

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI



PHẠM ĐỨC VIỆT

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KHỎI VẤN
PHÒNG TẠI TRUNG TÂM BÁN LẺ - CÔNG TY TRÁCH
NGHIỆM HỮU HẠN NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH VIÊN
THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU VIETTEL**

LUẬN VĂN THẠC SĨ

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. Nguyễn Thị Minh Nhàn

Hà Nội, 01/2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan: Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, nghiên cứu khảo sát tình hình thực tiễn và dưới sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS. Nguyễn Thị Minh Nhân. Công trình nghiên cứu của tôi không sao chép của bất kỳ cá nhân hay tổ chức nào. Các số liệu sử dụng trong luận văn là số liệu do Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cung cấp, do bản thân tôi tự thực hiện điều tra và tổng kết, chưa công bố tại bất kỳ một tài liệu nào. Việc phân tích cũng như đánh giá về thực trạng và các giải pháp đề xuất đều dựa trên tình hình thực tế tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel./.

Một lần nữa tôi xin khẳng định về sự trung thực của lời cam kết trên.

Hà Nội, tháng năm 2022

Học viên

Phạm Đức Việt

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô giáo tại Khoa Sau đại học, Trường Đại học Lao động – Xã hội đã dạy dỗ tôi, cung cấp cho tôi những kiến thức trong suốt quá trình học tập để tôi có thể hoàn thành luận văn này.

Đặc biệt, Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới PGS.TS. Nguyễn Thị Minh Nhân người đã hết sức tận tình chỉ bảo, hướng dẫn và định hướng cho tôi chọn đề tài nghiên cứu, cơ sở lý luận cũng như khảo sát thực tế trong quá trình thực hiện nghiên cứu luận văn này.

Tôi cũng xin được gửi lời cảm ơn tới các Cô, Chú, Anh/Chị Em tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã cung cấp cho tôi những tài liệu, thông tin, tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu, tham khảo các tài liệu phục vụ cho bản luận văn cũng như đã giúp đỡ và dành thời gian trả lời phỏng vấn, khảo sát để tôi thu thập số liệu cung cấp cho việc phân tích luận văn này.

Cuối cùng Tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè đã luôn quan tâm, động viên giúp đỡ để Tôi hoàn thành tốt luận văn này.

Hà Nội, ngày tháng năm 2022

Học viên

Phạm Đức Việt

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	2
LỜI CẢM ƠN	3
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	7
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	8
DANH MỤC HÌNH	9
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu:	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	6
5. Phương pháp nghiên cứu.....	6
6. Đóng góp mới của đề tài	7
7. Kết cấu của đề tài nghiên cứu.....	8
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm	9
1.1.1. Nhu cầu	9
1.1.2. Động lực.....	10
1.1.3. Tạo động lực làm việc.....	10
1.1.4. Tạo động lực làm việc cho nhân viên văn phòng.....	11
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động	12
1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow	12
1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adam	13
1.3. Nội dung tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng trong doanh nghiệp.....	15
1.3.1. Xác định nhu cầu của nhân viên khối văn phòng	15
1.3.2. Tạo động lực làm việc thông qua công cụ kích thích tài chính	16
1.3.3. Tạo động lực làm việc thông qua công cụ kích thích phi tài chính	20
1.4. Đánh giá tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng.....	23
1.4.1. Năng suất lao động	23

1.4.2. <i>Mức độ hài lòng của nhân viên khối văn phòng trong công việc</i>	24
1.5. Một số yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng trong doanh nghiệp.....	25
1.5.1. <i>Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp</i>	25
1.5.2. <i>Yếu tố bên trong doanh nghiệp</i>	26
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng của một số doanh nghiệp và bài học cho Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.....	29
1.6.1. <i>Kinh nghiệm tạo động lực làm việc của một số doanh nghiệp</i>	29
1.6.2. <i>Bài học cho Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel</i>	31
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG TẠI TRUNG TÂM BÁN LẺ, CÔNG TY TNHH NN MTV THƯƠNG MẠI VÀ XNK VIETTEL	33
2.1. Tổng quan về Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.....	33
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Bán lẻ</i>	33
2.1.2. <i>Lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Trung tâm Bán lẻ</i>	35
2.1.3. <i>Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Bán lẻ</i>	36
2.1.4. <i>Kết quả kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ.</i>	40
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.....	42
2.2.1. <i>Xác định nhu cầu của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm</i>	42
2.2.2. <i>Tạo động lực làm việc thông qua các công cụ kích thích tài chính cho nhân viên khối văn phòng Trung tâm</i>	45
2.2.3. <i>Tạo động lực làm việc thông qua các công cụ kích thích phi tài chính cho nhân viên khối văn phòng Trung tâm</i>	55
2.3. Thực trạng yếu tố ảnh hưởng tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.....	62
2.3.1. <i>Yếu tố bên ngoài Trung tâm Bán lẻ</i>	62
2.3.2. <i>Yếu tố bên trong Trung tâm Bán lẻ</i>	64

2.4. Đánh giá tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel	67
2.4.1. Năng suất lao động tại Trung tâm	67
2.4.2. Mức độ hài lòng của nhân viên khối văn phòng trong công việc tại Trung tâm	69
2.5. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel	70
2.5.1. Kết quả đạt được	70
2.5.2. Một số hạn chế	72
2.5.3. Nguyên nhân hạn chế	74
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG TẠI TRUNG TÂM BÁN LẺ, CÔNG TY TNHH NN MTV THƯƠNG MẠI VÀ XNK VIETTEL	76
3.1. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel	76
3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển nhiệm vụ giai đoạn 2020 - 2025	76
3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng của Trung tâm Bán lẻ	78
3.2. Một số giải pháp tăng cường tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel	78
3.2.1 Hoàn thiện xác định và phân loại nhu cầu của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ	79
3.2.2. Cải tiến tạo động lực làm việc thông qua các công cụ kích thích tài chính cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ	80
3.2.3. Tăng cường tạo động lực làm việc thông qua các công cụ kích thích phi tài chính cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ	87
KẾT LUẬN	94
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	96
PHỤ LỤC	99

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nguyên nghĩa
1.	ATVS	An toàn vệ sinh
2.	BHXH	Bảo hiểm xã hội
3.	BHYT	Bảo hiểm y tế
4.	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
5.	CV	Công việc
6.	ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
7.	ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
8.	HĐQT	Hội đồng quản trị
9.	KQTHCV	Kết quả thực hiện công việc
10.	LĐ	Lao động
11.	NSLĐ	Năng suất lao động
12.	SXKD	Sản xuất kinh doanh
13.	THCV	Thực hiện công việc
14.	TL	Tiền lương

DANH MỤC CÁC BẢNG

STT	Bảng	Nội dung	Trang
1	Bảng 2.1	Ngành hàng kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ	35
2	Bảng 2.2	Cơ cấu lao động của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ giai đoạn 2018-2020	38
3	Bảng 2.3	Doanh thu và lợi nhuận của Trung tâm Bán lẻ	40
4	Bảng 2.4	Kết quả khảo sát nhu cầu của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ	43
5	Bảng 2.5	Tổng hợp kết quả khảo sát, xếp hạng quan trọng các nhu cầu của nhân viên khối văn phòng theo giới tính và độ tuổi tại Trung tâm Bán lẻ	44
6	Bảng 2.6	Quy định hệ số lương nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ	46
7	Bảng 2.7	Mức lương bình quân của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel từ năm 2018 - 2020	47
8	Bảng 2.8	Đánh giá của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ về yếu tố tiền lương	48
9	Bảng 2.9	Đánh giá của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ về tiền thưởng	51
10	Bảng 2.10	Đánh giá của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ về công tác phúc lợi	54
11	Bảng 2.11	Đánh giá của nhân viên khối văn phòng về công việc được giao	55
12	Bảng 2.12	Đánh giá của nhân viên khối văn phòng về đào tạo	58
13	Bảng 2.13	Đánh giá của nhân viên khối văn phòng về môi trường làm việc	61
14	Bảng 2.15	Năng suất lao động bình quân của nhân viên khối văn phòng	68
15	Bảng 2.15	Mức độ đồng ý của nhân viên khối văn phòng với công việc	69
16	Bảng 3.1	Bảng tiêu chí xác định nhu cầu của nhân viên	79

DANH MỤC HÌNH

STT	Hình	Nội dung	Trang
1	Hình 1.1	Tháp nhu cầu của AMaslow	12
2	Hình 2.1	Cơ cấu bộ máy tổ chức của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel	36

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Nguồn nhân lực luôn là vấn đề sống còn với bất kỳ tổ chức nào, không chỉ ở Việt Nam mà ở tất cả mọi nơi trên thế giới. Với mỗi quốc gia, mỗi tổ chức hay mỗi đơn vị, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức đó. Nguồn nhân lực được xem là tài sản quan trọng nhất, để sử dụng và phát huy tối đa nguồn lực này thì việc tạo động lực trong lao động đóng vai trò quyết định. Trong khi các nguồn lực khác như vật lực, tài lực là hạn chế thì chỉ có nguồn nhân lực mới là một nguồn lực có thể khai thác vô hạn. Tiềm năng trí tuệ và tay nghề của con người là vô cùng to lớn, nhưng để biến tiềm năng đó thành hiện thực thì các nhà quản lý cần phải có các biện pháp, các công cụ thích hợp để tạo động lực cho họ.

Nhận thức được tầm quan trọng của yếu tố con người trong sự thành công của doanh nghiệp, ngày càng nhiều các doanh nghiệp quan tâm đến công tác quản trị nhân lực để vận dụng và khai thác được tối đa tiềm năng của họ. Các nhà quản lý cần vận dụng linh hoạt các phương pháp và công cụ quản lý để tác động tới nguồn nhân lực, làm cho họ cảm thấy hăng say, nhiệt tình với công việc và ngày càng trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

Khi nguồn nhân lực làm việc với động lực cao họ sẽ say mê, tìm tòi, sáng tạo trong công việc và tự nguyện cống hiến cho doanh nghiệp đó. Ngược lại, nếu nguồn nhân lực không có động lực làm việc, hoặc làm việc với động lực kém họ sẽ làm việc với thái độ cầm chừng, đối phó, không thể hiện hết khả năng, không tự chủ và kém hiệu quả dẫn tới năng suất lao động của doanh nghiệp giảm và mục tiêu của doanh nghiệp không đạt được.

Để nguồn nhân lực làm việc có hiệu quả thì cần và phải có động lực làm việc. Do vậy, các doanh nghiệp luôn đưa ra các giải pháp động viên khuyến khích nguồn nhân lực để họ mang hết khả năng ra làm việc, để nguồn nhân lực làm việc hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Nghiên cứu các giải pháp tạo động lực cho người lao động một cách hệ thống sẽ

giúp cho công tác quản trị nhân lực đạt được hiệu quả cao. Động lực lao động chính là chìa khóa để nâng cao năng suất lao động.

Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel là đơn vị hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực bán lẻ điện thoại di động và dịch vụ viễn thông, với quy mô hơn 3000 cán bộ công nhân viên, trong đó khối văn phòng có hơn 200 nhân sự thuộc khối phòng/ban và hệ thống hơn 300 Siêu thị bán lẻ trên khắp các tỉnh/thành của đất nước. Để ngày càng phát triển hơn nữa, Công ty cần xây dựng nguồn nhân lực giỏi về trình độ chuyên môn lẫn kinh nghiệm, cùng với sự năng động sáng tạo, tận tình trong công việc. Qua nghiên cứu và tìm hiểu kết quả thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel, học viên nhận thấy điều này sẽ đóng vai trò quyết định cho sự thành công hay thất bại đối với Công ty. Hiện nay, một loạt các chế độ, chính sách tạo động lực cho nguồn nhân lực của Công ty đang được xây dựng. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện, công tác tạo động lực tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel vẫn còn những mặt hạn chế nhất định cần được hoàn thiện. Với ý nghĩa đó học viên đã chọn đề tài ***“Tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel”*** làm đề tài nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình.

Thông qua việc nghiên cứu hệ thống lý thuyết, đồng thời phân tích thực trạng các hoạt động tạo động lực làm việc tại Công ty, từ đó rút ra các nhận xét và đề xuất các giải pháp hoàn thiện Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty, đóng góp phần tài liệu cho hoạt động quản trị nguồn nhân lực của Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dữ liệu tìm kiếm của tác giả tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài, bài viết nói về tạo động lực cho người lao động. Điều này chứng tỏ công

tác tạo động lực đang ngày càng được quan tâm trong các doanh nghiệp, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

Nghiên cứu quốc tế:

Wallace D.Boeve (2007), *A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education*. Boeve đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố tạo động lực của các giảng viên khoa đào tạo trợ lý bác sỹ ở các trường đại học Y tại Mỹ. Nghiên cứu của ông dựa trên cơ sở lý thuyết hệ thống học thuyết hai nhóm yếu tố của F.Herzberg và để bổ sung thêm cho học thuyết của Herzberg về các yếu tố bên trong và bên ngoài thì ông còn sử dụng thêm trong nghiên cứu của mình chỉ số mô tả công việc (JDI) của Smith, Kendall (1969). Theo đó nhân tố làm thỏa mãn công việc được chia thành hai nhóm: nhóm nhân tố nội tại bao gồm bản chất công việc và cơ hội thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài bao gồm tiền lương, sự hỗ trợ giám sát của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Nadeem Shiraz và Majed 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 đồng ý*” tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và đồng ý cho người lao động. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự đồng ý, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động.

Daniel H.pink (2011) “*Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*”, tác giả đã đưa ra những nghiên cứu mới về tạo động lực. Dựa trên những nghiên cứu về tạo động lực thúc đẩy con người được thực hiện trong bốn thập kỷ, tác giả đưa ra sự khác biệt của lý thuyết và thực tế. Tác giả chứng minh rằng, quan điểm về “Củ cà rốt và cây gậy” không còn phù hợp trong điều kiện hiện nay nữa.

James Robbins (2012), *Nine minutes on Monday*, NXB McGraw-Hill. Tác giả đã thảo ra chín nhu cầu trọng tâm của con người, và từ đó đưa ra chín câu hỏi để bạn tự hỏi bản thân mình vào mỗi sáng thứ hai, chỉ ra các cách bạn có thể giúp

người lao động của mình thỏa mãn những nhu cầu đó trong tuần tới. Những câu hỏi này bao gồm: Tôi sẽ đóng góp nhận xét với ai trong tuần này; Tôi sẽ ghi nhận đóng góp của ai, sẽ trao thưởng cho ai trong tuần này; Làm thế nào tôi có thể khuyến khích tính tự giác của một người lao động trong tuần này; Và làm thế nào tôi có thể giúp ai đó trưởng thành hơn trong tuần này?

Nghiên cứu trong nước:

Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp như:

Lê Đình Lý (2010) “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ nhân viên khối văn phòng cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*”, luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân đã đưa ra được những tác động của các yếu tố tinh thần như sự thành đạt, sự công nhận, cơ hội phát triển bản thân cao hơn nhiều những yếu tố vật chất. Từ đó đưa ra những phương thức tạo động lực đối với đối tượng này. Các công trình nghiên cứu đó chủ yếu đã phác họa ra một số thực trạng, dựa trên những số liệu thống kê hay kết quả điều tra xã hội học và đưa ra một số giải pháp về tạo động lực lao động. Hầu hết các đề tài đều ở tầm vĩ mô, hoặc cụ thể nhưng đối tượng nghiên cứu là khác nhau, thời điểm nghiên cứu khác nhau, khu vực, lĩnh vực nghiên cứu khác nhau và đặc điểm tại mỗi công ty cũng không giống nhau, nên không hoàn toàn áp dụng được ở các doanh nghiệp khác nhau.

Lê Trung Thành (2011), “*Đánh giá thực hiện tại công việc tại doanh nghiệp Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế và phát triển số 163, tháng 01 năm 2011. Bài báo đã hệ thống lại các giai đoạn đánh giá thực hiện công việc: từ mục tiêu, giám sát, hướng dẫn, cung cấp thông tin phản hồi và đánh giá cuối kỳ. Bên cạnh đó, bài viết còn đề cập đến các công việc cần thiết mà cán bộ quản lý nguồn nhân lực cần làm để áp dụng hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), “*Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần SOFTECH*”, luận văn thạc sĩ kinh tế, trường Đại học Lao động – Xã hội. Luận văn đã phân tích được thực trạng các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần

cho người lao động, làm rõ các nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty và đã có tiến hành điều tra khảo sát nhu cầu và mức độ ưu tiên của các nhu cầu của người lao động; đưa ra các biện pháp tạo động lực trên cơ sở thỏa mãn các nhu cầu của người lao động. Bên cạnh đó, luận văn có một hướng tiếp cận mới đó là áp dụng học thuyết đặt mục tiêu của Edwin Locke vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực, giúp mục tiêu của cá nhân và mục tiêu tổ chức được thống nhất, góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, luận văn đề xuất một số giải pháp còn khá chung, chưa đưa ra được nguồn kinh phí lấy từ đâu ra để thực hiện các giải pháp về kích thích tạo động lực cho người lao động qua công cụ tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi... một số giải pháp đề ra nhưng rất khó thực hiện.

Có thể thấy đã có rất nhiều đề tài luận văn, công trình nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động tại các Tổng công ty, công ty, doanh nghiệp khác nhưng chưa có một công trình nào nghiên cứu về tạo động lực lao động cho nhân viên tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Kế thừa những đề tài trên, học viên nghiên cứu tạo động lực cho lao động tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel dựa trên cơ sở lý thuyết là học thuyết công bằng của J. Stacy Adams và học thuyết nhu cầu của Maslow với đối tượng cụ thể là nhân viên khối văn phòng. Do đó, đề tài không trùng lặp với các công trình đã công bố.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Đề xuất một số giải pháp tăng cường tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.

Nhiệm vụ nghiên cứu: (1) Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng trong doanh nghiệp; (2) Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. (3) Đề xuất giải pháp tăng

cường tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.

Phạm vi nghiên cứu:

✓ Phạm vi về không gian: Khối văn phòng, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.

✓ Phạm vi về thời gian: Giai đoạn 2018 - 2021 và đề ra giải pháp tăng cường tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng đến năm 2025. Khảo sát thực tế thực hiện vào tháng 03/2021.

5. Phương pháp nghiên cứu

- **Phương pháp thu thập thông tin**

- **Thông tin thứ cấp:** Các tài liệu, báo cáo của phòng Tổ chức Chính trị và các phòng ban chuyên môn, khối văn phòng, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Các thông tin và tài liệu thứ cấp được sắp xếp theo từng nội dung nghiên cứu và phân thành 3 nhóm: lý luận, tổng quan về tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn.

- **Thông tin sơ cấp:** Khảo sát thực tế bằng bảng hỏi

Với quy trình nghiên cứu này, sau khi đã xác định mục tiêu nghiên cứu, tác giả lựa chọn thang đo Likert 5 điểm để nghiên cứu cho đề tài này. Thang đo Likert 5 điểm là một dạng thang đo lường về mức độ đồng ý hay không đồng ý với các mục được đề nghị, được trình bày dưới dạng một bảng. Trong bảng thường bao gồm 2 phần: Phần nêu nội dung, và phần nêu những đánh giá theo từng nội dung đó; với thang đo này người trả lời phải biểu thị một lựa chọn theo những đề nghị được trình bày sẵn trong bảng.

- Đối tượng khảo sát: Nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.
 - Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng, mức độ đồng ý với công việc của nhân viên khối văn phòng.
 - Địa điểm khảo sát: Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel, đường Biên Hòa, phường Lương Khánh Thiện, thành phố Phủ Lý.
 - Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 130 phiếu, thu về 115 phiếu/tổng số 245 nhân viên khối Văn phòng tương ứng với tỷ lệ 46,94%. Do đó, khảo sát có tính đại diện;
- **Sử dụng các phương pháp nghiên cứu:**
 - **Phương pháp phân tích, tổng hợp:** Tác giả phân tích kết quả hoạt động của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel từ đó tổng hợp, đánh giá hiệu quả hoạt động từ góc độ hiệu quả của công tác tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại đây.
 - **Phương pháp thống kê, dự báo:** Phương pháp này hỗ trợ để giải các thuật toán về các số liệu thống kê để xử lý và đánh giá độ tin cậy của số liệu thu thập được.
 - **Phương pháp xử lý số liệu:** Với dữ liệu định tính, các phương pháp thường xuyên sử dụng như phân tích theo lịch sử cụ thể, tổng hợp, khái quát hóa, quy nạp, nội suy kết hợp ngoại suy, đối chiếu so sánh, và phương pháp dự báo sẽ được sử dụng để tận dụng tốt nhất dữ liệu định tính thu được nhằm đưa ra những kết luận tốt nhất. Với dữ liệu định lượng, dữ liệu từ điều tra bảng hỏi trực tuyến và bảng hỏi giấy được tổng hợp qua các tập tin Excel 2013. Tác giả sẽ tiến hành phân tích số liệu và đưa ra các kiến giải phù hợp.

6. Đóng góp mới của đề tài

Luận văn có những giá trị đóng góp cả về mặt khoa học và ứng dụng:

Giá trị khoa học: Hệ thống các vấn đề lý luận về tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng, làm rõ thêm về nội dung tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng.

Giá trị thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới về tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Kết quả nghiên cứu luận văn sẽ là tài liệu tham khảo bổ ích cho các nhà quản lý trong công ty về việc xây dựng các chính sách tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng.

7. Kết cấu của đề tài nghiên cứu

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.

Chương 3: Đề xuất một số giải pháp tăng cường tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Nhu cầu

Cùng với sự vận động phát triển của xã hội thì nhu cầu của con người ngày càng tăng lên về số lượng, về mức độ thỏa mãn. Khi người lao động tham gia vào quá trình sản xuất có nghĩa là họ muốn được thỏa mãn những nhu cầu, đòi hỏi trong cuộc sống.

Theo Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội cho rằng: “*Nhu cầu là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển*” [2, tr 14]

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội cho rằng: “*Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thoả mãn về một cái gì đó và mong được đáp ứng nó*” [1, tr 129].

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như của cộng đồng và tập thể xã hội. Nhu cầu có tính phong phú, đa dạng và vận động hệ thống nhu cầu rất phong phú, đa dạng gồm nhiều loại nhu cầu :nhu cầu sinh lý, nhu cầu được kính trọng, nhu cầu thẩm mỹ, nhu cầu tự hoàn thiện, nhu cầu về giao tiếp, nhu cầu về sản xuất xã hội nhu cầu tự phủ định, nhu cầu về sự biến đổi.

Như vậy, hệ thống nhu cầu của con người hết sức phức tạp, song cơ bản nó được chia thành 3 nhóm nhu cầu chính là: nhu cầu vật chất, nhu cầu tinh thần và nhu cầu xã hội. Sự thỏa mãn nhu cầu và vật chất và tinh thần dù ít cũng sẽ là động cơ thúc đẩy con người tích cực lao động hăng say, sáng tạo. Một trong những chìa khóa để tìm ra các động cơ bên trong thúc đẩy con người lao động đó là nghiên cứu

các hệ thống nhu cầu của họ và tìm mọi biện pháp để thỏa mãn các nhu cầu đó một cách tối ưu.

