

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THU THÙY**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ  
THÔNG TIN CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2021**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THU THÙY**

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ  
THÔNG TIN CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG**

**Chuyên ngành :**

**Quản trị nhân lực**

**Mã số :**

**8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. NGUYỄN TIẾN HƯNG**

**HÀ NỘI - 2021**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn *Tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông* là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**TÁC GIẢ**

**Nguyễn Thu Thùy**

## LỜI CẢM ƠN

Sau một thời gian học tập và nghiên cứu, được phép của Trường Đại học Lao Động Xã Hội và dưới sự hướng dẫn tận tình của các thầy cô giáo, luận văn thạc sỹ “*Tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông*” đã được hoàn thành.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô giáo, đặc biệt là giáo viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Tiến Hưng đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ tác giả trong suốt thời gian qua.

Trong quá trình thực hiện do còn nhiều hạn chế về lý luận, kinh nghiệm cũng như thời gian nghiên cứu còn hạn chế, luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến góp đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

**TÁC GIẢ**

**Nguyễn Thu Thùy**

# MỤC LỤC

**LỜI CAM ĐOAN**

**LỜI CẢM ƠN**

**MỤC LỤC**

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT ..... I**

**DANH MỤC BẢNG BIỂU ..... II**

**MỞ ĐẦU ..... 1**

1. Lý do chọn đề tài..... 1

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến chọn đề tài ..... 2

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu..... 5

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu ..... 5

5. Phương pháp nghiên cứu..... 6

6. Những đóng góp mới của luận văn..... 7

7. Nội dung chi tiết..... 7

**CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG  
TRONG DOANH NGHIỆP ..... 8**

**1.1. Một số khái niệm cơ bản..... 8**

1.1.1. Nhu cầu ..... 8

1.1.2. Động lực..... 8

1.1.3. Động lực lao động..... 9

1.1.4. Tạo động lực lao động..... 10

**1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động ..... 12**

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow ..... 12

1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam..... 13

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom..... 14

1.2.4. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner. .... 15

**1.3. Nội dung của tạo động lực lao động ..... 16**

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động..... 16

1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tài chính.....	17
1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi tài chính .....	22
<b>1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp .....</b>	<b>27</b>
1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động .....	27
1.4.2. Kết quả công việc của người lao động.....	28
1.4.3. Mức độ gắn bó của người lao động .....	28
1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động .....	28
<b>1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp .....</b>	<b>29</b>
1.5.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....	29
1.5.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	30
<b>1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty truyền thông. ....</b>	<b>34</b>
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp .....	34
1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Tổng công ty truyền thông .....	38
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG .....</b>	<b>40</b>
<b>2.1. Tổng quan về Tổng công ty Truyền thông.....</b>	<b>40</b>
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty .....	40
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty .....	41
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy Tổng công ty .....	42
2.1.4. Đặc điểm nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty .....	42
<b>2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của VNPT-Media .....</b>	<b>45</b>
2.2.1. Xác định nhu cầu của nhân viên CNTT .....	45
2.2.2. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính.....	47

2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính.....	59
2.2.4. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho nhân lực CNTT của Tổng công ty .....	66
<b>2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty truyền thông .....</b>	<b>69</b>
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....	69
2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	70
<b>2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty truyền thông.....</b>	<b>72</b>
2.4.1. Kết quả đạt được .....	72
2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân.....	73
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG .....</b>	<b>76</b>
<b>3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông .....</b>	<b>76</b>
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới.....	76
3.1.2. Định hướng tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty trong thời gian tới.....	76
<b>3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông .....</b>	<b>78</b>
3.2.1. Hoàn thiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động.....	78
3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính .....	79
3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính.....	82
3.2.4. Hoàn thiện đánh giá kết quả tạo động lực.....	86
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>89</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Từ viết tắt</b>	<b>Nguyên mẫu</b>
1	CNTT	Công nghệ thông tin
2	NLĐ	Người lao động
3	LĐ	Lao động
4	VHDN	Văn hóa doanh nghiệp
5	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
6	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc



**DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 2.1: Số lượng đội ngũ nguồn nhân lực .....	43
Bảng 2.2: Tổng hợp cơ cấu lao động của nhân viên CNTT đến tháng 12/2020 .....	44
Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về nhu cầu của nhân viên CNTT .....	46
Bảng 2.4: Quy mô tiền lương của VNPT-Media giai đoạn 2018-2020.....	51
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát công tác tiền lương của Tổng công ty .....	52
Bảng 2.6: Cơ cấu tiền thưởng và phúc lợi các năm 2018-2020.....	54
Bảng 2.7: Mức chi các loại hình khen thưởng của Tổng công ty, giai đoạn 2018-2020.....	55
Bảng 2.8: Mức chi thăm viếng, hiếu hỉ Tổng công ty, giai đoạn 2018 - 2020	57
Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên CNTT về tiền thưởng và phúc lợi.....	58
Bảng 2.10: Đánh giá của nhân viên CNTT về công tác đào tạo.....	60
Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên CNTT về cơ hội thăng tiến.....	62
Bảng 2.12: Đánh giá của nhân viên CNTT về môi trường làm việc .....	64

**DANH MỤC CÁC HÌNH VÀ SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Tổng công ty.....	42
Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Maslow .....	13
Hình 2.1: Nguồn nhân lực của VNPT-MEDIA giai đoạn 2018-2020 .....	43
Hình 2.2: Đánh giá của nhân viên CNTT về mức độ cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất, thiết bị cần thiết để thực hiện công việc .....	63
Hình 2.3. Đánh giá của nhân viên CNTT về mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn ĐGTHCV.....	65
Hình 2.4. Mức độ hài lòng đối với công việc của nhân viên CNTT .....	66
Hình 2.5. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của nhân viên CNTT .....	67
Hình 2.6. Mức độ gắn bó của nhân viên CNTT.....	68

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong doanh nghiệp, nhân lực là nguồn lực quý giá nhất trong các nguồn lực sản xuất, con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển. Chính vì vậy quản trị nhân lực có một vai trò đặc biệt quan trọng trong tổ chức nhằm khai thác hết tiềm năng, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực giúp tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả của tổ chức. Tuy nhiên, thực tế hiện nay xảy ra hiện tượng phổ biến đó là nhân viên thường xuyên nhảy việc, họ không còn tư tưởng gắn bó làm việc lâu dài cùng với doanh nghiệp, sau một thời gian cảm thấy không thỏa đáng họ sẽ tìm công việc mới. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn đến cơ cấu tổ chức cũng như phương hướng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

Tổng công ty Truyền thông (Tên viết tắt: VNPT-Media) được thành lập theo Quyết định số 89/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08 tháng 05 năm 2015 của Chủ tịch Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam, trên cơ sở tổ chức lại Tổng công ty VASC, Tổng công ty Thông tin và Quan hệ công chúng và các bộ phận nghiên cứu, phát triển nội dung số, dịch vụ giá trị gia tăng của Tổng công ty VDC, Tổng công ty Vinaphone.

Tổng công ty Truyền thông là một trong những Tổng công ty chủ chốt của Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam. Tổng công ty Truyền thông hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển, kinh doanh dịch vụ Truyền hình, dịch vụ Truyền thông đa phương tiện, dịch vụ Giá trị gia tăng và Công nghệ thông tin. Trong bối cảnh xu thế toàn cầu hóa hiện nay các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp Viễn thông nói riêng có một môi trường kinh doanh năng động và khắc nghiệt hơn. Điều này buộc Tổng công ty muốn tồn tại và phát triển phải vươn lên cạnh tranh

với các doanh nghiệp viễn thông trên thế giới. Cùng với sự cạnh tranh về công nghệ, dịch vụ, chất lượng sản phẩm... nhân lực cũng là yếu tố cạnh tranh hết sức hiệu quả của các doanh nghiệp.

Để thu hút và khai thác hết tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động; từ đó nâng cao năng suất, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh thì việc tạo động lực cho người lao động là hết sức cần thiết. Đặc biệt là đối với Tổng công ty Truyền thông thì nhân lực công nghệ thông tin là nhân lực có vai trò quan trọng quyết định hiệu quả sản xuất, kinh doanh và sự tồn tại, phát triển của doanh nghiệp. Chính vì vậy tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông nhằm tạo điều kiện cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó với doanh nghiệp, tăng năng suất lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo động lực lao động, đặc biệt là công tác tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin làm việc tại Tổng công ty Truyền thông, tác giả đã chọn đề tài “*Tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông*” làm luận văn tốt nghiệp.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến chọn đề tài**

### ***2.1. Tình hình nghiên cứu ngoài nước***

Có rất nhiều học thuyết của các nhà khoa học đã nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động từ cách đây hàng thập niên trở về trước. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực lao động theo hai cách khác nhau: các học thuyết nội dung với cách tiếp cận theo nhu cầu của người lao động như Maslow, Herzberg... hay về nhóm học thuyết quá trình với cách tiếp cận theo hành vi của người lao động như Adams, Vroom, Skinner....

Có rất nhiều lý thuyết liên quan đến vấn đề tạo động lực được đưa vào ứng dụng nghiên cứu, bao gồm: lý thuyết tháp nhu cầu của Abraham

Maslow, lý thuyết về nhu cầu của D. McClelland, lý thuyết động lực thành đạt của J Atkinson, lý thuyết hai nhân tố của F. Herzberg, lý thuyết mong đợi của V.H. Vroom và một số một số lý thuyết liên quan khác

Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng người và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo. Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện để họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majes Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài: “Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong động lực lao động.

Tuy nhiên, việc vận dụng các lý thuyết để tạo động lực cho người lao động cần được xem xét và sàng lọc. Qua nghiên cứu, tạo động lực được xem xét là bị tác động bởi các yếu tố như nhu cầu (nhu cầu cơ bản, nhu cầu phát triển và nhu cầu tự hoàn thiện), môi trường chính sách (chính sách tuyển dụng và đào tạo, chính sách đãi ngộ, chính sách quản lý và sử dụng, chính sách tạo môi trường làm việc), môi trường làm việc trong tổng công ty, môi trường làm việc ngoài tổng công ty và đặc điểm cá nhân của người lao động.

## ***2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước***

Luận án tiến sĩ của tác giả Vũ Thị Uyên (2008) với đề tài “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội hiện nay”, đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, luận án tiến sĩ kinh tế. Trong luận án tác giả đã tiếp cận từ góc độ nhu cầu của lao động quản lý. Trong nội dung phân tích tác giả phân tích nhu cầu, sự thỏa mãn, cách phát triển nhu cầu mới nhằm tăng động lực trong lao động của lao động quản lý trong các

doanh nghiệp nhà nước để đưa ra các vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động. Từ đó kiến nghị các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội.

Luận án tiến sỹ của tác giả Phan Minh Đức (2018), “Tạo động lực cho người lao động tại các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam”, Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương, Hà Nội, Luận án tiến sỹ kinh tế. Luận án đã phân tích công tác tạo động lực, và tìm những hướng đi mới, phù hợp hơn cho các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam hiện nay.

Tác giả An Quang Thắng (2018), trong luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh “Tạo động lực cho lao động tại Tổng công ty cổ phần sản xuất Ô Việt”.

Tác giả Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), trong luận văn thạc sỹ quản trị nhân lực “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng công ty cổ phần Softech”.

Tác giả Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (Lilama).

Báo Lao động đăng ngày 14/10/2015, về buổi tọa đàm do Báo Lao động tổ chức tại Hà Nội, chủ đề: “Tạo động lực lao động để tăng năng suất lao động”. Bài báo đề cập ý kiến của các chuyên gia về vấn đề tạo động lực cho người lao động, gia tăng năng suất lao động đó là: Sự chia sẻ lợi ích với người lao động, doanh nghiệp muốn phát triển bền vững thì phải thường xuyên đầu tư đổi mới công nghệ, quan tâm đến đời sống của người lao động, bên cạnh đó là việc cải thiện môi trường pháp lý, tăng lương, tái tạo sức lao động, áp dụng khoa học kỹ thuật, đào tạo kỹ thuật cho người lao động... để người lao động có động lực làm việc.

Từ quá trình nghiên cứu các công trình khoa học của các tác giả cho thấy công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động nhất là tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông là một việc làm có ý nghĩa, nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực hơn, mang lại hiệu quả cao cho nhân viên cũng như hoạt động của Tổng công ty.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***3.1. Mục đích nghiên cứu***

Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông.

#### ***3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Tìm hiểu cơ sở lý luận liên quan đến tạo động lực lao động, các yếu tố tạo động lực, công cụ tạo động lực làm việc.
- Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin để từ đó tìm ra nguyên nhân, những tác động tích cực và tiêu cực ảnh hưởng tới động lực lao động của nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông.
- Đề xuất các giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông nhằm nâng cao hiệu quả làm việc.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

#### ***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin tại Doanh nghiệp.

#### ***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

Về nội dung: Đề tài nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến tạo động lực lao động cho người lao động.

Không gian nghiên cứu: Tại Tổng công ty Truyền thông, địa chỉ 57A Huỳnh Thúc Kháng, phường Láng Hạ, quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội

Thời gian nghiên cứu: Từ 2018 đến 2020, đề xuất giải pháp tăng cường tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông đến năm 2025.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu sau:

### **5.1. Phương pháp thu thập thông tin:**

\* Thu thập thông tin thứ cấp:

Thu thập thông tin qua các nguồn bên trong và bên ngoài Tổng công ty Truyền thông như báo cáo về kết quả hoạt động kinh doanh, lương, thưởng, môi trường làm việc, các quy định, quy chế hoạt động ...

Thông tin liên quan đến tạo động lực lao động cho đội ngũ công nghệ thông tin từ năm 2018 đến nay.

\* Thu thập thông tin sơ cấp:

Thiết kế mẫu bảng hỏi bằng phiếu điều tra về tạo động lực về vật chất và tinh thần cho đội ngũ nhân viên CNTT.

Mục đích điều tra: Lấy ý kiến đánh giá của đội ngũ nhân viên CNTT Tổng công ty về thực trạng tạo động lực lao động.

Đối tượng điều tra: là đội ngũ nhân viên CNTT Tổng công ty.

Quy mô mẫu: tiến hành điều tra, khảo sát 100 nhân viên CNTT Tổng công ty. Trong đó:

Số phiếu phát ra: 100 phiếu. Số phiếu thu về: 100 phiếu. Số phiếu hợp lệ: 100 phiếu.

Nội dung bảng hỏi: Các nội dung, các yếu tố, các biện pháp liên quan đến tạo động lực lao động, mức độ hài lòng của đội ngũ nhân viên CNTT Tổng công ty để phân tích ra kết quả tạo động lực lao động.



Địa điểm khảo sát: Tổng công ty VNPT-Media.

### **5.2. Phương pháp xử lý thông tin**

Phương pháp xử lý thông tin được dùng là phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh. Kết quả điều tra được tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel để thống kê, tổng hợp số liệu.

### **6. Những đóng góp mới của luận văn**

- Giá trị lý luận: Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về tạo động lực cho người lao động tại doanh nghiệp.

- Giá trị thực tiễn: Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty và đề xuất giải pháp khắc phục những mặt còn tồn tại trong công tác tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông.

### **7. Nội dung chi tiết**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông.

Chương 3: Giải pháp tăng cường tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông.

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nhu cầu

“Nhu cầu là một 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” Theo tác giả Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương (Hành vi tổ chức, 2013, tr. 88).

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu của con người rất phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội.

Nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Với mỗi người cụ thể khác nhau trong xã hội, việc thực hiện các nhu cầu cũng rất khác nhau tùy theo từng quan điểm của từng cá nhân. Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra tâm lý căng thẳng, khiến con người phải tìm cách để đáp ứng. Người lao động cũng như vậy, họ bị thúc đẩy bởi trạng thái mong muốn. Để có thể thỏa mãn được những mong muốn này, mong muốn càng lớn thì nỗ lực càng cao và ngược lại.

#### 1.1.2. Động lực

Theo giáo trình Quản trị nhân lực – Trường Đại học kinh tế quốc dân của tác giả Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm thì “ Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.” [9, tr.134]. Theo cách hiểu này, động lực có được không xuất phát từ bất kỳ một sự

cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ nội tâm của người lao động.

Theo giáo trình Hành vi tổ chức – Trường Đại học kinh tế quốc dân do tác giả Bùi Anh Tuấn (chủ biên) 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 suất cao” [21, tr.85].

Như vậy, bản chất của động lực lao động là những gì kích thích con người hành động để đạt được mục tiêu nào đó. Mục tiêu của con người đặt ra một cách có ý thức được phản ánh bởi động cơ của người lao động và quyết định hành động của họ. Như vậy động cơ lao động là nguyên nhân, lý do để cá nhân người lao động tham gia vào quá trình lao động, còn động lực lao động là biểu hiện của sự thích thú, hưng phấn thôi thúc họ tham gia làm việc. Động cơ vừa có thể tạo ra động lực mạnh mẽ cho người lao động nhưng nó cũng đồng thời có thể thui chột đi mong muốn được làm việc, được cống hiến của họ. Người quản lý phải hiểu và phân tích động cơ, động lực của người lao động để đưa ra các chính sách nhân sự hợp lý để người lao động hoàn thành công việc đồng thời giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu đặt ra

### ***1.1.3. Động lực lao động***

Có nhiều khái niệm về động lực lao động, mỗi khái niệm có một quan điểm khác nhau nhưng đều làm rõ được bản chất của động lực lao động.

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức”. [9, tr.13]

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. [21,tr.9]

Động lực lao động xuất phát từ trong nội tại suy nghĩ của người lao động. Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi người lao động đảm nhiệm một công việc khác nhau có thể có động lực lao động khác nhau để làm việc tích cực hơn.

Có thể rút ra một cách hiểu chung nhất về động lực lao động: Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động.

#### ***1.1.4. Tạo động lực lao động***

Vấn đề tạo động lực lao động cho nhân lực nói chung và cho người lao động trong tổ chức nói riêng đã được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu.

Theo tác giả Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào”. [14, tr.145]

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”. [21, tr. 98].

Từ các khái niệm trên có thể hiểu rằng tạo động lực lao động chính là việc các nhà quản trị vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp. Do đặc thù tính chất công việc của lao động gián tiếp và công nhân sản xuất khác nhau, cũng như trình độ học vấn, nhu cầu và mức độ hài lòng về công việc của hai khối lao động này là khác nhau. Do đó, tạo động lực cho lao động gián tiếp và công nhân sản xuất cũng khác nhau. Với lao động gián tiếp thì nhu cầu về xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được thể hiện của họ được đặt lên trên nhu cầu về sinh lý, cho nên tạo động lực lao động cho khối lao động gián tiếp thì doanh nghiệp cần chú trọng vào các biện pháp tạo động lực bằng các khuyến khích tinh thần như đào tạo và phát triển, cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, đánh giá thực hiện công việc... để nâng cao mức độ hài lòng cho khối lao động gián tiếp. Và ngược lại với công nhân sản xuất (lao động trực tiếp), do trình độ học vấn và nhận thức của họ không cao bằng khối lao động gián tiếp, nên nhu cầu của họ vẫn tập trung vào nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn thay vì các nhu cầu xã hội và nhu cầu được thể hiện. Chính vì thế, đối với khối công nhân sản xuất thì doanh nghiệp sẽ tập trung vào các biện pháp tạo động lực bằng các khuyến khích vật chất như tiền lương, thưởng và chế độ phúc lợi; hoặc tạo động lực bằng cách nâng cao điều kiện làm việc thì sẽ đem lại hiệu quả cao trong công tác tạo động lực lao động cho doanh nghiệp hơn.

## 1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động

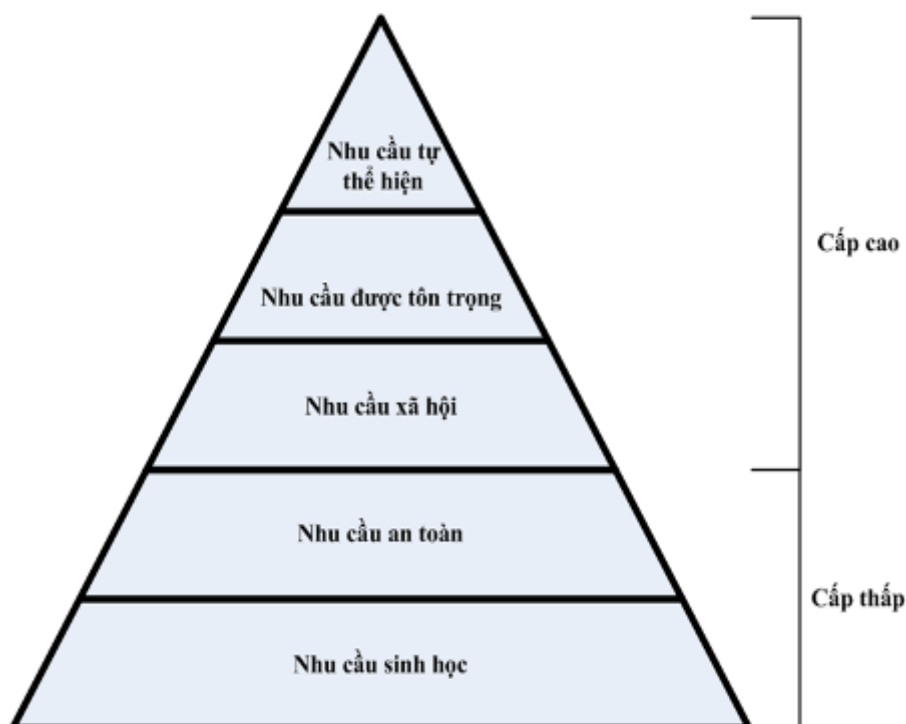
### 1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Lý thuyết về thứ bậc nhu cầu của Abraham Maslow:

Lý thuyết về động lực được biết đến nhiều nhất là hệ thống phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow. Maslow đưa ra giả thuyết rằng trong mỗi con người, tồn tại một hệ thống phân cấp gồm năm nhu cầu:

- Sinh lý. Bao gồm đói, khát, trú ẩn, tình dục và các nhu cầu cơ thể khác.
- An toàn. An ninh và bảo vệ khỏi tổn hại về thể chất và tinh thần.
- Xã hội. Tình cảm, sự gắn bó, sự chấp nhận và tình bạn.
- Quý trọng. Các yếu tố bên trong như tự trọng, tự chủ, thành tích và các yếu tố bên ngoài như địa vị, sự công nhận và sự chú ý.
- Tự thực hiện. Để trở thành những gì chúng ta có khả năng trở thành bao gồm thăng tiến, đạt được tiềm năng của tổ chức và tự hoàn thành.

