổng số lao động	111	100	108	100	115	100	-3	-2.7	7	6.48
<b>1. Phân theo độ tuổi</b>										
- 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
<b>2. Phân theo giới tính</b>										
- 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
<b>3. Phân theo trình độ</b>										

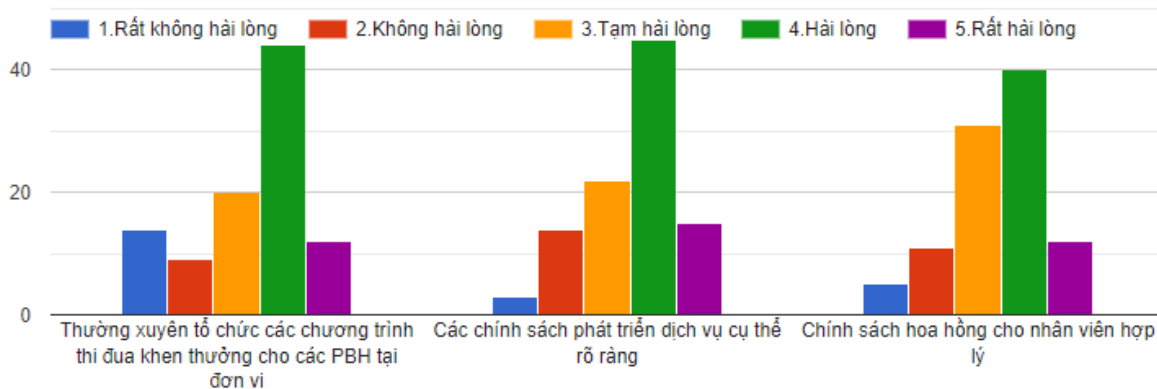
- Thạc sĩ	7	6.31	8	7.41	9	7.83	1	14.29	1	12.50
- Đại học	56	50.45	52	48.15	78	67.83	-4	-7.14	26	50.00
- Cao đẳng	13	11.71	13	12.04	15	13.04	0	0	2	15.38
- Trung cấp, công nhân	35	31.53	35	32.41	13	11.30	0	0	-22	-62.86

(Nguồn: Phòng nhân sự tổng hợp)

## 2.2. Phân tích và đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung Tâm kinh doanh VNPT - Bắc Giang

### 2.2.1. Phân tích các yếu tố duy trì trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Bắc Giang

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



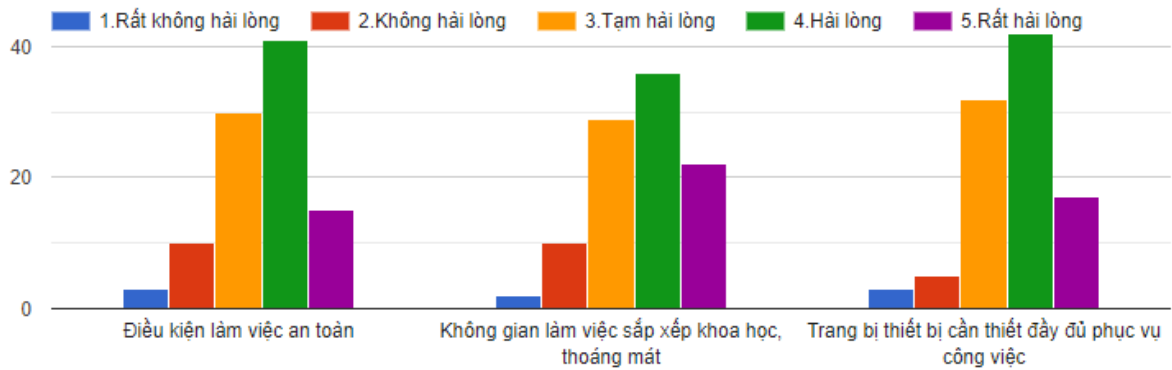
**Biểu đồ 2. 1: Đánh giá của NLD về chính sách tại phòng bán hàng**

(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 thưa 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



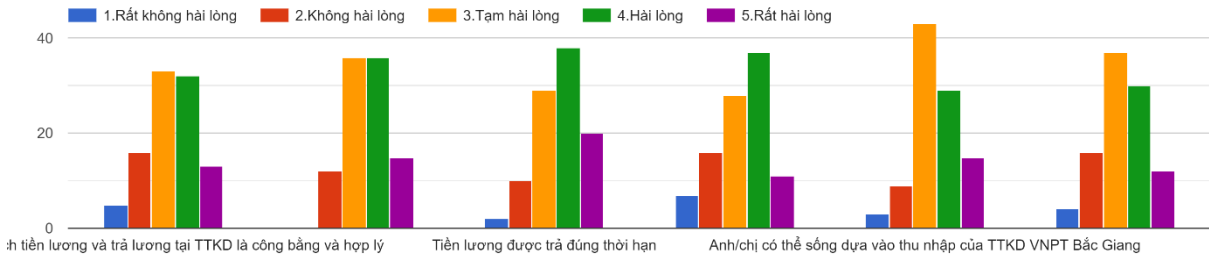
**Biểu đồ 2. 2: Biểu đồ đánh giá của NLD về điều kiện làm việc**

(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

Câu 4: Các yếu tố về lương



### Biểu đồ 2. 3: Đánh giá của NLD về lương tại TTKD VNPT – Bắc giang

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

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 NLD 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.