1.1.2. Động lực

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động. Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về bản chất của động lực lao động.

Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội cho rằng: “*Động lực là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân để tăng cường sự nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức*”. [11, tr 128]

Theo Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập 2)*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội cho rằng: “*Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động*”. [5, tr 151]

Maier và Lawler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc là một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Trong đó, năng lực làm việc phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh; kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm có được thông qua đào tạo; các nguồn lực để thực hiện công việc. Động lực là sự khao khát tự nguyện của mỗi cá nhân.

Từ những định nghĩa trên ta có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về động lực như sau: “*Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích con người nỗ lực thực hiện những hành vi theo mục tiêu*”

1.1.3. Tạo động lực làm việc

Có thể coi vấn đề tạo động lực làm việc chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử với người lao động như thế nào. Các doanh nghiệp, tổ chức kinh doanh muốn

hoạt động sản xuất đạt được năng suất cao thì đòi hỏi người lao động phải làm việc hết mình và sáng tạo. Để làm được điều này thì các nhà quản lý cần phải đưa ra các phương pháp và hình thức quản lý sao cho phù hợp với điều kiện của công ty và môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh mà công ty tham gia

Tạo động lực là quá trình làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động. Do đó tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động xuất hiện động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ đồng ý với công việc, mong muốn và nỗ lực làm việc hơn nữa để đóng góp cho tổ chức.

Với cách hiểu như trên về động lực lao động, có thể hiểu tạo động lực chính là quá trình làm nảy sinh động lực lao động trong mỗi cá nhân người lao động. *“Tạo động lực làm việc là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của doanh nghiệp đến người lao động nhằm làm cho họ có động lực lao động trong công việc, thúc đẩy họ đồng ý hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và doanh nghiệp”*.

Vậy thực chất của tạo động lực chính là việc xác định các nhu cầu của người lao động, thỏa mãn các nhu cầu hợp lý của người lao động làm tăng thêm lợi ích cho họ để họ có thể làm việc tích cực, tự giác, sáng tạo và hiệu quả nhất.

1.1.4. Tạo động lực làm việc cho nhân viên văn phòng

Có thể thấy, trong lĩnh vực hành chính văn phòng, nhân viên văn phòng là cụm từ được nhắc đến khá rộng rãi. Trong tiếng anh, nhân viên văn phòng được hiểu là những Office Staff và được ví như những bảo mẫu của các công ty, thực hiện các công việc liên quan đến hành chính nhân sự. Nhân viên văn phòng chính là một trong những bộ phận cốt lõi, là bộ phận không thể thiếu của mỗi cơ quan doanh nghiệp. Họ là những người chịu trách nhiệm về công việc liên quan đến thủ tục hành chính

Một nhân viên văn phòng luôn luôn bận rộn đôi khi phải làm khá nhiều công việc cùng một lúc không giống như nhiều người thường nghĩ. Điều này càng thấy

rõ hơn ở các công ty hay doanh nghiệp lớn. Nhân viên văn phòng giỏi là phải có đầy đủ các kỹ năng nghiệp vụ, cũng như chuyên môn thì mới có thể giải quyết công việc tốt nhất.

Từ những khái niệm tác giả tổng hợp, nghiên cứu có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về tạo động lực làm việc cho nhân viên văn phòng như sau: “*Tạo động lực làm việc cho nhân viên văn phòng là hệ thống các biện pháp của doanh nghiệp thúc đẩy, kích thích nhân viên khối văn phòng làm việc với sự khao khát và tự nguyện để đạt được các mục tiêu của bản thân và mục tiêu của doanh nghiệp*”.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1. Học thuyết về nhu cầu của Maslow

Năm 1943, Nhà tâm lý học Abraham Maslow (1908-1970) đã phát triển một trong các lý thuyết mà tầm ảnh hưởng của nó được thừa nhận rộng rãi và sử dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Đó là Lý thuyết về Thang bậc nhu cầu (Hierarchy of Needs) của con người. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao như sau:



(Nguồn: 8, tr 158)

Hình 1.1: Tháp nhu cầu của A.Maslow

Nhu cầu sinh lý: là các nhu cầu cơ bản nhất của con người để tồn tại như không khí, nước, lương thực... Như vậy, có thể thấy việc trả công lao động tối thiểu cần đủ để đáp ứng những nhu cầu này giúp đảm bảo cuộc sống cho người lao động và gia đình.

Nhu cầu an toàn: nhu cầu an toàn là như cầu được ổn định, chắc chắn, muốn được bảo vệ an toàn thân thể. Trong lao động, người lao động muốn có công việc ổn định, môi trường an toàn, đảm bảo về y tế sức khỏe,...

Nhu cầu xã hội: là một trong những nhu cầu bậc cao của con người. Nhu cầu xã hội bao gồm nhu cầu giao, được thể hiện và chấp nhận tình cảm, nhu cầu được chia sẻ sự yêu thương... Để đáp ứng nhu cầu này, tổ chức cần tạo điều kiện cho người lao động làm việc theo nhóm, tổ chức giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc...

Nhu cầu được tôn trọng: Con người muốn mọi người kính trọng, vị nể mình, thừa nhận vị trí của mình trong xã hội. Tổ chức có thể đáp ứng nhu cầu này bằng sự khen ngợi, ghi nhận thành tích, vinh danh người lao động...

Nhu cầu tự hoàn thiện: là cấp độ cao nhất: là nhu cầu được phát triển, tự khẳng định mình. Họ mong muốn được biến năng lực của mình thành hiện thực, mong muốn làm các công việc có tính thách thức, đòi hỏi bản thân phải nỗ lực để đạt được mục tiêu, được tự chủ trong công việc. Tổ chức cần tạo cơ hội cho người lao động phát triển, thăng tiến, giao cho họ các nhiệm vụ mang tính thách thức...

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý cần xác định nhu cầu của nhân viên và đưa ra các biện pháp nhằm thoả mãn nhu cầu đó của họ để chính sách tạo động lực đạt được kết quả cao nhất.

1.2.2. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adam

Theo J.Stacy.Adam, người lao động luôn quan tâm đến vấn đề đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Vì vậy, họ luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp và những quyền lợi họ đạt được với sự đóng góp và quyền lợi của người khác.

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

Người lao động sẽ cảm nhận được tổ chức đang đối xử với mình công bằng khi thấy tỷ lệ quyền lợi/sự đóng góp của mình nhận được bằng tỷ lệ giữa quyền lợi và sự đóng góp của người khác từ đó họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc, làm cho hiệu quả thực hiện công việc tăng lên. Nhưng ngược lại nếu tỷ lệ này là không ngang bằng, họ cho rằng mình đang được đối xử không công bằng thì khi đó họ sẽ những hành vi bất mãn, phản ứng lại nhằm thiết lập lại sự công bằng như: không tích cực làm việc, thiếu ý thức tự giác trong công việc, vắng mặt nghỉ việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc, cố tình làm cho kết quả công việc xấu đi...

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

Khi mà người lao động cảm thấy bị thiệt thòi hơn người khác họ sẽ có thái độ tiêu cực, lười biếng, không tự giác trong công việc. Do đó, để tạo động lực cho người lao động cần phải tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa quyền lợi và sự đóng góp của các thành viên trong công ty.

Ý nghĩa của học thuyết

Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức được một sự bất công, họ sẽ có những hành động điều chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện. Mức độ hành động này tùy thuộc vào sự điều chỉnh

hay quyết định của người quản lý. Khi họ nỗ lực làm việc và làm việc đạt kết quả cao thì kèm theo đó là quyền lợi nhận được của họ sẽ tốt hơn. Đáp ứng được tâm lý và thấy thỏa mãn thì nó sẽ là một động lực lớn trong quá trình làm việc của mỗi nhân viên. Nhưng nếu quyền lợi đó không thỏa đáng sẽ dẫn đến tâm lý chán nản, không muốn đóng góp sức lực của mình cho tổ chức, tổ chức đó nữa.

Như vậy, để tạo động lực cho người lao động thì trong mọi chính sách của tổ chức phải đảm bảo tính công bằng giữa những người lao động; chính sách đãi ngộ phải dựa trên năng lực và đóng góp của từng người hài hòa với lợi ích chung của tập thể.

Qua tìm hiểu, nghiên cứu các học thuyết về tạo động lực, học viên nhận thấy: Khi nghiên cứu vận dụng những học thuyết về tạo động lực, các nhà quản lý cần linh hoạt, không cứng nhắc, cần phải nhận thấy được những khác biệt giá trị văn hóa của từng đối tượng người lao động để có thể lựa chọn học thuyết phù hợp đồng thời cũng có những điều chỉnh nhất định trong từng học thuyết. Trong nghiên cứu này học viên dựa trên cơ sở kết hợp học thuyết công bằng của J. Stacy Adams và học thuyết nhu cầu của Maslow với đối tượng cụ thể là nhân viên khối văn phòng để nghiên cứu tạo động lực làm việc cho đối tượng này tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.

1.3. Nội dung tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng trong doanh nghiệp

1.3.1. Xác định nhu cầu của nhân viên khối văn phòng

Theo Maslow, con người luôn bị chi phối bởi 5 nhóm nhiều nhu cầu có thứ bậc từ thấp đến cao, nhưng trong đó nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động của con người và khi một nhu cầu được thỏa mãn thì nó không còn tạo ra động lực nữa, khi đó một nhu cầu khác trở nên mạnh hơn và trở thành động lực thôi thúc nhân viên khối văn phòng hành động. Hành vi làm việc của nhân viên khối văn phòng cũng để nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng... Vì

vậy, để tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của nhân viên khối văn phòng đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của nhân viên để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

Trong tập thể, mỗi nhân viên khối văn phòng là những cá nhân khác nhau về, giới tính, tuổi tác, vị trí, trình độ chuyên môn và chính những đặc điểm khác nhau này sẽ tạo ra sự khác nhau về nhu cầu cũng như mong muốn đối với công việc của mỗi nhân viên. Ví dụ như nhu cầu của một nhân viên trẻ mới ra trường là lương cơ bản cao, được làm công việc yêu thích và thỏa mãn cao trong khi đó nhu cầu của một nhân viên làm việc lâu năm có nhiều kinh nghiệm bao gồm thưởng tiền hàng năm, sự an toàn của vị trí làm việc, sự thăng tiến đều đặn, trách nhiệm đối với công việc, vị trí trong nhóm làm việc. Do đó để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các nhu cầu, nhu cầu nào của nhân viên khối văn phòng đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận nhân viên trong công ty và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của nhân viên nam, nhân viên nữ... từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách trước, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

Nhu cầu của nhân viên khối văn phòng có thể xác định thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi với hệ thống các câu hỏi được thiết kế sẵn hoặc thông qua phương pháp phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với người nhân viên. Trên cơ sở kết quả thu thập được cần tiến hành phân loại nhu cầu của nhân viên khối văn phòng theo các nhóm đối tượng từ đó có thể thiết kế các biện pháp phù hợp nhằm thỏa mãn nhu cầu của từng nhóm đối tượng.

1.3.2. Tạo động lực làm việc thông qua công cụ kích thích tài chính

Xây dựng biện pháp tạo động lực cho nhân viên nhằm tìm ra cách thức giúp doanh nghiệp chủ động đáp ứng nhu cầu của nhân viên phù hợp với thứ tự ưu tiên đã phân loại.

Một số biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng trong doanh nghiệp có thể là:

1.3.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương

Tiền lương là yếu tố rất quan trọng mà bất kỳ nhân viên khối văn phòng nào cũng quan tâm vì nó là công cụ giúp thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của nhân viên khối văn phòng, đó là nhu cầu sinh lý trong hệ thống nhu cầu của Maslow. Mặt khác, tiền lương không chỉ thể hiện giá trị công việc, mà nó còn thể hiện giá trị, địa vị của nhân viên trong gia đình, trong tổ chức và xã hội.

Chính vì vậy, tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng không chỉ đối với tất cả nhân viên khối văn phòng mà còn đối với mọi doanh nghiệp.

Với nhân viên khối văn phòng, nó là một phần không thể thiếu trong việc duy trì cuộc sống, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay, mức độ quan trọng của tiền lương tuy đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày càng trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động, song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng.

Với doanh nghiệp: Tiền lương được coi như một công cụ hữu hiệu giúp họ giữ chân nhân viên khối văn phòng và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể.

Với sự phát triển của nền kinh tế thị trường như hiện nay thì đã có nhiều hình thức trả lương tương đối đa dạng và linh hoạt song cơ bản vẫn chỉ bao gồm 2 hình thức trả lương chính là: trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm. Thực tế cho thấy hình thức trả lương theo thời gian sẽ phù hợp hơn với nhân viên khối văn phòng.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng thì hệ thống của doanh nghiệp phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Trước hết phải đảm bảo tuân thủ theo những quy định về tiền lương của nhà nước đó là tiền lương của nhân viên khối văn phòng không được thấp hơn tiền lương tối thiểu chung của nhà nước, nhân viên phải được hưởng các chế độ phụ cấp, tiền lương làm thêm giờ, tiền lương làm vào các ngày nghỉ và các chế độ khác theo quy định của nhà nước.

- Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa nhân viên và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

- Tiền lương, tiền công chi trả cho nhân viên khối văn phòng phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng sao cho xứng đáng với những đóng góp của nhân viên khối văn phòng nhằm đảm bảo sự công bằng trong tiền lương. Muốn vậy, cần phải xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả và đáng tin cậy, phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng.

1.3.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng. Hình thức tiền thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của nhân viên khối văn phòng mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của nhân viên khối văn phòng, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của nhân viên khối văn phòng. Nhân viên khối văn phòng được tiền thưởng sẽ cảm thấy hào hứng trước doanh nghiệp và đồng nghiệp do đó sẽ có động lực để cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc.

Do đó hệ thống tiền thưởng được xây dựng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Tiền thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng. Việc bình chọn, xét duyệt người được thưởng phải được tiến hành công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng. Người được tiền thưởng phải là những người như hoàn thành xuất sắc công

việc được giao, có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp.

- Tiền thưởng cần tiến hành kịp thời và đúng lúc, thời gian tiền thưởng tiến hành sau khi nhân viên khối văn phòng có hành vi được thưởng càng sớm càng tốt.

- Phải làm cho nhân viên khối văn phòng thấy rằng những nỗ lực của họ trong công việc sẽ đem lại kết quả cao và với kết quả đó họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng. Đồng thời hình thức thưởng đưa ra phải phải đa dạng và có ý nghĩa thỏa mãn nhu cầu nào đó mà cá nhân nhân viên khối văn phòng đang theo đuổi. Các tiêu chuẩn xét thưởng phải cụ thể, rõ ràng, hợp lý, không được quá khó dẫn đến tâm lý chán nản cho nhân viên khối văn phòng nếu không đạt được hoặc quá dễ dẫn đến tâm lý coi thường, không phấn đấu. Mức thưởng phải hợp lý, có tác dụng kích thích không được quá cao hoặc quá thấp.

1.3.2.3. Tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho nhân viên khối văn phòng. Các loại phúc lợi có ý nghĩa lớn trong việc đảm bảo cuộc sống cho nhân viên khối văn phòng cũng như góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên khối văn phòng, làm cho họ yên tâm làm việc, dành nhiều thời gian hơn trong công việc, gắn bó hơn với tổ chức từ đó đưa đến kết quả là tăng năng suất lao động.

Có 2 loại phúc lợi:

Phúc lợi bắt buộc: là các khoản phúc lợi tối thiểu mà các doanh nghiệp phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Có thể là: các loại đảm bảo, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế...

Phúc lợi tự nguyện: là phúc lợi mà doanh nghiệp đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của mình và sự quan tâm của người lãnh đạo nhằm khuyến khích nhân viên làm việc, an tâm công tác và gắn bó với tổ chức nhiều hơn: có thể là chương trình bảo hiểm y tế, chương trình bảo vệ sức khỏe, trợ cấp sức khỏe, trợ cấp nguy

hiêm...Hoặc bằng các loại hình dịch vụ như: các chương trình thể dục thể thao, các câu lạc bộ, chi phí đi lại hoặc xe đưa đón nhân viên...

Phúc lợi có ý nghĩa rất quan trọng việc giúp nhân viên khỏi văn phòng bảo đảm đời sống ở mức độ tối thiểu, yên tâm làm việc, nâng cao khả năng lao động. Đồng thời làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm nhân viên khỏi văn phòng cảm thấy phấn chấn và từ đó giúp doanh nghiệp tuyển mộ và giữ chân một lượng lao động có trình độ cao.

Do đó để công tác tạo động lực đạt được hiệu quả cần:

Thực hiện tốt các chế độ phúc lợi cho nhân viên khỏi văn phòng.

Xây dựng và triển khai thực hiện các chương trình phúc lợi mới phù hợp với đặc điểm, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó tạo mối quan hệ tốt giữa lao động trong doanh nghiệp, tạo sự gắn bó giữa lao động và tổ chức.

Xây dựng và hình thành nguồn quỹ nhất định đối với công tác phúc lợi.

1.3.3. Tạo động lực làm việc thông qua công cụ kích thích phi tài chính

1.3.3.1. Tạo động lực thông qua hoạt động bố trí, sắp xếp vị trí làm việc

Bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực: là việc tiến hành giao việc cho nhân viên khỏi văn phòng hoặc sắp xếp nhân viên vào việc tương ứng dựa vào số lượng và chất lượng lao động tại thời điểm hiện tại của Công ty nhằm đưa nhân viên khỏi văn phòng làm đúng công việc.

Mục đích của việc bố trí và sắp xếp nguồn nhân lực là đáp ứng nhu cầu của kế hoạch sản xuất kinh doanh, đồng thời làm cho mỗi nhân viên hoàn thiện hơn.

Việc phân công, bố trí: “đúng người, đúng việc” giúp cho nhân viên phát huy hết khả năng của mình, làm tăng hiệu quả lao động, qua đó có tác dụng kích thích họ sáng tạo trong công việc, thêm yêu và gắn bó với công việc hơn.

Hoạt động bố trí, sử dụng tạo động lực làm việc khi tổ chức: bố trí, sắp xếp cho nhân viên khỏi văn phòng nơi làm việc thích hợp nhất đối với họ về: kiến thức, kỹ năng hiện có, khả năng phát triển của nhân viên trong tương lai và phù hợp với nhu cầu nhân sự của tổ chức.

1.3.3.2. Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo nhân lực

Đào tạo là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nhân viên khối văn phòng của doanh nghiệp, Đây là hoạt động nhằm nâng cao và cập nhật kiến thức mới cho công nhân viên, để họ có tâm lý an tâm, tự tin vào bản thân tay nghề của mình khi làm việc. Mặt khác khi cho nhân viên đi học và đầu tư cho nhân viên học thêm để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, tổ chức các buổi học với sự hướng dẫn của các chuyên gia, giúp nhân viên mở rộng tầm hiểu biết và kiến thức...hoặc đào tạo nhân viên bằng hình thức nào đó sẽ tạo cho họ một cảm giác về vai trò của mình trong công ty và cũng cho họ thấy được mối quan tâm của Công ty với họ từ đó tạo cho họ sự gắn bó với công ty hơn và tích cực làm việc hơn.

Đào tạo nhân lực có vai trò rất quan trọng không chỉ đối với Công ty mà còn đối với nhân viên. Nó giúp cho các Công ty, doanh nghiệp duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, nâng cao năng suất, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, tạo lợi thế cạnh tranh...

Để đảm bảo hoạt động đào tạo nhân viên khối văn phòng của Công ty có tác dụng kích thích động lực làm việc của nhân viên và đảm bảo hiệu quả kinh doanh của Công ty, doanh nghiệp cần:

- ❖ Xác định nhu cầu đào tạo từ đó xác định nội dung đào tạo, đối tượng đào tạo, hình thức đào tạo rõ ràng, cụ thể.
- ❖ Có sự tham khảo ý kiến của nhân viên khối văn phòng được đào tạo để quá trình đào tạo đạt kết quả tốt.
- ❖ Thực hiện công tác đào tạo và công tác đánh giá sau đào tạo hiệu quả, từ đó tạo cơ hội thăng tiến cho họ bằng hình thức tăng lương hoặc giao cho họ công việc phù hợp với quá trình đào tạo.

1.3.3.3. Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc, thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong

quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với nhân viên khối văn phòng. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc giúp tạo được sự đoàn kết trong tập thể lao động, kích thích tạo động lực làm việc chung, tinh thần thi đua với các đơn vị khác và sự phối hợp trong công việc để cùng phấn đấu đạt được thứ hạng cao trong đánh giá.

Đánh giá thực hiện công việc là một quá trình phức tạp và chịu nhiều ảnh hưởng bởi tình cảm vì nó dựa trên sự đánh giá chủ quan của người đánh giá. Bản chất chủ quan của đánh giá thực hiện công việc chính là nguyên nhân của rất nhiều lỗi thường phạm phải trong quá trình đánh giá dẫn đến tình trạng làm sai lệch các ý kiến đánh giá về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, giảm tạo động lực làm việc và dẫn đến các vấn đề khác trong quản trị nhân sự.

Do đó, vấn đề đặt ra đối với các Công ty, doanh nghiệp phải xây dựng và quản lý một hệ thống đánh giá có tác dụng hoàn thiện thực hiện công việc của nhân viên và phát triển nhân viên. Đảm bảo kết quả đánh giá được công bằng, chính xác, nhân viên khối văn phòng thấy thỏa mãn với kết quả được đánh giá và tăng động lực làm việc của họ.

1.3.3.4. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc

Môi trường làm việc là nơi mà nhân viên gắn bó trong suốt thời gian làm việc, nơi diễn ra quá trình thực hiện công việc của nhân viên, bao gồm: toàn bộ cơ sở vật chất, điều kiện làm việc, không gian làm việc... và các chế độ làm việc và nghỉ ngơi của nhân viên trong doanh nghiệp.

Môi trường làm việc tốt góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực làm việc cho nhân viên, bởi nhân viên hiện nay tìm một nơi làm việc không chỉ dựa trên tiêu chí về các chính sách nhân sự như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, mà họ còn xem xét đến cả môi trường làm việc. Một môi trường làm việc với chế độ làm việc và nghỉ ngơi thiếu hợp lý, gò bó sẽ khó giữ chân được nhân viên. Một môi trường làm

việc chuyên nghiệp, thân thiện và có đầy đủ điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật là môi trường làm việc mà bất cứ nhân viên nào cũng mong muốn.

Để tạo môi trường làm việc thuận lợi, tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng, doanh nghiệp cần tập trung:

Tạo môi trường làm việc an toàn.

Cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến nhân viên (như: bụi, ồn, rung, hơi khí độc, vi sinh vật gây hại...), trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định.

Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: Điều này giúp thỏa mãn nhu cầu an toàn về sức khỏe của nhân viên. Nó giúp cho nhân viên cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và những căn bệnh có thể xảy ra trong quá trình lao động qua đó động lực lao động tăng lên.

Đảm bảo chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý: Thông qua việc xây dựng chế độ làm việc – nghỉ ngơi hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật lao động hiện hành và nhu cầu cơ bản của nhân viên. Công ty, doanh nghiệp sẽ tối đa hóa được năng lực làm việc của nhân viên, đồng thời khả năng phục hồi sức khỏe của nhân viên sau quá trình làm việc sẽ tốt hơn. Nhân viên sẽ không chán nản, mệt mỏi đối với công việc.

1.4. Đánh giá tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng

Đánh giá tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng giúp phát hiện những sai lệch trong quá trình tạo động lực làm việc cho nhân viên, từ đó có những điều chỉnh kịp thời, đồng thời đánh giá tạo động lực giúp nhà quản trị rút ra những bài học kinh nghiệm trong tương lai

1.4.1. Năng suất lao động

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

thần, thái độ làm việc của nhân viên khối văn phòng, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng, hiệu quả công việc.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của nhân viên. Sử dụng các chỉ tiêu định lượng như năng suất lao động, chỉ số hoàn thành mức, tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ, tỷ lệ công việc hoàn thành công việc đúng thời hạn... Ví dụ: Có thể đánh giá hiệu quả công việc bằng chỉ tiêu năng suất lao động tính theo giá trị.

$$\text{NSLĐ bình quân} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng số lao động}} \quad (\text{Đơn vị : Triệu đồng/tháng/người})$$

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

1.4.2. Mức độ nỗ lực của nhân viên khối văn phòng trong công việc

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

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

công ty sẽ giữ chân được những nhân viên khối văn phòng có năng lực, giúp tổ chức thực hiện thành công các mục tiêu đã đề ra.

1.5. Một số yếu tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng trong doanh nghiệp

1.5.1. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

1.5.1.1. Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Luật pháp của chính phủ chính là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Luật pháp đảm bảo cho sự bình đẳng của mọi cá nhân trên thị trường lao động, ngăn cấm sự phân biệt đối xử trong sử dụng lao động.

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân viên khối văn phòng. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của nhân viên khối văn phòng. Khi luật pháp càng có hiệu lực thì nhân viên càng an tâm làm việc vì họ không sợ giới chủ bắt ép, đối xử không công bằng và nhân viên cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

1.5.1.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, lạm phát, mức sống ở địa phương, mức độ thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng trong các tổ chức. Chẳng hạn, khi nền kinh tế đang lâm vào thời kỳ suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, phần lớn nhân viên sẽ phải cố gắng làm việc với động cơ giữ được việc làm, còn tổ chức buộc phải có những chính sách bảo đảm sự ổn định công việc và thu

nhập cho nhân viên khối văn phòng nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của nhân viên trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của nhân viên khối văn phòng được thỏa mãn và động lực lao động của họ sẽ tăng lên bởi họ thấy tổ chức đang cùng chia sẻ rủi ro với mình.

1.5.1.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp tới tạo động lực làm việc. Nếu thị trường lao động ở tình trạng thiếu hụt một loại lao động nào đó, nhân viên khối văn phòng sẽ có nhiều cơ hội tìm kiếm các việc làm tốt hơn ở bên ngoài tổ chức, buộc tổ chức phải có các chính sách hợp lý đặc biệt là tiền lương, tiền thưởng... để giữ chân nhân tài. Ngược lại, khi một loại lao động nào đó dư thừa trên thị trường, những nhân viên thuộc loại này sẽ có cảm giác lo lắng, thiếu an toàn bởi họ nhận thấy nguy cơ bị mất việc làm, tự bản thân họ sẽ cố gắng, có động lực lao động hơn nhằm mục đích giữ được việc làm. Khi đó tổ chức nên có các chính sách và hoạt động làm an lòng nhân viên khối văn phòng để họ có thể yên tâm làm việc.

1.5.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp

1.5.2.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển và hiệu quả kinh doanh của tổ chức

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển riêng của mình. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực làm việc nói riêng của tổ chức cần phải hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên. Các chính sách tạo động lực làm việc cũng phải xây dựng linh hoạt để có thể đáp ứng được các mục tiêu và chiến lược đó.

Hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới quỹ tiền lương và quỹ tiền thưởng. Do khi quỹ tiền lương và tiền thưởng tăng lên thì mức lương và thưởng mà nhân viên khối văn phòng nhận được sẽ tăng theo. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới sự cố gắng làm việc của nhân viên để tăng doanh thu, với mong muốn hiệu quả kinh doanh cao. Ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập của

nhân viên. Nếu hiệu quả kinh doanh của tổ chức cao, thu nhập nhân viên cũng được cải thiện, tăng động lực làm việc và ngược lại.

1.5.2.2. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa tổ chức là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, được mọi thành viên của tổ chức đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên tạo ra các chuẩn mực hành vi. Mỗi tổ chức đều có một văn hoá riêng, theo đó, các hành vi đều phải tuân theo một chuẩn mực chung. Nhân viên khối văn phòng nếu muốn làm việc tại các tổ chức cần phải chấp nhận văn hoá của tổ chức đó.

Tổ chức nào có văn hóa tổ chức mạnh sẽ giúp các thành viên trong tổ chức gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức.

Văn hóa tổ chức mạnh còn giúp người quản lý và nhân viên sát lại gần nhau hơn. Người quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giám sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên với tổ chức.

1.5.2.3. Quan điểm và phong cách lãnh đạo doanh nghiệp

Là người đứng đầu của một tổ chức cho nên kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo của Nhà quản lý tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Ngược lại, nếu lãnh đạo mà thiếu kinh nghiệm có thể sẽ không được nhân viên tin tưởng sẽ gây tâm lý chán trường, không muốn làm việc dưới quyền của lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo cũng có quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Ví dụ một *lãnh đạo chuyên quyền độc đoán* có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ được giao như là một sự ép buộc, nghĩa là thiếu động lực thực sự để làm việc. Một *lãnh đạo dân chủ* là người lãnh đạo quan tâm thu hút nhân viên vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý

kiến của nhân viên để đưa ra quyết định cuối cùng, tao lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. *Đối với lãnh đạo tự do* là người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giám chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức thì sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

Mỗi phong cách lãnh đạo đều có những ưu nhược điểm riêng do đó người lãnh đạo cần xác định cho mình một phong cách lãnh đạo phù hợp để dẫn dắt và thúc đẩy nhân viên trong công việc nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo nhân viên. Do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực làm việc vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực làm việc của người sử dụng lao động.

1.5.2.4. Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách trong doanh nghiệp

Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng người của tổ chức đó. Các chính sách nhân sự trong tổ chức từ tuyển mộ tuyển chọn, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề an toàn và vệ sinh lao động... tất cả đều ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của nhân viên từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nếu nhân viên khỏi văn phòng được cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở trường... họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho

công ty. Ngược lại, nếu các chính sách quản lý nhân sự không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt mà không có sửa đổi thì về lâu dài nhân viên có thể sẽ cảm thấy bất mãn, giảm động lực lao động thậm chí rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những nơi làm việc khác tốt hơn.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng của một số doanh nghiệp và bài học cho Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc của một số doanh nghiệp

Kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại Công ty cổ phần Tập đoàn Masan.

Masan Group là một cách gọi khác của Công ty cổ phần Tập đoàn Masan. Đây là một trong những tập đoàn kinh doanh lớn trong nền kinh tế tư nhân Việt Nam. Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu mà Masan Group tập trung đến là hàng tiêu dùng và tài nguyên của Việt Nam. Với mục tiêu trở thành tập đoàn kinh doanh số 1 tại Việt Nam, Masan không ngừng phát triển trong suốt những năm vừa qua. Một số hoạt động tạo động lực lao động mà Masan Group đã triển khai thực hiện như:

- Thực hiện cơ chế lương thưởng, chính sách phúc lợi cạnh tranh, công bằng, minh bạch đảm bảo đáp ứng được nhu cầu của nhân viên khối văn phòng cả về vật chất và tinh thần.

- Các hình thức phúc lợi đổi đa dạng hóa như chế độ thăm quan nghỉ mát hàng năm; tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao như hội thi nét đẹp văn hóa Masan Group toàn hệ thống; khám và chăm sóc sức khỏe định kỳ thường xuyên; hỗ trợ mua các gói bảo hiểm sức khỏe tại các bệnh viện uy ...

- Văn hóa ứng xử của cấp trên đối với cấp dưới và ngược lại cho toàn thể lãnh đạo, cán bộ và nhân viên Masan Group theo chuẩn mực: Lãnh đạo gương mẫu, tạo dựng không khí làm việc thân thiện, đáng tin cậy; cấp dưới có trách nhiệm với công việc được giao, trung thực và chân thành trong quan hệ đối với cấp trên; đề cao kiến tạo môi trường làm việc thân thiện, bình đẳng.

- Công tác đào tạo - phát triển: Masan Group thường xuyên đào tạo toàn diện đối với mọi đối tượng cán bộ, nhân viên, từ cán bộ mới tuyển dụng đến các cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, cán bộ quản lý, cán bộ diện quy hoạch và cán bộ nguồn trong toàn hệ thống.

Masan Group xây dựng và có lộ trình xem xét thăng tiến, bổ nhiệm đối với từng cá nhân có triển vọng ở các vị trí hay các cấp quản lý khác nhau. Masan Group không ngừng đầu tư công nghệ thông tin và cơ sở vật chất hiện đại, cải thiện môi trường làm việc và phát triển thương hiệu. Một trong những thành tích đáng tự hào của Masan là nằm ở vị trí thứ 7 trong danh sách Top 50 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam năm 2016. Trong ngành hàng tiêu dùng, Masan nằm ở vị trí 2 so với các thương hiệu khác trên cả nước.

Kinh nghiệm tạo động lực làm việc 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 làm việc 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 2015, FPT đã đầu tư 71.4 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 195.240 lượt người được đào tạo.

- 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...

- Xây dựng, thực hiện chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ: Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của nhân viên, đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kích thích lao động. Các chế độ đãi ngộ luôn được công ty quan tâm; các hoạt động phúc lợi luôn được nhiều lao động hưởng ứng.

- Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: FPT tôn trọng sự khác biệt của cá nhân nhân viên và là một trong số ít các doanh nghiệp Việt Nam

duy trì các ngày lễ hội và các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như: Ngày FPT Vì cộng đồng (13/03); Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn (13/09); Hội làng FPT (22/12 Âm lịch) ...

Như vậy, để tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng không chỉ cần quan tâm đến tiền lương. Doanh nghiệp cần quan tâm đến nhân viên của mình, chăm lo tới đời sống tinh thần của nhân viên.

1.6.2. Bài học cho Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

Từ những kinh nghiệm tạo động lực làm việc tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam và Công ty cổ phần FPT, bài học rút ra cho Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel 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 nhân viên, để nhân viên thấy gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho nhân viên khối văn phòng như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết nhân viên khối văn phòng với tổ chức, 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 nhân viên khối văn phòng 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 nhân viên khối văn phòng tham gia làm việc tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH

NN MTV Thương mại và XNK Viettel 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 nhân viên khối văn phòng. Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần có chính sách đào tạo cho nhân viên khối văn phòng của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc. Nhân viên khối văn phòng sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho tổ chức.

**CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO
NHÂN VIÊN KHÓI VĂN PHÒNG TẠI TRUNG TÂM BÁN LẺ, CÔNG TY
TNHH NN MTV THƯƠNG MẠI VÀ XNK VIETTEL**

2.1. Tổng quan về Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) được thành lập theo Nghị định số 58/HĐBT ngày 01/06/1989 của Hội đồng Bộ trưởng với tên gọi ban đầu là Tổng công ty điện tử thiết bị thông tin (SIGELCO), là một Doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Binh chủng thông tin liên lạc – Bộ Quốc phòng. Ngày 06/04/2005, Bộ Quốc phòng ra quyết định số 45/2005/QĐ-BQP về việc thành lập Tổng công ty Viễn thông Quân đội.

Đến cuối năm 2009, Tổng công ty Viễn thông Quân đội chính thức trở thành Tập đoàn Viễn thông Quân đội với vốn điều lệ là 50 nghìn tỷ đồng do Nhà nước sở hữu và chi phối, kinh doanh đa ngành nghề với các lĩnh vực viễn thông, đầu tư tài chính, thương mại điện tử, dịch vụ kho vận, bất động sản,... Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel là thành viên trực thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội, do Tập đoàn sở hữu 100 % vốn điều lệ. Đầu năm 1997, Bộ Tư lệnh Binh chủng thông tin liên lạc quyết định thành lập Phòng Xuất nhập khẩu trực thuộc Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội. Phòng Xuất nhập khẩu có nhiệm vụ quan hệ với các đối tác trong và ngoài nước làm các thủ tục mua bán, nhập khẩu các thiết bị phục vụ các dự án của Công ty, bộ Quốc phòng và tham gia thực hiện đấu thầu các dự án về công nghệ thông tin, viễn thông, đo lường, điều khiển tự động hóa trong và ngoài quân đội. Năm 1999, thực hiện chủ trương phát triển hạ tầng mạng lưới, tiến tới kinh doanh các dịch vụ trên thị trường viễn thông trong nước, để đáp ứng yêu cầu nhập khẩu cung cấp thiết bị và triển khai kinh doanh điện tử viễn thông, công nghệ thông tin, Đảng ủy, Ban Giám đốc Công

ty Điện tử Viễn thông Quân đội đã xây dựng kế hoạch tổ chức lực lượng và đề nghị Bộ tư lệnh Thông tin Liên lạc thành lập Trung tâm Xuất nhập khẩu. Trung tâm Xuất nhập khẩu là đơn vị được Bộ tư lệnh thông tin liên lạc, Công ty Viễn thông Quân đội tin tưởng và giao nhiệm vụ nhập khẩu các vật tư thiết bị phục vụ lắp đặt tuyến cáp quan Quân sự 1B và vật tư, thiết bị phục vụ công tác triển khai lắp đặt hệ thống VoIP, hệ thống các trạm BTS của mạng di động Viettel Mobile.

Ngày 12 tháng 01 năm 2006, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng ra Quyết định số 11/2006/QĐ-BQP thành lập Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel (viết tắt là Viettelimex) thuộc Tổng Công ty Viễn thông Quân đội. Từ đây, Công ty chính thức thực hiện chế độ hạch toán độc lập trong cơ chế thị trường với số vốn điều lệ ban đầu là 35 tỷ đồng.

Trung tâm Bán lẻ thuộc Công ty Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel thành lập từ năm 2005 và tách riêng hoạt động độc lập từ năm 2009 có trụ sở chính: Tòa nhà Hương Giang, số 1, ngõ 11 Duy Tân - Phường Dịch Vọng Hậu - Quận Cầu Giấy - Hà Nội. Sau hơn 10 năm hoạt động, đến nay Trung tâm Bán lẻ đã phát triển vững mạnh với quy mô trên toàn quốc, tổng số Siêu thị hoạt động là 344 Siêu thị trải dài trên khắp 63 tỉnh/thành phố, doanh thu hơn 6000 tỷ/năm, số lao động lên tới hơn 3000 người. Trung tâm có các chức năng và nhiệm vụ chính như sau:

Chức năng: Là đơn vị trực tiếp chỉ đạo, tổ chức thực hiện các hoạt động kinh doanh bán lẻ điện thoại di động, máy tính xách tay, phụ kiện và thiết bị đầu cuối viễn thông, công nghệ thông tin và kỹ thuật số trên toàn bộ hệ thống cửa hàng Viettel theo kế hoạch đã được Giám đốc Công ty phê duyệt; Đơn đốc, kiểm tra các hoạt động thuộc lĩnh vực công tác khác trên địa bàn hoạt động theo uỷ quyền của Giám đốc Công ty.

Nhiệm vụ:

Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh: Xây dựng các chiến lược, kế hoạch, phương án kinh doanh theo định hướng phát triển của Công ty và Tập đoàn, đảm bảo sự phát triển của đơn vị; Xây dựng bộ máy, tổ chức triển khai thực hiện các kế hoạch

kinh doanh đã được Công ty phê duyệt; Kiểm tra, đánh giá quá trình thực hiện nhiệm vụ, đề xuất với Công ty về việc sử dụng các nguồn lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm.

Nhiệm vụ quản lý: Xây dựng bộ máy đáp ứng yêu cầu của Trung tâm trong từng giai đoạn phát triển; Quản lý và vận hành hoạt động của Trung tâm theo đúng Pháp luật Nhà nước, quy chế, quy định của Tập đoàn và Công ty.

Nhiệm vụ chính trị: Xây dựng Trung tâm trở thành một đơn vị vững mạnh toàn diện về chính trị, tư tưởng, tổ chức theo chỉ đạo của Tập đoàn và Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty.

2.1.2. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh chính của Trung tâm Bán lẻ

Danh mục hàng hóa bán tại hệ thống Siêu thị của Trung tâm Bán lẻ lên tới hàng ngàn model bao gồm các ngành hàng và sản phẩm chủ yếu như sau:

Bảng 2.1: Ngành hàng kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ

TT	Ngành hàng	Mã hàng
1	Điện thoại	Gồm 10 mã hàng với ~1000 model: Nokia, Samsung, Masstel, Apple, Vivo, Vsmart, Oppo, Itel, Xiaomi, Realme.
2	Máy tính	Gồm 7 mã hàng với ~300 model: Dell, HP, Asus, Macbook, Lenovo, Acer,...
3	Máy tính bảng	Gồm 6 mã hàng với hơn 50 model: Samsung, Lenovo, Apple, Itel, Masstel, Microsoft
4	Phụ kiện	Bao gồm phụ kiện của tất cả các mã hàng điện thoại, máy tính, máy tính bảng,...
5	Kít	Bao gồm tất cả các kít trả trước, kít trả sau... của Viettel
6	Thẻ cào	Bao gồm tất cả các mệnh giá thẻ cào của Viettel

(Nguồn: phòng Tổ chức Chính trị)

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

2.1.3.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức của Trung tâm Bán lẻ

Bộ máy tổ chức Trung tâm gồm 3 Khối:

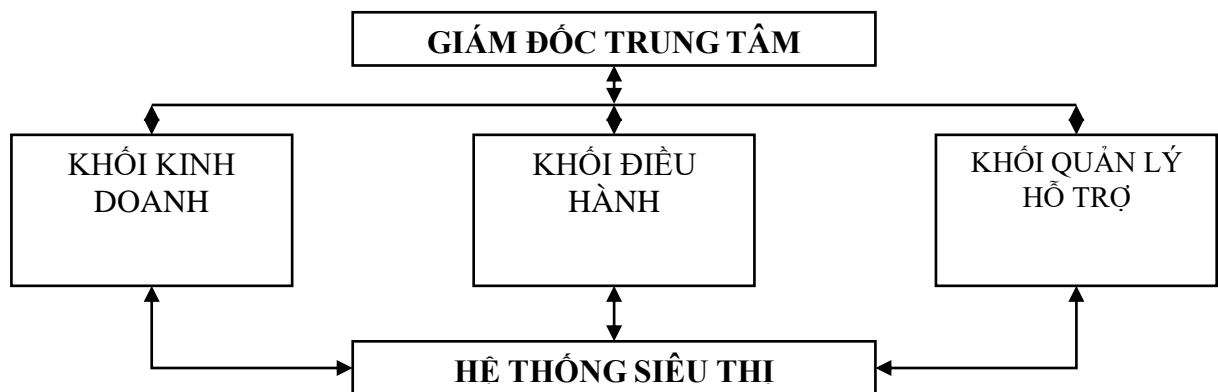
- Khối kinh doanh bao gồm 04 phòng: Phòng Phát triển Kênh, Phòng Kinh doanh thiết bị, Phòng Kinh doanh dịch vụ, Phòng Marketing.

- Khối Điều hành gồm 03 phòng: Phòng Kênh Siêu thị, Phòng Chất lượng Dịch vụ, Phòng Kênh Online

- Khối Quản lý hỗ trợ gồm 04 phòng: Phòng Tài chính Kế toán, Phòng Tổ chức chính trị, Phòng Kế hoạch tổng hợp, Ban Kiểm soát Nội bộ.

So sánh mô hình tổ chức khối văn phòng với đối thủ cạnh tranh Thế giới di động (đứng số 1 trên thị trường bán lẻ hiện nay về kinh doanh thiết bị điện thoại), tác giả nhận thấy:

Điểm giống nhau là hai bên cùng thực hiện quản lý tập trung tại VPTT, khối văn phòng là bộ phận ra chính sách, mua hàng, phân phối hàng và quản lý hệ thống các Siêu thị. Các phòng ban chức năng cũng gần tương tự nhau về chức năng và tên gọi.



(Nguồn: phòng Tổ chức Chính trị)

Hình 2.1: Cơ cấu bộ máy tổ chức của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

Tuy nhiên, cơ chế vận hành của Viettel vẫn mang nặng cơ chế nhà nước, nên

việc đánh giá, thải loại nhân sự yếu kém còn chưa làm được triệt bên cạnh đó, nhân sự tại hệ thống còn có sức ỳ, năng suất lao động chưa cao. Cũng vì hoạt động theo cơ chế Nhà nước nên mô hình tổ chức của Viettel cũng thường xuyên thay đổi, người đứng đầu cũng có thay đổi nên mỗi lần thay đổi là một lần hệ thống phải dừng lại để vận hành theo một quan điểm điều hành mới. Và thực tế cho thấy việc thay đổi này có ảnh hưởng không nhỏ tới nhân viên.

Hơn nữa, hệ thống phần mềm của Thế giới di động chuẩn hóa và online toàn bộ nên việc quản lý sẽ dễ dàng, không mất nhiều nhân công vào công tác quản lý và ít xảy ra các vi phạm, và nếu có xảy ra vi phạm thì có nhiều cách để có thể xử lý nhanh và chính xác (xem lại vết thực hiện trên các phần mềm, check camera....) Trong khi đó Viettel thực hiện quản lý toàn quốc rất vất vả, và việc kiểm soát hoạt động của Các Siêu thị đang gặp nhiều khó khăn do không có nhiều hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ. Từ đó thời gian làm việc của nhân viên tại Viettel bỏ ra nhiều hơn mà kết quả đem lại có thể ít hơn, dẫn tới quá tải cho nhân viên trong quá trình làm việc.

2.1.3.2. Số lượng và cơ cấu nhân viên khối văn phòng của Trung tâm Bán lẻ

Tính đến 31/12/2020, tổng số nhân viên khối văn phòng của Trung tâm Bán lẻ là 245 người.