Mặc dù không có nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn, một nhu cầu thực sự thỏa mãn không còn là động lực nữa. Do đó, khi mỗi người trở nên hài lòng đáng kể, người tiếp theo trở nên chiếm ưu thế. Vì vậy, nếu bạn muốn thúc đẩy ai đó, theo Maslow, bạn cần hiểu mức độ phân cấp mà người đó hiện đang ở và tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu ở mức hoặc trên mức đó, tiến lên các bước. Maslow tách năm nhu cầu thành các đơn hàng cao hơn và thấp hơn. Nhu cầu sinh lý và an toàn, theo lý thuyết cho biết con người bắt đầu từ nhu cầu cấp thấp hơn; xã hội, lòng tự trọng và tự thực hiện là nhu cầu cấp cao hơn. Nhu cầu cấp cao hơn được thỏa mãn trong nội bộ (bên trong con người), trong khi nhu cầu cấp thấp hơn chủ yếu được thỏa mãn ở bên ngoài (bởi những thứ như lương, hợp đồng liên minh và nhiệm kỳ).



(Stephen P. Robbins, Timothy A. Thảm phán, 2013)

### Hình 1.1 Tháp nhu cầu của Maslow

Ví dụ đối với một sinh viên vừa mới ra trường, đi xin việc thì vấn đề cần việc làm và có thu nhập cơ bản là nhu cầu quan trọng. Còn đối với một nhân viên đã có thâm niên và tích lũy được nhiều kinh nghiệm thì nhu cầu của người đó phải có là vị trí và chức vụ trong doanh nghiệp hoặc được trả lương cao xứng đáng với năng lực của họ. Việc đề bạt chức vụ phù hợp với nhân viên này sẽ làm tăng động lực làm việc và khuyến khích họ làm việc hăng say có hiệu quả hơn.

#### 1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adam

Adams (1963) cho rằng “Nhân viên có xu hướng đánh giá sự công bằng bằng cách so sánh công sức họ bỏ ra so với những thứ họ nhận được cũng như so sánh tỷ lệ đó của họ với của những đồng nghiệp trong Nhà máy. Nếu kết quả của sự so sánh đó là sự ngang bằng nhau tức công bằng thì họ sẽ tiếp tục duy trì nỗ lực và hiệu suất làm việc của mình. Nếu thù lao

nhận được vượt quá mong đợi của họ, họ sẽ có xu hướng gia tăng công sức của họ trong công việc, ngược lại nếu thù lao họ nhận được thấp hơn so với đóng góp của họ, họ sẽ có xu hướng giảm bớt nỗ lực hoặc tìm các giải pháp khác như vắng mặt trong giờ làm việc hoặc thôi việc”.

Các quyền lợi cá nhân

Các quyền lợi của người khác

~

Đóng góp của cá nhân

Đóng góp của người khác

Nếu tỷ số đó lớn hơn hay nhỏ hơn của những người khác thì đều có thể tác động tới hành vi lao động của cá nhân để xác định lại sự cân bằng như: thay đổi đầu vào cho công việc như giảm nỗ lực làm việc; thay đổi phần thưởng nhận được như đòi tăng lương thưởng; rời bỏ tình trạng hiện tại như bỏ việc; thay đổi mức so sánh với các đồng nghiệp khác; bóp méo sự so sánh vì họ có thể cho rằng sự bất công có thể chỉ tạm thời và có thể thay đổi trong tương lai; tác động tới thay đổi đầu vào hoặc đầu ra của người họ so sánh như đòi tăng thêm nhiệm vụ cho đồng nghiệp. Sự công bằng được thiết lập khi cá nhân cảm thấy tỷ số giữa quyền lợi/đóng góp của họ ngang bằng với tỷ số đó của người khác. Sự so sánh liên quan trực tiếp với tình trạng phân chia quyền lợi của người quản lý trong nhóm lao động có tác động tới sự thoả mãn và hành vi làm việc của cá nhân.

### ***1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

Tác giả Vroom cho rằng “Hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai”. Khác với Maslow, Vroom không tập trung vào nhu cầu của con người mà tập trung vào kết quả. Lý thuyết này xoay quanh ba khái niệm cơ bản:



- Kỳ vọng (Expectancy): “là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả”.

- Tính chất công cụ (Instrumentality): “là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa kết quả và phần thưởng”.

- Hóa trị (Valence): “là mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện thông qua mối quan hệ giữa phần thưởng (rewards) và mục tiêu bản thân”.

Vroom cho rằng “Người nhân viên chỉ có động lực làm việc khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác là khi họ tin rằng nỗ lực của họ sẽ cho ra kết quả tốt hơn, kết quả đó sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng và phần thưởng đó có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu bản thân của họ”.

Ứng dụng lý thuyết này vào nghiên cứu, muốn có được nhận thức đó trước hết các tổ chức phải đưa ra được những phương hướng, những chính sách và truyền thông trong doanh nghiệp thật tốt. Tất cả nhân viên biết làm thế nào đạt được mục tiêu cao nhất và với kết quả đạt được này họ sẽ nhận được phần thưởng cao nhất xứng đáng với nỗ lực của họ. Hiểu rõ được mục tiêu của tổ chức, mục tiêu của bản thân và làm thế nào để đạt được cũng như thỏa mãn về thưởng phạt công minh cũng sẽ giúp họ tin rằng những kết quả họ đạt được chắc chắn sẽ nhận được sự ghi nhận cũng như phần thưởng của Nhà máy từ đó tạo nên được động lực làm việc cao nhất.

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

Ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại.

Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho người lao động đó là: Khen thưởng nhân viên: người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt. Sử dụng hình phạt: người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì. Làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt. Ông khuyến cáo rằng, trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện trước tập thể.

### **1.3. Nội dung của tạo động lực lao động**

#### ***1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động***

Con người nói chung hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Đồng thời việc nhu cầu được thỏa mãn là mục đích hành động của con người. Theo cách xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào thay đổi được hành vi của con người. Nói cách khác, người quản lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu của người lao động làm cho họ làm việc tích cực hơn.

Như vậy, để có kỹ năng khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để thoả mãn các nhu cầu đó, nghĩa là họ cần biết đáp ứng các nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý. Ví dụ khi một nhân viên vừa mới được tuyển dụng đang cần việc làm và có thu nhập thì việc tạo cơ hội việc làm và thu nhập cho bản thân nhân viên này là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã làm việc lâu năm, nhiều kinh nghiệm, tiền lương đã ở mức cao thì động lực làm việc chính không phải là tiền lương nữa mà là cơ hội được thăng tiến, khẳng định mình. Việc được đề bạt vào một chức vụ ở vị trí cao hơn cho sẽ khuyến khích nhân viên này nỗ lực làm việc hơn.

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp có chính sách gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động. Một khi nhu cầu của người lao động được thoả mãn thì mức độ hài lòng của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và nhờ vậy họ sẽ gắn kết và nỗ lực nhiều hơn với tổ chức.

### ***1.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích tài chính***

#### ***1.3.2.1. Tiền lương***

Trong hoạt động quản trị của doanh nghiệp thì tiền lương chính là khoản tiền thù lao mà doanh nghiệp trả cho họ thường biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thoả thuận giữa người sử dụng LĐ và NLĐ, hoặc bằng pháp luật, pháp quy Quốc gia, do người sử dụng LĐ phải trả cho NLĐ theo hợp đồng LĐ cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc những dịch vụ đã làm hoặc sẽ phải làm.

Việc trả lương phải đúng theo mức độ hoàn thành công việc và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức. Doanh nghiệp không thể trả lương quá cao cho người lao động vì nó có thể ảnh hưởng đến hoạt

động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, ngược lại cũng không nên trả lương quá thấp cho người lao động, việc đó ảnh hưởng trực tiếp tới cuộc sống của họ khiến họ không tích cực làm việc thậm trí họ còn có thể rời bỏ doanh nghiệp. Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ.

Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không hấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định dùng để trả cho những người lao động làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề.

Việc xây dựng hệ thống tiền lương cần hướng tới mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt với công tác tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương. Muốn vậy phải xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương tương xứng.

#### *1.3.2.2. Tiền thưởng*

Tiền thưởng là khoản tiền mà người sử dụng lao động thưởng cho người lao động căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh hằng năm và mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Đối với DN, bên cạnh công tác tiền lương thì tiền thưởng đối với NLĐ có tác dụng rất tích cực đối với NLĐ trong công việc của họ, đó chính là một trong những động lực quan trọng để nâng cao năng suất LĐ của họ.

Ngoài ra, tiền thưởng còn là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn.

Thưởng có rất nhiều loại. Trong thực tế các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau đây:

- Thường năng suất, chất lượng: áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức độ yêu cầu về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Thường tiết kiệm: áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu, có tác dụng giảm giá thành sản phẩm dịch vụ mà vẫn bảo đảm được chất lượng theo yêu cầu.

- Thường sáng kiến: áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới, vv ... có tác dụng làm nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành, hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

- Thường theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: áp dụng khi doanh nghiệp làm ăn có lời, người lao động trong doanh nghiệp sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng. Hình thức này được áp dụng trả cho nhân viên vào cuối quý, sau nửa năm hoặc cuối năm tùy theo cách thức tổng kết hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Thường tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới: áp dụng cho các nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm được hợp đồng cho doanh nghiệp, vv ... hoặc có các hoạt động khác làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp

Cách tính tiền thưởng rất đa dạng, thông thường, các loại tiền thưởng năng suất, chất lượng, thưởng tiết kiệm; thưởng sáng kiến và thưởng cho nhân viên tìm được các khách hàng mới, các địa chỉ tiêu thụ mới được xác định bằng tỷ lệ phần trăm so với phần lợi ích mà nhân viên mang lại cho doanh nghiệp.

Hình thức thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp thường được hội đồng quản trị doanh nghiệp và giám đốc

điều hành ấn định trước, thông báo cho toàn thể nhân viên biết để kích thích mọi người cố gắng làm việc tốt hơn.

Các hình thức thưởng: bảo đảm ngày công, thưởng về sự tận tâm với doanh nghiệp thường được xác định theo tỷ lệ phần trăm so với lương cơ bản hoặc quà tặng của doanh nghiệp, chế độ nghỉ phép khuyến khích.

Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả công việc để nâng cao sự nỗ lực trong công việc của người lao động. Xây dựng chế độ khen thưởng cho người lao động phải gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại, có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc; khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động.

#### *1.3.2.3. Phụ cấp*

Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp hỗ trợ cho người lao động do việc họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện ít an toàn, khó khăn hay không ổn định.

Phụ cấp mang lại lợi ích cho người lao động, làm tăng thu nhập cho họ, bù đắp hao phí lao động mà trong lương cấp bậc, chức vụ, chuyên môn, nghiệp vụ chưa thể hiện đầy đủ điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt khó khăn... Điều này đảm bảo việc tái sản xuất sức lao động tốt hơn.

Phụ cấp tạo sự công bằng cho những người lao động ở các môi trường làm việc, điều kiện làm việc khác nhau. Từ đó người lao động thực sự gắn bó và hiểu tổ chức để làm việc hiệu quả hướng tới mục tiêu của doanh nghiệp.

Đánh giá và xây dựng phụ cấp phải công khai, minh bạch và được thực hiện một cách công bằng.

#### *1.3.2.4. Phúc lợi*

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi (Chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên người lao động yên tâm hơn với công việc của mình, đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động.

Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên người lao động trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

Chương trình phúc lợi phải có tính khả thi và gắn với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc chi trả cho các chương trình phúc lợi phải nằm trong khả năng thanh toán và khả năng triển khai của doanh nghiệp.

Chương trình phúc lợi phải công khai, minh bạch, rõ ràng và mọi người lao động phải bình đẳng như nhau khi hưởng các khoản phúc lợi. Các chương trình phúc lợi được phổ biến đến từng người lao động để họ hiểu rõ về quyền lợi của mình. Các quy định về phúc lợi phải được thống nhất trong toàn tổ chức, không có sự phân biệt đối xử.

### ***1.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi tài chính***

#### ***1.3.3.1. Môi trường và điều kiện làm việc***

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái...

Khi được làm việc trong môi trường thuận lợi, người lao động sẽ thấy thoải mái tinh thần, giảm stress, phục hồi khả năng làm việc tốt hơn, qua đó động lực làm việc sẽ tăng lên.

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng



nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những người lao động, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của tổ chức.

#### *1.3.3.2. Công tác đánh giá thực hiện công việc*

Trong doanh nghiệp thì khi NLD được cấp trên phân công công việc là rất quan trọng. Việc phân tích công việc một cách chi tiết và dễ hiểu sẽ giúp cho NLD hiểu rõ hơn về công việc của mình điều này ảnh hưởng quan trọng đến đến việc tạo động lực làm việc của doanh nghiệp. Nếu phân tích công việc rõ ràng sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp tuyển chọn đúng người việc đánh giá công việc của nhân viên sẽ diễn ra dễ dàng và chính xác hơn. Đó cũng là cơ sở để đánh giá và thưởng phạt.

Đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ có tác động lên cả tổ chức lẫn các cá nhân. Nhân viên, đặc biệt là những người có xu hướng tự đánh giá họ thấp; những người có kết quả thực hiện công việc không cao hoặc những người không tin tưởng là việc đánh giá là công bằng, hợp lý sẽ cảm thấy lo lắng, sợ hãi, thậm chí không an tâm khi làm việc trong doanh nghiệp. Ngược lại, những nhân viên thực hiện công việc ở mức độ xuất sắc, có nhiều tham vọng, cầu tiến sẽ coi việc đánh giá kết quả thực hiện công việc như những cơ hội giúp họ thăng tiến.

Đối với doanh nghiệp thì khi đánh giá thực hiện công việc, kết quả đánh giá sẽ là cơ sở, là căn cứ để doanh nghiệp xây dựng các chính sách quản trị nguồn nhân lực sát với thực tiễn. Việc ghi nhận thành tích kịp thời, khích lệ động viên đúng việc, đúng người, đúng chỗ, đúng cách sẽ tạo động lực cho NLD nâng cao năng suất LĐ, hiệu quả làm việc của NLD, tăng sự gắn bó của NLD với doanh nghiệp.

Vì kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với quá trình làm việc của người lao động. Do đó, nó có

ảnh hưởng trực tiếp tới người lao động trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến, kỷ luật... Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của người lao động nâng cao năng suất lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

#### *1.3.3.3. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Đào tạo và phát triển là những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của NLĐ.

Đối với các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho NLĐ, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLĐ, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của NLĐ.

Đối với NLĐ, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho NLĐ, NLĐ sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức.

Bên cạnh đó, khi được đào tạo, bản thân sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để bản thân gắn bó với tổng công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để NLĐ hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, doanh nghiệp phải kết hợp Tạo động lực thông qua đào tạo với các hình thức khác. Chỉ khi đó mới có thể kết hợp kích thích sự thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho NLĐ.

Một số hình thức đào tạo thường được các doanh nghiệp áp dụng là:

- ***Đào tạo tại nơi làm việc:***

+ Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ: Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cả công nhân kỹ thuật, nhân viên văn phòng, lẫn các quản trị. Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, quá trình thực hiện diễn ra như sau: Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc. Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc. Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần. Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức thực hiện tốt hơn. Để công nhân tự thực hiện công việc, khuyến khích công nhân đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng của công việc.

Khi đào tạo các quản trị gia, các chuyên viên, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này sẽ có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp cho các quản trị giảm bớt được một số trách nhiệm. Các quản trị gia sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cao cấp trong tổng công ty Ở Việt Nam, cách đào tạo này rất thông dụng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và đối với những nghề thủ công phổ biến như mộc, cơ khí, may, dệt,...

+ Tổ chức khoá đào tạo chính thức trong tổ chức: Các khoá đào tạo trong tổ chức được thực hiện theo kế hoạch đào tạo. Sau khi xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo cho mỗi khoá đào tạo, bộ phận đào tạo của doanh nghiệp cần trả lời được các câu hỏi trong.

- ***Đào tạo ngoài nơi làm việc:***

Tổ chức gửi nhân viên tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài tại các trường đại học, các Tổng công ty tư vấn, đào tạo. Các trường đại học, các Tổng công ty tư vấn, đào tạo có thể cung cấp các chương trình nâng cao năng lực quản trị như sau: Các chương trình tiếp tục đào tạo chung về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh,... Các chương trình này có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng.

Đào tạo là cơ sở của đề bạt lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Qua quá trình đào tạo, người lao động sẽ có cái nhìn mới về công việc của họ và đó là cơ sở để phát huy khả năng sáng tạo trong công việc của người lao động. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để người lao động hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, tổ chức cần phải kết hợp tạo động lực lao động thông qua đào tạo và các hình thức khác, mới có thể thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động và tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động.

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng

phát triển của người lao động, từ đó cất nhắc, đề bạt người lao động vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn nữa. Vì vậy việc tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động có ý nghĩa quan trọng trong việc người lao động quyết định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình. Tổ chức cần quy định rõ ràng về chính sách thăng tiến, đảm bảo thăng tiến phải dựa trên năng lực, hiệu quả công việc và đảm bảo công bằng, bình đẳng trong việc tiếp cận cơ hội thăng tiến

#### **1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động***

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đo đếm chính xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của người lao động có thể được điều tra qua bảng hỏi, phỏng vấn,...theo các tiêu chí về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, điều kiện làm việc,... Nếu người lao động cảm thấy hài lòng thì kết luận người lao động có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực của công ty không hiệu quả và cần chấn chỉnh

#### ***1.4.2. Kết quả công việc của người lao động***

Kết quả thực hiện công việc của NLD tốt hoặc không tốt thường do tinh thần và thái độ làm việc của họ quyết định nên. Nếu NLD có động lực tốt thì họ sẽ có hành vi tốt, góp phần nâng cao hiệu quả năng suất LD. Để đánh giá vấn đề này cần dựa vào các tiêu chí như hệ số hoàn thành KPI, mức độ chuyên cần hiệu quả sử dụng thời gian,...

#### ***1.4.3. Mức độ gắn bó của người lao động***

Để đánh giá được độ gắn bó của NLD với doanh nghiệp điều này thể hiện qua số LD xin nghỉ việc qua các năm hay số lao động nghỉ việc khi chưa đến tuổi nghỉ hưu. Đối với một doanh nghiệp để tạo được niềm tin và tạo được động lực làm việc tốt thì số nhân viên sẽ ít có khả năng nghỉ việc mà họ sẽ hết mình cống hiến cho tổng công ty.

#### ***1.4.4. Tính tích cực chủ động sáng tạo của người lao động***

Đối với tính tích cực chủ động sáng tạo của nhân viên NLD có động lực, họ luôn chủ động sáng tạo trong công việc, tính sáng tạo chủ động trong công việc giúp NLD hoàn thành công việc ngoài mong đợi của tổ chức. NLD có động lực làm việc cao sẽ gắn kết với DN, sáng tạo hơn và phục vụ nhu cầu của khách hàng tốt hơn, do đó họ đóng góp vào thành công của tổ chức. Ngoài ra, người có động làm việc thể hiện qua tính tự giác làm việc, mà không cần sự quản lý hay đôn đốc trong thực hiện công việc, mà họ tự giác, ham muốn LD và cống hiến, luôn chủ động trong việc giải quyết các công việc, tạo mối quan hệ tốt với đồng nghiệp,.. Vậy nên, để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức cũng như hiệu quả làm việc của NLD, đầu tiên là cần phải quan tâm đến việc tạo động lực cho NLD.

## **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp**

### **1.5.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

#### **\* Các quy định của pháp luật, Chính phủ**

Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về LĐ là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các cá thể trong quan hệ LĐ, đặc biệt là NLĐ khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ LĐ. Luật pháp nói chung và luật pháp về LĐ nói riêng được đưa ra nhằm đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường LĐ, chống lại sự phân biệt đối xử. Một số các quy định cụ thể: Luật LĐ, Luật bảo hiểm xã hội, các Nghị định, thông tư về tiền lương... góp phần đảm bảo quyền lợi NLĐ được thực thi đồng nhất và công bằng. Luật pháp nghiêm minh sẽ tạo ra sự công bằng, cuộc sống ổn định, bình yên đồng thời khiến cho NLĐ yên tâm công tác. Luật pháp về LĐ càng hoàn thiện, càng công minh và hiệu lực thì NLĐ sẽ càng yên tâm hơn trong LĐ vì họ sẽ không phải sợ sự ép buộc vô lý và những đòi hỏi thái quá của người sử dụng LĐ. Do đó hệ thống pháp luật của đất nước tạo động lực lớn cho NLĐ yên tâm công tác và tin tưởng vào việc quyền lợi của mình được thực thi và bảo vệ một cách nghiêm minh.