### 2.2.1.4. Chế độ phúc lợi

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

Đơn vị: %

Chỉ tiêu \ Mức độ	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	4%	13%	32%	38%	13%	100%

việc						
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)

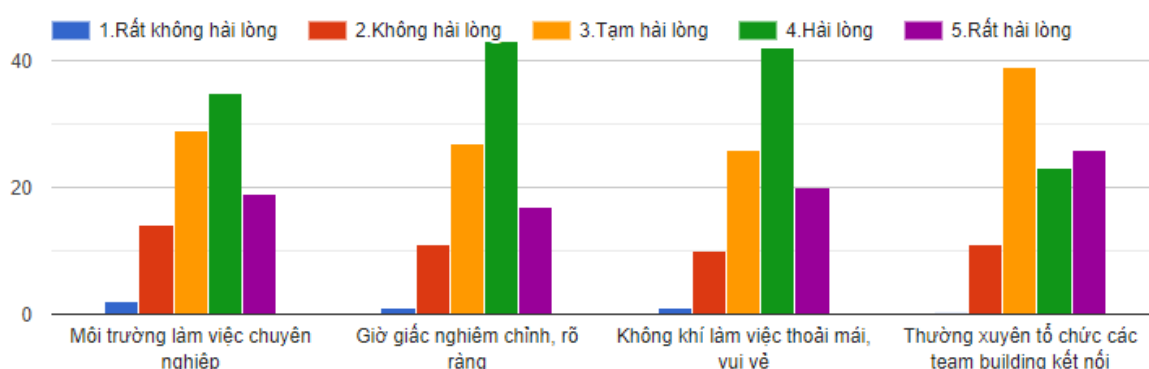
Dựa trên kết quả điều tra khảo sát của tác giả có thể nhận thấy chế độ phúc lợi của đơn vị khá tốt tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng đạt kết quả > 50%, bên cạnh đó tỷ lệ rất không hài lòng và không hài lòng vẫn còn tồn đọng nguyên nhân một số chính sách còn giới hạn ở mức độ nào đó như giới hạn việc chi 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 NLD phù hợp với thời điểm hiện tại để thoả đáng nhất, luôn luôn tạo điều kiện cho NLD để tạo động lực cho nhân viên yên tâm công tác.

#### 2.2.1.5. Môi trường làm việc

**Bảng 2. 3: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. 4: 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. Tuy năm 2020 – 2021 dịch bệnh diễn ra không diễn ra các hoạt động kết nối nhưng việc TTKD chăm lo cho NLD rất tốt, các hoạt động diễn ra thường niên như mọi năm như Team Building trong năm nay hoàn toàn không có nên việc NLD 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.

## 2.2.2. Phân tích các yếu tố tạo động lực làm việc tại Trung tâm kinh doanh VNPT

– Bắc Giang

### 2.2.2.1. Ghi nhận thành tích

**Bảng 2. 4: Đánh giá của NLD về ghi nhận thành tích tại TTKD VNPT – Bắc Giang**

Đơn vị: %

<b>Mức độ</b> <b>Chỉ tiêu</b>	<b>Rất không hài lòng</b>	<b>Không hài lòng</b>	<b>Tạm hài lòng</b>	<b>Hài lòng</b>	<b>Rất hài lòng</b>	<b>Tổng</b>
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)

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

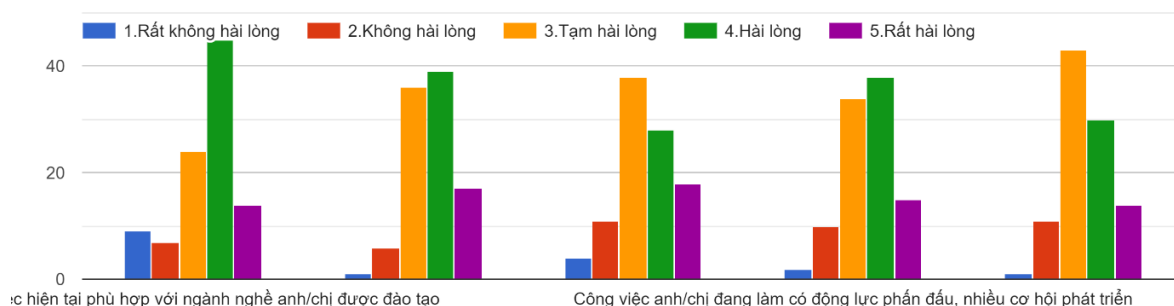


11% người không đồng ý và rất không đồng ý với tiêu chí về tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc và 29% người đánh giá tạm hài lòng.