Đối với khối văn phòng lực lượng lao động là nam có xu hướng giảm dần so với lực lượng lao động nữ, nhưng tỷ lệ này chênh lệch không nhiều. Năm 2018, với 116 nhân viên khối văn phòng nam chiếm 52,97% trong cơ cấu giới tính, trong khi nhân viên khối văn phòng nữ chỉ chiếm 48,03% tương đương với 103 người. Tuy nhiên sang năm 2019 và 2020 Trung tâm có xu hướng tăng số nhân viên nữ và giảm số nhân viên Nam. Cụ thể, năm 2020 có 111 nhân viên khối văn phòng là nam chiếm 45,30%, trong khi nhân viên khối văn phòng nữ tăng lên 134 người chiếm 54,70%. Cơ cấu giới tính này là khá phù hợp với đặc thù công việc của Trung tâm; Bộ phận quản trị nhân lực khi tiến hành công tác tạo động lực làm việc cần phải quan tâm đến việc xác định nhu cầu của lao động theo giới tính để đưa ra các biện

pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của nhân viên khối văn phòng (xem Bảng 2.2).

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ

Chỉ tiêu		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng (Người)	2018/2017 (Tỷ lệ %)	Số lượng (Người)	2019/2018 (Tỷ lệ %)	Số lượng (Người)	2020/2019 (Tỷ lệ %)
	Tổng	219		229	104,57	245	106,99
Theo Giới tính	Nam	116	-	105	90,52	111	105,71
	Nữ	103	-	124	120,39	134	108,06
Theo trình độ	Từ ĐH trở lên	188	-	193	102,66	207	107,25
	CĐ, TC	31	-	36	116,13	38	105,56
Theo độ tuổi	Dưới 30 tuổi	72	-	69	95,83	75	108,70
	Từ 30 – 45 tuổi	143	-	156	109,09	166	106,41
	Từ 46 – 60 tuổi	4	-	4	100,00	4	100,00

(Nguồn: Phòng Tổ chức chính trị)

Cơ cấu nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ phân theo trình độ cho thấy: Trình độ của Nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ từ năm 2018 đến 2020 đa số là có trình độ đại học. Năm 2020, trình độ chuyên môn của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ có 207 người là từ đại học trở lên chiếm tỷ lệ trên 84,49%, lực lượng còn lại cũng có trình độ từ Trung cấp trở lên (chủ yếu là nhân sự của phòng hành chính, lái xe và tồn đọng một số nhân sự đã có

thâm niên nghề lâu năm). Có thể nói lực lượng lao động khối văn phòng tương đối đồng đều về trình độ cũng như tỷ lệ giới tính. Lực lượng này tập trung chủ yếu là lao động có trình độ chuyên môn cao. Tuy nhiên, cần có các chương trình tạo động lực riêng cho khối văn phòng để nhân viên cống hiến, phát huy hết năng lực cho Trung tâm.

Qua bảng trên cho thấy lực lượng lao động của khối văn phòng đa số có độ tuổi trung bình trong khoảng 30 – 45 tuổi. Độ tuổi trung bình nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc. Năm 2020, số lượng nhân viên có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30- 45 tuổi chiếm tỷ trọng cao chiếm 98,27%, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ, còn sung sức sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng, trình độ, nắm bắt kịp thời để ứng dụng và thực tiễn công việc. Đối với lao động trên 30 tuổi, họ khá dày dặn kinh nghiệm khi đó họ lại có nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm này để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

Hiện nay, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel sở hữu đội ngũ nhân viên khối văn phòng năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Nhu cầu của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Nhu cầu của nhân viên khối văn phòng hiện nay là được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện; muốn được ghi nhận, tạo cơ hội phát triển bản thân để nâng cao năng lực; nhu cầu được trưởng thành và phát triển, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Chính vì vậy, các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao...là rất cần thiết đối với Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.

2.1.4. Kết quả kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ.

Kinh tế toàn cầu nói chung và nền kinh tế Việt Nam nói riêng gặp nhiều khó khăn, suy thoái nền kinh tế, dịch bệnh. Trong đó thị trường Bán lẻ cũng phải chịu nhiều áp lực là một trong những thị trường chịu nhiều ảnh hưởng nhất, Trung tâm cũng chịu sự chi phối bởi tình hình chung của nền kinh tế. Cụ thể được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.3: Doanh thu và lợi nhuận của Trung tâm Bán lẻ

(Đơn vị: triệu đồng)

TT	Chỉ tiêu	Số liệu các năm			2019/2018		2020/2019	
		2018	2019	2020	Số TĐ	%	Số TĐ	%
1	Doanh thu	157.337	173.594	198.663	16.257	110,3	25.069	114,4
2	Lợi nhuận gộp	85.004	92.731	108.797	7.727	109,0	16.066	117,3
3	Chi phí bán hàng	3	36	86	33	109,0	50	238,8
4	Chi phí quản lý	4.237	6.152	7.278	1.915	145,1	1.126	118,3
5	Tổng LN trước thuế	77.512	86.543	101.444	9.031	111,6	14.901	117,2
6	Thuế thu nhập phải nộp (32%)	24.804	27.693	32.462	2.889	111,6	4.769	117,2
7	Lợi nhuận sau thuế	52.708	58.850	68.982	6.142	111,6	10.132	117,2

(Nguồn: phòng Tổ chức Chính trị)

Hiệu quả SXKD của Trung tâm Bán lẻ: Đây là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới quỹ tiền lương và quỹ tiền thưởng. Do khi quỹ tiền lương và tiền thưởng tăng lên thì mức lương và thưởng mà nhân viên nhận được sẽ tăng theo. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới sự cố gắng làm việc của nhân viên để tăng doanh thu, với mong

muốn hiệu quả kinh doanh cao. Ảnh hưởng trực tiếp tới thu nhập của nhân viên. Nếu hiệu quả kinh doanh của tổ chức cao, thu nhập nhân viên cũng được cải thiện, tăng động lực lao động và ngược lại.

Trung tâm đã hoàn thành nhiệm vụ tạo dựng kênh bán lẻ, kênh phân phối thiết bị viễn thông, CNTT hàng đầu Việt Nam.

Từ năm 2006, Công ty khai trương 02 Siêu thị điện thoại đầu tiên tại Trung tâm thương mại VKO – Ngọc Khánh - Hà Nội và siêu thị đường 3/2 –TPHCM với doanh thu 50 tỷ đồng; đến hết năm 2007 trên toàn quốc đã có 67 siêu thị- doanh thu bán lẻ 627 tỷ đồng, hết năm 2008 có 93 siêu thị- doanh thu bán lẻ 1.110 tỷ đồng, hết năm 2009 có 107 siêu thị- doanh thu bán lẻ 1.642 tỷ đồng, hết năm 2010 có 120 siêu thị- doanh thu bán lẻ 1,905 tỷ đồng; hết năm 2011 có 132 siêu thị- doanh thu bán lẻ 2,319 tỷ đồng; hết năm 2012 có 152 siêu thị- doanh thu bán lẻ 3.055 tỷ đồng; hết năm 2013 có 176 siêu thị- doanh thu bán lẻ 7.234 tỷ đồng; hết năm 2014 có 208 siêu thị trên toàn quốc với doanh thu bán lẻ lên đến 8.953 tỷ đồng. Năm 2015 có 215 Siêu thị trên toàn quốc doanh thu bán lẻ lên đến 9.254 tỷ đồng. Năm 2016 có 298 Siêu thị, doanh thu bán lẻ lên đến 14.083 tỷ đồng. Năm 2017 có 314 Siêu thị, doanh thu bán lẻ là 15.712 tỷ đồng. Năm 2018 có 314 Siêu thị, doanh thu bán lẻ là 14.215 tỷ đồng. Năm 2019 có 318 Siêu thị, doanh thu bán lẻ là 14.1644 tỷ đồng. Năm 2020 có 328 Siêu thị, doanh thu bán lẻ là 15.454 tỷ đồng.

Với doanh thu hàng năm liên tục tăng và ổn định, hệ thống kênh phân phối bán lẻ phủ khắp toàn quốc của Viettelimex đã mang hình ảnh đẹp, tác phong chuyên nghiệp cùng sự tiện lợi, đồng bộ và tin cậy tới khách hàng, góp phần quảng bá hình ảnh Viettel tới mọi người dân.

Tham gia các dự án quốc gia, tích cực tìm kiếm các dự án, các loại hình kinh doanh thương mại, tạo việc làm cho hơn 3.000 lao động.

Các khoản doanh thu – Chi phí - lợi nhuận của Trung tâm từ năm 2018, 2019, 2020 có hướng ổn định và tăng trưởng vẫn đều đặn qua từng năm. Trung tâm có tăng trưởng lợi nhuận, doanh thu thì mới đảm bảo được công việc ổn định cho

nhân viên và đưa đời sống nhân viên trong toàn Trung tâm không ngừng được cải thiện và nâng cao

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

2.2.1. Phân tích thực trạng xác định nhu cầu của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

Hiện nay, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel sở hữu đội ngũ nhân viên khối văn phòng năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Tuy nhiên, không phải lúc nào mục tiêu của nhân viên cũng cùng hướng với mục tiêu của tổ chức. Trong thực tế, nhiều khi mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức mâu thuẫn nhau, mỗi bên lại luôn mong muốn đạt được mục tiêu của chính mình. Nếu không có sự dung hòa thì có thể cả hai bên đều không đạt được mục tiêu.

Học thuyết nhu cầu của Maslow chỉ ra rằng mỗi người tại một thời điểm có những nhu cầu khác nhau và mức độ ưu tiên của những nhu cầu cũng khác nhau. Do đó, việc tiến hành xác định nhu cầu của nhân viên sẽ giúp cho Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đưa ra các chính sách, biện pháp thỏa mãn nhu cầu của nhân viên khối văn phòng. Việc đáp ứng nhu cầu của nhân viên khó khăn, nhu cầu của nhân viên tản mạn, khó tổng hợp, khó đưa ra biện pháp. Để tìm ra được nhu cầu, học viên tiến hành khảo sát nhu cầu nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel, học viên đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi với 130 phiếu khảo sát, trong đó thu về 120 phiếu, số phiếu hợp lệ là 115 phiếu. Nhu cầu của con người là khá đa dạng bởi vì ngoài thu nhập nhân viên còn có rất nhiều nhu cầu khác cần được thỏa mãn như nhu cầu được thăng tiến, nhu cầu học tập nâng cao trình độ, sự quan tâm của lãnh đạo...

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát nhu cầu của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ

Nhu cầu	1	2	3	4	5	6	7	Điểm TB	Thứ hạng
Thu nhập cao	69	13	10	10	5	4	4	1,67	1
Công việc ổn định	20	49	14	6	10	8	8	2,33	2
Điều kiện lao động tốt	14	10	34	17	24	10	6	2,94	3
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	2	10	16	35	17	24	11	3,56	5
Cơ hội học tập nâng cao trình độ	2	7	9	24	26	33	14	3,9	6
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	2	7	5	4	17	13	67	4,68	7
CV phù hợp với khả năng sở trường	6	19	27	19	16	23	5	3,13	4

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về ĐLLĐ của tác giả)

Qua số liệu bảng 2.4 cho thấy, hiện nay “Thu nhập cao” được nhân viên khối văn phòng đánh giá là nhu cầu quan trọng nhất đối với họ, tiếp đến là nhu cầu về công việc ổn định và điều kiện lao động tốt. Theo như Maslow thì đây là những nhu cầu bậc thấp, trong khi đó những nhu cầu bậc cao được nhân viên đánh giá tầm quan trọng đối với họ ở mức thấp ngoại trừ nhu cầu “công việc phù hợp với năng lực sở trường” được đánh giá ở mức độ quan trọng thứ 4. Như vậy, qua các số liệu trên chứng tỏ rằng những nhu cầu bậc thấp của nhân viên khối văn phòng vẫn chưa được thỏa mãn nên để tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel trong thời gian tới

cần hướng vào các biện pháp thỏa mãn các nhu cầu mà nhân viên khối văn phòng đang cho là quan trọng nhất đối với họ.

Bảng 2.5: Tổng hợp kết quả khảo sát, xếp hạng quan trọng các nhu cầu của nhân viên khối văn phòng theo giới tính và độ tuổi tại Trung tâm Bán lẻ

Nhu cầu	Chung	Nam	Nữ	Dưới 30	Từ 30 - 45	Từ 46 đến 60
Thu nhập cao	1	1	2	1	2	1
Công việc ổn định	2	2	1	2	1	2
Điều kiện lao động tốt	3	3	3	3	3	3
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	5	7	5	7	7	5
Cơ hội học tập nâng cao trình độ	6	6	6	5	5	7
Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	7	5	7	6	6	6
CV phù hợp với khả năng sở trường	4	4	4	4	4	4

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về ĐLLĐ của tác giả)

Qua số liệu tổng hợp ở bảng 2.5 và chi tiết kết quả khảo sát tại phụ lục 2,3,4,5,6, khi xem xét nhu cầu giữa nam và nữ hay theo từng độ tuổi thì thấy không có sự khác biệt nhiều, trong đó thu nhập cao, thỏa đáng và nhu cầu công việc ổn định là hai nhu cầu hàng đầu đối với cả hai giới và các độ tuổi, nhưng với đối tượng là nam giới và độ tuổi dưới 30 nhấn mạnh hơn vào nhu cầu mức lương cao và thỏa đáng, còn nữ giới và độ tuổi từ 30 - 45 nhấn mạnh vào nhu cầu công việc ổn định. Điều này là hoàn toàn hợp lý, vì nam giới có gánh nặng là trụ cột kinh tế của gia đình, độ tuổi 30 đang trong quá trình tích lũy và xây dựng gia đình. Trong khi đối với nữ giới và độ tuổi từ 30 - 45 nhiều người chỉ cần một công việc ổn định, thu

nhập đều đều là thỏa mãn, còn lại để giành thời gian chăm sóc gia đình và ổn định cuộc sống.

Như vậy để tạo động lực làm việc cho Nhân viên khối văn phòng có hiệu quả, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần quan tâm đến các biện pháp nhằm thỏa mãn các nhu cầu hiện tại được đánh giá là quan trọng nhất đối với nhân viên nói chung đó là: đảm bảo công việc được duy trì ổn định, nâng cao thu nhập cho nhân viên khối văn phòng và bố trí sử dụng họ phù hợp với khả năng, sở trường của từng người. Ngoài ra, Trung tâm cũng cần có các chính sách phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau trong tổ chức.

2.2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc thông qua các công cụ kích thích tài chính cho nhân viên khối văn phòng Trung tâm Bán lẻ

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương

Ban lãnh đạo Trung tâm đã quan tâm tới việc lấy trả lương làm đòn bẩy khuyến khích tạo động lực làm việc, góp phần thúc đẩy nhân viên khối văn phòng nỗ lực làm việc. Căn cứ vào Điều lệ tổ chức của Trung tâm phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh hiện tại, Ban lãnh đạo Trung tâm đã ban hành quy chế trả lương cho nhân viên của Trung tâm.

Hiện nay, trả lương cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm căn cứ vào quy chế trả lương kèm Quyết định số: 02 QĐ/HĐQT ngày 04 tháng 01 năm 2018 của Trung tâm Bán lẻ (*có phụ lục kèm theo*). Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để nhân viên khối văn phòng có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của tổ chức, xã hội về những đóng góp của nhân viên cho tổ chức. Hiện nay Trung tâm đang áp dụng các hình thức trả lương thời gian cho khối văn phòng đảm bảo nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng lương.

Công thức tính:

$$L_i = \frac{M_i \times C_i}{N} \times H_i$$

Trong đó:

L_i : Lương tháng của nhân viên i

M_i : Mức lương bình quân toàn Trung tâm

$$M_i = \frac{Q}{\sum C}$$

Q : Tổng quỹ lương toàn Trung tâm;

$\sum C$: số NLD đi làm thực tế toàn Trung tâm

N : Số ngày công chế độ trong tháng

C_i : Số ngày công thực tế của nhân viên i

H_i : Hệ số của nhân viên i

Bảng 2.6. Quy định hệ số lương nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ

TT	Vị trí chức danh	Hệ số
1	Giám đốc Trung tâm	3,0
2	Phó Giám đốc Trung tâm	2,6
3	Trưởng các phòng ban,	2,4
4	Phó trưởng các phòng ban	2,2
5	Chuyên viên	0,9 - 1,4
6	Nhân viên	0,9 – 1,1
7	Hợp đồng thử việc	0.7

(Nguồn: phòng Tổ chức Chính trị)

Hệ số lương nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ được xem xét trên cơ sở tính đến thời gian công tác, trách nhiệm công việc được giao, được điều chỉnh

tăng gắn với hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị, trách nhiệm được giao do Ban Giám đốc quyết định. Như vậy, tại hệ số của Trung tâm không có sự phân biệt lớn ở nhóm nhân viên, như tách nhóm cho nhân viên bộ phận chuyên môn và nhóm của nhân viên phục vụ. Việc điều chỉnh tăng hệ số chỉ tính đến trách nhiệm được giao, Trung tâm cũng không có quy định cụ thể thời hạn tăng, mức tăng. Do vậy khi đề nghị tăng lương sẽ mang nhiều yếu tố chủ quan của lãnh đạo, họ sẽ có sự so sánh nhất định nếu việc xếp hệ số lương thiếu sự công bằng, đánh giá thiếu khách quan.

Bảng 2.7: Mức lương bình quân của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel từ năm 2018 - 2020

Năm	2018		2019		2020	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Lao động bình quân (người)	219	-	229	104,57	245	106,99
Thu nhập bình quân (triệu đồng/người/tháng)	13,2	-	14,1	106,82	15,2	107,80

(Nguồn: phòng Tổ chức Chính trị)

Cụ thể thu nhập bình quân năm 2019 là: 13,2 triệu đồng/người/tháng, tăng 6,82% so với năm 2018. Trong năm 2020 thu nhập bình quân là: 15,2 triệu đồng/người/tháng, tăng 7,8% so với năm 2019. Với mức lương bình quân ngày càng tăng góp phần nâng cao đời sống vật chất cho nhân viên khối văn phòng, đồng thời kích thích họ hăng say lao động. Tuy nhiên để đánh giá xem với mức tiền lương hiện tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có tạo ra động lực làm hay không, học viên đã tiến hành khảo sát mức độ đồng ý của nhân viên khối văn phòng đối với tiền lương.

Kết quả tổng hợp bảng 2.8 cho thấy: Nhân viên khối văn phòng trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel khá đồng ý về chính sách tiền lương hiện tại, trong đó có 24,35% số nhân viên khối văn phòng hoàn toàn đồng ý với sự phân chia thỏa đáng tiền lương giữa các chức danh khác

nhau. Tuy nhiên, mức độ đồng ý của nhân viên khối văn phòng nói chung với mức lương hiện tại có tỷ lệ người trả lời “không đồng ý” với mức thu nhập chiếm tỷ lệ cao nhất là 34,78% bên cạnh 2,61% số người “rất không đồng ý”; còn tỉ lệ người “hoàn toàn đồng ý” chiếm tỷ lệ rất thấp chỉ là 13,04%.

Bảng 2.8: Đánh giá của của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ về tiền lương

Đơn vị tính: số phiếu, %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ đồng ý với tiền lương					
	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Tương đối đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Tiền lương là hợp lý và công bằng dựa trên KQTHCV	3	32	30	22	28	115
	2,61	27,83	26,09	19,13	24,35	100
Biết rõ về quy chế trả lương	2	39	35	24	15	115
	1,74	33,91	26,09	20,87	17,39	100
Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	1	20	32	34	28	115
	0,87	17,39	27,83	29,57	24,35	100
Điều kiện xét tăng lương hợp lý	3	35	39	29	26	115
	2,61	30,43	33,91	20	13,04	100
Rất đồng ý với mức thu nhập	3	40	30	27	15	115
	2,61	34,78	26,09	23,48	13,04	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về ĐLLĐ của tác giả)

Cũng từ bảng 2.8 số liệu cho thấy, có đến 27,83% nhân viên khối văn phòng không đồng ý về tính hợp lý và công bằng của tiền lương dựa trên kết quả đánh giá THCV. Và 30,43% số người được hỏi “không đồng ý” về điều kiện xét tăng lương

mà Trung tâm đang áp dụng. Điều này cho thấy, tiền lương chưa thực sự gắn với kết quả THCV, chưa thể hiện sự công bằng và hợp lý tương xứng với những đóng góp của NLD. Vì vậy, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần có những thay đổi về việc tính và xây dựng phương pháp trả lương cho nhân viên có tính đến mức độ đóng góp của nhân viên trong công việc, xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng sao cho từ đó có thể đánh giá khách quan và công bằng nhất cho nhân viên nhằm đem lại động lực làm việc cho họ.

2.2.2.2. *Tạo động lực thông qua tiền thưởng*

Trung tâm đã ban hành Quy chế Thi đua - Khen thưởng quy định cụ thể đối với các tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong mọi lĩnh vực hoạt động của công ty nhằm kịp thời động viên, khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc. Một số hình thức thưởng đang áp dụng tại trung tâm hiện nay là:

Khen thưởng tháng: Khen thưởng tháng thông qua kết quả hoàn thành sản xuất kinh doanh tháng để đánh giá Ki theo mức độ A, B, C. Đối với các trường hợp hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng, Trung tâm đề xuất khen thưởng dưới cờ.

Khen thưởng quý: Khen thưởng đối với các cá nhân, tập thể có thành tích tốt, hoàn thành kế hoạch quý.

Khen thưởng 6 tháng đầu năm và 6 tháng cuối năm: dành cho các cá nhân, tập thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, vinh danh trên toàn hệ thống kèm bằng khen của Trung tâm.

Khen thưởng năm: Đánh giá kết quả làm việc, mức độ hoàn thành công việc của năm để trao thưởng danh hiệu “Chiến sĩ thi đua”, “Lao động tiên tiến”,.. vinh danh trên toàn hệ thống kèm bằng khen của Trung tâm.

Khen thưởng cá nhân, tập thể có thành tích trong các phong trào thi đua được phát động. Khi phát động thi đua; các đơn vị có trách nhiệm tổ chức sơ kết, tổng kết và gửi báo cáo về Hội đồng Thi đua - Khen thưởng của Trung tâm để xét khen thưởng.

Khen thưởng đột xuất cho các cá nhân, tập thể có thành tích đặc biệt. Mức thưởng tùy thuộc vào thành tích đạt được.

Khen thưởng sáng kiến ý tưởng đối với các sáng kiến ý tưởng hay, thực tế vào ngày thành lập Tập đoàn 01/06 hàng năm.

Ngoài các khoản thưởng theo Luật định vào dịp Tết Nguyên đán, ngày Quốc khánh..., tùy theo kết quả sản xuất kinh doanh của Trung tâm, Công ty.

Để làm rõ hơn về mức độ đồng ý của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel về công tác khen thưởng mà Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đang áp dụng, học viên đã tiến hành khảo sát thông qua phiếu hỏi và thu được kết quả như bảng 2.9

Qua kết quả khảo sát thực tế của nhân viên khối văn phòng về tiền thưởng cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 51% số người cảm thấy hài lòng với tiền thưởng được nhận từ công ty và 13% cảm thấy không hài lòng và thất vọng về tiền thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với nhân viên đã có phần nào tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết nhân viên. Phân tích sâu hơn thì thấy rằng có tới 8% số người được hỏi cho rằng mức thưởng không hợp lý và không có tác dụng kích thích; 13% trả lời rằng công tác đánh giá xét thưởng không đảm bảo công bằng. Điều này có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc để có phần thưởng của nhân viên.

Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên khối văn phòng về tiền thưởng*Đơn vị tính: số phiếu, %*

Chỉ tiêu	Mức độ hài lòng với tiền thưởng					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý một phần	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Hài lòng với tiền thưởng được nhận	5	10	30	50	20	115
	4,35	8,70	26,09	43,48	17,39	100
Mức thưởng hợp lý	2	8	33	45	27	115
	1,74	6,96	28,70	39,13	23,48	100
Điều kiện xét thưởng hợp lý	6	8	31	47	23	115
	5,22	6,96	26,96	40,87	20,00	100
Đánh giá xét thưởng công bằng	10	8	40	35	22	115
	8,70	6,96	34,78	30,43	19,13	100
Người được khen thưởng là phù hợp	9	8	39	36	23	115
	7,83	6,96	33,91	31,30	20,00	100
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	3	6	35	50	21	115
	2,61	5,22	30,43	43,48	18,26	100
Nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc và phần thưởng xứng đáng	6	8	33	45	23	115
	5,22	6,96	28,70	39,13	20,00	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về ĐLLĐ của tác giả)

Khi nghiên cứu sâu hơn vào công tác khen thưởng đang áp dụng tại Trung

tâm, học viên có rút ra một số nhận xét về nguyên nhân không hài lòng đối với công tác khen thưởng như sau:

- Mức khen thưởng thấp, chưa có tác dụng kích thích nhiều.
- Tiêu chí thưởng còn chung chung, có thể làm cho nhân viên khó hiểu, từ đó cũng tạo cho nhân viên cảm giác mơ hồ, không có động lực để phấn đấu.

2.2.2.3. Tạo động lực thông qua chế độ Phúc lợi

• **Phúc lợi bắt buộc**

Nhân viên khối văn phòng làm việc tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel được tham gia đầy đủ các chế độ bảo hiểm mà nhà nước quy định cho người lao động, đóng BHXH, BHYT cho nhân viên yên tâm làm việc, đặt niềm tin vào công ty.

Nhân viên khối văn phòng sau khi hết thời gian thử việc sẽ được vào làm chính thức tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel và được tham gia đóng BHXH, BHYT. Tỷ lệ nộp BHXH và BHYT tại công ty hiện nay là 32,5%, trong đó nhân viên đóng 10,5% được tính trừ vào lương cơ bản hàng tháng, công ty đóng 22% trích từ quỹ lương.

• **Phúc lợi tự nguyện**

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel Tổ chức cho nhân viên khối văn phòng nghỉ mát vào dịp hè hàng năm; các hoạt động sinh hoạt tập thể, vui chơi nhân ngày kỷ niệm thành lập công ty; các hoạt động cho chị em phụ nữ trong công ty nhân ngày 8/3, 20/10; tổ chức liên hoan cho con em nhân viên khối văn phòng vào dịp Tết trung thu, Tết thiếu nhi (1/6).

Đối với mỗi nhân viên khối văn phòng, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có áp dụng các chế độ đãi ngộ riêng như:

- Hỗ trợ các sinh hoạt cá nhân trong thời gian làm việc tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel: Hỗ trợ tiền ăn cơm trưa, cấp tiền gửi xe hàng tháng...

- Hỗ trợ tiền xăng xe đi lại

- Thăm hỏi nếu bản thân nhân viên khối văn phòng hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con ốm đau.

- Trợ cấp ốm đau nếu nhân viên khối văn phòng ốm dài ngày (từ 7 ngày trở lên không kể ngày nghỉ).

- Thăm hỏi phúng viếng nếu như bản thân nhân viên khối văn phòng hoặc bố mẹ, vợ, chồng, con qua đời.

- Thăm hỏi nếu nhân viên khối văn phòng trong công ty sinh con (áp dụng cho cả nhân viên nam và nhân viên nữ). Đối với nhân viên khối văn phòng nữ khi sinh con, trong thời gian nghỉ chế độ, được hưởng tiền thanh toán thai sản theo quy định của cơ quan BHXH.

Để đánh giá mức độ đồng ý của nhân viên khối văn phòng về chế độ phúc lợi tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel, học viên đã tiến hành khảo sát và thu được kết quả trong bảng 2.10. Có 80% số người được hỏi trả lời “khá đồng ý” và “hoàn toàn đồng ý” với chế độ phúc lợi ở công ty. Nhân viên khối văn phòng cảm thấy Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã quan tâm đến đời sống nhân viên khối văn phòng, chi trả đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT và các phúc lợi tự nguyện khác. Tuy nhiên còn một bộ phận chiếm 6,96% trả lời “hoàn toàn không đồng ý” và ” một phần không đồng ý” với chính sách phúc lợi. Các chế độ phúc lợi của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đưa ra được sự ủng hộ, tham gia nhiệt tình của 73,4% số nhân viên khối văn phòng, tuy nhiên còn tới 5,22% số nhân viên khối văn phòng không đồng ý về chính sách này. Có đến 21,74% số người được hỏi không thực sự hoặc có 1 phần không hiểu rõ về các khoản phúc lợi mà họ nhận được.

Bảng 2.10: Đánh giá của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ về công tác phúc lợi

Đơn vị tính: số phiếu, %

STT	Chỉ tiêu	Hoàn toàn không đồng ý	Một phần không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Khá đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
1	Trung tâm quan tâm đến đời sống nhân viên	3	5	15	60	32	115
		2,61	4,35	13,04	52,17	27,83	100
2	Hiểu rõ về các khoản phúc lợi nhận được	5	20	15	50	25	115
		4,35	17,39	13,04	43,48	21,74	100
3	Trung tâm đã đóng đầy đủ BHXH, BHYT	0	0	5	20	90	115
		0	0	4,35	17,39	78,26	100
4	NLĐ tham gia, ủng hộ	2	4	25	58	26	115
		1,74	3,48	21,74	50,43	22,61	100
5	Hình thức phúc lợi đa dạng, phù hợp với nhu cầu	8	13	22	50	22	115
		6,96	11,30	19,13	43,48	19,13	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về ĐLLĐ của tác giả)

Có thể nói các hoạt động phúc lợi góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng đang làm việc tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Xét tổng thể, các chế độ phúc lợi mà Trung tâm Bán lẻ đưa ra rất đa dạng, đã phần nào đáp ứng một số nhu cầu cần thiết cho nhân viên như khi họ ốm đau có BHYT, khi sinh con có trợ cấp thai sản...

Khi nhu cầu được thỏa mãn thì nhân viên khối văn phòng sẽ có thêm nhiều động lực để gắn bó, cống hiến cho tổ chức.

2.2.3. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc thông qua các công cụ kích thích phi tài chính cho nhân viên khối văn phòng Trung tâm Bán lẻ

2.2.3.1. Tạo động lực thông qua hoạt động bố trí, sắp xếp nhân lực

Hiện nay, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc cụ thể cho nhân viên khối văn phòng ở mỗi một vị trí lao động.

Để nghiên cứu sâu hơn về mức độ đồng ý của nhân viên khối văn phòng về công việc mình đang làm, học viên đã tiến hành phát phiếu khảo sát và thu được kết quả trong bảng 2.11:

Bảng 2.11: Đánh giá của nhân viên khối văn phòng về công việc được giao

Đơn vị tính: số phiếu, %

Câu hỏi	1	2	3	4	5	Tổng
Nội dung công việc phù hợp với năng lực bản thân	13	7	30	38	37	115
	11,30	6,09	26,09	33,04	23,48	100
Sự phong phú, đa dạng của công việc đảm nhận	9	7	25	44	30	115
	7,83	6,09	21,74	38,26	26,09	100
Phân công trách nhiệm công việc rõ ràng, cụ thể cho từng cá nhân	12	13	25	37	28	115
	10,34	11,30	21,74	31,17	24,35	100
Kích thích tinh thần hăng say, sáng tạo trong công việc	7	14	27	37	30	115
	6,09	12,17	23,48	32,17	26,09	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về ĐLLĐ của tác giả)

Qua kết quả ở bảng 2.11 cho thấy có 17,3% số nhân viên được hỏi trả lời rằng công việc hiện này chưa hoàn toàn phù hợp với năng lực, trình độ chuyên môn của mình; 14% cho rằng công việc đơn giản lặp đi lặp lại mà không có sự đổi mới; 21,6% trả lời rằng công việc họ đang làm không được phân công trách nhiệm cụ thể cho từng cá nhân, gây ra sự chông chéo trong công việc.

Kết quả khảo sát trên cùng với những tài liệu mà học viên thu thập được trong quá trình khảo sát tại công ty, cho thấy Trung tâm Bán lẻ đã có quan tâm đến công tác phân tích công việc, đã tiến hành phân tích công việc cho mỗi chức danh tuy nhiên còn thực hiện một cách đơn giản. Cụ thể:

- Bản mô tả công việc mới chỉ thống kê nhiệm vụ chính của nhân viên, chưa có các qui định về trách nhiệm chi tiết đến từng đầu công việc.

- Sự chông chéo trong việc phân công nhiệm vụ giữa các bộ phận, cá nhân đã gây ra không ít khó khăn cho nhân viên; họ gặp lúng túng trong quá trình báo cáo kết quả công việc cho các cấp quản lý.

Với những đặc điểm về công việc như vậy, Trung tâm Bán lẻ chưa thể đáp ứng được nhu cầu bậc cao của nhân viên đó là nhu cầu tự hoàn thiện, được thể hiện khả năng, được tôn trọng của mỗi cá nhân. Hơn nữa, khi công việc không được quy định trách nhiệm rõ ràng sẽ dẫn đến tình trạng có nhân viên ỷ lại, làm ít nhưng vẫn hưởng nhiều do đó không đảm bảo sự công bằng nếu không có hệ thống đánh giá chính xác. Vì vậy, trong thời gian tới, bộ phận quản trị nhân lực cần hoàn thiện công tác phân tích công việc, làm mới và hoàn thiện đầy đủ các văn bản về phân tích công việc cho từng chức danh, từng bộ phận trong Trung tâm.

2.2.3.2. Tạo động lực thông qua đào tạo nhân lực

Với những mục tiêu và chiến lược cụ thể, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel thường xuyên tổ chức những chương trình đào tạo và phát triển nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng hiện có của nhân viên khối văn phòng và phục vụ cho mục tiêu trong tương lai của tổ chức. Phòng Nội vụ của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có

nhiệm vụ chính trong việc lập kế hoạch đào tạo cho nhân viên khối văn phòng và đánh giá hiệu quả việc đào tạo.

Với những mục tiêu và chiến lược cụ thể, Trung tâm Bán lẻ thường xuyên tổ chức những chương trình đào tạo và phát triển nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng hiện có của cán bộ công nhân viên và phục vụ cho mục tiêu trong tương lai của tổ chức. Bộ phận đào tạo của Trung tâm có nhiệm vụ chính trong việc lập kế hoạch đào tạo cho nhân viên và đánh giá hiệu quả việc đào tạo. Kế hoạch đào tạo gồm các nội dung cụ thể sau:

- Từ nhiệm vụ kế hoạch được giao hàng năm, căn cứ vào tình hình biến động nhân sự thực tế, từ đó tính toán xác định được đối tượng cần được đào tạo để có thể lập kế hoạch đào tạo cho phù hợp với nhiệm vụ đề ra.

- Căn cứ vào yêu cầu của công việc, những thay đổi của Nhà nước về chế độ, chính sách hoặc những thay đổi về chuyển số, cách mạng 4.0, từ đó phải đào tạo bổ sung kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ tay nghề cho nhân viên mới có thể đáp ứng được các yêu cầu của công việc.

Từ những tình hình thực tế, Trung tâm Bán lẻ đã triển khai:

- Đào tạo định hướng cho nhân viên mới: Tất cả nhân viên mới được vào làm việc tại khối văn phòng Trung tâm Bán lẻ đều được đào tạo, hướng dẫn định hướng, truyền thông những nội dung cơ bản, cách thức vận hành giúp nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập với môi trường làm việc tại Trung tâm.

- Đào tạo nâng cao trình độ đối cho các chuyên viên phụ trách các bộ phận nhỏ, lãnh đạo các phòng ban, Ban Giám đốc: Trung tâm tổ chức các buổi đào tạo, truyền thông kiến thức nâng cao trình độ chuyên môn ngay tại hội trường của công ty hoặc đào tạo, huấn luyện tập chung tại Học viện Viettel.

Để đánh giá công tác đào tạo đã kích lệ động lực làm việc cho nhân viên hay chưa, học viên đã tiến hành khảo sát ý kiến của nhân viên khối văn phòng về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo tại Trung tâm Bán lẻ.

Bảng 2.12: Đánh giá của nhân viên khối văn phòng về đào tạo*Đơn vị: số phiếu, %*

Câu hỏi	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Đồng ý với công tác đào tạo	7	9	21	49	29	115
	6,09	7,83	18,26	42,61	25,22	100
Đối tượng cử đi đào tạo phù hợp	6	13	31	37	28	115
	5,22	11,30	26,96	32,17	24,35	100
Nội dung đào tạo bù đắp những kiến thức còn thiếu	6	14	32	37	26	115
	5,22	12,17	27,83	32,17	22,61	100
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	5	12	29	38	31	115
	4,35	10,43	25,22	33,04	26,96	100
Chương trình đào tạo mang lại hiệu quả cao	6	11	23	46	29	115
	5,22	9,57	20	40	25,22	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về ĐLLĐ của tác giả)

Từ kết quả của bảng 2.12 cho thấy, có 42,6% số người được hỏi gần như đồng ý với công tác đào tạo mà Trung tâm đang áp dụng, trong đó có 25,2% hoàn toàn đồng ý. Hơn thế, phần lớn nhân viên khối văn phòng trả lời với các ý kiến không tiêu cực (từ không có ý kiến đến đồng ý) chiếm tới 88,9%, trong đó có tới 15,9% số người hoàn toàn rất đồng ý với hiệu quả mà công tác đào tạo mang đến. Con số này cho thấy công tác đào tạo hiện hành đã đáp ứng được phần nào nhu cầu nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề cho nhân viên khối văn phòng trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận nhân viên khối văn phòng cảm thấy không đồng ý đối với công tác đào tạo, điều đó sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần, thái độ làm việc cũng như động lực làm việc của họ (21,8%). Khi khảo sát đánh giá của nhân viên

khối văn phòng về nhận định cho rằng hiệu quả của chương trình đào tạo mang lại thì có tới 17,2% số người được hỏi không đồng ý với ý kiến đó.

Xét một cách tổng quát, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đang thực hiện khá tốt công tác đào tạo, đã phần nào đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của nhân viên khối văn phòng; giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn để cải thiện năng suất lao động. Nhưng có đến 23.3% số nhân viên khối văn phòng cho rằng nội dung đào tạo chưa bù đắp được những kiến thức thiếu hụt của họ, đây là một con số tiềm năng – là cơ sở để Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có thể cải thiện hiệu quả của công tác đào tạo.

Những hạn chế trong đào tạo mà Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đang gặp phải có thể kể đến một số nguyên nhân sau:

- Mục tiêu đào tạo chưa được xác định rõ ràng, mang tính chung chung như đào tạo là để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Chính vì chưa có được mục tiêu cụ thể, rõ ràng, định lượng nên không có cơ sở để xem xét, đánh giá chương trình đào tạo đã đạt được các mục tiêu đề ra hay chưa.

- Các phương pháp được sử dụng để đào tạo còn ít. Các phương pháp đào tạo này thường có tính dập khuôn qua các năm. Với cùng một mục tiêu đào tạo, một đối tượng đào tạo, Trung tâm luôn chọn một phương pháp đào tạo cố định.

2.2.3.3. Tạo động lực thông qua môi trường làm việc thuận lợi

Hầu hết mọi người đều muốn tạo mối quan hệ tốt với mọi người xung quanh và đặc biệt là với những đồng nghiệp của mình, bởi vì điều này ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của nhân viên. Một bầu không khí vui vẻ, thân mật tại nơi làm việc sẽ có tác dụng giúp cho nhân viên cảm thấy thoải mái hơn về tinh thần, giúp giảm căng thẳng trong công việc và giúp nhân viên có thái độ làm việc tốt hơn, họ trở nên nhiệt tình hơn đối với công việc.

Tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel, mối quan hệ giữa đồng nghiệp với nhau thân thiện, mọi người đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau trong công việc và cả những vấn đề ngoài công việc. Tại hầu hết các phòng ban, mọi người làm việc trong bầu không khí hết sức sôi nổi. Ban lãnh đạo đơn vị luôn chú trọng và tạo điều kiện để mọi người tạo ra bầu không khí làm việc vui vẻ, tích cực, hạn chế áp lực công việc.

Đây là yếu tố quan trọng mà Trung tâm cần đặc biệt quan tâm, bởi môi trường làm việc là nơi diễn ra mọi hoạt động làm việc hàng ngày của nhân viên. Công việc muốn hoàn thành tốt đòi hỏi một môi trường, điều kiện làm việc đầy đủ; tạo được sự thoải mái, tiện nghi cho nhân viên.

Các phòng ban tại Trung tâm được trang bị đầy đủ, máy móc thiết bị phục vụ cho công việc như: Máy tính nối mạng internet, máy in, máy photo, điện thoại phục vụ liên lạc, camera giám sát, máy chấm công, quạt, điều hòa...

Trung tâm cũng coi trọng công tác an toàn lao động thường xuyên chức các buổi tập huấn về an toàn lao động như phòng chống cháy nổ, phòng cháy chữa cháy... phối hợp với cơ quan chuyên môn kiểm tra tại các khu vực dễ xảy ra cháy nổ, tổ chức khám sức khỏe lao động định kì hàng năm.

Các công tác trên không chỉ đảm bảo thực hiện đúng luật định mà còn đảm bảo sự đầy đủ, an toàn trong quá trình làm việc, tạo cho nhân viên tâm lý an tâm, tăng động lực để làm việc.

Để nắm được mức độ hài lòng của nhân viên khối văn phòng Trung tâm Bán lẻ, học viên đã thực hiện khảo sát:

Bảng 2.13: Đánh giá của nhân viên khối văn phòng về môi trường làm việc*Đơn vị tính: số phiếu, %*

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ đồng ý					
	1	2	3	4	5	Tổng
Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái	5	8	11	45	46	115
	4,35	6,96	9,57	39,13	40	100
Đồng ý với mối quan hệ đồng nghiệp	4	5	7	35	64	115
	3,48	4,35	6,09	30,43	55,65	100
Không gian làm việc, trang thiết bị đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.	1	3	6	44	61	115
	0,97	2,61	5,22	38,26	53,04	100
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	2	4	10	49	50	115
	1,74	3,48	8,70	42,61	43,48	100
Đồng ý với môi trường, điều kiện làm việc	0	4	19	60	32	115
	0	3,48	16,52	52,17	27,83	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về DLLĐ của tác giả)

Qua bảng 2.13 cho thấy, có tới 52,1% số nhân viên được hỏi đồng ý và 27,8% hoàn toàn đồng ý với môi trường, điều kiện làm việc tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Bầu không khí nội bộ vui vẻ, thoải mái đã nhận được sự đồng tình của 79,3% số nhân viên. Điều này chứng tỏ, đội ngũ nhân viên khối văn phòng trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel là một tập thể đoàn kết, đồng nghiệp hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau; môi trường văn hóa tổ chức lành mạnh.

2.3. Thực trạng yếu tố ảnh hưởng tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

2.3.1. Yếu tố bên ngoài Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

2.3.1.1. Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của nhân viên khối văn phòng. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ,... sẽ tác động đến các chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của nhân viên khối văn phòng.

Việc thực thi luật pháp tại Trung tâm Bán lẻ - Trung tâm TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel càng có hiệu quả thì nhân viên khối văn phòng càng an tâm làm việc vì họ không sợ Trung tâm bắt ép, đối xử không công bằng và nhân viên khối văn phòng cũng không thể có những đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động, họ sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ đã được pháp luật bảo vệ. Để làm được điều này, chính phủ và các cơ quan liên ngành phải không ngừng nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống pháp luật ngày một hiệu quả hơn.

Hiện nay, các chính sách pháp luật của Nhà nước ta đã tạo ra môi trường pháp lý thuận lợi với các văn bản pháp luật liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động. Đây là khung pháp lý quan trọng giúp cho các doanh nghiệp giải quyết tốt mối quan hệ giữa nhân viên khối văn phòng và người sử dụng lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển trong đó có Trung tâm Bán lẻ - Trung tâm TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Các chính sách về nhân lực tại Trung tâm Bán lẻ - Trung tâm TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cũng phải xây dựng dựa trên cơ sở pháp luật về lao động của Nhà nước, được cụ thể trong Bộ luật lao động.

2.3.1.2. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước

Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang trở thành một trong những xu thế chủ yếu của quan hệ kinh tế quốc tế hiện đại. Thế giới ngày nay đang diễn ra quá trình hội nhập kinh tế quốc tế mạnh mẽ. Quá trình này thể hiện không chỉ trong lĩnh vực thương mại mà cả trong các lĩnh vực sản xuất, dịch vụ, tài chính, đầu tư cũng như các lĩnh vực văn hóa, xã hội, môi trường với các hình thức đa dạng và mức độ khác nhau.

Hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra những quan hệ gắn bó, sự tùy thuộc lẫn nhau và những tác động qua lại hết sức nhanh nhạy giữa các nền kinh tế. Thông qua quá trình tự do hóa, hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra những lợi thế mới, thúc đẩy lực lượng sản xuất phát triển, đẩy mạnh giao lưu kinh tế giữa các nước, góp phần khai thác tối đa lợi thế so sánh của các nước tham gia vào nền kinh tế toàn cầu. Nền kinh tế nước ta hiện nay đã và đang gắn kết với các nền kinh tế trong khu vực và trên thế giới. Thông qua hội nhập kinh tế, nước ta đã đạt được nhiều thành tựu nhưng cũng gặp không ít thách thức mới phải đối mặt trên nhiều phương diện, ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp như: cạnh tranh quyết liệt, gay gắt hơn với nhiều “đôi thủ” hơn, trên bình diện rộng hơn, sâu hơn ngay cả ở thị trường trong nước;

Các doanh nghiệp phải học hỏi, hiểu các quy định của WTO, các cam kết khu vực và luật lệ của các nước bạn hàng; phải áp dụng nhiều tiêu chuẩn trong nước và quốc tế; phải thận trọng hơn khi chọn lựa bạn hàng, thị trường, phương thức kinh doanh, khi ký kết hợp đồng; nhiều ưu đãi, trợ cấp, bảo hộ của Nhà nước trước đây bị bãi bỏ, điều đó gây sức ép không nhỏ đối với nhiều doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp đã quen với sự trợ giúp của Nhà nước, những doanh nghiệp có tiềm lực tài chính và công nghệ yếu kém mà tình trạng này lại khá phổ biến ở doanh nghiệp nước ta; thị trường biến động nhanh, đòi hỏi khả năng thích ứng và linh hoạt; nhiều vấn đề tồn tại không dễ khắc phục; một số ngành, sản phẩm, doanh nghiệp có thể bị thua thiệt.