#### **\* Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động**

Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù, định hướng công việc khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của NLĐ. Ví dụ như ngành tài chính- ngân hàng, đặc thù công việc, giờ làm việc và các điều kiện công việc khác nhiều so với ngành công nghiệp chế biến. Thay vì phải đáp ứng các kỹ năng và kiến thức về mảng tài chính - ngân hàng như ở ngành tài chính - ngân hàng thì NLĐ làm trong lĩnh vực công nghiệp chế biến phải được trang bị những kiến thức về lương thực, thực

phẩm, cách chế biến và bảo quản những thực phẩm đấy cũng như khai thác thị trường về mảng thực phẩm. Tương tự như vậy, cách thức trả lương, thưởng và đánh giá công việc của LĐ quản lý cho NLD để tạo động lực LĐ cho NLD đối với hai ngành trên là hoàn toàn khác nhau.

**\* *Bối cảnh của nền kinh tế***

Tùy thuộc vào bối cảnh và xu hướng hiện tại, NLD cũng phải chịu những tác động đáng kể. Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao thì lúc này NLD có xu hướng tìm kiếm những công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại, trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà PT mạnh, kinh tế khởi sắc thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến NLD. Do đó, các nhà quản lý cần phải có chính sách quản lý một đội ngũ LĐ phù hợp và linh động để họ có thể bắt kịp với xu hướng biến đổi của thời đại và qua đó tạo ra động lực cho NLD. Đặc biệt ở thời điểm vừa qua với tình hình dịch bệnh Covid 19 đã làm cho nền kinh tế cả nước gần như đóng băng một số doanh nghiệp không trụ nổi đã phải đóng cửa vậy nên xu hướng của NLD sẽ tìm các công việc ổn định hơn để đảm bảo được nhu cầu thiết yếu của họ. Cùng với đó một vài doanh nghiệp đã đưa một số chính sách để bảo vệ nhân viên của mình bằng cách tạm nghỉ nhận 50% lương đến khi đi làm bình thường trở lại nhằm chăm lo cho đời sống nhân viên và giữ chân họ.

**1.5.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp**

• *Quan điểm của Lãnh đạo tổ chức*

Các chính sách tạo động lực lao động cần phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động bởi họ là chủ sở hữu của tổ chức, quan điểm của họ về các vấn đề quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định các chính sách của tổ chức. Tuy nhiên, trong mỗi tổ chức, bộ phận giúp việc



cho lãnh đạo là bộ phận quản trị nhân lực cần có những tham mưu, đề xuất giúp lãnh đạo đưa ra được những chính sách nhân lực cũng như chính sách tạo động lực lao động sao cho hợp lý và hiệu quả, bởi lãnh đạo không phải lúc nào cũng đủ thời gian để nghiên cứu tất cả các vấn đề liên quan đến tạo động lực lao động.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một vai trò quan trọng của người lãnh đạo. Có thể nói đây là vai trò chính, bởi vì một nhân viên thiếu động lực thúc đẩy sẽ luôn làm việc kém hiệu quả.

Ngoài những yếu tố khác, người lãnh đạo phải là: Một huấn luyện viên: Khai gợi những tiềm lực tốt đẹp nhất của nhân viên; Người điều phối và hỗ trợ: Giúp nhân viên phá bỏ những trở ngại để nhóm thực hiện công việc một cách trôi chảy.

Người lãnh đạo muốn tạo động lực làm việc của nhân viên phải tìm hiểu nhân viên của mình, xây dựng môi trường làm việc hợp lý. Môi trường làm việc của doanh nghiệp được xác định bằng các chính sách quản trị và thái độ của mỗi nhân viên. Một môi trường cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của mình. Những doanh nghiệp có môi trường làm việc như vậy sẽ quy tụ được nhiều nhân viên đồng lòng với mục tiêu của doanh nghiệp, thực tế những doanh nghiệp như vậy sẽ dễ thành công hơn.

- *Khả năng tài chính*

Khả năng tài chính của tổ chức có vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động, thông qua việc đảm bảo chính sách tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi.

Tiền lương có vai trò quan trọng đối với cả người lao động và người sử dụng lao động. Đối với người lao động, tiền lương có tác dụng bù đắp lại sức lao động, đồng thời động viên khuyến khích họ yên tâm làm việc,

người lao động chỉ có thể yên tâm dồn hết sức mình cho công việc nếu công việc ấy đem lại cho họ một khoản đủ để trang trải cuộc sống. Đối với người sử dụng lao động, tiền lương thể hiện rõ vai trò chức năng của mình trong quản lý và vai trò đối với Nhà nước và xã hội.

Thực tế hiện nay, tiền lương còn được coi như một thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp, về khía cạnh đánh giá người lao động rất tự hào về mức lương cao, muốn được tăng lương mặc dù tiền lương có thể chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thu nhập của họ. Còn với người lao động có thu nhập thấp, tiền lương là nguồn chủ yếu nuôi sống bản thân và gia đình họ, nếu tiền lương nhận được đúng với công sức bỏ ra sẽ là động lực kích thích tăng năng lực sáng tạo tăng năng suất lao động, tạo ra hoà khí cởi mở giữa những người lao động, từ đó tạo thành khối đoàn kết thống nhất vì sự nghiệp phát triển doanh nghiệp và vì lợi ích phát triển bản thân.

Tiền thưởng và các khoản phúc lợi cũng có tác động rất lớn giúp cho người lao động nỗ lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Lãnh đạo tổ chức phải có hướng chỉ đạo, quản lý phù hợp, đảm bảo nguồn tài chính của tổ chức dồi dào mới có kinh phí để chi thưởng cho các cá nhân có thành tích trong công tác; có kinh phí để chi các khoản phúc lợi cho người lao động. Thực hiện tốt công tác này góp phần giúp người lao động gắn bó với tổ chức và tạo động lực làm việc cho người lao động.

- *Hệ thống chính sách trong doanh nghiệp*

Hệ thống chính sách trong doanh nghiệp bao gồm các nội quy, quy định, các chính sách thi đua, khen thưởng, kỷ luật.... Ở góc độ quản lý, việc đưa ra các nội quy, quy định, các chính sách thi đua, khen thưởng, kỷ luật là cần thiết. Tuy nhiên, mức độ của các nội dung này thế nào cho phù hợp, đủ để răn đe, thưởng, phạt cho NLĐ là rất quan trọng. Hệ thống chính

sách được xây dựng chặt chẽ, chi tiết, công bằng, giành mạch sẽ củng cố được lòng tin của NLD đối với doanh nghiệp. Nếu như chính trong những chính sách của tổng công ty có sự phân biệt giới tính, phân biệt NLD giàu, NLD nghèo, sẽ không có tác dụng lớn trong việc tạo động lực LD cho NLD trong doanh nghiệp.

- *Cách thức quản lý*

Trong quản lý, người quản lý nếu biết huy động đầy đủ sức sáng tạo và tích cực của nhân viên sẽ khiến họ hòa mình vào với DN. Người quản lý giỏi, biết quan tâm đến đồng nghiệp, thường xuyên quan tâm, săn sóc chia sẻ, động viên nhân viên chu đáo chắc chắn sẽ tạo động lực làm việc mạnh mẽ đối với nhân viên. Ngược lại một người quản lý không tốt sẽ gây phản cảm trong lòng nhân viên, họ không muốn làm việc trong môi trường như vậy và họ có thể rời bỏ công việc. Vì vậy, việc giao tiếp 2 chiều, có chiến lược quản lý rõ ràng cũng như luôn tạo tinh thần tích cực cho NLD là rất cần thiết.

- *Văn hóa doanh nghiệp*

VHDN là sự tổng hợp của mọi phương thức hoạt động cùng với biểu hiện của nó mà một tổ chức, doanh nghiệp đã sáng tạo ra nhằm thích ứng với những yêu cầu môi trường hoạt động và đòi hỏi của sự cạnh tranh.

Về bản chất, VHDN là phương pháp quản lý (phương thức hoạt động) riêng mà tổ chức, doanh nghiệp lựa chọn và sử dụng để tiến hành các hoạt động kinh doanh, nghiệp vụ hằng ngày, trong đó có sự tham gia của tất cả mọi thành viên trong quá trình xây dựng và thực hiện (do tổ chức, doanh nghiệp sáng tạo ra), mang dấu ấn, bản sắc riêng về phong cách và được thể hiện bằng những hành vi, dấu hiệu có thể nhận biết và phân biệt được với các tổ chức, doanh nghiệp khác (cùng với biểu hiện của nó). Những biểu hiện này trở nên những dấu hiệu nhận diện – thương hiệu – của

tổ chức, doanh nghiệp và được sử dụng trong hoạt động hằng ngày như một phương tiện giúp các đối tượng hữu quan nhận biết, đánh giá, so sánh và lựa chọn trong quá trình sử dụng (yêu cầu của môi trường hoạt động). Trong môi trường kinh doanh toàn cầu hoá ngày nay, những đặc trưng này có thể được sử dụng như một lợi thế trong kinh doanh (đòi hỏi của sự cạnh tranh).

Như vậy, VHDN là một phương pháp quản lý kinh doanh được xây dựng và thực thi bởi tất cả các thành viên, thể hiện một bản sắc, phong cách riêng, có thể nhận biết nhờ những dấu hiệu đặc trưng, thể hiện những ý nghĩa, hình ảnh và giá trị nhất định đối với các đối tượng hữu quan, và được tổ chức, doanh nghiệp sử dụng để tạo lập lợi thế cạnh tranh bằng thương hiệu khi hoạt động trong nền kinh tế toàn cầu.

## **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty truyền thông.**

### ***1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại một số doanh nghiệp***

**Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty cổ phần FPT**  
FPT là một tập đoàn kinh tế tại Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các dịch vụ liên quan công nghệ thông tin. Một số hoạt động tạo động lực lao động mà FPT đã triển khai thực hiện như:

- Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: FPT rất chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên ở các cấp. Năm 2020, FPT đã đầu tư 79,5 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 536.752 lượt CBNV được đào tạo.

- Chính sách đãi ngộ: FPT rất chú trọng đến chính sách đãi ngộ, quan tâm đến đời sống của cán bộ nhân viên với phương châm tạo cho cán bộ

nhân viên có một cuộc sống “đầy đủ về vật chất và phong phú về tinh thần”.

+ Chính sách đãi ngộ của FPT được xây dựng căn cứ trên các tiêu chí: Tương xứng với kết quả công việc, giá trị đóng góp cho FPT; Cạnh tranh theo thị trường; Khuyến khích tăng kết quả và chất lượng công việc; Công bằng và minh bạch.

+ Hệ thống đãi ngộ FPT được phân thành 4 loại gồm

- Lương: Lương sản xuất kinh doanh (12 tháng)
- Thưởng lương tháng thứ 13 tùy theo tình hình SXKD của tập đoàn.
- Phụ cấp: cho một số vị trí phục vụ công việc gồm hỗ trợ đi lại,

cước điện thoại di động, kiêm nhiệm;

- Thưởng theo hiệu quả kinh doanh và theo thành tích thực hiện dự án/công việc;

- Phúc lợi xã hội: Bảo hiểm xã hội / y tế /thất nghiệp...

- Chăm sóc sức khỏe

Chính sách chăm sóc sức khỏe của FPT được thiết kế đặc biệt để cán bộ nhân viên luôn có được thể trạng tốt nhất từ đó phát huy tính sáng tạo, nâng cao hiệu quả công việc:

- Kiểm tra sức khỏe định kỳ miễn phí 01 lần/năm

- Chương trình bảo hiểm phúc lợi cho cán bộ nhân viên và người thân (FPT Care) nhằm giảm bớt áp lực về kinh tế và được sử dụng các dịch vụ y tế chất lượng cao khi người lao động gặp rủi ro do tai nạn, ốm đau, bệnh tật với tổng mức chi lên đến hơn 20 tỷ đồng. Khuyến khích cán bộ nhân viên rèn luyện sức khỏe thông qua các phong trào thể dục thể thao các câu lạc bộ thể thao, xây dựng các phòng tập và bể bơi trong khuôn viên công ty.

- Chế độ nghỉ mát hằng năm (chi phí trong gói thu nhập của cán bộ)
- Bố trí không gian làm việc sáng tạo: FPT phát triển cơ sở vật chất, xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Trong đó có những khu văn phòng xây dựng theo mô hình campus như F-Ville, F-Town, FPT Đà Nẵng...

**Kinh nghiệm tạo động lực lao động tại Công ty TNHH Viettel - CHT (tên giao dịch: Viettel IDC)**

Cùng với những tầm nhìn đầu tư hạ tầng viễn thông khác, Viettel IDC chính là nền tảng đã được Viettel đầu tư trước một bước cho cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 hôm nay. Viettel IDC hiện nay là nhà cung cấp dịch vụ trung tâm dữ liệu đạt tiêu chuẩn quốc tế đầu tiên tại Việt Nam.

Với phương châm “Con người là nguồn tài sản quý báu của Viettel IDC”, Viettel IDC luôn chú trọng xây dựng những chính sách phát triển nhân lực hiệu quả nhằm kích thích sự phát triển năng lực cá nhân và xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp để mọi cán bộ nhân viên đều có cơ hội thể hiện được tối đa những năng lực của bản thân. Cùng với đó là sự cam kết đảm bảo mức thu nhập cao trên thị trường doanh nghiệp công nghệ và chính sách đãi ngộ, đào tạo phát triển nhằm đảm bảo thỏa mãn nhu cầu cả về vật chất và tinh thần của người lao động.

- Môi trường làm việc: Mọi cán bộ nhân viên khi vào làm việc tại Viettel IDC đều được xác định rõ ràng công việc và lộ trình nghề nghiệp bản thân. Công ty luôn khuyến khích cá nhân phát huy tối đa năng lực, sức sáng tạo vào công việc và mọi sự đóng góp từ nhỏ nhất đều được ghi nhận.

- Đào tạo và phát triển: Viettel IDC sẽ sắp xếp các cá nhân phù hợp với năng lực, sở thích, trình độ, kinh nghiệm của họ sao cho kích thích cá nhân đó sẽ tiếp tục phát huy được các thế mạnh và tiếp tục tự trau dồi

những gì còn thiếu. Đào tạo và phát triển cá nhân theo khung năng lực và lộ trình nghề nghiệp của từng vị trí chức danh.

Viettel IDC áp dụng phương pháp đào tạo theo chế độ huấn luyện viên với mong muốn nhân viên biết tìm hiểu và giải quyết vấn đề trong mọi hoàn cảnh, chứ không phải là biết một vài kiến thức hời hợt. Thầy chỉ dạy cho trò cách tư duy, phương pháp học, cách tiếp cận một vấn đề và trò sẽ tự mày mò, tìm hiểu, tự nghiên cứu. Nghĩa là, vấn đề không phải là dạy cho họ kiến thức mà là tạo cho họ phương pháp học.

- Cơ hội thăng tiến:

Viettel IDC mong muốn duy trì lực lượng lao động có năng lực, ổn định và đa dạng, được thông tin đầy đủ việc làm và cơ hội nghề nghiệp. Viettel IDC cũng tìm cách thúc đẩy mọi cơ hội phát triển của nhân viên, thể hiện các ý tưởng và sự hài lòng trong công việc thông qua việc đánh giá và ghi nhận những đóng góp của từng cán bộ nhân viên đối với công ty.

Tại Viettel IDC, cơ hội thăng tiến nghề nghiệp công bằng cho mọi đối tượng được xác lập bằng kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực rõ ràng và lộ trình nghề nghiệp của từng vị trí chức danh. Việc tìm kiếm các vị trí chức danh quản lý hay chuyên gia đều được thực hiện công khai, minh bạch với cả các ứng viên nội bộ hay bên ngoài công ty, điều này khiến cho cơ hội của mọi nhân viên ở Viettel IDC đều rộng mở, chỉ cần có năng lực tốt và tâm huyết muốn xây dựng Viettel IDC lớn mạnh.

- Chế độ đãi ngộ:

Viettel IDC thực hiện cơ chế trả lương “hai chóp”. Một chóp dành cho Quản lý – các chức danh và công việc mang tính chất quản lý, kinh doanh. Chóp còn lại dành cho các chuyên gia, kỹ sư (tức là những người tập trung vào chuyên môn). Mức tiền lương được thiết kế cạnh tranh tốt với những công ty hàng đầu tại thị trường Việt Nam trong cùng ngành. Dựa

vào cơ chế này, nhân viên Viettel IDC sẽ không phải lo ngại về việc mình cống hiến nhiều, sáng tạo kỹ thuật nhiều mà lương thì vẫn thấp do không có chức vụ bởi Viettel IDC trả lương theo năng lực, thành quả lao động thực tế của từng cá nhân. Một chuyên viên giỏi sẽ được coi là một chuyên gia và có thể có mức lương tương đương với người quản lý. Bên cạnh đó, các chế độ chính sách khác theo quy định của pháp luật cũng như chế độ khám sức khỏe cho toàn thể người lao động, hỗ trợ mua gói bảo hiểm sức khỏe và tai nạn định kỳ hàng năm.

- Hoạt động đoàn thể

Tổ chức Công đoàn, Đoàn Thanh Niên, Hội Phụ nữ Viettel IDC luôn chăm lo đời sống cho cán bộ nhân viên, có chính sách khuyến khích, động viên và là tiếng nói quan trọng với các đề xuất về cơ chế chính sách đối với Ban Lãnh Đạo công ty.

Bên cạnh các hoạt động phong trào thi đua sản xuất kinh doanh là những hoạt động tập thể, hội thi thể thao, ngày sáng tạo, du lịch, nghỉ dưỡng... giúp gắn kết tình cảm đồng nghiệp, xây dựng tập thể vững mạnh, đoàn kết với tinh thần Viettel IDC là ngôi nhà hạnh phúc thứ 2 của mỗi cán bộ nhân viên

### ***1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Tổng công ty truyền thông***

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động tại Công ty Cổ phần FPT và Công ty TNHH Viettel - CHT, bài học kinh nghiệm rút ra cho Tổng công ty truyền thông, đó là:

- Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Chế độ phúc lợi xã hội như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa... cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của



doanh nghiệp dành cho người lao động , để người lao động thấy gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

- Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với doanh nghiệp, thông qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian người lao động tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

- Thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho người lao động. Doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo cho lao động của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc. Người lao động sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho doanh nghiệp.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

#### 2.1. Tổng quan về Tổng công ty Truyền thông

##### 2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển Tổng công ty*

Tổng công ty truyền thông (Tên viết tắt: VNPT-Media) được thành lập theo Quyết định số 89/QĐ-VNPT-HĐTV -TCCB của Chủ tịch Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trên cơ sở tổ chức lại Tổng công ty VASC, Tổng công ty Thông tin và Quan hệ công chúng và các bộ phận nghiên cứu, phát triển nội dung số, dịch vụ giá trị gia tăng của Tổng công ty VDC, Tổng công ty Vinaphone.

VNPT-Media hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển, kinh doanh dịch vụ Truyền hình, dịch vụ Truyền thông đa phương tiện, dịch vụ Giá trị gia tăng và Công nghệ thông tin với 4 Công ty trực thuộc: Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền hình, Công ty Phát triển Dịch vụ Truyền thông; Công ty Phát triển Dịch vụ Giá trị gia tăng và Công ty Phát triển Phần mềm cùng các Ban chức năng và các chi nhánh tại miền Trung và miền Nam.