#### 2.2.2.2. Đặc điểm công việc

### Biểu đồ 2. 5. Đánh giá của NLD về đặc điểm công việc

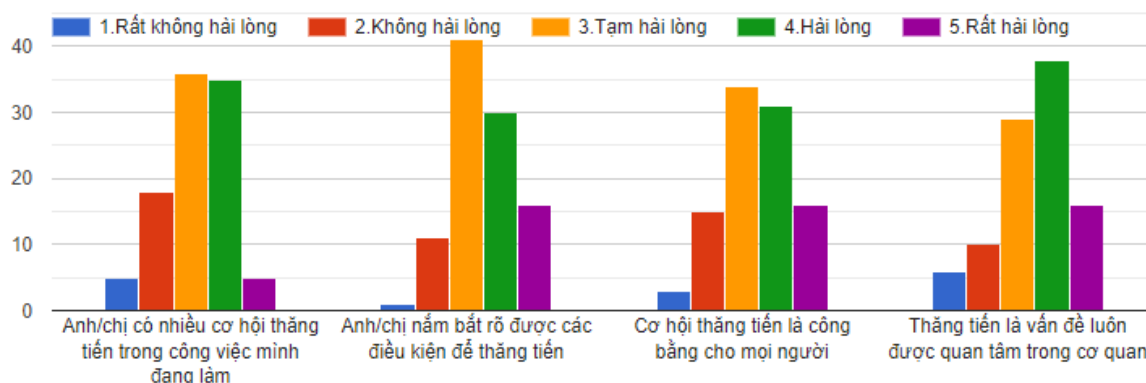
Câu 1: Các yếu tố về đặc điểm công việc



(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

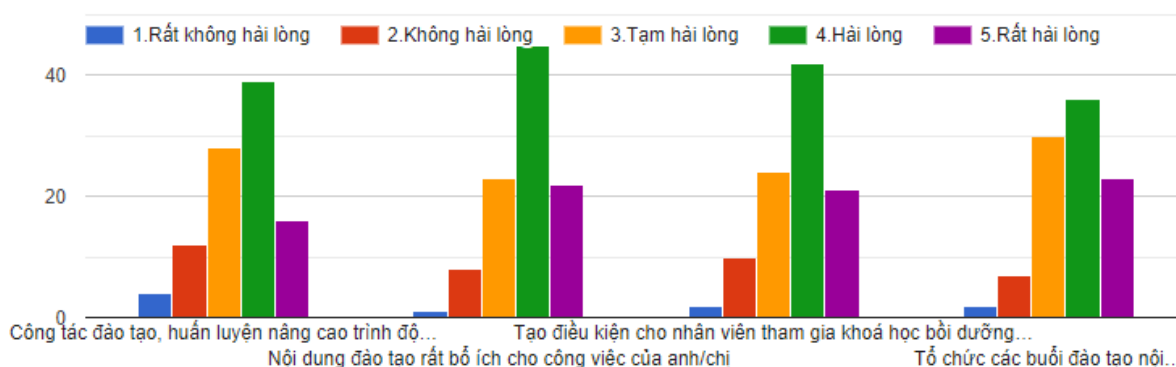


**Biểu đồ 2. 6. Đánh giá của NLD về thăng tiến tại TTKD VNPT – Bắc giang**

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

- Nâng cao năng lực, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động
- Thử thách và cải tiến tầm nhìn cho các lãnh đạo trẻ nhiệt huyết

#### 2.2.2.4. Đào tạo và phát triển



**Biểu đồ 2. 7. Đánh giá của NLD 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 NLD 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...

### **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**

- Phân phối tiền lương theo nguyên tắc làm ít hưởng ít, làm nhiều hưởng nhiều, không làm thì không hưởng. Lương được tính theo hiệu quả công việc, đảm bảo tiền lương gắn với kết quả hoạt động kinh doanh.
- Người lao động tự nguyện làm thêm ngoài giờ để đạt hiệu suất công việc cao
  - 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**

- Chưa có áp dụng CNTT để đánh giá chất lượng online.
- Các chế độ chính sách về lương còn điều chỉnh sau khi ban hành.
- Bố trí nguồn nhân lực còn hạn chế trong khi đó việc ghi nhận thành tích còn mang cảm tính.
- Tuy có nhiều khoá đào tạo chất lượng song vẫn có những khoá học dư thừa lãng phí.

### **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 người lao động 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**

- 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.

##### **3.1.2. Mục tiêu đối với nguồn nhân lực**

- Về điều kiện làm việc: Tạo mọi điều kiện thuận tiện nhất về cơ sở vật chất và công cụ giúp NLD phát huy hết năng lực của mình, cống hiến cho TTKD phát triển mạnh hơn về dịch vụ và khách hàng.
- 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 NLD.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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**

Cơ chế lương thưởng rất quan trọng trong việc đãi ngộ và duy trì phát triển nhân lực cho nên phải có giải pháp cụ thể:

Một là, phổ biến giải thích rõ cho người lao động biết được quy chế trả lương 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.

Hai là, thông qua trung 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.

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.

### 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.

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.

Kết quả sau khi đánh giá sẽ là căn cứ để trả lương, tăng lương, đề bạt, hay chuyển 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.

## 3.3. Kiến nghị

### 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 người lao động 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 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 NLĐ.

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.