2.3.1.3. Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Thị trường lao động ngày càng trở nên đa dạng về nguồn gốc dân tộc, tôn giáo, trình độ văn hoá, tài năng, tuổi đời... Sự đa dạng này xuất hiện khi quá trình hội nhập quốc tế diễn ra sôi nổi, các nền kinh tế của các quốc gia đang tiến dần đến quá trình nhất thể hoá. Quá trình toàn cầu hoá dẫn đến sự ra đời của nhiều tập đoàn lớn xuyên quốc gia. Sự xuất hiện của các tập đoàn này ở nhiều nơi trên thế giới tạo điều kiện để hoạt động luân chuyển nhân sự diễn ra mạnh mẽ. Việc luân chuyển nhân sự giữa các quốc gia, các vùng miền, địa phương là điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp nói chung và Trung tâm Bán lẻ - Trung tâm TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel nói riêng có cơ hội tiếp cận với những nguồn lao động chất lượng cao đến từ nước ngoài. Tuy nhiên điều này cũng dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt để thu hút nhân tài giữa các doanh nghiệp cùng ngành. Xem xét thị trường lao động trong nước, quá trình toàn cầu cùng với cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật diễn ra mạnh mẽ đã mang lại nhiều ngành nghề đào tạo mới.

2.3.2. Yếu tố bên trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

2.3.2.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển và hiệu quả kinh doanh của tổ chức

Theo định hướng, Công ty TM&XNK Viettel phát triển từ Công ty TM&XNK Viettel thành Tổng Công ty TM&XNK Viettel trong đó có các công ty con bao gồm cả Trung tâm Bán lẻ. Trung tâm xác định chiến lược kinh doanh giai đoạn 2020 - 2025 là tiếp tục phát triển trung tâm dựa trên những thành quả đã đạt được. Ngoài ra, trung tâm đưa ra các mục tiêu cụ thể sau: Chiếm lĩnh được thị trường bán lẻ điện thoại, đa dạng hóa mặt hàng, luôn cải tiến đổi mới phương thức kinh doanh phù hợp với chuyển đổi số, chủ động khai dữ liệu khách hàng cũ để chăm sóc, tiếp cận với các đối tượng khách hàng mới, tối ưu chi phí vận hành bằng việc cắt giảm những khoản chi phí không cần thiết.

Ban Giám đốc Trung tâm Bán lẻ đề ra mục tiêu phát triển xây dựng Trung tâm Bán lẻ trở thành hệ thống bán lẻ điện thoại đứng đầu Việt Nam. Với mục tiêu

trên đòi hỏi trung tâm phải có chính sách sử dụng và phát triển nhân sự hiệu quả, phù hợp nhằm đáp ứng nguồn lực cho trung tâm. Việc tạo động lực làm việc cho nhân viên không chỉ đáp ứng được yêu cầu của hiện tại mà còn phải phục vụ cho nhu cầu trong tương lai. Xây dựng được đội ngũ cán bộ nguồn và lãnh đạo kế cận phù hợp. Song song với mục tiêu chiến lược, trung tâm đã xây dựng kế hoạch tài chính và kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020 – 2025.

2.3.2.2. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa tại Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) nói chung, tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel nói riêng lấy việc làm nhóm để phát triển cá nhân. Mỗi người, mỗi đơn vị phối hợp như những bộ phận trên cơ thể. Nhân viên qua các thế hệ sẽ xếp lên những viên gạch để xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Trung tâm ngày càng vững mạnh.

Trước tầm ảnh hưởng của cuộc cách mạng 4.0 và sự phát triển không ngừng của công nghệ hiện đại, Viettel đã nhanh chóng đổi mới giá trị của mình để đem đến một văn hóa doanh nghiệp hợp thời đại hơn, tạo dựng một môi trường trẻ để đáp ứng sự thay đổi của thời thế. Những giá trị cũ không hề mất đi, mà đã hòa nhập để cộng hưởng, phát triển mạnh mẽ hơn trong thời gian tới. Tất cả thể hiện ở tám giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp sau đây:

- Thực tiễn là tiêu chuẩn kiểm nghiệm chân lý
- Trưởng thành qua những thách thức và thất bại
- Sáng tạo là sức sống
- Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh
- Tư duy hệ thống
- Kết hợp Đông Tây
- Truyền thống và cách làm của người lính
- Ngôi nhà chung mang tên Viettel

Những giá trị này cũng thể hiện trong chính lời tuyên bố của Ông Lê Đăng Dũng – Quyền Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn Viettel về sứ mệnh của

doanh nghiệp: *“Tiên phong kiến tạo xã hội số, việc tái định vị thương hiệu và ra mắt nhận diện thương hiệu mới, Viettel muốn thể hiện sự thay đổi sâu sắc trong tâm trí, trong hành động và định hướng tương lai của mình để thực sự là một nhà cung cấp dịch vụ số tiên phong và chủ lực, trong thời đại số của một xã hội đang chuyển dịch số cực kỳ mạnh mẽ”*

2.3.2.3. Quan điểm và phong cách lãnh đạo doanh nghiệp

Lãnh đạo Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã định hướng tạo động lực làm việc tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel với những nội dung cơ bản sau:

Tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel để có thể tồn tại và phát triển thì tổ chức phải có một đội ngũ nhân viên khối văn phòng có trình độ, gắn bó lâu dài với tổ chức, để làm được điều đó thì tổ chức phải thực hiện tốt các chính sách tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên khối văn phòng của mình.

Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể nhân viên.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng phải mang tính cạnh tranh, so với các tổ chức khác khác trong Tỉnh. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho tổ chức.

Công tác tạo động lực làm việc cần đặt lợi ích của nhân viên lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

2.3.2.4. Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách trong doanh nghiệp

Trong thời gian tới, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel sẽ xem xét lại cơ cấu tổ chức, rà soát lại đội ngũ nhân viên

khối văn phòng để lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực, chuyển chuyên, luân chuyển nhân sự.

Quan điểm của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel là rất quan tâm và chú trọng tới công tác quản trị nhân lực. Để mọi hoạt động trong sản xuất kinh doanh trong Trung tâm có hiệu quả thì cần phải có nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó Trung tâm đề ra những chính sách mới phù hợp nhằm thu hút và giữ chân nhân tài gắn bó với tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu phát triển của Trung tâm.

Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của Trung tâm, mở rộng thị trường, Trung tâm sẽ phấn đấu xây dựng một đội ngũ nhân viên khối văn phòng có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

2.4. Đánh giá tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

2.4.1. Năng suất lao động

Qua bảng 2.3 và 2.14 cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel trong 3 năm từ 2018 đến 2020 làm ăn có chiều hướng phát triển tốt, doanh thu và lợi nhuận của công ty hàng năm đều tăng lên. Doanh thu từ 157.337 tỷ đồng (năm 2018) tăng lên 173.594 tỷ đồng (năm 2019) với tốc độ tăng 10,33%, doanh thu năm 2020 là 198.663 tỷ đồng tăng 14,44% so với năm 2019. Lợi nhuận gộp từ 85.004 tỷ đồng (năm 2018) tăng lên 108.797 tỷ đồng (năm 2020) với tốc độ tăng trung bình 13,21%/ năm. Điều này cho thấy hoạt động SXKD của trung tâm ngày càng phát triển đạt được những mục tiêu của trung tâm đặt ra.

Bảng 2.14: Năng suất lao động bình quân của nhân viên khối văn phòng

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	2018	2019	2020
1	Doanh thu thuần	Triệu đồng	157.337	173.594	198.663
2	Lợi nhuận gộp	Triệu đồng	85.004	92.731	108.797
3	Tổng số lao động	Người	219	229	245
4	NSLĐ theo doanh thu	Trđ/người	718,43	758,05	810,87
5	NSLĐ theo lợi nhuận	Trđ/người	388,15	404,94	444,07
6	Tốc độ tăng NSLĐ theo doanh thu	%	-	105,51	106,97
7	Tốc độ tăng NSLĐ theo lợi nhuận	%	-	104,33	109,66

(Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả)

NSLĐ bình quân của nhân viên khối văn phòng lại có xu thế tăng lên. NSLĐ theo doanh thu năm 2018 là 718,43 Trđ/người đến năm 2020 tăng lên 810,87 Trđ/người tương ứng với tăng NSLĐ theo doanh thu là 5,51 % năm 2019 và 6,97 % năm 2020. Điều này dẫn đến tốc độ tăng NSLĐ theo doanh thu của trung tâm tăng với tốc độ bình quân 6,24% và tốc độ tăng NSLĐ theo lợi nhuận của trung tâm tăng với tốc độ bình quân 7%.

Các chỉ tiêu tài chính như doanh thu, lợi nhuận của trung tâm đều tăng lên hàng năm. Với những thành công đã đạt được đó, không thể phủ nhận những đóng góp của công tác tạo động lực, đã đem lại cho nhân viên khối văn phòng cảm giác gắn bó với công việc, yên tâm công tác, cố gắng phấn đấu học tập, có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi nhuận cho trung tâm. Đây là điều kiện để trung tâm có thể tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho nhân viên khối văn phòng, mặt khác làm nhân viên cảm thấy tự hào và tin tưởng về trung tâm, tạo động lực kích thích nhân viên khối văn phòng hăng say lao động, khuyến khích họ áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất phát huy tinh thần sáng tạo và gắn bó với công việc.

2.4.2. Mức độ hài lòng của nhân viên khối văn phòng trong công việc tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

Thông qua bảng 2.3 cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ có chiều hướng phát triển tốt, doanh thu và lợi nhuận của trung tâm hàng năm đều tăng lên. Điều này cho thấy hoạt động SXKD của trung tâm ngày càng phát triển đạt được những mục tiêu của trung tâm đặt ra. Với những thành công đã đạt được đó, không thể phủ nhận những đóng góp của công tác tạo động lực, đã đem lại cho nhân viên cảm giác gắn bó với công việc, yên tâm công tác, cố gắng phấn đấu học tập, có những phát minh sáng kiến đem lại nhiều lợi nhuận cho trung tâm.

Bảng 2.15: Mức độ đồng ý của nhân viên khối văn phòng với công việc

Đơn vị tính: %

Mức độ Chỉ tiêu	Mức độ đồng ý với công việc					
	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến rõ ràng	Gần như đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Tổng
Ban giám đốc	0	0	0	2	1	3
	0	0	0	66,7	33,3	100
Lãnh đạo phòng/ban	0	0	2	5	3	10
	0	0	30,0	40,0	30,0	100
Chuyên viên	1	3	7	6	5	22
	4,5	13,6	31,8	27,3	22,7	100
Nhân viên	6	12	33	20	9	80
	7,5	15,0	41,2	25,0	11,3	100

(Nguồn: Kết quả tổng hợp phiếu khảo sát về ĐLLĐ của tác giả)

Xem xét mức độ đồng ý theo chức danh công việc bảng 2.15 có thể thấy càng lên vị trí cao trong Trung tâm thì mức độ đồng ý đối với công việc càng lớn. Cụ thể, ban giám đốc Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có mức đánh giá trung bình về mức độ đồng ý là 100,0% và Lãnh đạo phòng/ban Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có mức độ đồng ý là 70,0%; đối với chuyên viên có 48,8% cảm thấy đồng ý với công việc, bên cạnh đó vẫn còn 22,5% cảm thấy không đồng ý. Nhân viên có mức độ đồng ý đạt thấp nhất là 36,3%. Nhân viên là đối tượng có mức lương trung bình thấp nhất so với các chức danh còn lại và thường xuyên phải làm những công việc nặng nhọc, ít mang tính thử thách, chính vì thế Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần chú ý hơn đến vấn đề tạo động lực làm việc cho đối tượng này

2.5. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

2.5.1. Kết quả đạt được

Trung tâm bán lẻ thuộc Công ty Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel thành lập từ năm 2005 và tách riêng hoạt động độc lập từ năm 2009. Mặc dù chỉ là trung tâm thuộc Công ty Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel nhưng trung tâm đã vượt qua nhiều khó khăn, phát triển ngày càng lớn mạnh và khẳng định được vị thế của mình trên thị trường bán lẻ điện thoại di động. Để đạt được sự phát triển đó phải kể đến một nhân tố quan trọng đó chính là nguồn nhân lực của trung tâm. Sự tồn tại và phát triển của trung tâm phụ thuộc rất lớn đến nỗ lực làm việc của các thành viên, sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ của những con người tâm huyết. Chính vì thế bất cứ lúc nào trung tâm cũng cần phải quan tâm đến việc tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Trong những năm qua, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã thực hiện các biện pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng, ngay từ đầu lãnh đạo Trung tâm Bán đã nhận thức được

tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với sự phát triển của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Ban Giám đốc Trung tâm đã có sự quan tâm đúng mức đến công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng và đã đạt được một số kết quả nhất định.

Về tiền lương, thưởng, phúc lợi: Thực đúng quy định pháp luật. Công thức tính lương tương đối đơn giản, dễ hiểu, đảm bảo tính minh bạch.

Với sự cố gắng vượt qua khó khăn, hoạt động sản xuất kinh doanh luôn đạt kết quả tốt, doanh thu và lợi nhuận hàng năm tăng, tạo điều kiện nâng cao thu nhập cho CBCNV, mặt khác làm nhân viên cảm thấy tự hào và tin tưởng về công ty.

Trung tâm đã chú trọng đầu tư, trang bị đầy đủ về các máy móc thiết bị, tạo môi trường làm việc thuận lợi, điều kiện làm việc đảm bảo an toàn, vệ sinh, sức khỏe góp phần thúc đẩy nhân viên làm việc đạt hiệu quả, năng suất, chất lượng, tạo được tâm lý yên tâm làm việc cho nhân viên.

Mối quan hệ giữa Ban Giám đốc Trung tâm với nhân viên khối văn phòng cũng như giữa những nhân viên với nhau rất tốt đẹp, thân thiện. Điều đó tạo ra bầu không khí làm việc cởi mở, thoải mái, góp phần tăng hiệu quả làm việc của CBCNV. Có thể nói rằng những kết quả đạt được ấy đã góp phần tạo sự khuyến khích tinh thần làm việc và sự nỗ lực cống hiến của nhân viên đối với trung tâm.

Thực hiện đóng Bảo hiểm xã hội đầy đủ theo quy định của pháp luật. Các hình thức phúc lợi tự nguyện của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cũng đã thể hiện được sự qua tâm đối với nhân viên khối văn phòng trong đơn vị, từ đó giúp nhân viên khối văn phòng thoải mái và có động lực làm việc, phấn đấu hết mình để hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao.

Các phong trào thi đua khen thưởng, vui chơi giải trí giúp mọi người trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có thể phục hồi sức khỏe, tinh thần, tái sản xuất sức lao động, tạo ra nội lực mới khiến cho nhân viên phát huy hết khả năng để thực hiện công việc, làm cho hiệu quả công việc ngày càng cao.

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã tạo nên được những nét đẹp văn hóa riêng biệt và những truyền thống riêng của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Với môi trường làm việc thoải mái, thân thiện, nó đã có tác động tích cực tới đời sống tinh thần của nhân viên khối văn phòng trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel, tạo sự hài hòa và đoàn kết.

Các biện pháp tạo động lực mà Trung tâm Bán lẻ đã quan tâm thực hiện cũng đã có những thành tựu đáng kể, một số thành tựu có thể nói đến đó là Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel ngày càng quan tâm chú trọng đến các chính sách có liên quan đến nhân viên khối văn phòng như: đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tạo môi trường làm việc thuận lợi cho nhân viên... Tuy nhiên, tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel vẫn còn những mặt hạn chế nhất định cần được hoàn thiện như tiền lương, thưởng chưa thực sự đáp ứng được mong muốn của nhân viên, công tác ĐGTHCV chưa thể hiện được mức độ chính xác, công bằng... Những hạn chế này có thể kìm hãm sự cố gắng và phấn đấu của nhân viên, đồng thời có ảnh hưởng nhất định đến sự phát triển và đi lên của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Chính vì thế Trung tâm cần chú trọng hơn nữa hoàn thiện tạo động lực làm việc cho nhân viên.

2.5.2. Một số hạn chế

Qua phân tích thực trạng các công cụ tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cho thấy:

Hoạt động phân tích xác định nhu cầu của nhân viên khối văn phòng chưa được chú trọng chính vì vậy các biện pháp tạo động lực của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel vẫn còn chung chung, chưa có sự sắp xếp ưu tiên đúng đắn dẫn đến các nhiệm vụ, yêu cầu và tiêu chuẩn thực hiện được

đưa ra một cách chung chung, không phù hợp với thực tế. Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel không nắm rõ được nhu cầu, kỳ vọng của nhân viên khối văn phòng. Vì vậy, ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực làm việc, không có biện pháp đúng đắn, kịp thời để khuyến khích nhân viên khối văn phòng tích cực làm việc.

Hình thức trả lương của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có mức lương được trả cho những người có trình độ cao vẫn chưa thật sự có tính hấp dẫn do đó chưa thu hút được những nhân tài từ bên ngoài và chưa tạo cho các cán bộ Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel yên tâm công tác và gắn bó lâu dài với đơn vị.

Các hình thức khen thưởng còn ít, khoảng cách giữa các lần thưởng lại xa, còn mang tính bình quân cao. Tiền thưởng vẫn chưa tương xứng với mức hoàn thành công việc của nhân viên khối văn phòng. Công tác đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của nhân viên khối văn phòng trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel chưa được khách quan mà còn mang tính chung chung, cào bằng dẫn đến việc xếp loại khen thưởng chưa được đúng với mức độ cống hiến của từng cá nhân nhân viên khối văn phòng. Cách đánh giá này đánh đồng tất cả mọi người, vì thế sẽ không tạo được động lực cho những cá nhân thực sự tài giỏi và tích cực làm việc, ngược lại còn có thể làm nhụt chí những người cố gắng phấn đấu làm việc nhưng họ cảm thấy không được đền đáp xứng đáng.

Chưa đặt ra phương hướng, mục tiêu cụ thể cho từng phòng ban trong cơ quan.

Việc quản lý quỹ phúc lợi của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel vẫn chưa được lên kế hoạch quản lý thu chi khoa học nên vẫn xảy ra tình trạng thâm hụt quỹ, dẫn đến tình trạng chưa chăm lo đầy đủ đến đời sống của con em nhân viên khối văn phòng trong cơ quan.

Công việc chuyên môn hóa sâu, cán bộ các phòng khác nhau chưa nắm rõ được các vị trí công việc của vị trí khác.

Bố trí vị trí việc làm chưa phù hợp với trình độ, chuyên ngành đào tạo vẫn còn tình trạng làm trái ngành, không đúng vị trí việc làm. Số nhân viên khối văn phòng làm việc không đúng chuyên môn còn cao, dẫn đến tình trạng nhân viên khối văn phòng còn chưa thực sự say mê hứng thú với công việc mình được giao, nhiều khi họ cảm thấy công việc nhàm chán dẫn tới kết quả thực hiện công việc không được như mục tiêu đề ra.

2.5.3. Nguyên nhân hạn chế

- Nguyên nhân chủ quan

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel chưa áp dụng phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc phù hợp, khách quan và đảm bảo công bằng đối với đội ngũ nhân viên khối văn phòng. Việc đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng còn mang tính định tính, chung chung. Điều đó sẽ khiến cho nhân viên khối văn phòng thiếu ý thức phấn đấu hoàn thành công việc.

Do cán bộ, lãnh đạo quản lý của phòng Tổ chức Chính trị có trình độ chuyên môn khác, chưa được đào tạo về quản lý nhân sự nên công tác bố trí, quy hoạch nhân sự còn hạn chế. Công tác bố trí nhân sự còn dập khuôn, chưa được linh hoạt.

Công tác thi đua – khen thưởng của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel chưa được lãnh đạo quan tâm đúng mức, dẫn đến việc khởi xướng các phong trào còn trì trệ, không đem lại hứng thú trong việc hưởng ứng của nhân viên khối văn phòng.

Chi phí vào tiếp khách, hội họp, văn phòng phẩm thường phát sinh vượt dự trù đề ra dẫn đến không có đủ kinh phí dành cho quỹ phúc lợi.

Số lượng nhân viên khối văn phòng được cử đi đào tạo vẫn còn ít, chất lượng sau đào tạo của một số nhân viên khối văn phòng chưa đạt kết quả như mong muốn. Các lớp đào tạo, tập huấn còn chưa chú trọng đến các vị trí hành chính nhân sự, kế toán, văn thư lưu trữ dẫn đến tình trạng các vị trí việc làm này còn thực hiện nhiệm vụ chưa đúng bài bản, đa phần đều áp dụng kinh nghiệm làm việc lâu năm của bản

thân vào thực hiện công việc.

- Nguyên nhân khách quan

Mức lương cơ sở theo quy định của nhà nước vẫn còn thấp, chưa đáp ứng hết được nhu cầu của nhân viên khối văn phòng, nếu chỉ dựa vào mức lương cơ sở thì không thể trang trải được cuộc sống.

Hình thức khen thưởng của các cơ quan cấp trên đối với cán bộ Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đa số chỉ trên giấy khen, điều này chỉ khích lệ trên phương diện tinh thần chứ chưa khích lệ trên phương diện vật chất để nhân viên có động lực hơn trong thực hiện công việc.

Là một đơn vị hành chính nhưng Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel vẫn còn rất ít các nguồn thu để có thể phục vụ các công tác chuyên môn và trả lương cho nhân viên.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG TẠI TRUNG TÂM BÁN LẺ, CÔNG TY TNHH NN MTV THƯƠNG MẠI VÀ XNK VIETTEL

3.1. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển nhiệm vụ giai đoạn 2020 - 2025

- ***Mục tiêu phát triển***

Mục tiêu phát triển của Trung tâm Bán lẻ: mục tiêu trung tâm là mở rộng thị trường bao phủ lên khắp các quận huyện, tỉnh thành toàn quốc và phát triển kinh doanh đa dạng các mặt hàng mới.

Nắm bắt, nâng cao chất lượng dịch vụ, chăm sóc khách hàng hướng tới sự chuyên nghiệp, có thêm nhiều khách hàng thân thiết và khách hàng tiềm năng.