VNPT-Media đặt mục tiêu xây dựng một hệ sinh thái tích hợp trọn gói các dịch vụ đa phương tiện trên nền tảng công nghệ và Internet lớn nhất Việt Nam, từ đó mang sản phẩm - dịch vụ của chúng tôi đến với thị trường quốc tế. Để làm được điều này, VNPT-Media đề ra chiến lược phát triển xoay quanh 4 giá trị cốt lõi:

- Con người là chìa khóa
- Khách hàng là trung tâm

- Sáng tạo không ngừng
- Đối tác đáng tin cậy

### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Tổng công ty**

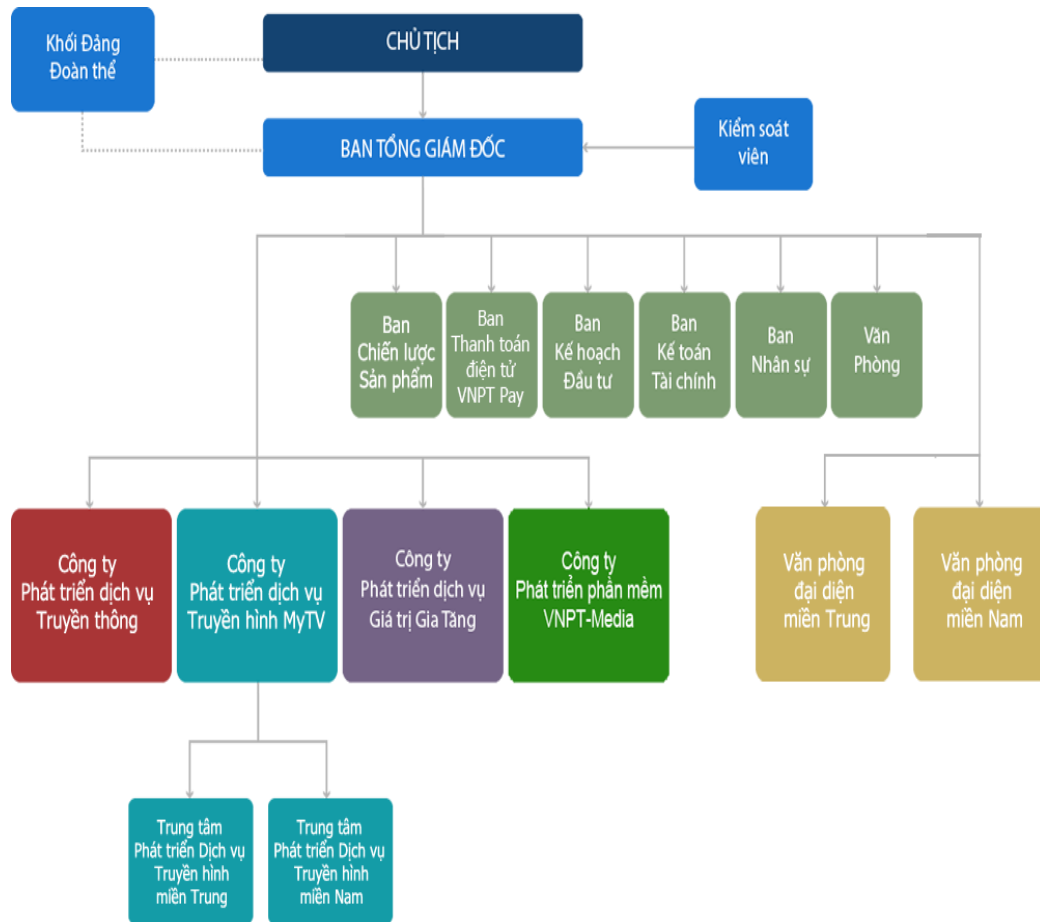
- Tổ chức nghiên cứu, phát triển, sản xuất, kinh doanh các sản phẩm dịch vụ phần mềm, dịch vụ nội dung, giá trị gia tăng, truyền thông, truyền hình;

- Quản lý và thực hiện hoạt động truyền hình, cung cấp chương trình thuê bao;

- Thực hiện các hoạt động xuất bản sách, ấn phẩm định kỳ; hoạt động điện ảnh, sản xuất chương trình truyền hình, ghi âm và xuất bản âm nhạc; hoạt động sản xuất phim điện ảnh, phim video và chương trình truyền hình...

Xác định là một trong những Tổng công ty chủ chốt của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, VNPT - Media luôn phấn đấu không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ về mọi mặt để trở thành thương hiệu có uy tín trong lĩnh vực truyền hình, truyền thông, nội dung, giá trị gia tăng, góp phần đưa VNPT đạt mục tiêu trở thành Tập đoàn Viễn thông – CNTT hàng đầu quốc gia, giữ vai trò chủ đạo trong lĩnh vực Viễn thông và CNTT Việt Nam.

### 2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy Tổng công ty



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức bộ máy Tổng công ty

### 2.1.4. Đặc điểm nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty

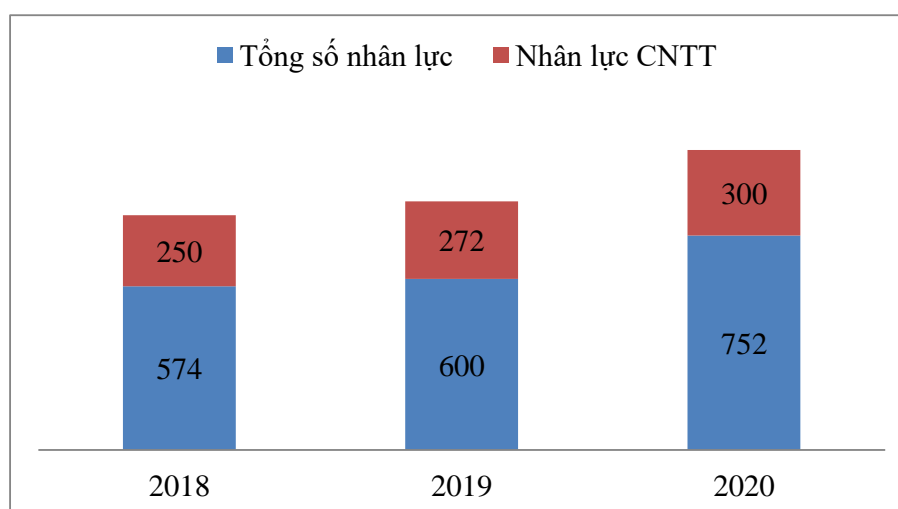
Quy mô nhân lực tương đối ổn định qua các năm, số lượng nhân lực dao động trong khoảng 574 đến 752 người. Quy mô nhân lực lớn nhất trong 3 năm là 752 người vào năm 2020 và thấp nhất là 574 người vào năm 2018. Hiện VNPT-Media có hơn 752 nhân sự làm việc tại 3 thành phố lớn của cả nước: Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh, trong đó 20% nhân sự được tập trung cho mảng nghiên cứu phát triển.

**Bảng 2.1: Số lượng đội ngũ nguồn nhân lực***DVT: Người*

Chỉ tiêu	Năm		
	2018	2019	2020
Tổng số nhân lực	574	600	752
Nhân lực CNTT	250	272	300

*“Nguồn: Ban nhân sự”*

Trong tổng nguồn nhân lực của VNPT-Media, thì nhân lực công nghệ thông tin chiếm khoảng 40%.

**Hình 2.1: Nguồn nhân lực của VNPT-MEDIA giai đoạn 2018-2020**

Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của Tổng công ty, Lãnh đạo VNPT- Media luôn quan tâm đến các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Hiện nay, Tổng công ty sở hữu đội ngũ nhân viên CNTT năng động, tràn đầy nhiệt huyết, am hiểu và nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin.

Tổng số nhân viên CNTT của Tổng công ty đến ngày tháng 12/2020 là 300 người. Do đặc thù của ngành CNTT nên số lao động nam chiếm tỷ trọng lớn (chiếm 82% so với tổng số nhân viên CNTT của Tổng công ty). Nguyên nhân chính xuất phát từ yêu cầu công việc CNTT và liên quan đến mạng công nghệ thông tin chủ yếu phù hợp với lao động nam. Nhân viên nữ chiếm 18% so với tổng số nhân viên, thấp hơn nhiều so với lao động

nam. Lý do là lao động nữ thường ưa sự cố định về thời gian, phù hợp với công việc hành chính, nhân sự, lao động gián tiếp, khối văn phòng....

. Đội ngũ nhân lực công nghệ thông tin của VNPT-Media được đánh giá là có trình độ chuyên môn vững vàng, năng động và tâm huyết với định hướng phát triển của Tổng công ty và của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. 91% nhân viên CNTT của VNPT-Media có trình độ đại học, trên đại học trong và ngoài nước.

Độ tuổi trung bình nhân viên CNTT trong Tổng công ty là 36 tuổi,. Nhóm lao động từ 30-40 tuổi chiếm tỷ trọng cao nhất. Nhóm lao động này tuy không còn quá trẻ nhưng đã dày dặn kinh nghiệm trong lĩnh vực CNTT, đã có xu hướng ổn định. Bên cạnh đó, Tổng công ty cũng cần thực hiện các chính sách tạo động lực để giữ chân nhân tài, thúc đẩy, tạo điều kiện cho nhân viên trẻ khẳng định bản thân và phấn đấu.

**Bảng 2.2: Tổng hợp cơ cấu lao động của nhân viên CNTT  
đến tháng 12/2020**

<b>TT</b>	<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng (Người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
	<b>Tổng số nhân viên CNTT</b>	<b>300</b>	<b>100</b>
	<b>Phân theo giới tính:</b>	<b>300</b>	<b>100</b>
	Nam	246	82
	Nữ	54	18
	<b>Phân theo trình độ chuyên môn:</b>	<b>300</b>	<b>100</b>
	Sau đại học	87	29
	Đại học	186	62
	Cao đẳng	24	8
	Khác	3	1
	<b>Phân theo độ tuổi</b>	<b>300</b>	<b>100</b>
	≤ 30	27	9
	30 – 40	171	57
	≥40	102	34

*“Nguồn: Ban nhân sự”*

Đối với các dịch vụ Truyền hình, Truyền thông, dịch vụ giá trị gia tăng và nội dung số, con người là yếu tố quan trọng nhất đem lại sự thành công bởi lợi thế cạnh tranh của các loại hình dịch vụ này chính là sự sáng tạo và khác biệt.

VNPT-Media luôn coi trọng công tác nhân sự, xây dựng môi trường làm việc trong sạch, thân thiện, chú trọng nâng cao văn hóa doanh nghiệp để tạo động lực và cơ hội cho mọi nhân viên CNTT cùng phát triển.

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của VNPT-Media**

### **2.2.1. Xác định nhu cầu của nhân viên CNTT**

Hiện nay tổng công ty đã tiến hành công tác xác định nhu cầu của nhân viên CNTT thông qua hội nghị cán bộ nhân viên CNTT tổ chức hàng năm, thông qua tổ chức công đoàn, chính quyền, học tập kinh nghiệm từ các doanh nghiệp. Tuy nhiên cách thức xác định nhu cầu của tổng công ty chưa được hợp lý và độ chính xác chưa cao. Muốn xác định được nhu cầu nhân viên CNTT thì tổng công ty nên tiến hành thêm các hoạt động xác định nhu cầu thông qua phiếu khảo sát để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực. Nếu việc xác định nhu cầu của nhân viên CNTT không chính xác sẽ dẫn tới các chính sách quản trị nhân lực mà tổng công ty áp dụng và thực hiện sẽ không thỏa mãn được nhu cầu của nhân viên CNTT và chưa tạo ra được nhiều động lực lao động như mục tiêu đã đề ra.

Trên cơ sở tháp nhu cầu của Maslow, tác giả đã đưa ra 8 nhu cầu cơ bản của nhân viên CNTT bao gồm: Thu nhập cao và thỏa đáng; Công việc ổn định; Môi trường làm việc sáng tạo; Quan hệ tập thể tốt; Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc; Cơ hội học tập và nâng cao trình độ; Cơ hội thăng tiến trong công việc; Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường.

**Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về nhu cầu của nhân viên CNTT***Đơn vị tính: %*

Yếu tố	Mức đánh giá					Tổng
	1	2	3	4	5	
Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	11	10	29	35	15	100
Quan hệ tập thể tốt	5	10	34	32	19	100
Môi trường làm việc sáng tạo	7	15	20	33	25	100
Công việc ổn định	9	11	25	27	28	100
Thu nhập cao và thỏa đáng	11	9	20	29	31	100
Cơ hội học tập và nâng cao trình độ	9	10	25	30	26	100
Cơ hội thăng tiến trong công việc	8	11	27	30	24	100
Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường	10	10	25	32	23	100

*“ Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra khảo sát ”*

Qua Bảng 2.3 cho thấy nhu cầu "Thu nhập cao và thỏa đáng" là nhu cầu cần thiết và quan trọng nhất chiếm 31% ý kiến rất đồng ý, 29% ý kiến đồng ý. Qua đó có thể nhận thấy rằng lương, thưởng vẫn là vấn đề được quan tâm nhất trong số những nhu cầu của nhân viên CNTT làm việc trong tổng công ty. Điều này cũng dễ hiểu khi mức sống của nhân viên CNTT trong tổng công ty hiện nay vẫn còn chưa cao, đảm bảo cuộc sống gia đình và bản thân càng ngày càng trở lên quan trọng hơn. Tiếp theo là nhu cầu "Công việc ổn định" chiếm tỷ lệ cao thứ hai với 28% ý kiến rất đồng ý và 27% ý kiến đồng ý. Điều này chứng tỏ nhân viên CNTT vẫn mong muốn có một công việc ổn định để đảm bảo cuộc sống cho họ và gia đình. Tuy nhiên với việc được ghi nhận thành tích tốt trong công việc chiếm 15% ý kiến rất đồng ý, 35% ý kiến đồng ý và môi trường làm việc sáng tạo chiếm



25% ý kiến rất đồng ý, 33% ý kiến đồng ý sẽ càng kích thích và tạo sự say mê, hài lòng trong công việc tốt hơn. Công việc phù hợp với chuyên môn; cơ hội học tập và nâng cao trình độ; cơ hội thăng tiến trong công việc đều chiếm trên 50% ý kiến rất đồng ý và đồng ý cho thấy được Tổng công ty đã rất quan tâm đến nhu cầu của đội ngũ nhân viên CNTT, họ cũng cảm thấy có động lực làm việc hơn khi thấy bản thân được công nhận và đánh giá cao.

### **2.2.2. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính**

#### **2.2.2.1. Tiền lương**

VNPT-Media là đơn vị với chính sách tiền lương tương đối hợp lý. Trả lương theo thỏa thuận giữa Tổng công ty và nhân viên CNTT, đảm bảo lợi ích của Tổng công ty và của nhân viên CNTT theo đúng quy định của Pháp luật. Lương của nhân viên CNTT được quyết định dựa trên phạm vi trách nhiệm, vai trò, năng lực và thành tích công tác của chính bản thân nhân viên CNTT cũng như kết quả kinh doanh, chính sách và chiến lược của Tổng công ty. Lương của nhân viên CNTT được đảm bảo công bằng về mặt nội bộ và cạnh tranh so với thị trường lao động, nhằm thu hút, động viên và giữ những nhân viên CNTT có năng lực thực sự và gắn bó lâu dài với Tổng công ty. Đây là cách trả lương khách quan cho tất cả nhân viên CNTT dựa trên năng lực họ làm việc, người làm việc hiệu quả, trách nhiệm công việc cao sẽ được hưởng mức lương cao hơn, và ngược lại.

NLĐ nói chung và nhân viên CNTT nói riêng được trả lương vào thời gian ngày mùng 1 và 15 bằng hình thức chuyển khoản. Mùng 1 hàng tháng, NLĐ được nhận tạm ứng lương của tháng đó. 15 hàng tháng, NLĐ nhận lương quyết toán của tháng trước đó.

Đội ngũ công nghệ thông tin được hưởng lương cơ chế chung toàn đơn vị theo quy chế được phân bổ như sau:

$$\text{Tiền lương của cá nhân (V}_{TL}) = V_{Tháng} + V_{BSC} + V_{TT} + V_K + V_{QT}$$

**Trong đó:**

- $V_{Tháng}$ : Tiền lương chi trả hàng tháng.
- $V_{BSC}$ : Tiền lương bổ sung theo kết quả BSC
- $V_{TT}$ : Quỹ tiền lương tập trung phân bổ vào các ngày Lễ Tết..
- $V_K$ : Quỹ tiền lương khoán (hoặc tạm ứng) của Ban.
- $V_{QT}$ : Quỹ tiền quyết toán được phân bổ cho đơn vị dựa trên mức độ hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh của Tổng công ty và mức độ hoàn thành của đơn vị theo kế hoạch giao đầu năm

**Cụ thể:**

- $V_{Tháng}$ : **Tiền lương chi trả hàng tháng.**

$$\text{Tiền lương tháng} = \text{Tiền lương } P1 \times P2 + \text{Lương } P3$$

$$+ \text{Tiền lương } P1 \times P2 \text{ (LP1)}$$

$$LP1 = K * ĐVTCV * \text{Đơn giá tiền lương} * Hc$$

- K tỷ lệ giữa  $P1 \times P2 : P3$  (thông thường là 30%, có một số bộ phận 20%)
- ĐVTCV: điểm vị trí công việc của từng cá nhân được Tổng Giám đốc Tổng công ty phê duyệt
- Đơn giá tiền lương: theo quy định của Tổng Giám đốc căn cứ theo quỹ tiền lương hàng năm của đơn;
- Tổng số ngày công quy đổi để tính lương của nhân viên CNTT theo tháng (HC). Hc là Tỷ lệ ngày công làm việc thực tế của nhân viên CNTT i của đơn vị, được tính theo công thức sau:

$$Hc = NTT / Nc$$

**NTT:** Tổng ngày công thực tế của nhân viên CNTT trong tháng;

**Nc:** Tổng ngày công trong tháng

+ **Tiền lương P3**

Căn cứ mức độ hoàn thành công việc của cá nhân, Trưởng bộ phận đánh giá mức độ hoàn thành công việc (HK), để trả lương P3 cho cá nhân.

Lương P3 của nhân viên CNTT:

$$\mathbf{LP3} = (100\% - \mathbf{K}) * \mathbf{Đơn\ giá\ tiền\ lương} * \mathbf{ĐVTCV} * \mathbf{HK}$$

- Hk: Hệ số hiệu quả công việc của nhân viên CNTT trong tháng.

Có rất nhiều cách đánh giá HK như:

Những đơn vị kinh doanh sẽ giao theo đơn giá kinh doanh như: đơn giá bán thẻ 10 đồng/ 100.000 đồng bán thẻ, đơn giá theo phát triển Firber, đơn giá theo duy trì mạng, giữ mạng

Các đơn vị hành chính đánh giá theo các công việc được giao như: lái xe giao theo độ an toàn, thời gian chạy bao nhiêu...

- $\mathbf{V_{BSC}}$ : **Tiền lương bổ sung theo kết quả BSC.**

Hàng tháng, tiền lương của Lãnh đạo đơn vị được tính tạm ứng mức 1.0, sau khi có kết quả đánh giá BSC quý của các đơn vị thuộc Tổng công ty, tiền lương của Lãnh đạo đơn vị sẽ được tăng thêm hoặc giảm đi phụ thuộc vào kết quả BSC của đơn vị (+/-  $\mathbf{V_{TDV}}$ ).

Tổng số tiền lương được phân bổ theo kết quả BSC của Ban ( $\mathbf{V_{PBQ}}$ ).

Tổng tiền lương **P3** đã chi trả trong quý của đơn vị trừ đi tổng tiền lương P3 của nhân sự nghỉ việc ( $\mathbf{V_{ĐCQ}}$ ).

Hệ số tiền lương phân bổ theo kết quả BSC ( $\mathbf{H_Q} = (\mathbf{V_{PBQ}} \text{ -/+ } \mathbf{V_{TDV}}) / \mathbf{V_{ĐCQ}}$

Tiền lương của cá nhân =  $\mathbf{H_Q} * (\text{Tổng tiền lương P3 đã nhận trong quý của cá nhân})$

- $\mathbf{V_{TT}}$ : **Quỹ tiền lương tập trung phân bổ vào các ngày Lễ Tết..**

Tổng số tiền lương được phân bổ của đơn vị ( $\mathbf{V_{PB}}$ ).

Tổng tiền lương đã chi trả của đơn vị trừ đi tiền lương của nhân sự nghỉ việc ( $V_{PBDC}$ ).

$$\text{Hệ số tiền lương lễ, Tết (H}_{LT}) = V_{PB} / V_{PBDC}$$

Tiền lương của cá nhân =  $H_{LT}$  \* (Tổng tiền lương đã nhận của cá nhân).

-  $V_K$ : **Quỹ tiền lương khoán (hoặc tạm ứng).**

Tổng số tiền lương khoán được phân bổ của đơn vị ( $V_{PBK}$ ).

Tổng tiền lương **P3** đã chi trả tính đến thời điểm phân bổ của đơn vị trừ đi tổng tiền lương **P3** của nhân sự nghỉ việc ( $V_{DCK}$ ).

$$\text{Hệ số tiền lương khoán phân bổ (H}_K) = V_{PBK} / V_{DCK}$$

Tiền lương khoán của cá nhân =  $H_K$  \* (Tổng tiền lương **P3** đã nhận tính đến thời điểm phân bổ của cá nhân)

-  $V_{QT}$ : **Quỹ tiền quyết toán**

Tổng số tiền lương được Quyết toán của đơn vị ( $V_{PB}$ ).

Tổng tiền lương đã chi trả của đơn vị trừ đi tiền lương của nhân sự nghỉ việc ( $V_{PBDC}$ ).

$$\text{Hệ số tiền lương Quyết toán (H}_{QT}) = V_{PB} / V_{PBDC}$$

Tiền lương của cá nhân =  $H_{QT}$  \* (Tổng tiền lương đã nhận của cá nhân).

Nhìn vào công thức tính lương ta thấy  $V_{BSC}$  đang bị chi phối bởi mức độ nỗ lực làm việc vì nó đang chiếm 60% tổng tiền lương (theo chính sách của tổng công ty). Đây là khoản lương phụ thuộc vào kết quả làm việc hàng tháng của NLĐ. Có thể thấy khoản tiền lương này sẽ kích thích sự nỗ lực làm việc của NLĐ nói chung và nhân viên CNTT nói riêng vì ai làm tốt thì sẽ đạt được hiệu quả công việc cao, lương sẽ tăng, cuộc sống cũng tốt hơn. Còn ai không đảm bảo được hiệu quả, tiến độ công việc thì lương sẽ

giảm so với bình quân hàng tháng, nguồn lương đó sẽ được chuyển cho các nhân sự làm hiệu quả hơn trong tháng.