Tích hợp công nghệ và kỹ thuật số vào quá trình hoạt động kinh doanh của trung tâm, với mục tiêu chính là gia tăng hiệu quả vận hành, nâng cao trải nghiệm và làm hài lòng khách hàng và hơn nữa là tạo được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Trong thời gian tới, trung tâm đặt mục tiêu doanh thu các năm và hoàn thành vượt mức kế hoạch năm sau cao hơn năm trước từ 10% đến 15%. Cải thiện đời sống của nhân viên, phần đầu thu nhập bình quân tăng từ 10% trở lên. Xây dựng đội ngũ nhân viên và cán bộ quản lý đủ năng lực, chuyên môn và thiện chiến để luôn sẵn sàng triển khai thực hiện mục tiêu của trung tâm đã đề ra. Từng bước nâng cấp cơ sở vật chất khang trang, hiện đại đảm bảo điều kiện làm việc cho các cán bộ nhân viên.

- ***Phương hướng phát triển***

Là một trong những đơn vị có phong trào nghiên cứu khoa học và sáng kiến, ý tưởng phát triển mạnh mẽ, sâu rộng. 15 năm xây dựng và phát triển, Trung tâm đã được các cấp Bộ, Ngành tặng thưởng nhiều cờ thi đua, bằng khen, giấy khen cho tập thể và cá nhân như: Bằng khen và danh hiệu “Đơn vị có môi trường văn hóa tiêu

biểu” của Binh chủng Thông tin liên lạc; Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ, Bộ Xây dựng, Bộ Ngoại giao và Ủy ban nhân dân thành phố Hà Nội; Cúp vàng “Sản phẩm & Dịch vụ xuất sắc” do Đặc biệt, ngày 10 tháng 11 năm 2011, Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel đã được Chủ tịch nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam tặng thưởng Huân chương Lao động hạng Ba về thành tích xuất sắc trong công tác, góp phần vào sự nghiệp xây dựng Chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc. Đây là phần thưởng rất quý giá, là sự quan tâm ghi nhận của Đảng, Nhà nước và Quân đội để Công ty vững bước phát triển trong thời kỳ mới.

ViettelStore được vinh danh trong TOP 10 thương hiệu bán lẻ uy tín nhất Việt Nam năm 2020 do Công ty cổ phần Báo cáo Đánh giá Việt Nam phối hợp cùng Báo điện tử VietNamNet công bố.

Với những thành tựu đạt được, ViettelStore hứa hẹn sẽ là một chuỗi bán lẻ thiết bị đầu cuối hàng đầu trong tương lai.

Theo định hướng, Công ty TM&XNK Viettel phát triển từ Công ty TM&XNK Viettel thành Tổng Công ty TM&XNK Viettel trong đó có các công ty con bao gồm cả Trung tâm Bán lẻ. Trung tâm xác định chiến lược kinh doanh giai đoạn 2020 - 2025 là tiếp tục phát triển trung tâm dựa trên những thành quả đã đạt được. Ngoài ra, trung tâm đưa ra các mục tiêu cụ thể sau: Chiếm lĩnh được thị trường bán lẻ điện thoại, đa dạng hóa mặt hàng, luôn cải tiến đổi mới phương thức kinh doanh phù hợp với chuyển đổi số, chủ động khai dữ liệu khách hàng cũ để chăm sóc, tiếp cận với các đối tượng khách hàng mới, tối ưu chi phí vận hành bằng việc cắt giảm những khoản chi phí không cần thiết.

Ban Giám đốc Trung tâm Bán lẻ đề ra mục tiêu phát triển xây dựng Trung tâm Bán lẻ trở thành hệ thống bán lẻ điện thoại đứng đầu Việt Nam. Với mục tiêu trên đòi hỏi trung tâm phải có chính sách sử dụng và phát triển nhân sự hiệu quả, phù hợp nhằm đáp ứng nguồn lực cho trung tâm. Việc tạo động lực làm việc cho nhân viên không chỉ đáp ứng được yêu cầu của hiện tại mà còn phải phục vụ cho nhu cầu trong tương lai. Xây dựng được đội ngũ cán bộ nguồn và lãnh đạo kế cận

phù hợp. Song song với mục tiêu chiến lược, trung tâm đã xây dựng kế hoạch tài chính và kế hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2020 – 2025.

3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel trong thời gian tới

Lãnh đạo Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã định hướng tạo động lực làm việc tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel với những nội dung cơ bản sau:

Tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel để có thể tồn tại và phát triển thì tổ chức phải có một đội ngũ nhân viên khối văn phòng có trình độ, gắn bó lâu dài với tổ chức, để làm được điều đó thì tổ chức phải thực hiện tốt các chính sách tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên khối văn phòng của mình.

Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể nhân viên.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng phải mang tính cạnh tranh, so với các tổ chức khác khác trong Tỉnh. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho tổ chức.

Công tác tạo động lực làm việc cần đặt lợi ích của nhân viên khối văn phòng lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

3.2. Một số giải pháp tăng cường tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel

3.2.1 Hoàn thiện xác định và phân loại nhu cầu của nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ

Động lực làm việc của nhân viên sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen.

Theo như phân tích ở Chương 2, mỗi đối tượng lao động khác nhau, trong độ tuổi khác nhau thì nhu cầu của họ là khác nhau vì nhu cầu của mỗi cá nhân rất đa dạng và phong phú. Vì vậy, để công tác tạo động lực làm việc của trung tâm được hiệu quả thì hàng năm trung tâm nên tiến hành xác định các nhu cầu của nhân viên và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên, để từ đó sẽ có các giải pháp phù hợp.

Theo học viên, thực hiện điều tra xã hội học cũng là một phương pháp xác định nhu cầu của nhân viên đem lại hiệu quả cao. Và phương pháp này được học viên tiến hành như sau:

Bước 1: Xác định những nhu cầu đối với công việc của nhân viên. Ở đây có thể liệt kê ra một số nhu cầu của nhân viên khối văn phòng như: thu nhập cao, công việc ổn định, công việc thú vị thách thức, cơ hội học tập, thăng tiến, điều kiện lao động,... đồng thời ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc khác nhau.

Bảng 3.1: Bảng tiêu chí xác định nhu cầu của nhân viên

Tiêu chí	Xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên giảm dần
Thu nhập cao	
Công việc ổn định	
Mức độ đảm bảo môi trường làm việc tốt	
Mối quan hệ đồng nghiệp tốt	
Cơ hội học tập nâng cao trình độ	
Cơ hội thăng tiến	
Sắp xếp công việc phù hợp với khả năng sở trường	

(Nguồn: Đề xuất của học viên)

Bước 2: Xây dựng mẫu phiếu khảo sát nhu cầu của nhân viên. Ví dụ về mẫu phiếu và câu hỏi về nhu cầu đã được học viên sử dụng để điều tra.

Anh/Chị hãy cho biết nhu cầu hiện nay đối với công việc của Anh/Chị là gì? (Sắp xếp các nhu cầu trên theo thứ tự quan trọng hoặc ưu tiên từ 1 (quan trọng nhất) đến 7 (ít quan trọng nhất))

Bước 3: Tiến hành khảo sát nhu cầu của nhân viên. Để việc thực hiện điều tra khảo sát hiệu quả và chính xác, trung tâm nên tiến hành điều tra toàn bộ nhân viên trong trung tâm. Để việc điều tra được triển khai nhanh gọn và tiết kiệm chi phí, công ty có thể thiết kế làm phiếu khảo sát qua công cụ Elearning. Ký thông báo yêu cầu toàn bộ nhân viên khối văn phòng tham gia khảo sát và có thời hạn hoàn thành. Sau đó, văn thư chuyển văn bản đến từng đầu phòng, song song với việc đó, phòng Tổ chức Chính trị truyền thông thêm trên các nhóm Facebook nội bộ, web nội bộ để nhân viên nắm được thông tin nhanh nhất.

Bước 4: Sau khi toàn bộ nhân viên đã hoàn thành khảo sát, hệ thống Elearning sẽ tự động tổng hợp kết quả và trả kết quả theo như hệ thống đã lập trình.

Dựa vào kết quả hệ thống Elearning đã tổng hợp, ta sẽ xác định được mức độ quan trọng của từng nhu cầu. Mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào nhỏ nhất, sẽ được xếp thứ tự 1 và mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào lớn nhất, sẽ được xếp thứ tự cuối cùng. Nhưng để việc xác định nhu cầu được chính xác, triệt để và phù hợp với mọi đối tượng, trung tâm cũng nên đưa ra các tiêu chí xác định về thứ tự ưu tiên đối với nhu cầu trong công việc như chia theo giới tính, chia theo độ tuổi hoặc chia theo vị trí chức danh. Vì với mỗi chỉ tiêu này sẽ tác động lớn đến thứ tự ưu tiên về nhu cầu trong công việc của nhân viên.

3.2.2. Cải tiến tạo động lực làm việc thông qua các công cụ kích thích tài chính cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ

3.2.2.1. Hoàn thiện chính sách trả lương, thưởng gắn với kết quả thực hiện công việc

Một cơ chế trả lương thỏa đáng sẽ giúp tăng năng suất lao động, thu hút và duy trì nhân viên khối văn phòng có năng lực cho đơn vị. Thực tế cho thấy khi Nhà nước chưa giải quyết thỏa đáng các chế độ chính sách lương thưởng cho nhân viên khối văn phòng mà chỉ duy trì nguồn thu nhập của họ ở mức đủ sống thì không thể thúc đẩy nhân viên cống hiến hết mình cho công việc của đơn vị. Một khi quyền lợi của nhân viên khối văn phòng được đảm bảo ở mức thu nhập hấp dẫn thì họ sẽ nâng cao tinh thần trách nhiệm và hiệu quả làm việc.

Nhân viên khối văn phòng trong đơn vị cần phải được liệt kê, phân loại dựa trên đặc thù công việc, trình độ chuyên môn. Tiền lương phải gắn liền với giá trị công việc, đây là yếu tố chính để xác định mức lương, ngoài khoản lương cơ sở, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần tăng khoản lương kinh doanh dựa trên việc phân loại lao động thành các nhóm có vị trí, mức độ trách nhiệm, tính chất công việc khác nhau làm cơ sở trả lương để xác lập một cơ chế trả lương công bằng, thỏa đáng.

Mức tiền lương chi trả cho nhân viên khối văn phòng cũng cần liên tục có những điều chỉnh kịp thời, hợp lý để phù hợp với mức sống và giá cả thị trường. Trong điều kiện hiện nay, giá cả liên tục leo thang thì Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel càng cần phải có những thay đổi linh hoạt, kịp thời đáp ứng được nhu cầu thực tế của nhân viên khối văn phòng, giúp họ ổn định mức sống.

Để làm được điều đó thì cần tiến hành xây dựng trả lương theo trình tự sau:

Xây dựng hệ thống vị trí việc làm: Lập bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm một cách chi tiết theo các nhóm yếu tố cơ bản như: trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc. Trên cơ sở những yếu tố này, ban lãnh đạo sẽ xác định hệ số tương ứng với mỗi vị trí việc làm.

Xác định cách thức tính lương cho từng cán bộ: Căn cứ vào nhiệm vụ được

giao và kết quả thực hiện công việc để xác định mức tiền lương phù hợp cho từng nhân viên trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Ngoài mức tiền lương theo hệ số Nhà nước quy định thì mỗi nhân viên còn có thêm mức tiền lương tương ứng với tỉ lệ % hoàn thành công việc được giao (khoản lương này gọi là khoản thu nhập tăng thêm của nhân viên). Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã có cách xác định mức thu nhập tăng thêm tuy nhiên vẫn còn sơ sài, chưa phân biệt rõ được hiệu quả công việc từng người.

Xây dựng hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc và hệ thống kỷ luật – khen thưởng: Cần xây dựng hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm, mức độ hoàn thành công việc có thể quy đổi thành các mức % từ 0% đến 100% để căn cứ xác định mức thu nhập tăng thêm của từng nhân viên. Ngoài ra còn cần có chính sách khen thưởng rõ ràng cho những cá nhân thực hiện vượt chỉ tiêu, hoàn thành xuất sắc công việc, bên cạnh đó cũng cần có biện pháp xử lý kỷ luật những cá nhân không hoàn thành nhiệm vụ, không đạt được chỉ tiêu đề ra.

Nâng cao trách nhiệm của cán bộ đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng: Đánh giá là một khâu quan trọng, căn bản trong quá trình quản lý và sử dụng lao động, được tiến hành thường xuyên hàng năm hoặc trước khi xem xét đề bạt, chuyển công tác đối với nhân viên khối văn phòng. Mục đích của hoạt động đánh giá nhằm cung cấp thông tin cho công tác quản lý, làm cơ sở cho các quyết định quy hoạch, đào tạo, bố trí sử dụng, tuyển chọn, đề bạt, lương, thưởng đối với nhân viên khối văn phòng. Đánh giá đúng, chính xác kết quả làm việc của nhân viên là căn cứ để lựa chọn, sắp xếp, bố trí, đề bạt, sử dụng đúng với năng lực, sở trường, từ đó chủ động trong việc đào tạo, bồi dưỡng, rèn luyện và bổ nhiệm các vị trí cao hơn. Đồng thời, hoạt động đánh giá sẽ cung cấp thông tin phản hồi để nhân viên biết rõ về năng lực và việc thực hiện công việc của họ hiện tại đang ở mức độ nào, giúp họ phấn đấu tự hoàn thiện bản thân và hoàn thành tốt các

nhiệm vụ được giao.

Để đánh giá đúng, công bằng năng lực, trình độ của nhân viên khối văn phòng, trước tiên cán bộ đảm nhận công tác đánh giá cũng phải có đủ năng lực, phẩm chất và sự công tâm, khách quan. Muốn vậy, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần có những biện pháp nâng cao trách nhiệm của cán bộ đánh giá kết quả lao động của nhân viên khối văn phòng:

+ Tập huấn những kiến thức, pháp luật về quy chế thi đua, khen thưởng, về nhân sự, quan hệ lao động, tạo động lực làm việc để cán bộ đánh giá có thể đánh giá một cách đúng đắn năng lực của nhân viên, đồng thời tham mưu cho lãnh đạo đơn vị trong phát động các phong trào thi đua và bình xét khen thưởng.

+ Ngoài ra, nhân viên khối văn phòng phụ trách đánh giá cần liên tục cập nhật thêm các kiến thức của các đơn vị khác, vận dụng sáng tạo vào đơn vị mình để cho ra các sản phẩm đánh giá tốt hơn.

+ Nhân viên khối văn phòng đánh giá cần phải có tâm, có tài, vì những người này đóng vai trò như cán cân công bằng đối với nhân viên. Chính vì vậy, cán bộ đánh giá phải là những người khách quan, vô tư, công bằng, không có tư thù, tư lợi cá nhân đối với nhân viên khối văn phòng.

+ Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần đầu tư nâng cao chất lượng nhân viên khối văn phòng đánh giá bằng cách cho cán bộ đánh giá đi học, tập huấn các lớp về quản trị nhân sự nói chung; có những chính sách khuyến khích, khen thưởng đối với cán bộ đánh giá với những sáng tạo trong quá trình đánh giá nhân viên; kỉ luật nghiêm những trường hợp cán bộ đánh giá có tư thù, tư lợi cá nhân...

+ Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel có thể áp dụng các phương pháp đánh giá sau:

Phương pháp tự đánh giá: Tự đánh giá là mỗi người tự xem xét những tiêu chí chung, soi xét lại năng lực của mình để sắp xếp mình vào mức độ thích hợp với bảng tiêu chí. Tự đánh giá là một việc khó, đòi hỏi mỗi người phải tự giác cao,

ngghiêm túc và tự xác định đúng khả năng của mình so với tiêu chí chung quy định. Tự đánh giá có thể bị lệch lạc do mục tiêu đánh giá: nếu xem xét năng lực để có lợi cho bản thân như để nâng lương, khen thưởng, bổ nhiệm, bố trí công việc thì tự đánh giá có xu hướng cao hơn; nhưng nếu bất lợi cho bản thân như để xem xét xếp loại, để bắt bồi thường hoặc nêu khuyết điểm thì việc tự đánh giá thường được làm giảm đi. Tự đánh giá là ý kiến của nhân viên khối văn phòng đánh giá mình qua thời gian hoạt động thông qua tự kiểm điểm và được tập thể, đơn vị góp ý kiến và lãnh đạo đơn vị thông qua.

Phương pháp kiểm tra sát hạch: Phương pháp kiểm tra sát hạch được sử dụng trong khâu tuyển dụng, xem xét đánh giá để nâng lương, thưởng. Kiểm tra sát hạch có thể tổ chức định kỳ, cũng có thể kiểm tra trong bất kỳ thời điểm nào; sát hạch là trực tiếp đánh giá nhân viên khối văn phòng qua kiến thức kinh nghiệm thực tiễn của họ.

Phương pháp đánh giá của thủ trưởng đơn vị: Việc đánh giá của người đứng đầu cơ quan, đơn vị có ý nghĩa quyết định. Thủ trưởng đơn vị là người nắm được năng lực sở trường, sở đoản của cấp dưới qua việc điều hành công việc, vì vậy, đánh giá của người phụ trách trực tiếp là rất quan trọng. Trong công việc hàng ngày diễn ra các mối quan hệ giao tiếp, trao đổi thông tin, trao đổi nghiệp vụ, các mối quan hệ tình cảm, sự quý mến, hoặc không thông cảm giữa lãnh đạo với cấp dưới. Do đó, đánh giá đúng các mối quan hệ sẽ tác động trực tiếp đến kết quả được đánh giá, đúng đắn, khách quan, đầy đủ, chính xác. Nếu trong việc đánh giá không phân biệt rạch ròi giữa công việc và tình cảm sẽ dẫn đến đánh giá lệch lạc, không chính xác.

Phương pháp đánh giá của đồng nghiệp (vận dụng xã hội học): phương pháp này dựa trên đánh giá của đồng nghiệp, những người hiểu biết về công tác, về nhân thân, về đạo đức hoặc đánh giá các hoạt động công tác mà nhân viên khối văn phòng phụ trách. Phương pháp này tiến hành theo hình thức dùng phiếu hỏi ý kiến hay phỏng vấn trực tiếp. Trên cơ sở kết quả tổng hợp phiếu, tổng hợp ý kiến báo

cáo và đưa ra những ý kiến về mặt công tác hoặc về năng lực, đạo đức nhân viên khối văn phòng.

+ Các nội dung đánh giá nhân viên khối văn phòng chủ yếu bao gồm: chấp hành chủ trương, đường lối của Đảng và chính sách, pháp luật của Nhà nước; chấp hành nội quy, quy chế của đơn vị, đạo đức, lối sống, tác phong và lễ lối làm việc; thực hành tiết kiệm, chống lãng phí và những biểu hiện tiêu cực khác; năng lực, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; tiến độ và kết quả thực hiện nhiệm vụ; tinh thần trách nhiệm và phối hợp trong thực hiện nhiệm vụ; thái độ phục vụ công dân.

+ Đối với nhân viên khối văn phòng là lãnh đạo, quản lý, ngoài các nội dung nêu trên còn được đánh giá theo các nội dung như: kết quả hoạt động của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel; năng lực lãnh đạo, quản lý; năng lực tập hợp, đoàn kết nhân viên.

3.2.2.2. Xây dựng hệ thống khen thưởng và hệ thống phúc lợi hấp dẫn

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel không nên chỉ chú trọng đến tiền thưởng Tết, mà còn cần đa dạng các hình thức khen thưởng như thưởng đột xuất cho nhân viên khối văn phòng có sáng kiến trong việc thực hiện công việc, hay thưởng cho những lao động nhận được phản hồi tích cực từ phía khách hàng...

Phải xây dựng các tiêu chuẩn xét thưởng một cách chi tiết, cụ thể và hợp lý với từng loại hình thưởng và từng đối tượng lao động.

Nâng cao hơn nữa các mức thưởng hiện nay: Cùng với sự phát triển của xã hội, nhu cầu của nhân viên khối văn phòng ngày càng nâng cao, chi tiêu nhân viên càng nhiều, thông thường tiền lương của nhân viên ít khi được tăng nhanh trong thời gian ngắn nên để tạo động lực hơn nữa cho nhân viên khối văn phòng Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần nâng cao mức thưởng hiện nay.

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần đa dạng hơn nữa các hình thức thưởng: Tiếp tục sử dụng các hình thức thưởng

hiện nay và đa dạng hơn nữa các hình thức thưởng cho nhân viên khối văn phòng như thưởng tiết kiệm vật tư, các sáng kiến sáng tạo trong công việc và quản lý, thưởng đột xuất các khóa học cho họ và con em họ... Lãnh đạo cần có sự quan tâm đến đời sống không chỉ của nhân viên mà của cả gia đình họ vì cũng có khi gia đình là một động lực chính giúp họ làm việc tốt hơn...

Việc khen thưởng nên đúng lúc, kịp thời có như vậy nhân viên mới cảm nhận được sự quan tâm của nhà lãnh đạo đối với những cố gắng của nhân viên trong công việc, qua đó tạo động lực cho họ để lặp lại những hành vi tích cực này hơn nữa. Nhà quản lý cần có sự ghi nhận bằng miệng, sau đó là những văn bản để tuyên dương, khen thưởng...tạo cho nhân viên cảm thấy họ được tôn trọng và thấy được tầm quan trọng của họ với sự phát triển của đơn vị.

Với những cá nhân đạt vượt mức quy định một cách xuất sắc có thể có những phần thưởng khích lệ bằng tiền hoặc hiện vật giá trị không lớn nhưng mang nhiều ý nghĩa. Đối với nhân viên khối văn phòng chỉ có nhiệm vụ làm việc tại bàn trong văn phòng, cần có những đánh giá công việc theo rõ ràng để giữa họ có sự cạnh tranh lành mạnh giúp công việc nhanh chóng được hoàn thành.

Việc khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc, sự cố gắng tiến bộ của bản thân nhân viên tránh tình trạng chung chung, nếu một tổ hay một đội sản xuất đạt thành tích suất sắc thì ngoài việc khuyến khích tổ, nhóm đó nhà quản lý nên khuyến khích, thưởng thêm cho nhân viên khối văn phòng nào có thành tích suất sắc hơn qua đánh giá chi tiết quá trình thực hiện công việc của họ.

Thưởng và khen thưởng cũng cần phải rõ ràng, minh bạch. Khi một nhân viên khối văn phòng biết chắc chắn rằng nếu lao động hiệu quả thì sẽ được nhận khoản tiền thưởng vào cuối năm, vậy thì họ sẽ thực sự cố gắng để làm việc tốt hơn. Nếu cứ thưởng cho nhân viên mà không giải thích là tại sao, thưởng vì cái gì, thì số tiền đó chẳng khác nào để gió cuốn đi. Tiền thưởng cần phải liên quan đến kết quả công việc của nhân viên, vì thế mỗi nhân viên khối văn phòng phải biết tại sao

mình được thưởng. Nhân viên khối văn phòng cần phải biết mục tiêu cần đạt tới của họ là gì để có thể nhận được phần thưởng mà họ mong đợi.

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel là một đơn vị hành chính công, nguồn kinh phí hoạt động chủ yếu do nhà nước cấp, tuy cũng có các hoạt động dịch vụ để có thêm kinh phí, tuy nhiên nguồn thu từ hoạt động dịch vụ rất ít nên nguồn kinh phí có hạn, thay vì dàn trải thì nên thưởng cho những nhân viên ưu tú, xuất sắc. Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần gắn tiền thưởng với thành tích của nhân viên khối văn phòng để tránh tình trạng làm một cách đại trà.