Nhìn vào bảng dưới đây ta thấy quỹ lương cho nhân viên CNTT như sau:

**Bảng 2.4: Quy mô tiền lương của VNPT-Media  
giai đoạn 2018-2020**

*ĐVT: Tiền lương - triệu đồng*

*Số lao động – người*

Chỉ tiêu	Năm		
	2018	2019	2020
Tổng quỹ lương toàn Tổng công ty	115.948	129.000	166.944
Tổng quỹ lương dành cho CNTT của Tổng công ty	63.000	71.264	82.500
Tổng số lao động của Tổng công ty	574	600	752
Tổng số CNTT của Tổng công ty	250	272	300
Tiền lương bình quân/người/năm	202	215	222
Tiền lương bình quân/CNTT/năm	252	262	275

*“Nguồn: Phòng kế toán – tài chính”*

Tiền lương là nguồn thu nhập chủ yếu của nhân viên CNTT, nên tiền lương cao hay thấp có tác động rất lớn đối với nhân viên CNTT. Tiền lương cao đảm bảo tái sản xuất sức lao động và một phần tích lũy sẽ có tác dụng kích thích nhân viên CNTT làm việc hết khả năng của mình, yêu công việc và gắn bó với công việc hơn. Khi tiền lương không đủ để đảm bảo cuộc sống thì sẽ ảnh hưởng không tốt đến kết quả làm việc của nhân viên.

Từ bảng 2.4 cho thấy tiền lương bình quân hàng tháng của nhân viên CNTT tại Tổng công ty, cụ thể: Tổng quỹ lương dành cho nhân viên CNTT của VNPT-Media là 63.000 triệu đồng, với 250 nhân viên CNTT, tiền

lương bình quân hàng năm 252 triệu đồng mỗi người trong năm 2018. Tiền lương tăng dần đến 2019 bình quân đạt trên 262 triệu đồng/người/năm, đỉnh điểm trong năm 2020 bình quân mức lương đạt 275 triệu đồng/ người/năm với tổng quỹ lương trong năm đạt 82.500 triệu đồng.

So với mặt bằng tiền lương của các tổ chức cùng lĩnh vực khác trên địa bàn thành phố Hà Nội, tiền lương của nhân viên CNTT tại Tổng công ty ở mức trung bình. Theo điều tra khảo sát (Bảng 2.5), Tiền lương ổn định và thỏa đáng cụ thể có 20% ý kiến cho rằng hoàn toàn đồng ý, 25% ý kiến đồng ý và chỉ có 13% ý kiến không đồng ý với lương hiện tại.

**Bảng 2.5: Kết quả khảo sát công tác tiền lương của Tổng công ty**

*Đơn vị tính: %*

Yếu tố	Mức đánh giá					Tổng
	1	2	3	4	5	
Tiền lương ổn định và thỏa đáng	13	19	23	25	20	100
Tiền lương nhận được đảm bảo phù hợp với mặt bằng chung thị trường	12	13	30	21	24	100
Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả công việc	18	26	15	23	18	100
Hình thức trả lương phù hợp	14	10	15	31	30	100
Trả lương đúng hạn	12	22	17	7	42	100

*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả điều tra khảo sát”*

Qua bảng trên ta thấy hình thức trả lương phù hợp chiếm 30% ý kiến rất đồng ý, 31% ý kiến hoàn toàn đồng ý và chỉ có 14% ý kiến không đồng ý với hình thức trả lương hiện tại của Tổng công ty. Việc trả lương theo thỏa thuận giữa Tổng công ty và nhân viên CNTT là cách trả lương khách

quan cho tất cả nhân viên CNTT dựa trên năng lực họ làm việc, người làm việc hiệu quả, trách nhiệm công việc cao sẽ được hưởng mức lương cao hơn. Hình thức trả lương như hiện tại góp phần tạo ra động lực cho nhân viên CNTT thực hiện công việc tốt hơn.

#### 2.2.2.2. *Tiền thưởng và phúc lợi*

Tiền thưởng ngoài việc thoả mãn nhu cầu vật chất còn có ý nghĩa to lớn về mặt tinh thần. Khi nhân viên CNTT được thưởng có nghĩa là thành tích của họ được tuyên dương. Họ sẽ phấn khởi khi lao động, đây là một hình thức tạo động lực tốt.

Các chế độ khen thưởng được phân bổ dựa trên các quy chế đã được xây dựng của Tổng công ty và dựa vào thời gian đóng góp của cá nhân cũng như theo hiệu quả công việc của NLĐ nói chung và nhân viên CNTT nói riêng, tuy nhiên mức thưởng còn tùy theo tình hình hoạt động SXKD của Tổng công ty.

Trong những năm qua công tác phúc lợi được Tổng công ty rất quan tâm. Nhân viên được tham dự các hoạt động du lịch, vui chơi giải trí do Tổng công ty tổ chức khi điều kiện cho phép (thường được tổ chức vào cuối tuần hoặc những ngày lễ, ngày kỷ niệm thành lập Tổng công ty...). Tổng công ty cũng có những trợ cấp đặc biệt cho CBCNV thuộc biên chế chính thức khi bị ốm đau, tai nạn, hiếu, hỷ... Và đặc biệt, VNPT-Media đã tham gia đóng BHXH, BHYT đầy đủ cho 100 % CBCNV. Các ngày nghỉ theo quy định của Bộ luật lao động được thực hiện nghiêm chỉnh tại Tổng công ty. Tất cả các hoạt động đó có tác dụng kích thích nhân viên làm việc tích cực và an tâm hơn để cống hiến cho cơ quan, đơn vị. Nguồn quỹ tiền thưởng và phúc lợi luôn tăng qua các năm.

**Bảng 2.6: Cơ cấu tiền thưởng và phúc lợi các năm 2018-2020***Đơn vị tính: Triệu đồng*

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Tổng quỹ lương	115.948	129.000	166.944
Tổng quỹ phúc lợi, khen thưởng	25.556	26.641	30.116
Tổng cộng	141.504	155.641	197.060

*“Nguồn: Phòng kế toán – tài chính”*

Nhìn vào bảng số liệu 2.6 cho thấy, tổng quỹ phúc lợi khen thưởng tăng đều hàng năm và tăng đều qua các năm. Đáng nói, mức tăng mạnh từ năm 2018 đến năm 2019 tăng từ 25.556 triệu đồng lên đến 26.641 triệu đồng, đến năm 2020 tổng quỹ khen thưởng đạt 30.116 triệu đồng, tăng 3.475 triệu đồng so với năm 2019, điều này cho thấy lãnh đạo của Tổng công ty rất quan tâm đến những đóng góp kịp thời của nhân viên CNTT nói riêng và NLD nói chung. Qua số liệu này chúng ta có thể thấy rằng Tổng công ty đã rất quan tâm trong việc tạo động lực làm việc cho NLD nói chung cũng như nhân viên CNTT nói riêng.

\* *Tiền thưởng*

Thông qua chính sách khen thưởng và mức thưởng ngày càng cao. Hàng năm VNPT -Media chi khen thưởng cho tập thể, cá nhân hàng quý, và các danh hiệu thành tích xuất sắc được hội đồng thi đua khen thưởng của Tổng công ty ra quyết định. Đây là một trong những yếu tố tích cực thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên CNTT trong đơn vị. Cụ thể các loại hình khen thưởng ở Tổng công ty hiện nay như sau:



**Bảng 2.7: Mức chi các loại hình khen thưởng của Tổng công ty,  
giai đoạn 2018-2020**

*Đơn vị tính: ngàn đồng*

<b>TT</b>	<b>Danh hiệu khen thưởng</b>	<b>Mức chi</b>
	<b>Thưởng theo danh hiệu chuyên môn</b>	
1	- Danh hiệu xuất sắc cấp Tổng Công ty (đồng/người)	10.000
2	- Danh hiệu lao động xuất sắc cấp Trung tâm (đồng/người)	5.000
3	- Danh hiệu đơn vị hoàn thành chỉ tiêu xuất sắc (đồng/đơn vị)	20.000
4	- Danh hiệu bộ phận hoàn thành chỉ tiêu xuất sắc (đồng/bộ phận)	10.000
	<b>Thưởng theo danh hiệu Công đoàn</b>	
1	- Danh hiệu đoàn viên công đoàn xuất sắc cấp Tập đoàn (đồng/người)	500
2	- Danh hiệu đoàn viên xuất sắc cấp Tổng công ty (đồng/người)	500
3	- Danh hiệu đoàn viên xuất sắc cấp Trung tâm (đồng/đơn vị)	200
	<b>Thưởng cho CBCNV qua các cuộc thi do Tổng Công ty tổ chức</b>	
1	- Giải nhất (đồng/người)	2.000
2	- Giải nhì (đồng/người)	1.000
3	- Giải ba (đồng/người)	800

*“Nguồn: Phòng kế toán – tài chính”*

Từ bảng số liệu 2.7 cho thấy, hiện nay Tổng công ty áp dụng 3 mức thưởng định kỳ hàng năm với số tiền thưởng tương ứng với từng nội dung. Trong đó, mức thưởng thấp nhất là 200.000 đồng và mức thưởng cao nhất là 20.000.000 đồng. Hầu hết các mức thưởng đều được VNPT- Media thực hiện đúng đắn và kịp thời, đảm bảo tính công bằng và dân chủ, mang lại sự hài lòng đối với nhân viên CNTT tại Tổng công ty.

Ngoài các mức thưởng định kỳ, mức thưởng vào các ngày lễ đã khuyến khích và động viên kịp thời người lao động cũng như nhân viên CNTT trong Tổng công ty.

Đi du lịch, nghỉ mát: Hàng năm căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp, Tổng giám đốc sẽ có quyết định cụ thể về thời gian, địa điểm, mức phí đi du lịch, nghỉ mát.

Các ngày nghỉ lễ, tết được hưởng nguyên lương: Nhân viên CNTT được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết sau đây:

- Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 01/01 dương lịch);
- Tết Âm lịch 05 ngày;
- Ngày Chiến thắng 01 ngày (ngày 30/4 dương lịch);
- Ngày Quốc tế lao động 01 ngày (ngày 01/5 dương lịch);
- Ngày Quốc khánh: 01 ngày (ngày 02/9 dương lịch);
- Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 01 ngày (ngày 10/3 âm lịch).

Nếu lao động là người nước ngoài làm việc tại Việt Nam ngoài các ngày nghỉ nêu trên còn được nghỉ thêm 01 ngày Tết cổ truyền dân tộc và 01 ngày Quốc khánh của đất nước.

*\* Phúc lợi*

Ngoài việc chi các mức chi thưởng định kỳ, các mức chi trong các ngày lễ lớn thì Tổng công ty cũng nhận thức được tầm quan trọng của phúc lợi đối với nâng cao động lực cho nhân viên CNTT. VNPT - Media 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 qui định của pháp luật, Tổng công ty còn tổ chức các hoạt động du lịch, nghỉ mát và có những mức hỗ trợ thêm như thưởng các ngày lễ 8/3, Quốc tế thiếu nhi 1/6, Tết trung thu, sinh nhật NLĐ. Mức tiền thưởng từ 500.000 đồng đến 1.000.000 đồng tùy thuộc vào kết quả kinh doanh của Tổng công ty và sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy của nhân viên. Tổng giám đốc sẽ quyết định bằng văn bản cụ thể về mức hưởng đối với từng nhân viên tại thời điểm chi thưởng.

Bên cạnh đó, VNPT - Media còn hỗ trợ mức chi trong việc nghỉ hè, thăm viếng, hiếu hỉ gia đình nhân viên CNTT nói riêng và NLĐ nói chung của Tổng công ty, dưới đây là bảng thống kê mức chi nghỉ mát, thăm hỏi, hiếu hỉ của Tổng công ty trong những năm qua:

**Bảng 2.8: Mức chi thăm viếng, hiếu hỉ Tổng công ty,  
giai đoạn 2018 - 2020**

*Đơn vị tính: ngàn đồng*

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Mức chi</b>
1	Mừng CBNV kết hôn	500
2	Ốm đau nằm viện	500
3	Phúng viếng vợ chồng con cái, tứ thân phụ mẫu của CBNV	1.000 + vòng hoa 300-500 và chi phí ô tô đi viếng
4	Phúng viếng CBCNV	1.500 + vòng hoa 300-500 và chi phí ô tô đi viếng
5	Sinh nhật	500
6	Mừng tuổi tết	500
7	Nghỉ mát	5.000
8	Mừng sinh con	500

*“Nguồn: Phòng kế toán – tài chính”*

Ngoài những mức quy định chung trên, trường hợp đặc biệt khác do Tổng giám đốc quy định.

Để đánh giá chính xác về mức thưởng và phúc lợi cho nhân viên CNTT của VNPT- Media có thực sự là yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên CNTT hay chưa, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của nhân viên CNTT đánh giá về tiền thưởng và phúc lợi tại Tổng công ty, kết quả thể hiện dưới bảng sau:

**Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên CNTT về tiền thưởng và phúc lợi**

*Đơn vị tính: %*

Yếu tố	Mức đánh giá					Tổng
	1	2	3	4	5	
Thưởng kịp thời	10	12	17	21	40	100
Thưởng công bằng, đúng thành tích	10	13	17	23	37	100
Việc bình chọn, đánh giá xét thưởng công khai, nghiêm túc	7	30	13	17	33	100
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích	10	10	13	24	43	100

*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”*

Theo kết quả khảo sát, đánh giá của nhân viên CNTT về tiền thưởng và phúc lợi của Tổng công ty được đánh giá tương đối tốt. Trong đó nhân viên CNTT hài lòng nhất là mức thưởng hợp lý chiếm 43% ý kiến rất đồng ý, 24% ý kiến đồng ý; Thưởng kịp thời chiếm 40% ý kiến rất đồng ý, 21% ý kiến đồng ý, không đồng ý chỉ chiếm 22%.. Tuy nhiên, có một số nhân viên CNTT vẫn chưa thực sự hài lòng với việc bình chọn, đánh giá xét thưởng công khai nghiêm túc chiếm 33% ý kiến rất đồng ý. Họ cho rằng

quá trình bình chọn, đánh giá còn chưa công bằng, vẫn còn sự ưu tiên đặc biệt với những người làm việc có độ tuổi cao và có mối quan hệ liên quan.

Như vậy, có thể thấy mức thưởng và chế độ phúc lợi của của Tổng công ty đã có những tác dụng tích cực trong việc nâng cao động lực lao động thông qua các kích thích vật chất, hỗ trợ cuộc sống của người lao động. Tuy nhiên, cùng với thời gian đòi hỏi chế độ phúc lợi cũng cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với thực tế hiện nay nhằm duy trì và phát huy vai trò trong công tác đãi ngộ nhân lực CNTT.

### ***2.2.3. Các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính***

#### ***2.2.3.1. Đào tạo và phát triển nhân lực***

Nhân lực nói chung và nhân lực CNTT được xem là nền móng của VNPT-Media và là một yếu tố quan trọng trong các quá trình hình thành chuỗi giá trị, do đó, việc đào tạo nguồn nhân lực ở VNPT-Media được xem xét là ưu tiên hàng đầu. Hiện nay, tổng công ty đã và đang triển khai đào tạo, bao gồm những nội dung sau:

- Đào tạo và định hướng công việc cho nhân sự để cung cấp cho họ những kiến thức về công việc. Phương thức đào tạo này thường dành cho nhân sự mới, để họ có thể nhanh chóng áp dụng vào công việc và thích nghi với điều kiện, môi trường của VNPT-Media.

- Đào tạo và huấn luyện kỹ năng để nhân sự có thêm trình độ và kỹ năng phù hợp với công việc.

- Đào tạo, tập huấn cho các nhân sự về an toàn lao động giúp nhân sự nắm được cách làm việc an toàn, tránh những tai nạn lao động không đáng có. Phương pháp này thường được dùng cho những công việc có rủi ro nhiều.

- Đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ thuật, nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ trong VNPT-Media cập nhật thêm nhiều kiến thức mới.

- Đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ nhân sự được định hướng phát triển theo hướng chuyên sâu, chuyên gia của VNPT-Media.

Hiện nay số NLD của Tổng công ty có trình độ đại học, cao đẳng đang ngày một tăng. Vấn đề đặt ra hiện nay của Tổng công ty là phải thay đổi chất lượng nhân viên CNTT, tiếp nhận những người có tay nghề cao, khuyến khích nhân viên tự trang bị kiến thức cho mình bằng cách đăng ký học thêm để hoàn thiện chương trình sau đại học; tham gia các khóa học dành cho CNTT và các khóa học khác liên quan đến CNTT; chú trọng việc đầu tư và nâng cao chất lượng của yếu tố con người, nó sẽ có hiệu quả lâu dài.

Tuy nhiên, để đánh giá công tác đào tạo có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy nhân viên CNTT làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của nhân viên CNTT về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo.

**Bảng 2.10: Đánh giá của nhân viên CNTT về công tác đào tạo**

*Đơn vị tính: %*

Yếu tố	Mức đánh giá					Tổng
	1	2	3	4	5	
Đối tượng cử đi đào tạo là chính xác	9	15	21	28	27	100
Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp cho công việc	8	14	24	30	24	100
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	6	9	30	39	16	100
Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	7	10	25	20	38	100

*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”*

Khảo sát đánh giá của nhân viên CNTT về công tác đào tạo thì thu được kết quả là trên 50% số người được hỏi đồng ý với các khía cạnh như lựa chọn đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, hình thức đào tạo và hiệu quả chương trình đào tạo. Tuy nhiên, vẫn có nhiều ý kiến không đồng ý, trong đó tới 24% cho rằng việc lựa chọn người đi học là không chính xác, 22% cho rằng nội dung đào tạo không sát với thực tế họ cần. Nội dung đào tạo vẫn còn nặng về lý thuyết, ít thực hành, nhiều khi không sát với thực tế công việc và tình hình thực tế ở Tổng công ty, do đó dẫn đến tình trạng học viên được đào tạo không thể áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế. Về hình thức đào tạo thì chỉ chiếm 15% ý kiến không đồng ý cho thấy hình thức đào tạo ở Tổng công ty hiện nay đang áp dụng đã thu hút và có tác dụng thúc đẩy NLD làm việc. Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao giúp cải thiện năng lực, sự tự tin cho nhân viên CNTT tăng động lực lao động cho họ.

Bên cạnh đó Tổng công ty cũng đã tạo chính sách thăng tiến để có thể phát triển đội ngũ nhân lực CNTT được tốt hơn. Tuy nhiên, Tổng công ty có sự thăng tiến thường rất chậm. Tổng công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của nhân lực CNTT đã có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng tốt. Kết quả khảo sát đánh giá và chính sách thăng tiến tại Tổng công ty được thể hiện ở Bảng dưới đây.

**Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên CNTT về cơ hội thăng tiến***Đơn vị tính: %*

Yếu tố	Mức đánh giá					Tổng
	1	2	3	4	5	
Quy trình thăng tiến phù hợp	20	23	25	20	12	100
Tiêu chí thăng tiến rõ ràng	23	15	30	17	15	100
Cơ hội thăng tiến công bằng	15	25	27	20	13	100

*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”*

Qua bảng đánh giá trên cho thấy rằng với các chỉ tiêu đưa ra để đánh giá về chính sách thăng tiến của Tổng công ty đang áp dụng: Quy trình thăng tiến chiếm 43% ý kiến không đồng ý, tiêu chí thăng tiến rõ ràng chiếm 38%, cơ hội thăng tiến công bằng cũng chiếm 40% đều nhận được những đánh giá không tích cực của người lao động. Đây là điều dễ hiểu vì các vị trí trong Tổng công ty không có sự thay đổi nhiều, đặc biệt là đối với nhân viên CNTT thì họ hoàn toàn không có khả năng thăng tiến trong suốt quá trình làm việc của mình. Điều đó làm cho vô hình chung các nhân viên CNTT không có sự phấn đấu nỗ lực trong công việc vì tâm lý không có cơ hội thăng tiến, mọi thứ đã an bài rồi.

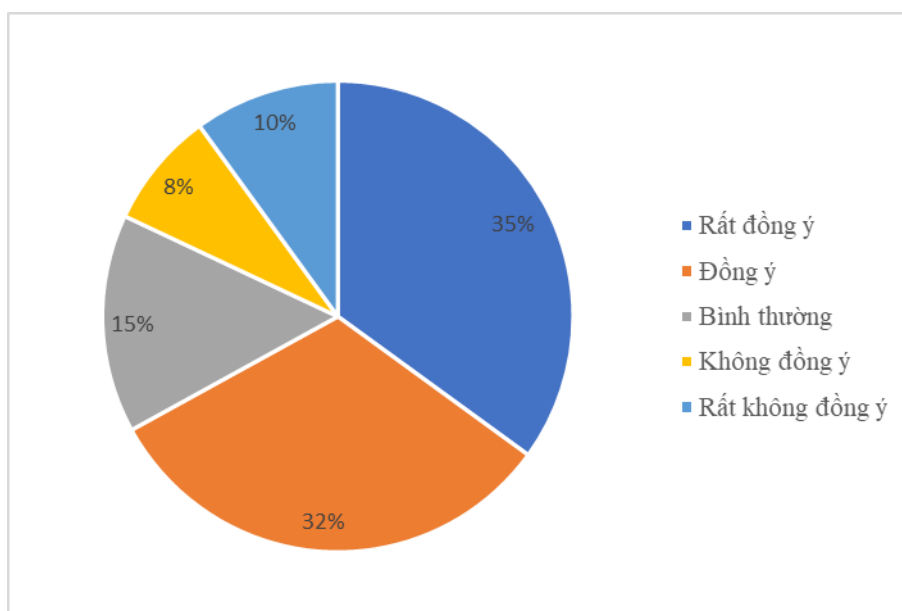
Như vậy Tổng công ty cần xây dựng quy trình, tiêu chí thăng tiến rõ ràng và công bố một cách rộng rãi cho toàn thể nhân viên được biết và tạo cơ hội đề bạt lên những vị trí cao hơn, điều đó có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích nhân viên CNTT làm việc hiệu quả, tạo động lực lao động phấn đấu và gắn bó lâu dài với Tổng công ty.

#### *2.2.3.2. Môi trường và điều kiện làm việc*

Một trong những yếu tố mang lại chất lượng hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty đó chính là điều kiện làm việc. Hiện nay Tổng công ty đã chú trọng đầu tư cơ sở vật chất đảm bảo tân tiến



nhất, phục vụ tốt nhu cầu công việc của người lao động. Hệ thống phòng họp được trang bị đầy đủ các thiết bị âm thanh, máy chiếu đa năng... với diện tích rộng, thoáng, tạo tâm thế thoải mái cho cán bộ, người lao động tham gia hội họp. Văn phòng làm việc được trang bị đầy đủ máy vi tính, máy in và điện thoại cũng như hệ thống máy điều hòa, đảm bảo phục vụ yêu cầu công việc cũng như sức khỏe của người lao động tại Tổng công ty. Ngoài ra khi có nhu cầu mua sắm trang thiết bị phục vụ cho công tác chuyên môn, NLD có thể làm đơn đề nghị gửi lên để lãnh đạo phê duyệt. Tuy nhiên, đôi khi việc cấp phát thiết bị chưa được kịp thời, đầy đủ gây ảnh hưởng không nhỏ tới tiến độ làm việc, có chiếm 18% ý kiến không đồng ý và rất không đồng ý. Bên cạnh những ý kiến không đồng ý là 35% ý kiến rất đồng ý, 32% ý kiến đồng ý của nhân viên CNTT đồng ý rằng họ được trang bị thiết bị đầy đủ để có thể thực hiện công việc. Điều đó cho thấy điều kiện làm việc tại Tổng công ty tương đối tốt tuy nhiên cũng cần phải cải thiện hơn.



**Hình 2.2: Đánh giá của nhân viên CNTT về mức độ cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất, thiết bị cần thiết để thực hiện công việc**

*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”*

Bên cạnh việc được cung cấp trang thiết bị đầy đủ thì bầu không khí làm việc ở Tổng công ty cũng được đánh giá tốt. Với không khí tập thể vui vẻ chiếm 68%, đồng nghiệp thân thiện chiếm 70% và ban giám đốc quan tâm tạo điều kiện chiếm tới 68% ý kiến đồng ý của nhân viên CNTT. Lãnh đạo thường xuyên quan tâm đến tâm tư nguyện vọng của NĐL nói chung cũng như nhân viên CNTT nói riêng tạo môi trường làm việc thoải mái, có áp lực nhưng đầy chính là cơ hội và thách thức mà mỗi người sẽ lấy đó làm mục tiêu phấn đấu. Nhân viên CNTT trong Tổng công ty thường xuyên hỗ trợ nhau trong công việc: hỗ trợ nhau khi gặp phải khó khăn trong công việc, cùng trao đổi công việc, môi trường cạnh tranh lành mạnh....

**Bảng 2.12: Đánh giá của nhân viên CNTT về môi trường làm việc**

*Đơn vị tính: %*

Yếu tố	Mức đánh giá					Tổng
	1	2	3	4	5	
Không khí tập thể vui vẻ, thoải mái, tin tưởng	10	9	13	28	40	100
Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, đoàn kết	11	7	12	26	44	100
Ban Giám đốc quan tâm tạo điều kiện thuận lợi	10	8	14	27	41	100

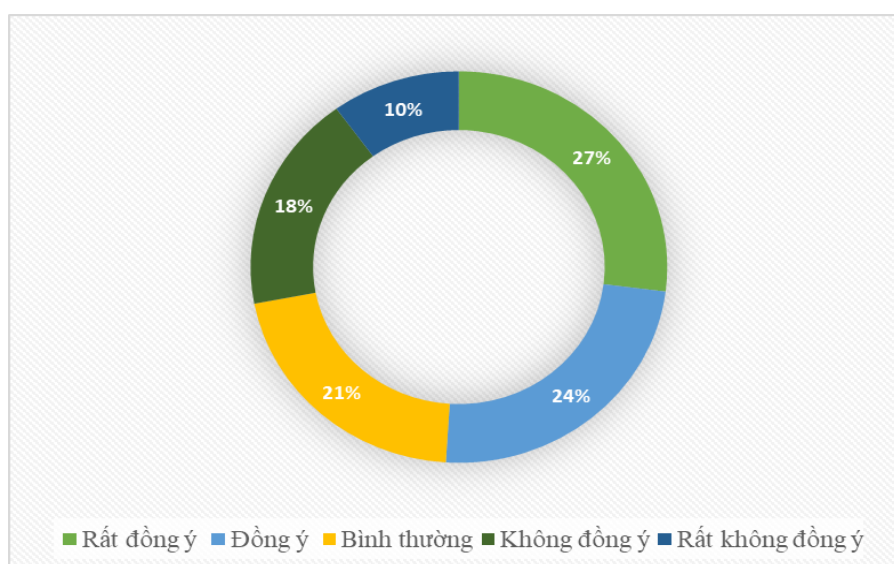
*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”*

Để tạo bầu không khí làm việc, lãnh đạo Tổng công ty cũng thường xuyên chỉ đạo phòng Nhân sự phối hợp Văn phòng và bộ phận kế toán tổ chức các hoạt động phong trào thể thao - văn hóa – văn nghệ. Về các hoạt động thể dục thể thao Tổng công ty đã đầu tư thuê sân bóng, sân tennis, cầu lông cho Nhân viên CNTT cả năm; tổ chức giải bóng Đá truyền thống diễn ra vào tháng 3 hàng năm, Tổ chức các giải game trong Tổng công ty cho

nhân viên CNTT.... Về hoạt động văn hóa – văn nghệ Tổng công ty đã thành lập CLB Guitar cho toàn bộ CBCNV, hàng năm tổ chức cuộc thi văn nghệ,..... Các hoạt động phong trào này mang ý nghĩa rất lớn trong việc gắn kết tinh thần đoàn kết trong nội bộ Tổng công ty cũng tạo động lực và tinh thần làm việc của nhân viên CNTT.

### 2.2.3.3. Đánh giá thực hiện công việc

Tổng công ty nhận thấy được tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV của nhân viên CNTT, tuy nhiên những mục đích sử dụng hệ thống ĐGTHCV của nhân viên còn chưa khai thác được hết các giá trị mà hệ thống đánh giá mang lại. Hoạt động đánh giá được thực hiện rất đơn giản và còn mang nặng tính hình thức, chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của nhân viên CNTT. Có 27% ý kiến rất đồng ý với ĐGTHCV, nhưng cũng có tới 18% ý kiến không đồng ý với các tiêu chuẩn đánh giá và 10% rất không đồng ý. Điều này, cho thấy Tổng công ty cần phải nghiên cứu lại việc đưa ra các tiêu chuẩn ĐGTHCV sao cho rõ ràng và hợp lý.



**Hình 2.3. Đánh giá của nhân viên CNTT về mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn ĐGTHCV**

*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”*

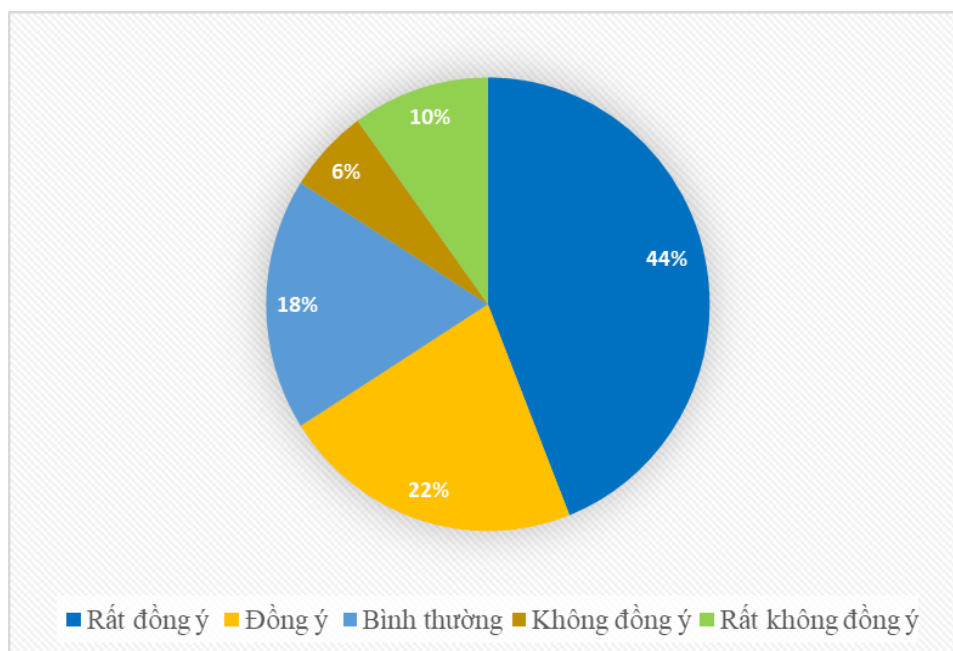
Phương pháp đánh giá thực hiện các tiêu chuẩn ĐGTHCV của Tổng công ty là các đơn vị, bộ phận sẽ tổ chức họp đơn vị/bộ phận mình, sau đó gửi báo cáo kết quả ĐGTHCV của từng thành viên trong đơn vị/bộ phận theo các tiêu chí xếp loại cụ thể về phòng Nhân sự. Phòng Nhân sự sau khi tiếp nhận báo cáo sẽ tổng hợp và trình Hội đồng thi đua khen thưởng tổ chức đánh giá, xếp loại thành tích đóng góp của mỗi nhân viên vào dịp cuối năm.

#### **2.2.4. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho nhân lực CNTT của Tổng công ty**

##### **2.2.4.1. Mức độ hài lòng đối với công việc**

Để đánh giá hiệu quả của tạo động lực lao động thì đòi hỏi phải đánh giá mức độ hài lòng, thỏa mãn của nhân viên CNTT. VNPT-Media rất chú trọng đến sự hài lòng của nhân viên CNTT với các chính sách của Công ty.

Để đánh giá mức độ thỏa mãn của người lao động, tác giả đã khảo sát và có kết quả như sau:



**Hình 2.4. Mức độ hài lòng đối với công việc của nhân viên CNTT**

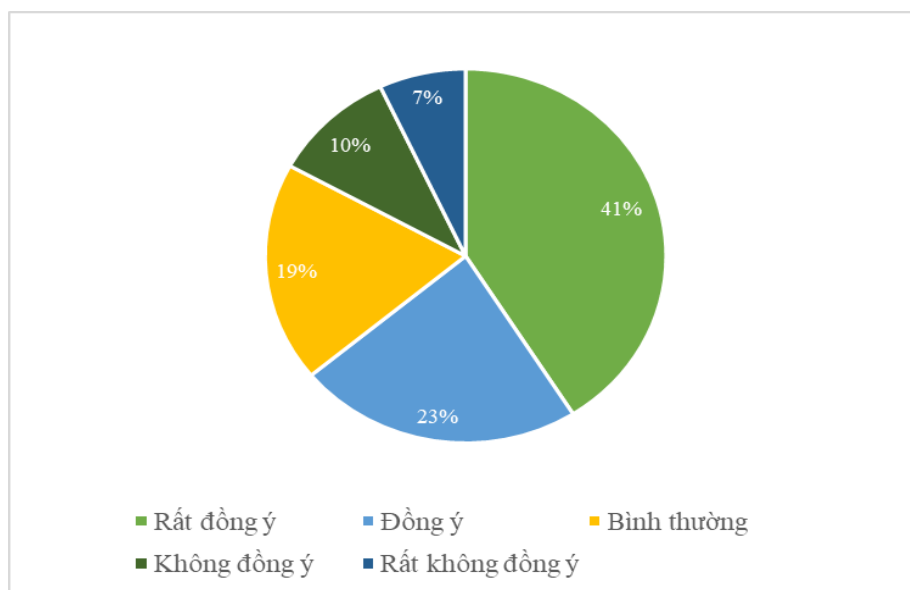
*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”*

Mức độ hài lòng với công việc của nhân viên CNTT thể hiện theo kết quả ở hình 2.4 thì số ý kiến rất đồng ý và đồng ý chiếm 66%. Đây là những con số thể hiện rằng nhân viên CNTT đang làm việc tại Tổng công ty cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại. Họ cố gắng hoàn thành mục tiêu của tổ chức cũng như để đạt được mục tiêu của chính mình.

Điều này chứng tỏ công tác tạo động lực làm việc tại tổng công ty hiện diễn ra ổn định. Tuy nhiên, số lượng người trả lời chưa thực sự hài lòng với công việc vẫn đang chiếm tỷ lệ trung bình, chiếm 24% vậy nên Tổng công ty cần phải nâng cao công tác tạo động lực làm việc đối với nhân viên CNTT để biết rõ và đáp ứng đúng nhu cầu mà NLD cần để có thể giữ chân được nhiều nhân sự có tài.

#### 2.2.4.2. Tính tích cực, chủ động sáng tạo

Với thời đại hội nhập ngày nay, đối với một Tổng công ty lớn về truyền thông không chỉ mong muốn có những nhân viên có khả năng hoàn thành tốt công việc được giao mà còn rất cần những nhân viên tích cực biết chủ động và sáng tạo trong công việc.



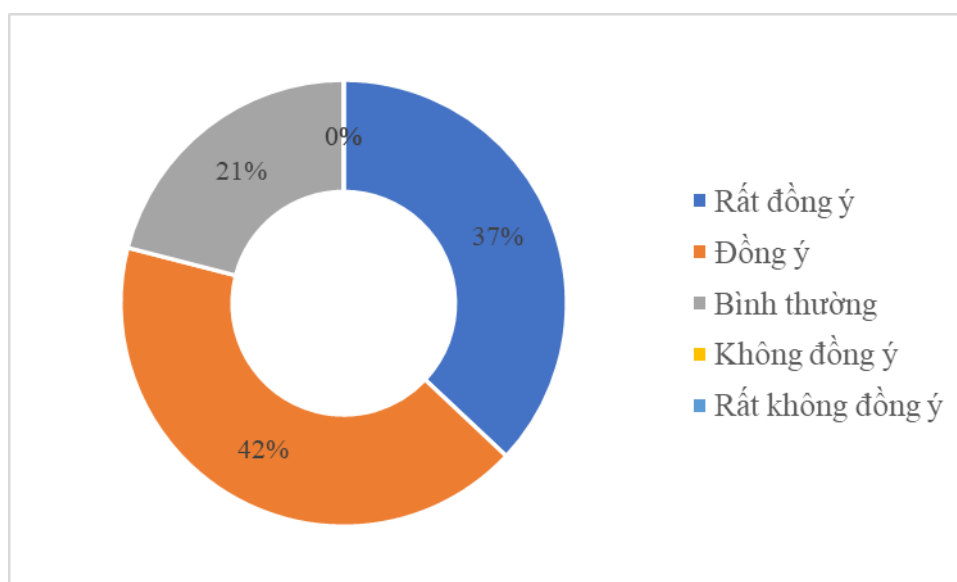
**Hình 2.5. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của nhân viên CNTT**

*“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”*

Qua số liệu khảo sát, ta thấy được có 64% ý kiến đồng ý rằng nhân viên CNTT đa phần đều rất tích cực và chủ động sáng tạo. Chỉ có 17% số ít ý kiến là không đồng ý. Điều này càng thể hiện rõ hơn với những kết quả công ty đã đạt được trong thời gian qua (triển khai các dự án trọng điểm tầm cỡ quốc gia: Dự án công hành chính công quốc gia, hệ thống thanh toán VNPT Pay, truyền hình MyTV...) có thể thấy rằng các chính sách tạo động lực cho nhân viên CNTT đã đạt hiệu quả nhất định, giúp họ tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc sẽ tạo ra kết quả cao trong công việc, đồng thời cũng kiếm thêm phần thưởng cho bản thân họ.

#### 2.2.4.3. Mức độ gắn bó của nhân viên CNTT

Sự gắn bó là một trong các tiêu chí cơ bản để đo lường động lực lao động của NLĐ. Khi một người quyết định gắn bó lâu dài với tổ chức, doanh nghiệp cũng đồng nghĩa với việc họ rất hài lòng với công việc hiện tại và muốn được phát triển cùng với tổ chức. Để tìm hiểu thêm về sự gắn bó của nhân viên CNTT tại Tổng công ty, tác giả đã khảo sát và thu được kết quả như sau:



**Hình 2.6. Mức độ gắn bó của nhân viên CNTT**

“Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát”

Kết quả cho thấy 79% nhân viên CNTT muốn gắn bó với công việc một cách lâu dài. Điều này chứng tỏ công tác tạo động lực làm việc tại tổng công ty hiện diễn ra ổn định. Tuy nhiên, số lượng người trả lời chưa thực sự muốn gắn bó với công việc vẫn đang chiếm tỷ lệ trung bình, chiếm 21% vậy nên doanh nghiệp cần phải nâng cao hơn nữa công tác tạo động lực làm việc đối với nhân viên CNTT.

### **2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty truyền thông**

#### **2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

##### *2.3.1.1. Thị trường lao động*

Như chúng ta biết, hiện nay thị trường lao động ở nước ta khá dồi dào, hàng năm, có rất nhiều kỹ sư, cử nhân kinh tế và công nhân được đào tạo từ các trường đại học, trung cấp và các trường dạy nghề tốt nghiệp, tuy nhiên nguồn nhân sự CNTT đảm bảo yêu cầu và chất lượng thì còn chưa nhiều.

Song song đó, NNL của thị trường luôn biến động, vì vậy nghiên cứu thị trường lao động là biện pháp tích cực để đảm bảo NNL trong tổ chức nói chung và nguồn lực CNTT nói riêng, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh diễn ra liên tục và thuận lợi.

##### *2.3.1.2. Vị thế, vai trò của ngành nghề trong xã hội*

Công nghệ thông tin đã tạo nên một xã hội toàn cầu, nơi mà mọi người có thể tương tác và liên lạc với nhau một cách nhanh chóng và hiệu quả. Trong hơn 15 năm qua, lĩnh vực công nghệ thông tin Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng.

Ngày nay, công nghệ thông tin dần trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước, có tỉ lệ đóng góp cho tăng trưởng GDP đất nước ngày càng cao. Công nghệ thông tin giờ đây đã có mặt ở nhiều phương diện trong

cuộc sống hàng ngày của chúng ta, từ thương mại đến giải trí và thậm chí cả văn hóa, xã hội và giáo dục... Công nghệ thông tin giữ một vai quan trọng tại các quốc gia trên thế giới, đặc biệt tại Việt Nam, công nghệ thông tin được xem là nền tảng vững chắc phục vụ cho tiến trình phát triển đất nước bền vững.

### *2.3.1.3. Yếu tố pháp luật và quy định của nhà nước*

Là một doanh nghiệp lớn, hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu phát triển, kinh doanh dịch vụ Truyền hình, dịch vụ Truyền thông đa phương tiện, dịch vụ Giá trị gia tăng và Công nghệ thông tin, VNPT - Media luôn tuân thủ và chấp hành nghiêm chỉnh theo Pháp luật của Nhà nước. Việc nghiêm túc chấp hành Pháp Luật của Nhà nước luôn được đặt lên hàng đầu. VNPT - Media luôn nắm bắt và cập nhật các quy định mới của pháp luật về lao động và các chính sách về tiền lương, BHXH...là điều cần thiết trong việc xây dựng chính sách tạo động lực cho NLĐ của Tổng công ty.

Do vậy, Tổng công ty cũng đang cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự nhằm đưa công tác quản trị đi vào quy củ, đồng thời tiến tới thực hiện áp dụng một số chính sách về tiền lương, thưởng...đảm bảo mức độ đóng góp của nhân viên CNTT tương xứng với công sức của họ đóng góp .

### **2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp**

#### *2.3.2.1. Uy tín của doanh nghiệp trên thị trường*

Đây là một yếu tố quan trọng trong tổ chức, doanh nghiệp. Bởi bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào cũng muốn có một hình ảnh đẹp, tốt trên thị trường. Điều đó thể hiện ở chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức, doanh nghiệp đó cung cấp. Một tổ chức, doanh nghiệp có chất lượng sản phẩm tốt, dịch vụ hoàn hảo đồng nghĩa với việc họ có một đội ngũ cán bộ nhân viên giỏi, nhiệt tình trong công việc. Điều này đặt ra cho Tổng công ty là phải có được đội ngũ NLĐ nói chung và nhân viên CNTT nói riêng có



trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, phẩm chất đạo đức tốt để đảm bảo chất lượng sản phẩm dịch vụ, giữ được uy tín của tổ chức, doanh nghiệp trong tương lai.

#### 2.3.2.2. *Tình hình tài chính*

Công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên CNTT tại Tổng công ty luôn đòi hỏi phải có nguồn chi thương xuyên và khá lớn, bởi điều kiện tài chính được thỏa mãn thì NLD mới toàn tâm toàn ý làm việc hăng say, mang lại hiệu quả cao cho tổ chức. Chính vì vậy, thực tế đã có rất nhiều các tổ chức viễn thông không đủ nguồn tài chính nên công tác này không được duy trì, và cuối cùng NLD chỉ làm việc với nhiệm vụ hơn là làm việc với sự hăng say và cống hiến.

Qua phân tích cho thấy, Tổng công ty cũng đã rất chú trọng và quan tâm đến công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên CNTT bằng nguồn tài chính, cụ thể ta thấy quỹ lương cho nhân viên CNTT qua các năm đều tăng và có khá nhiều mức chi thưởng, các chế độ phúc lợi xã hội... dành cho nhân viên CNTT.

#### 2.3.2.3. *Quan điểm của lãnh đạo Tổng công ty*

Lãnh đạo Tổng công ty hiểu rằng công nghệ luôn thay đổi và nguồn lực con người chính là yếu tố quan trọng nhất tại Tổng công ty để làm chủ các công nghệ đó.

Triết lý của Tổng công ty khẳng định con người là tài sản quý giá nhất, đó là kim chỉ nam cho mọi hoạt động trong Tổng công ty. Trọng dụng con người, trọng dụng hiền tài, đem lại cho mỗi thành viên của mình điều kiện phát triển tốt nhất về tài năng và một cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần là những cam kết của Tổng công ty. Để thực hiện cam kết này, đảm bảo bốn quyền sau đây cho mỗi thành viên trong khuôn khổ Tổng công ty:

- Quyền phát triển tài năng: được đào tạo đáp ứng nhu cầu công việc, được chủ động, sáng tạo trong công việc được giao, được ghi nhận và bù đắp thích đáng với đóng góp trong Tổng công ty...

- Quyền dân chủ: được tham gia vào việc quyết định liên quan đến công việc của mình, được phản ánh ý kiến cá nhân trực tiếp cho mọi cấp lãnh đạo...

- Quyền an toàn và an ninh: được hưởng BHYT, BHXH, an toàn lao động...

- Quyền tự do: tự do ngôn luận, tự do viết bài cho báo VN Mmedia, các group nội bộ, tự do tham gia các câu lạc bộ trong Tổng công ty...

Có thể nói Ban lãnh đạo Tổng công ty luôn chú trọng đến công tác tạo động lực làm việc cho NLD nói chung và nhân viên CNTT nói riêng thông qua các hệ thống khuyến khích vật chất và khuyến khích tinh thần.

## **2.4. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty truyền thông**

### **2.4.1. Kết quả đạt được**

Nhìn lại công tác tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty thời gian qua ta có thể nhận thấy những mặt đã đạt được của Tổng công ty trong công tác tạo động lực là:

Chế độ đãi ngộ nhân lực CNTT đã có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả thực hiện công việc của người lao động và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổng công ty. Qua phân tích ở trên kết quả kinh doanh của Tổng công ty đã có xu hướng phát triển tốt, doanh thu và lợi nhuận liên tục tăng lên.

Thường xuyên được khen thưởng đột xuất sau khi hoàn thành dự án theo từng bước triển khai. Thường xuyên phát động và khen thưởng theo chuyên đề công nghệ thông tin.

Chế độ phúc lợi của Tổng công ty được đánh giá là tương đối tốt. Phần lớn mọi người đều hài lòng với các hoạt động chăm sóc sức khỏe; thăm hỏi đồng viên giúp đỡ nhau trong công việc và trong cuộc sống; các chế độ thai sản, sinh nhật, ma chay, hiếu hỷ,... thể hiện tinh thần tương thân, tương ái giữa người với người. Hoạt động văn – thể - mỹ và chế độ nghỉ mát tạo điều kiện để mọi người thêm gần gũi, gắn bó với nhau hơn.

Môi trường làm việc nhìn chung là tương đối tốt. Điều kiện làm việc khá thoải mái, trang thiết bị được cung cấp đầy đủ để nhân viên dễ dàng thực hiện công việc, các yếu tố an ninh – vệ sinh môi trường – an toàn – phòng cháy, chữa cháy đều được quan tâm chú trọng. Phân công, bố trí công việc được đánh giá là phù hợp, sử dụng đúng người – đúng việc. Mối quan hệ giữa con người trong Tổng công ty tương đối thoải mái, mọi người luôn có tư tưởng giúp đỡ, đùm bọc lẫn nhau.

Chính sách đào tạo và phát triển được thực hiện khá tốt. Tổng công ty luôn quan tâm, tạo điều kiện thuận lợi để nhiều người có cơ hội đào tạo và phát triển bản thân. Nhân viên CNTT vẫn được hưởng lương khi đi học; được tổng công ty bố trí sắp xếp về thời gian để thuận tiện cho việc đào tạo; hỗ trợ, giúp đỡ về mặt giấy tờ, thủ tục. Chất lượng các khóa đào tạo và phát triển được đánh giá là tương đối tốt. Hiệu quả công việc các khóa đào tạo này mang lại cũng được đánh giá là phù hợp so với chi phí và công sức bỏ ra.

#### **2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân**

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác đãi ngộ nhân lực CNTT tại Tổng công ty thì vẫn còn một số tồn tại hạn chế như sau:

*Thứ nhất*, công tác đãi ngộ nhân lực CNTT chưa được hoàn toàn tối ưu và tiếp cận được tới đa phần CBCNV. Quan điểm của Tổng công ty là thực hiện tốt các chính sách thì sẽ nâng cao động lực cho nhân viên CNTT

tuy nhiên Tổng công ty chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của nhân viên CNTT. Do đó, các biện pháp về đãi ngộ nhân lực cho nhân viên CNTT của Tổng công ty đưa ra còn chung chung chưa đáp ứng đúng với những mong muốn, nhu cầu của họ, từ đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao.

*Thứ hai*, thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của nhân viên CNTT, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của nhân viên CNTT. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên, do đó không hiệu quả, gây lãng phí, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự.

*Thứ ba*, nội dung đào tạo không sát với thực tế họ cần. Nội dung đào tạo vẫn còn nặng về lý thuyết, ít thực hành, nhiều khi không sát với thực tế công việc và tình hình thực tế ở Tổng công ty, do đó dẫn đến tình trạng học viên được đào tạo không thể áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực tế.

*Thứ tư*, Cơ hội thăng tiến không nhiều, chỉ tiêu ít, chỉ tập trung vào một số đối tượng. Những nhân viên CNTT sau khi được thăng chức chưa phát huy được hiệu quả làm việc, năng lực quản lý để phù hợp với vị trí chức danh mới.

*Thứ năm*, Các hình thức khen thưởng của Tổng công ty tương đối đa dạng nhưng mức khen thưởng còn thấp do được xây dựng từ lâu. Mức đóng bảo hiểm hiện nay mới chỉ đóng theo hệ số lương cơ bản nhà nước mà chưa đóng theo lương thực lĩnh của nhân viên CNTT. Khen thưởng tại Tổng công ty chỉ mang tính chất tượng trưng, giá trị vật chất rất nhỏ. Quy trình xét thưởng danh hiệu thi đua cứng nhắc và bị hạn chế về chỉ tiêu số lượng. Hoạt động khen thưởng mang giá trị về tinh thần là chủ yếu, kích lệ động viên nhân viên CNTT.

*Thứ năm*, việc tham gia các chương trình phúc lợi đôi khi vẫn chưa được tất cả nhân viên CNTT tham gia. Hay nói một cách khác chất lượng của các hình thức tổ chức chưa thu hút người Lao động.

#### *Nguyên nhân*

Căn cứ để đơn vị xây dựng chương trình phúc lợi, cơ chế lương cho nhân viên CNTT hiện nay là hệ thống tiêu chuẩn dựa trên thâm niên công tác và chuyên môn nghiệp vụ, không xây dựng tiêu chuẩn cấp bậc công việc. Chính điều này dẫn tới sự bất công bằng, bất hợp lý trong chi phí phúc lợi, hay cơ chế lương cho nhân viên CNTT, làm giảm tác dụng kích thích đối với nhân viên CNTT, làm cho những người trẻ thiếu kiên nhẫn.

Ban Giám đốc Tổng công ty chưa thực sự đánh giá đúng tiềm năng của nguồn nhân lực CNTT, chưa nắm được tầm quan trọng của công tác phân tích công việc, chưa xây dựng bảng mô tả và tiêu chuẩn công việc; công tác đào tạo còn hạn chế. Tổng công ty chưa có đội ngũ lao động chuyên trách theo dõi công tác tạo động lực thúc đẩy nguồn nhân lực

Công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên CNTT do quan điểm của ban lãnh đạo chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá, chưa xây dựng được cơ chế đánh giá phù hợp, khách quan nên chưa thực sự thúc đẩy động lực lao động đối với nhân viên CNTT tại Tổng công ty truyền thông.

Công tác phân công, bố trí công việc cho nhân viên CNTT chưa được quan tâm tới năng lực của nhân viên CNTT, chủ yếu căn cứ vào yếu tố công việc. Thực tế tại Tổng công ty, có nhiều nhân viên CNTT có trình độ đại học, trên đại học nhưng mãi vẫn chỉ làm nhân viên CNTT bình thường.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN LỰC CÔNG NGHỆ THÔNG TIN CỦA TỔNG CÔNG TY TRUYỀN THÔNG

### **3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông**

#### ***3.1.1. Mục tiêu phát triển của Tổng công ty trong thời gian tới***

Xây dựng và phát triển Tổng công ty Truyền thông thành Tổng công ty vững mạnh, năng động, hiệu quả, hiện đại có năng lực cạnh tranh trong nước và quốc tế.

Trở thành một trong các Tổng công ty dẫn đầu trong lĩnh vực dịch vụ số, truyền thông, dịch vụ giá trị gia tăng và truyền hình trả tiền.

Triển khai các mục tiêu chiến lược do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giao tại Quyết định số 129/QĐ-VNPT-HĐTV-KHĐT ngày 29 tháng 6 năm 2018 của Hội đồng thành viên về việc Kế hoạch sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển giai đoạn 2018-2020 của Tổng công ty.

Tổng công ty Truyền thông tổ chức hoạt động theo quy hoạch, kế hoạch của Tập đoàn đảm bảo kinh doanh có lãi, bảo toàn và phát triển vốn Tập đoàn Bưu chính Viễn thông đã giao.

Phát triển và củng cố các dịch vụ hiện hữu đồng thời nghiên cứu, phát triển các dịch vụ mới phù hợp với chiến lược của Tổng công ty.

#### ***3.1.2. Định hướng tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty trong thời gian tới***

Tạo động lực cho người lao động là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Tổng công ty. Quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức suy cho cùng là làm sao giữ chân được

người lao động trong tổ chức của mình, sử dụng có hiệu quả để đạt được mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy, những giải pháp nhằm đưa ra những lợi ích vật chất và tinh thần để kích thích và động viên lôi kéo người lao động cố gắng phấn đấu vì Tổng công ty là những giải pháp cơ bản và lâu dài.

Tổng công ty nhận thức rõ có được sự phát triển mạnh, bền vững hay không chính nhờ yếu tố quyết định là nhân lực. Chính vì thế hoạt động quản trị nhân lực nói chung và đặc biệt là hoạt động tăng cường động lực lao động nói riêng được quan tâm hàng đầu.

Lãnh đạo Tổng công ty xác định tăng cường động lực lao động là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên; là giải pháp bền vững để thu hút, gìn giữ nhân tài cho tổ chức. Tạo động lực là các hoạt động nhằm mục đích thay đổi hành vi, thái độ của người lao động theo hướng tích cực. Hành vi của người lao động không thể thay trong một sớm một chiều mà đòi hỏi phải có một quá trình liên tục, lâu dài. Bên cạnh đó, tăng cường động lực lao động đòi hỏi phải sử dụng đồng bộ các công cụ và chính sách đảm bảo chăm lo cho đời sống cho người lao động cả về mặt vật chất và tinh thần.

Định hướng tăng cường động lực lao động trong thời gian tới của Tổng công ty sẽ hướng tới việc chăm lo cho người lao động toàn diện cả về vật chất và tinh thần. Trong đó Tổng công ty tập trung vào thực hiện tốt một số mặt chính là: tạo cơ hội phát triển cho người lao động, đào tạo Người lao động để đáp ứng được yêu cầu công việc, bố trí sử dụng hợp lý lao động, xây dựng các chính sách đãi ngộ xứng đáng.

Tổng công ty quan tâm tới tạo điều kiện cho người lao động thể hiện năng lực và tạo cơ hội phát triển cho người lao động. Công tác đào tạo là một trong những nhiệm vụ cấp bách và ưu tiên hàng đầu.

Về bố trí, sử dụng nhân lực, Tổng công ty chú trọng xây dựng cơ chế để bố trí đúng người, đúng việc, sử dụng hợp lý lao động phù hợp với năng lực và sở trường của người lao động; đồng thời xây dựng và thực hiện tốt chính sách sử dụng, đãi ngộ, tôn vinh người tài. Quan điểm của Tổng công ty là người tài phải được phát hiện, ươm trồng, bồi dưỡng, trọng dụng vì sự phát triển bền vững của Tổng công ty.

Bên cạnh đó ban Lãnh đạo cũng quyết tâm xây dựng một tập thể lãnh đạo đoàn kết, phát huy tốt nhất vai trò tập thể, đề cao vai trò, trách nhiệm người đứng đầu và mỗi thành viên Ban lãnh đạo, hành động kiên quyết, kiên trì và sáng tạo, hợp tác, hỗ trợ, cùng nhau phấn đấu hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ.

### **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty Truyền thông**

#### ***3.2.1. Hoàn thiện hoạt động xác định nhu cầu của người lao động***

Hiện nay, Tổng công ty tiến hành xác định nhu cầu của người lao động còn chưa hợp lý và đúng cách. Nhu cầu của người lao động khá đa dạng và luôn thay đổi. Từng thời kỳ khác nhau, nhu cầu của người lao động sẽ có nhưng mong muốn khác nhau, chính vì vậy chúng ta cần phải có các phương pháp xác định nhu cầu của người lao động trong giai đoạn, theo từng nhóm lao động cụ thể, và tiến hành phân loại nhu cầu, xem nhu cầu nào cấp bách để tìm ra biện pháp thỏa mãn nhu cầu.

Để có cơ sở xác định nhu cầu của người lao động, hàng năm Tổng công ty cần tiến hành khảo sát điều tra với các tiêu chí và mức độ quan trọng của từng tiêu chí theo thang điểm tăng dần hoặc giảm dần để có thể phân tích, đánh giá được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết của đa số người lao động. Việc xác định nhu cầu, được phân chia theo nhiều nhóm đối tượng khác nhau như: giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, theo vị



trí công việc... Việc phân chia này sẽ giúp cho việc phát hiện ra chính xác nhu cầu của từng nhóm đối tượng cụ thể. Sau khi tiến hành khảo sát theo từng nhóm đối tượng cụ thể, kết quả được tổng hợp từ đó xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất, tức là người lao động đang có nhu cầu thỏa mãn đó. Công việc xác định nhu cầu của người lao động nên tiến hành đều đặn hàng năm, vì nhu cầu của người lao động luôn thay đổi. Việc làm này giúp các nhà quản trị nắm bắt được những mong muốn, nguyện vọng của người lao động từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm tăng cường động lực cho người lao động.

### ***3.2.2. Hoàn thiện các giải pháp kích thích tài chính***

#### ***3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương***

Trong bất kỳ một đơn vị, tổ chức nào tiền lương, tiền công cũng được coi là yếu tố quan trọng nhất kích thích Người lao động làm việc. Để tạo động lực thúc đẩy người lao động nói chung và nhân viên CNTT nói riêng ra sức học tập, nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho tổ chức thì Tổng công ty cần có một chính sách tiền lương, tiền công hợp lý và công bằng.

Tổng công ty đã sử dụng hệ thống KPI để đánh giá kết quả hoàn thành công việc làm căn cứ trả lương, thưởng, tuy nhiên việc xây dựng khung chức danh công việc và đánh giá công việc cần được cụ thể hóa cho từng đơn vị, và từng cá nhân; phải xây dựng chi tiết các tiêu chí đánh giá công việc cho phù hợp, đảm bảo mỗi công việc của Nhân viên CNTT đều theo định hướng chung của đơn vị và được đo đếm khi hoàn thành.

#### ***3.2.2.2. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng***

Bên cạnh việc thực hiện hoàn thiện công tác trả lương, việc thực hiện chính sách phân phối tiền thưởng cũng nên được đổi mới. Tổng công ty nên thực hiện một số biện pháp như:

- Xây dựng lại quy trình khen thưởng. Ngoài việc khen thưởng danh hiệu thi đua như hiện nay, Tổng công ty cần tiến hành khen thưởng kịp thời sau khi CBCNV có thành tích, sáng kiến cải tiến trong công việc cần có sự khích lệ, tuyên dương, trao bằng khen, cờ lưu niệm trước sự chứng kiến của tập thể.

- Cần tổ chức xây dựng cơ sở xét thưởng mới, tăng tần suất thưởng, đa dạng các hình thức khen thưởng. Ngoài việc xét khen thưởng cá nhân, đơn vị cần quan tâm hơn tới hình thức khen thưởng tập thể, nhóm, từ đó sẽ khuyến khích mọi người trong tổ hoặc nhóm đoàn kết hơn. Xây dựng các hình thức khen thưởng phong phú hơn.

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

- Đề xuất Tổng Công ty tăng định mức khen thưởng để khích lệ tinh thần sáng tạo trong công việc của người lao động.

Nếu việc đổi mới chính sách khen thưởng được thực hiện, các giải pháp tăng mức khen thưởng đi vào thực tế. Thì Người lao động được đánh giá kịp thời, công khai khiến tăng động lực trong tổ chức.

### *3.2.2.3. Hoàn thiện chính sách phúc lợi*

Trong những năm qua, Tổng công ty đã có nhiều chính sách để quan tâm đến đời sống của Người lao động, chú trọng cải thiện các hình thức phúc lợi và dịch vụ. Tuy nhiên để cải thiện hơn nữa đời sống của Người lao động thì cần đa dạng hơn nữa các hình thức phúc lợi cụ thể:

Các chính sách phúc lợi về mặt tài chính có thể bao gồm: Cho người lao động vay một khoản tiền giúp đỡ họ mua một số các loại tài sản như xe hơi, nhà.... Sau đó khoản tiền này sẽ được khấu trừ dần vào tiền lương của họ; hỗ trợ về mặt tài chính cho người lao động và gia đình có hoàn cảnh khó khăn, những gia đình có con em có thành tích xuất sắc trong học tập như hỗ trợ bằng hiện vật hay bằng tiền .....

- Các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho nhân viên như phúc lợi về y tế, phòng đọc, phòng tập thể dục thể thao (bóng bàn, phòng tập nhảy)...

- Các dịch vụ giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại, tham quan, nghỉ mát... Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho nhân viên đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của Tổng công ty;

- Các dịch vụ về nhà ở và đi lại như là có các khu ở với giá thuê rẻ hoặc được miễn phí và trợ cấp đi lại;

- Thường xuyên tổ chức các chuyến du lịch ở những địa điểm khác nhau cho người lao động và gia đình của nhân viên. Tránh hiện tượng quay đi quay lại một số địa điểm cũ, gây ra sự nhàm chán đối với người lao động. Có thể trao đổi những phúc lợi khác nhau cho người lao động chẳng hạn như các phiếu nghỉ mát có thể được chuyển đổi thành một hình thức chi trả khác như trả bằng tiền nếu NLD có mong muốn. Vấn đề tài chính của nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng. Chẳng hạn như một số người có con nhỏ có thể thích có thêm các kỳ nghỉ hoặc các khoản trả cho dịch vụ chăm sóc trẻ em. Những phúc lợi mà NLD có thể có được như: Trao đổi phúc lợi của các kỳ nghỉ mát cho người khác, tạm ứng tiền, chương trình chăm sóc sức khỏe cá nhân, Bảo hiểm y tế. Ngoài ra, Ban Giám đốc cần đề cập tới tất cả phúc lợi yêu cầu bởi luật lao động như là: chế độ nghỉ hưu,

ốm đau, thai sản, bảo hiểm xã hội, quỹ công đoàn theo quy định của nhà nước.

Ngoài ra, do chi phí cho các chính sách phúc lợi là không nhỏ và có xu hướng tăng dần qua các năm nên công ty cần phải theo dõi, hạch toán một cách chi tiết nhằm đạt được hiệu quả cao nhất với chi phí thấp nhất.

### **3.2.3. Hoàn thiện các giải pháp kích thích phi tài chính**

#### **3.2.3.1. Hoàn thiện công tác đào tạo**

Trong bối cảnh giao lưu hợp tác toàn cầu như hiện nay, các công nghệ kỹ thuật mới không ngừng được cải tiến. Người lao động có thể là một người tài năng ở giai đoạn nhất định nhưng sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu nếu không được bồi dưỡng kiến thức mới. Do đó, việc bồi dưỡng người lao động một cách thường xuyên, liên tục của các nhà quản lý có thể coi là một trong những yếu tố cơ bản làm cho đội ngũ công nhân người lao động tài năng của các doanh nghiệp vừa và nhỏ luôn được giữ vững.

Trước khi tiến hành đào tạo, các doanh nghiệp phải xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, lựa chọn đúng người cần đào tạo đảm bảo sự công bằng, nhờ đó nâng cao động lực làm việc cho người lao động. Việc xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của cán bộ công nhân người lao động. Các chương trình đào tạo sẽ tập trung chủ yếu vào các mục tiêu sau:

- Đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ đối với lao động cả gián tiếp và trực tiếp:

+ Đối với cán bộ quản lý: Các kỹ năng cần được tiến hành đào tạo là: Nghệ thuật lãnh đạo, đánh giá thực hiện công việc; các kỹ năng quản trị, ra quyết định.

+ Đối với bộ phận Chuyên gia, chuyên sâu làm CNTT trong đơn vị: Các khóa đào tạo chuyên sâu về Công nghệ thông tin như: CCNA, CCNP,

MSCA, MSCE, Oracle... để đảm bảo kiến thức luôn được cập nhật đáp ứng được yêu cầu của đơn vị và xu thế của thời cuộc.

- Tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự theo chuyên đề để bồi dưỡng và nâng cao kiến thức cho người lao động.

### 3.2.3.2. *Tạo môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi*

Bên cạnh những mặt đạt được, các biện pháp tạo điều kiện cho người lao động còn một số hạn chế như: Nhiều cán bộ, công nhân viên chưa thật sự thấy thoải mái trong công việc, công việc của họ chịu sự quản lý chặt chẽ bởi các nhà quản lý trực tiếp, họ không có cơ hội sáng tạo, phát triển ý tưởng. Vì vậy, doanh nghiệp cần tạo cho người lao động một môi trường làm việc cởi mở bằng cách:

- Xây dựng phong cách lãnh đạo cho nhà quản lý nhằm tạo mối quan hệ thân thiết, thu hẹp khoảng cách giữa lãnh đạo và người lao động, tạo điều kiện cho người lao động có cơ hội được trình bày ý tưởng, quan điểm, phát huy khả năng, thế mạnh của bản thân. Để làm được điều này, nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp phải chấp nhận sự thay đổi về phong cách lãnh đạo, cần có biện pháp theo dõi và sự đôn đốc nhắc nhở thường xuyên của lãnh đạo cấp cao.

- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, nâng cao sức sáng tạo của người lao động. Để làm được điều này, cần xây dựng mối quan hệ đoàn kết, gắn bó trong tập thể, thúc đẩy phát kiến, ý tưởng và tôn vinh những đóng góp cho doanh nghiệp.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Đôn đốc thực hiện tốt nội quy, quy định của cơ quan, giúp người lao động vạch ra mục tiêu trong công việc, tạo nên một môi trường văn hóa tốt đẹp. Đặc biệt, lãnh đạo các doanh nghiệp vừa và nhỏ cần có biện pháp khuyến khích, khen thưởng xứng đáng, kịp thời, những CBCNV nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động; đồng thời

thường xuyên đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các quy định về thời gian làm việc; kỷ luật lao động; có chế tài xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm, công bằng, nghiêm minh. Điều đó sẽ tạo cho người lao động tác phong làm việc chuyên nghiệp, làm tăng năng suất lao động của họ, tạo ra sự bình đẳng giữa các thành viên.

- Đầu tư trang thiết bị, sửa chữa và bổ sung kịp thời cơ sở vật chất, tăng cường vệ sinh, an toàn lao động... Nếu thực hiện tốt các giải pháp nêu trên sẽ khiến người lao động cảm thấy an tâm và hăng say lao động.

- Quan tâm đến nguyện vọng của người lao động: Người lao động là người hiểu mình nhất, họ biết mình gặp khó khăn gì trong khi thực hiện công việc, từ đó có thể xác định các kiến thức kỹ năng còn thiếu hụt của bản thân. Tuy nhiên, khi tiến hành xác định nhu cầu đào tạo, Tổng công ty đã chưa tiến hành điều tra nhu cầu, nguyện vọng được đào tạo, các kỹ năng, kiến thức mong muốn được đào tạo của người lao động, đặc biệt là đối với đối tượng người lao động chuyên môn nghiệp vụ là đối tượng có nhu cầu về “có cơ hội học tập nâng cao trình độ” cao nhất so với các đối tượng.

Ngoài ra, Tổng công ty nên đa dạng các hình thức giải đáp các thắc mắc từ phía người lao động, có nhiều hình thức như: hộp thư góp ý kín, email chung dành cho doanh nghiệp. Điều này rất thiết thực và giúp cho lãnh đạo nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng, thắc mắc từ phía người lao động, từ đó có biện pháp giải quyết và tháo gỡ tạo tâm lý tin tưởng và yên tâm làm việc đối với người lao động.

Tổ chức các phong trào thi đua trong Tổng công ty.

Các hoạt động phong trào bề nổi, các phong trào thi đua, văn nghệ, thể dục thể thao... từ trước đến nay đều được doanh nghiệp quan tâm, tuy nhiên công tác này cần được đẩy mạnh và nâng cao hơn nữa bởi vì các hoạt

động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho người lao động. Dưới đây là một số giải pháp đề ra nhằm tăng cường phong trào, hoạt động đoàn thể và thi đua trong doanh nghiệp, tổ chức:

- Hàng quý hoặc hàng năm, các doanh nghiệp nên tổ chức hội thi lao động giỏi để kích thích tinh thần học hỏi của người lao động, tạo điều kiện cho người lao động tham gia các phong trào do địa phương phát động, tổ chức thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đặc biệt đối với các doanh nghiệp khác.

- Các phong trào thi đua cần phải hướng vào kinh doanh và đời sống; phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể lao động, cần đa dạng hóa các hình thức thi đua, phong phú các nội dung thi đua.

Ngoài ra, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích, đồng thời kết quả cũng cần được đánh giá một cách công bằng và công khai. Điều này có tác dụng lớn về mặt tinh thần cho người lao động, giúp họ có thời gian tham gia nhiều hoạt động bổ ích và góp phần tăng động lực lao động.

Khi người lao động được đáp ứng tất cả các nhu cầu về vật chất lẫn tinh thần, thì họ sẽ gắn bó và cống hiến nhiều hơn sức lao động, năng lực của họ đối với tổ chức.

### 3.2.3.3. Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc

Thiết kế mẫu phiếu đánh giá đã phân loại Người lao động ra làm 4 loại: Hoàn thành Xuất sắc công việc (loại A), Hoàn thành tốt công việc (loại B), Hoàn thành công việc (loại C), Chưa hoàn thành công việc (loại D). Đây sẽ là cơ sở cho các quyết định về nhân sự của Tổng công ty. Cần làm Người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa đánh giá thực hiện công việc

và các quyết định nhân sự để họ thấy được đánh giá không phải là mang tính hình thức mà liên quan trực tiếp đến lợi ích của Người lao động, từ đó thúc đẩy Người lao động nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ hơn.

Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong quyết định trả lương và nâng bậc lương. Cần làm Người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc và tiền lương, tiền thưởng.

Cần đưa kết quả đánh giá thực hiện công việc vào là một tiêu chí xét nâng bậc lương chính thức, chỉ có như vậy Người lao động mới thấy được hết tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc. Nâng bậc lương giúp Người lao động được hưởng hệ số lương cao hơn trong ngạch lương của mình, tăng thu nhập và hơn nữa có khả năng thăng tiến hơn. Quy chế nâng lương sẽ gắn nhiều hơn tới kết quả đánh giá thực hiện công việc.

#### ***3.2.4. Hoàn thiện đánh giá kết quả tạo động lực***

Tổng công ty cần thường xuyên theo dõi, đánh giá định kỳ kết quả các hoạt động tạo động lực. Hiệu quả hoạt động tạo động lực có thể được đánh giá qua các chỉ tiêu gián tiếp như năng suất lao động, tinh thần làm việc, số nhân viên bỏ việc ..v..v. Tổng công ty cần thường xuyên đánh giá mức độ hài lòng của người lao động giúp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với Tổng công ty. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp.

Đặc biệt, khi người lao động có những biểu hiện suy giảm về tinh thần, thái độ làm việc, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc. Thông qua kết quả đánh giá, lãnh đạo công ty sẽ có cái nhìn tổng quan về môi trường làm việc của doanh nghiệp có ảnh hưởng như thế nào đối với nhân viên, có tạo được cảm giác thoải mái cho nhân viên hay không. Nhân viên có hài lòng với công việc, với đồng nghiệp và cấp trên, hay với chế độ và



chính sách quản lý của tổ chức hay không, và mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực làm việc của người lao động. Để đánh giá, tìm hiểu được mức độ hài lòng của nhân viên, tổ chức có thể dùng phương pháp tiến hành điều tra bằng bảng hỏi gồm các câu hỏi được thiết kế nhằm thu thập được thông tin về mức độ thỏa mãn của người lao động đối với các khía cạnh công việc mà họ đảm nhận, tìm hiểu được tâm tư nguyện vọng của người lao động. Việc khảo sát do bộ phận nhân sự chủ trì, phối hợp với các bộ phận khác. Mẫu phiếu đánh giá có thể được xây dựng giống với mẫu phiếu học viên sử dụng trong khảo sát động lực làm việc của người lao động của Tổng công ty ở phần phụ lục. Định kỳ một năm một lần, Tổng công ty nên tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của người lao động với các chính sách của Tổng công ty, lắng nghe đề xuất của người lao động để có những điều chỉnh phù hợp. Kết quả khảo sát sẽ lưu lại, là cơ sở để so sánh giữa các năm để biết mức độ thỏa mãn với công việc của người lao động có được cải thiện hay không.

Đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động là việc làm cần hết sức coi trọng. Qua đánh giá Tổng công ty mới có thể biết được các mặt hạn chế và nguyên nhân, từ đó tìm ra các biện pháp khắc phục.

Tổng công ty đã thực hiện đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động thông qua các tiêu chuẩn tổng hợp như tỉ lệ lao động nghỉ việc, số lượt nhân viên bị vi phạm kỷ luật... Mặt khác, Tổng công ty chưa tiến hành đánh giá kết quả tạo động lực lao động cho người lao động của từng chương trình hay biện pháp tạo động lực cụ thể. Cần có đánh giá để biết được chương trình, biện pháp tạo động lực nào có hiệu quả, chương trình, biện pháp nào chưa có hiệu quả. Khi kết thúc một chương trình, kế hoạch tạo động lực ngắn hạn và dài hạn cần tiến hành đánh giá kết quả cụ thể.

Để việc đánh giá kết quả tạo động lực có hiệu quả thì cần phải tổ chức huấn luyện thêm các kỹ năng đánh giá cho lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá. Ngoài ra, ban lãnh đạo cũng nên thảo luận với nhân viên CNTT về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá kết quả tạo động lực là cần chỉ ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc và đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên CNTT.

## KẾT LUẬN

Mỗi tổ chức, doanh nghiệp nói chung và mỗi tổ chức nói riêng đều có những mục tiêu nhất định nhưng đều hướng tới một đích chung là không ngừng phát triển và phát triển một cách bền vững. Con người là tài sản quý nhất của doanh nghiệp, là nhân tố quyết định sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp và cũng là bạn đồng hành của doanh nghiệp trên con đường đi tới đích. Vì vậy nâng cao hiệu quả làm việc của Người lao động thông qua các biện pháp tạo động lực lao động là một giải pháp tối ưu cho mỗi doanh nghiệp trong xây dựng chiến lược phát triển của mình. Tổng công ty truyền thông cũng đang nỗ lực thực hiện các chính sách nhằm phát triển nguồn lao động của Tổng công ty để đảm bảo thực hiện các mục tiêu kinh doanh đặt ra.

Với những nội dung đã nghiên cứu làm rõ một số vấn đề lý thuyết cũng như nghiên cứu điều tra thực tế tại Tổng công ty truyền thông của luận văn đã được trình bày trên đây. Tác giả hy vọng có thể đưa ra một cái nhìn tổng quan về vai trò của tạo động lực và các giải pháp tạo động lực lao động thông qua hệ thống đãi ngộ, các nguyên tắc xây dựng hệ thống, và các biện pháp kích lệ tinh thần này một cách khoa học và hợp lý, từ đó lôi kéo Người lao động phát huy cao nhất khả năng của họ, kết hợp thành một khối thống nhất để cùng đạt tới đích chung.

Bên cạnh đó, tác giả cũng đánh giá thực trạng, tìm ra các ưu, nhược điểm, từ đó đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc tại Tổng công ty truyền thông, góp phần duy trì và phát triển được nguồn lao động ổn định, khai thác và sử dụng nguồn lực này một cách có hiệu quả hơn, giảm thiểu sự chảy máu chất xám – một hiện tượng phổ biến đang diễn ra tại các Ngân hàng.

Trong khuôn khổ của một luận văn thạc sỹ với những hạn chế về thời gian, nguồn lực cũng như những hỗ trợ nghiên cứu khác nên không thể tránh được những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy, cô giáo, những nhà chuyên môn cùng các bạn để giúp tôi chỉnh sửa luận văn này hoàn thiện hơn nữa.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Trần Xuân Cầu – PGS.TS Mai Quốc Chánh (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học KTQD, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Kinh tế TP.HCM, TP. Hồ Chí Minh.
3. Phan Minh Đức (2018), “*Tạo động lực cho người lao động tại các Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam*”
4. PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị Nhân lực tập II*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
5. Nguyễn Tiến Huy, Pencil Group (2019). *Gen Z – Độc vị Thế hệ Sống Áo*, NXB Văn hóa Văn nghệ..
6. PGS.TS Hoàng Văn Hải – ThS.Vũ Thùy Dương (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
7. Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng công ty cổ phần Softech*”
8. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân – Ths Nguyễn Văn Điềm (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học KTQD, Hà Nội.
9. PGS.TS Bùi Anh Tuấn – TS Phạm Thúy Hương (2013), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học KTQD, Hà Nội.
10. An Quang Thắng (2018), “*Tạo động lực cho lao động tại Tổng công ty cổ phần sản xuất Ô Việt*”.
11. Lê Tiến Thành (2011), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, NXB Lao động
12. Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014),  *nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam (Lilama)*

13. Vũ Thị Uyên với đề tài Luận án tiến sỹ kinh tế: *“Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội”*
14. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học LĐ*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
15. Việt báo (2006), *“Kinh nghiệm giữ chân nhân viên của các tập đoàn lớn”* địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Kinh-nghiem-giu-chan-nhan-vien-cua-cac-tap-doan-lon/40143747/267/>
16. Thư viện học liệu mở Việt Nam (Vietnam Open Educational Resources), *“Những vấn đề chung về tạo động lực lao động”* Địa chỉ: <https://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-lao-dong/23b9b0c3>
17. Việt báo (2006), *“Kinh nghiệm giữ chân nhân viên của các tập đoàn lớn”* địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Kinh-nghiem-giu-chan-nhan-vien-cua-cac-tap-doan-lon/40143747/267/>

# PHỤ LỤC 01

## PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

*Kính chào các anh/chị*

Hiện nay tôi là học viên cao học đang thực hiện đề tài “*Tạo động lực lao động cho nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty truyền thông*”, tôi xin tham khảo ý kiến đóng góp của các anh/chị. Rất mong các anh/chị vui lòng dành chút thời gian quý báu của mình để trả lời giúp tôi một số câu hỏi sau:

Xin chân thành cảm ơn!

### **Phần I. Thông tin chung về đối tượng khảo sát**

(Anh/chị đánh dấu x vào sự lựa chọn của mình vào  dưới đây, chỉ chọn 1 câu trả lời duy nhất cho 1 câu hỏi).

#### **1 Giới tính:**

1	Nam	<input type="checkbox"/>
2	Nữ	<input type="checkbox"/>

#### **2. Độ tuổi:**

1	Dưới 30	<input type="checkbox"/>
2	Từ 30 – 40	<input type="checkbox"/>
3	Từ 40 – 50	<input type="checkbox"/>
4	Trên 50	<input type="checkbox"/>

### 3. Vị trí việc làm

1	Ban lãnh đạo	<input type="checkbox"/>
2	Trưởng, phó phòng, bộ phận	<input type="checkbox"/>
3	Nhân viên phòng ban	<input type="checkbox"/>

### 4. Trình độ học vấn

1	Trên đại học	<input type="checkbox"/>
2	Đại học	<input type="checkbox"/>
3	Dưới Đại học	<input type="checkbox"/>

## Phần II. Đánh giá về hoạt động tạo động lực của Tổng công ty

Xin quý anh/chị cho biết mức độ đồng ý của mình về các câu hỏi sau đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô số mà anh/chị cho là phản ánh đúng nhất ý kiến của mình trong các câu hỏi, tương ứng theo mức độ:

(1) = Rất không đồng ý (2) = Không đồng ý (3) = Bình thường  
(4) = Đồng ý (5) = Rất đồng ý

STT	Yếu tố	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Nhu cầu/mức độ</b>					
1.1	Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc					
1.2	Quan hệ tập thể tốt					
1.3	Môi trường làm việc sáng tạo					
1.4	Công việc ổn định					
1.5	Thu nhập cao và thỏa đáng					



1.6	Cơ hội học tập và nâng cao trình độ					
1.7	Cơ hội thăng tiến trong công việc					
1.8	Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường					
<b>2</b>	<b>Tiền lương</b>					
2.1	Tiền lương ổn định và thỏa đáng					
2.2	Tiền lương nhận được đảm bảo phù hợp với mặt bằng chung thị trường					
2.3	Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả công việc					
2.4	Hình thức trả lương phù hợp					
2.5	Trả lương đúng hạn					
<b>3</b>	<b>Tiền thưởng</b>					
3.1	Thưởng kịp thời					
3.2	Thưởng công bằng, đúng thành tích					
3.3	Việc bình chọn, đánh giá xét thưởng công khai, nghiêm túc					
3.4	Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích					
<b>4</b>	<b>Đào tạo và phát triển nhân lực</b>					
4.1	Đối tượng cử đi đào tạo là chính xác					
4.2	Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp cho công việc					

4.3	Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú					
4.4	Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao					
4.5	Quy trình thăng tiến phù hợp					
4.6	Tiêu chí thăng tiến rõ ràng					
4.7	Cơ hội thăng tiến công bằng					
<b>5</b>	<b>Môi trường và điều kiện làm việc</b>					
5.1	Cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất, thiết bị cần thiết để thực hiện công việc					
5.2	Không khí tập thể vui vẻ, thoải mái, tin tưởng					
5.3	Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, đoàn kết					
5.4	Ban Giám đốc quan tâm tạo điều kiện thuận lợi					
<b>6</b>	<b>Đánh giá thực hiện công việc</b>					
6.1	Mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn ĐGTHCV					

### III. Đánh giá về kết quả tạo động lực

Xin quý anh/chị cho biết mức độ đồng ý của mình về các câu hỏi sau đây bằng cách đánh dấu (x) vào ô số mà anh/chị cho là phản ánh đúng nhất ý kiến của mình trong các câu hỏi, tương ứng theo mức độ:

- (1) = Rất không đồng ý (2) = Không đồng ý (3) = Bình thường  
(4) = Đồng ý (5) = Rất đồng ý

STT	Yếu tố	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Mức độ hài lòng đối với công việc					
2	Tính tích cực, chủ động sáng tạo					
3	Mức độ gắn bó					

*Anh/Chị có đề xuất gì thêm để tạo động lực cho đội ngũ nhân lực công nghệ thông tin của Tổng công ty truyền thông:*

.....

.....

**Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Anh/Chị**

**PHỤ LỤC 02**  
**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHIẾU KHẢO SÁT**

**I. Đánh giá về hoạt động tạo động lực của Tổng công ty**

STT	Yếu tố	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Nhu cầu/mức độ</b>					
1.1	Được ghi nhận thành tích tốt trong công việc	11	10	29	35	15
1.2	Quan hệ tập thể tốt	5	10	34	32	19
1.3	Môi trường làm việc sáng tạo	7	15	20	33	25
1.4	Công việc ổn định	9	11	25	27	28
1.5	Thu nhập cao và thỏa đáng	11	9	20	29	31
1.6	Cơ hội học tập và nâng cao trình độ	9	10	25	30	26
1.7	Cơ hội thăng tiến trong công việc	8	11	27	30	24
1.8	Công việc phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng và sở trường	10	10	25	32	23
<b>2</b>	<b>Tiền lương</b>					
2.1	Tiền lương ổn định và thỏa đáng	13	19	23	25	20
2.2	Tiền lương nhận được đảm bảo phù hợp với mặt bằng chung thị trường	12	13	30	21	24

2.3	Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả công việc	18	26	15	23	18
2.4	Hình thức trả lương phù hợp	14	10	15	31	30
2.5	Trả lương đúng hạn	12	22	17	7	42
<b>3</b>	<b>Tiền thưởng</b>					
3.1	Thưởng kịp thời	10	12	17	21	40
3.2	Thưởng công bằng, đúng thành tích	10	13	17	23	37
3.3	Việc bình chọn, đánh giá xét thưởng công khai, nghiêm túc	7	30	13	17	33
3.4	Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích	10	10	13	24	43
<b>4</b>	<b>Đào tạo và phát triển nhân lực</b>					
4.1	Đối tượng cử đi đào tạo là chính xác	9	15	21	28	27
4.2	Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp cho công việc	8	14	24	30	24
4.3	Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	6	9	30	39	16
4.4	Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	7	10	25	20	38
4.5	Quy trình thăng tiến phù hợp	20	23	25	20	12
4.6	Tiêu chí thăng tiến rõ ràng	23	15	30	17	15
4.7	Cơ hội thăng tiến công bằng	15	25	27	20	13

<b>5</b>	<b>Môi trường và điều kiện làm việc</b>					
5.1	Cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất, thiết bị cần thiết để thực hiện công việc	10	8	15	32	35
5.2	Không khí tập thể vui vẻ, thoải mái, tin tưởng	10	9	13	28	40
5.3	Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, đoàn kết	11	7	12	26	44
5.4	Ban Giám đốc quan tâm tạo điều kiện thuận lợi	10	8	14	27	41
<b>6</b>	<b>Đánh giá thực hiện công việc</b>					
6.1	Mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn ĐGTHCV	10	18	21	24	27

## II. Đánh giá về kết quả tạo động lực

STT	Yếu tố	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Mức độ hài lòng đối với công việc	10	6	18	22	44
2	Tính tích cực, chủ động sáng tạo	7	10	19	23	41
3	Mức độ gắn bó	0	0	21	42	37