3.2.3. Tăng cường tạo động lực làm việc thông qua các công cụ kích thích phi tài chính cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ

3.2.3.1. Nâng cao hiệu quả hoạt động bố trí, sắp xếp nhân lực

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần phát huy sự tham gia tích cực của nhân viên khối văn phòng và của người lãnh đạo trực tiếp vị trí công việc đó. Vì họ là người hiểu công việc và hiểu nhân viên khối văn phòng. Có như vậy công việc được thiết kế sẽ phù hợp với thực tế và là cơ sở để nhân viên khối văn phòng nắm rõ nhiệm vụ của mình.

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần thường xuyên rà soát lại vị trí công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng giai đoạn khác nhau. Trong Trung tâm các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên khối văn phòng. Kết quả sau khi đánh giá sẽ làm căn cứ để trả lương, trả thưởng, tăng lương. Chính vì vậy hệ thống đánh giá cần được xây dựng hoàn chỉnh để phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của nhân viên khối văn phòng đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của nhân viên khối văn phòng. Để đạt được những nội dung trên thì tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xác định đầy đủ, chính xác, phù hợp.

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của nhân viên khối văn phòng, như có thêm các chỉ tiêu sau: tinh thần trách nhiệm, khả năng phối hợp và cộng tác trong công việc, tính chủ động, sáng tạo... Lĩnh vực hoạt động kinh doanh của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel ngày càng được mở rộng, đa dạng, do đó các tiêu chuẩn thực hiện công việc thay đổi theo từng thời kỳ. Bởi vậy Trung tâm cần tiến hành phân tích công việc định kỳ để xem xét lại tính chất công việc, nếu có sự biến đổi lớn cần xây dựng các bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc sao cho phù hợp. Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần phân tích công việc theo các bước sau:

Bước 1: Liệt kê các công việc cần phân tích đồng thời đánh dấu ký hiệu mã công việc cho mỗi công việc.

Bước 2: Liệt kê, phân loại những thông tin cần thu thập.

Bước 3: Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp.

Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin nhưng với tình hình thực tế của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel. Nên sử dụng phương pháp bảng hỏi kết hợp với phỏng vấn và quan sát thêm để thu được các thông tin toàn diện, đầy đủ tạo điều kiện cho việc phân tích được dễ dàng và chính xác hơn.

Bảng hỏi đưa ra có thể bao gồm những câu hỏi mở, đòi hỏi nhân viên khối văn phòng khi trả lời phải tốn nhiều thời gian, nhưng nhân viên khối văn phòng có thể kể cụ thể, chi tiết công việc của mình.

Bảng hỏi gửi đến những vị trí công việc cần tiến hành công tác phân tích công việc.

Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin Thông tin cần thu thập để phân tích là các thông tin về công việc, điều kiện làm việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm với công việc, các yêu cầu của người thực hiện công việc.

Bước 5: Xử lý các thông tin thu thập được và xây dựng các bản phân tích công việc để sử dụng vào các mục đích cụ thể:

Phương pháp xử lý thông tin được sử dụng là các phương pháp thống kê, phân tích, toán học, suy luận để tổng hợp và phân tích kết quả khảo sát.

Sau khi đã thu thập và xử lý những thông tin trên, người phân tích công việc, nhân viên khối văn phòng và người quản lý trực tiếp cần xem xét, thảo luận, thông nhất đưa ra bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Theo kết quả khảo sát điều tra số lượng nhân viên khối văn phòng chỉ biết nhiệm vụ của mình thông qua người quản lý trực tiếp vẫn nhiều. Để nhân viên khối văn phòng biết rõ, chính xác các mục tiêu của mình, các kết quả phân tích công việc khi hoàn thành phải đánh máy ra thành văn bản và được gửi tới từng nhân viên khối văn phòng.

Bản mô tả công việc gồm những thông tin về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện thực hiện công việc, các mối quan hệ và các vấn đề có liên quan đến thực hiện một công việc cụ thể.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: liệt kê tất cả các tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được ghi trong bản mô tả công việc.

3.2.3.2. Chú trọng đào tạo và tạo cơ hội phát triển cho nhân viên khối văn phòng

Công tác đào tạo ở Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần được chú trọng hơn nữa, công tác đào tạo được thực hiện tốt sẽ làm tăng năng suất lao động của nhân viên khối văn phòng bởi thông qua quá trình đào tạo thì họ sẽ học được các kiến thức và kỹ năng mới giúp bổ sung những thiếu hụt trong quá trình thực hiện công việc. Công tác đào tạo hiệu quả sẽ đem lại cho nhân viên khối văn phòng những kiến thức, kỹ năng hữu ích giúp họ hài lòng hơn với bản thân, tự tin khi thực hiện nhiệm vụ được giao, tạo cơ hội thăng tiến và tạo động lực làm việc.

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả của công tác đào tạo thì Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần xác định được những vị trí mà nhân viên khối văn phòng chưa được đào tạo đúng yêu cầu công việc bằng cách đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên khối văn phòng ở vị trí đó, so sánh kết quả đạt được khi thực hiện công việc với kết quả mà lãnh đạo mong muốn, từ đó tìm ra những thiếu hụt của nhân viên khối văn phòng và đưa ra phương án đào tạo chính xác. Tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel:

Tổ chức giáo dục định hướng cho nhân viên khối văn phòng Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel: Trung tâm cần giúp nhân viên khối văn phòng nhận thức được giá trị công việc của họ, vai trò của họ, về những trách nhiệm và quyền lợi sẽ nhận được từ công việc. Tất cả nhân viên khối văn phòng trong đơn vị cần được giảng giải về mục tiêu nhiệm vụ của Trung tâm. Khi hiểu rõ và chấp nhận mục tiêu nhiệm vụ của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel thì chính bản thân họ sẽ tự định hướng các mục tiêu của cá nhân họ theo mục tiêu của tổ chức.

Công tác đào tạo cần được tiến hành đúng với yêu cầu thực tế của đơn vị và nhu cầu của cá nhân nhân viên khối văn phòng: Để làm được việc này, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần xác định nhu cầu đào tạo thông qua bảng hỏi. Phòng nhân sự sẽ xây dựng bảng hỏi và phát mẫu phiếu cho nhân viên khối văn phòng. Yêu cầu từng nhân viên khối văn phòng điền vào phiếu và đánh thứ tự các nhu cầu đào tạo quan trọng nhất đối với họ. Quá trình này sẽ giúp Trung tâm phát triển các khóa đào tạo phù hợp với nguyện vọng của nhân viên. Đối với nhân viên khối văn phòng mới tuyển dụng, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần đào tạo kiến thức chung về chính sách việc làm, chính sách Bảo hiểm thất nghiệp cũng như các kiến thức cụ

thể khác về công việc... đặc biệt đào tạo bổ sung kỹ năng, để họ có thể chủ động trong công việc.

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần kiểm tra định kỳ với toàn thể nhân viên khối văn phòng. Điều này làm cho tất cả mọi người phải thường xuyên học tập, trau dồi kiến thức, nâng cao tay nghề. Với trường hợp không đạt yêu cầu, bắt buộc phải tham gia đào tạo lại bổ sung kiến thức, kỹ năng nhằm đáp ứng được yêu cầu công việc.

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần quan tâm đào tạo, chuyển đổi một số nhân lực trẻ có năng lực, được đề bạt cho tập sự tại vị trí chủ chốt. Đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho các cấp quản lý, nâng cao trình độ tay nghề chuyên môn cho nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và mang lại hiệu quả cao trong công việc.

Định hướng lộ trình thăng tiến cụ thể cho nhân viên khối văn phòng trong đơn vị: Để tạo động lực cho họ phát huy tối đa năng lực, sự sáng tạo và say mê công việc, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần tạo cho họ cơ hội để phát triển bản thân. Một nhân viên khối văn phòng giỏi thường có tinh thần cầu tiến, khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp của mình. Vì vậy, Trung tâm nên có lộ trình thăng tiến cụ thể cho họ (chỉ ra những nấc thang vị trí đi lên cho nhân viên khi họ đáp ứng được các yêu cầu). Dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc, hàng quý, Trung tâm yêu cầu từng phòng bầu chọn những ứng viên xuất sắc để khen thưởng, động viên. Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần ghi lại danh sách các nhân viên khối văn phòng xuất sắc, làm cơ sở tạo danh sách cán bộ nguồn cho Trung tâm. Lãnh đạo đơn vị cần áp dụng tổng hợp nhiều giải pháp, thực hiện liên tục, thường xuyên để tạo động lực cho họ nỗ lực trong công việc nâng cao hiệu suất làm việc. Bên cạnh đó cũng cần đặc biệt quan tâm đến những nhân lực trẻ để họ yên tâm làm việc và cống hiến hết mình cho đơn vị.

Việc ban lãnh đạo quyết định đào tạo nhân viên khối văn phòng còn cần phải căn cứ vào tình hình thực tế của công việc và cả nhu cầu phát triển của cán bộ ấy, có như vậy thì mới tạo được động lực học tập và nâng cao hiệu quả đào tạo cho cán bộ. Điều quan trọng mà đơn vị cần quan tâm đó là phải bố trí nhân viên sau khi được đào tạo vào đúng vị trí công việc phù hợp với kết quả đào tạo của họ.

3.2.3.3. Cải thiện, duy trì môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi trong Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel ngày càng đa dạng, phong phú.

Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel cần chú trọng nâng cao hơn nữa các hoạt động đoàn thể, thể dục thể thao... bởi vì những hoạt động này có tác dụng rất lớn trong việc kích thích tinh thần của các cán bộ Trung tâm.

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của nhân viên. Để kích thích tinh thần cho nhân viên khối văn phòng, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

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

Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho nhân viên: Hoạt động này là sẽ tạo điều kiện cho nhân viên được tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao được nghỉ ngơi,

thư giãn sẽ tái tạo sức lao động, tăng cường hiệu quả lao động. Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel nên tăng cường các biện pháp tổ chức du lịch dã ngoại vào ngày nghỉ, ngày lễ, tổ chức các hoạt động như liên hoan 8-3, 20- 10...

Tạo điều kiện hỗ trợ cho nhân viên khối văn phòng đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel: Để tạo sự gắn bó giữa nhân viên khối văn phòng và Trung tâm, ban lãnh đạo nên khuyến khích, tạo điều kiện để gia đình các nhân viên khối văn phòng trong đơn vị cũng có thể tham dự các hoạt động của Trung tâm. Để làm được điều này, Trung tâm có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức chương trình giao lưu cho các nhân dịp Trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình nhân viên khối văn phòng cùng tham gia.

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

Ban lãnh đạo Trung tâm cần thường xuyên lắng nghe ý kiến của nhân viên khối văn phòng trong Trung tâm để có thể nắm bắt kịp thời tâm tư, nguyện vọng của họ để biết được sở thích, nhu cầu của nhân viên khối văn phòng, từ đó có sự quan tâm đúng mực đến các phong trào đoàn thể, phong trào thi đua giúp khuyến khích tinh thần học hỏi của nhân viên khối văn phòng, tạo điều kiện cho họ được tham gia vào các phong trào thể dục thể thao, giao lưu văn nghệ do Công đoàn và Đoàn thanh niên phát động.

KẾT LUẬN

Trong điều kiện kinh tế - xã hội đang phát triển như hiện nay, các doanh nghiệp được thành lập ngày càng nhiều và có nhiều điểm tương đồng. Để tạo ra sự khác biệt giữa các doanh nghiệp thì tạo ra đội ngũ nhân viên xuất sắc, có chuyên môn và tay nghề. Chính vì vậy bài toán nguồn nhân lực đang được các doanh nghiệp tìm lời giải, làm sao để lao động mình có thể đem lại lợi ích tối đa nhất.

Việc tạo động lực được thực hiện bằng cách kết hợp nhiều biện pháp khác nhau và đòi hỏi có sự kết hợp đồng bộ tất cả các biện pháp về nâng cao hiệu quả tạo động lực, không chỉ đáp ứng các nhu cầu về vật chất mà còn phải chú trọng cả những yếu tố tinh thần, trong đó quan trọng nhất là nhà lãnh đạo nắm được các động cơ của người lao động. Nhà lãnh đạo, nhà quản lý phải thực sự quan tâm đến việc thoả mãn nhu cầu và lợi ích của người lao động, gắn lợi ích của Trung tâm với lợi ích của từng cá nhân người lao động. Vì vậy, kích thích vật chất và phi vật chất cho người lao động, đảm bảo lợi ích chính đáng cho họ trong suốt quá trình lao động nhằm khơi dậy những thuộc tính tự nhiên trong con người, biến thành động lực thúc đẩy tích cực, tự nguyện, tự giác của người lao động trong suốt quá trình sản xuất là sự cần thiết và thiết thực.

Trong chương 1, luận văn đã trình bày khái quát, tổng hợp các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng; Các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động; Nghiên cứu vai trò của tạo động lực làm việc đối với tổ chức nói chung và sự cần thiết của đối với Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel nói riêng.

Chương 2, Luận văn đã tiến hành nghiên cứu hệ thống nhu cầu của nhân viên khối văn phòng; các biện pháp kích thích vật chất như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi; các biện pháp kích thích tinh thần như đào tạo, đánh giá THCĐ, đề bạt, thăng tiến, môi trường và điều kiện làm việc ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân

viên khối văn phòng. Từ đó làm rõ các kết quả đạt được, các hạn chế và nguyên nhân hạn chế.

Chương 3, xuất phát từ các hạn chế được phân tích ở chương 2, học viên đề xuất một số giải pháp cụ thể hoàn thiện Tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel.

Về cơ bản tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel đã được quan tâm và có những kết quả nhất định. Tuy nhiên vẫn còn một vài hạn chế cần quan tâm khắc phục trong thời gian tới, Trung tâm Bán lẻ - Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel nên quan tâm hơn đến tạo động lực làm việc để nhân viên khối văn phòng nỗ lực làm việc cống hiến, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Do giới hạn về kiến thức và thời gian nghiên cứu, nên luận văn của tác giả không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của thầy cô và bạn đọc để có thể hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2002), *Giáo trình Khoa học Quản lý II*, NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà nội.
3. Lê Thanh Hà (2008), *Quan hệ lao động trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập 1)*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
5. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực (Tập 2)*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), luận văn thạc sỹ kinh tế, “*Tạo động lực lao động tại công ty cổ phần SOFTECH*”, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
7. Lê Đình Lý (2010), luận án tiến sĩ “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ nhân viên khối văn phòng cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*” Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. Nghị định số 169/HĐBT, “*Nghị định của Hội đồng Bộ trưởng về nhân viên khối văn phòng nhà nước*”, ban hành ngày 25/5/1991.
9. Quốc Hội nước cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2008), *Luật số: 22/2008/QH12 ngày 13/11/2008 quy định về Luật cán bộ, nhân viên khối văn phòng*, Hà Nội.
10. Trần Anh Tài (2007), *Quản trị học*, Nhà xuất bản ĐHQGHN, Hà Nội
11. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
12. Nguyễn Tiệp & Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
13. Lê Trung Thành (2011), Bài báo nghiên cứu “*Đánh giá thực hiện tại công việc tại doanh nghiệp Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế và phát triển số 163, tháng 01 năm 2011

14. Đỗ Thị Thu (2008), Luận văn thạc sĩ kinh tế, “*Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH Cửa sổ nhựa Châu Âu (EUROWINDOW CO, LTD)*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
15. Lương Văn Úc (2010), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Tiếng Anh

16. George Bohlander, Scott Snell (2003), *Managing Human Resources*, Thomson, United States.
17. Wallace D.Boeve (2007), *A National Study of Job Satisfaction Factors Among Faculty in Physician Assistant Education*
18. Nadeem Shiraz và Majed 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 đồng ý*”
19. Daniel H.pink (2011) “*Drive: The Surprising Truth About What Morivates Us*”
20. James Robbins (2012), *Nine minutes on Monday*, NXB McGraw-Hill

Website:

21. Eduviet.vn (2014), “*Điều gì khiến nhân viên không đồng ý?*” , địa chỉ: <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/39000/Dieu-gi-lam-nhan-vien-khong-hai-long-nhat>
22. Phùng Diệu Linh (2013), “*Sự cần thiết phải tạo động lực cho người lao động trong các cơ quan*”, địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/su-can-thiet-phai-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong-trong-cac-co-quan-doanh-nghiep/16698189>
23. Trịnh Đức Dương, “*Tạo động lực trong nhân viên*” , xem tại: <https://trinhduduong.com/tao-dong-luc-cho-nhan-vien/>
24. Timviec365 (2018), “*Những cách giữ chân người tài ở lại công ty làm việc, địa chỉ: <https://timviec365.vn/blog/nhung-cach-giu-chan-nguoi-tai-o-lai-cong-ty-lam-viec-new1997.html>*

25. VMP (2018), “*Giải pháp tạo động lực làm việc cho cán bộ nhân viên khối văn phòng*”, địa chỉ: https://vmptraining.com/giai-phap-cao-dong-luc-lam-viec-cho-can-bo-cong-chuc?fbclid=IwAR29FEwgYEgfZ5zvGoSi1iZwvf_FlWNYhLSzsheR0YhZu1kaVDwimKQdPL8

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT TẠI TRUNG TÂM BÁN LẺ - CÔNG TY TNHH NN MTV THƯƠNG MẠI VÀ XNK VIETTEL

Xin chào Anh/Chị!

Tôi tên là Phạm Đức Việt, học viên lớp cao học ngành Quản trị nhân lực - Trường Đại học Lao động - Xã hội. Hiện tại, tôi đang nghiên cứu đề tài “Tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel”. Trong quá trình nghiên cứu đề tài, tôi rất cần sự giúp đỡ của anh/chị thông qua thu thập thông tin khảo sát tại phiếu điều tra này.

Phiếu điều tra này được sử dụng để hỏi ý kiến về hoạt động Tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại Trung tâm Bán lẻ, Công ty TNHH NN MTV Thương mại và XNK Viettel nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động này trong thời gian tới.

Những thông tin anh/chị cung cấp trong phiếu điều tra này sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu đề tài này.

Xin anh/chị vui lòng đánh dấu (X) vào ô trống tại những thông tin mà anh/chị đồng ý

Trân trọng cảm ơn anh/chị dành thời gian để trả lời phiếu điều tra này!

1. Họ và tên:.....

2. Giới tính: Nam/Nữ

Tuổi:

3. Đơn vị công tác:.....

4. Vị trí chức danh công việc hiện tại của Anh/Chị?

.....

5. Trình độ hiện tại của Anh/Chị?

<input type="checkbox"/> Trung sơ cấp	<input type="checkbox"/> Cao đẳng
<input type="checkbox"/> Đại học	<input type="checkbox"/> Trên đại học
<input type="checkbox"/> Lao động phổ thông	

6. Thời gian công tác tại công ty của Anh/Chị là bao lâu?

<input type="checkbox"/> < 1 năm	<input type="checkbox"/> Từ 1 - 5 năm
<input type="checkbox"/> Từ 5 – 10 năm	<input type="checkbox"/> Trên 10 năm

7. Anh/Chị hãy sắp xếp các nhu cầu sau theo thứ tự tầm quan trọng (từ 1: quan trọng nhất đến 7: ít quan trọng nhất)?

Tiêu chí	Xếp các nhu cầu theo thứ tự ưu tiên giảm dần
<input type="checkbox"/> Thu nhập cao	
<input type="checkbox"/> Công việc ổn định	
<input type="checkbox"/> Điều kiện lao động tốt	
<input type="checkbox"/> Mối quan hệ tập thể lao động tốt	
<input type="checkbox"/> Cơ hội học tập nâng cao trình độ	
<input type="checkbox"/> Cơ hội thăng tiến nghề nghiệp	
<input type="checkbox"/> Công việc phù hợp với chuyên môn, khả năng, sở trường	

8. Anh/Chị có thể cho biết về mức độ đồng ý của bản thân với các yếu tố liên quan đến công việc đảm nhận trong tổ chức hiện nay (xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của Anh/Chị)?

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng
4: Gần như đồng ý 5: Hoàn toàn đồng ý

STT	Các phát biểu	Ký hiệu	Mức độ đồng ý				
			1	2	3	4	5
1.	Mỗi ngày đi làm anh /chị đều cảm thấy vui và phấn khởi	CV1					
2.	Công việc của anh/ chị đúng theo bản mô tả công việc của anh/ chị trong cơ quan	CV2					
3.	Công việc của anh/ chị đang làm mang tính	CV3					

	ổn định, lâu dài							
4.	Công việc của anh/ chị phù hợp với khả năng, năng lực của mình	CV4	1	2	3	4	5	
5.	Công ty luôn tạo điều kiện và hỗ trợ cho NLD đi đào tạo, đi học để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	ĐTPT1	1	2	3	4	5	
6.	Chương trình đào tạo của trung tâm hàng năm rất phù hợp với anh/ chị	ĐTPT2	1	2	3	4	5	
7.	Chính sách đào tạo của trung tâm hợp lý, logic, có tính khoa học	ĐTPT3	1	2	3	4	5	
8.	Anh/ Chị luôn được trung tâm tạo điều kiện để phát triển bản thân, có cơ hội thăng tiến.	ĐTPT4	1	2	3	4	5	
9.	Chế độ khen thưởng bằng vật chất khi đạt được thành tích trong công việc đối với anh chị	TLPL1	1	2	3	4	5	
10.	Chế độ động viên khuyến khích, tuyên dương khi đạt được các thành tích trong công việc đối với anh/ chị	TLPL2	1	2	3	4	5	
11.	Khi đạt được thành tích tốt, khả năng thăng tiến của anh/ chị cao	TLPL3	1	2	3	4	5	
12.	Mức thưởng tại trung tâm khi anh/ chị đạt được thành tích nhanh, kịp thời và xứng đáng với công sức của mình	TLPL4	1	2	3	4	5	
13.	Thu nhập của anh/ chị phù hợp với công sức của mình bỏ ra trong quá trình làm việc	TLPL5	1	2	3	4	5	
14.	Mức thu nhập của anh/ chị tại trung tâm đã đảm bảo cuộc sống của gia đình anh/ chị	TLPL6	1	2	3	4	5	
15.	Chế độ công tác phí của anh/ chị tại trung	TLPL7	1	2	3	4	5	

	tâm phù hợp với mức giá thị trường							
16.	Trung tâm luôn tuân thủ đầy đủ các chế độ phúc lợi: bảo hiểm xã hội, du lịch, chế độ thăm người ốm, người đẻ.....	TLPL8	1	2	3	4	5	
17.	Trung tâm luôn tăng lương cho nhân viên khối văn phòng theo đúng quy định của nhà nước	TLPL9	1	2	3	4	5	
18.	Trung tâm có chế độ thưởng các ngày lễ, Tết, kỷ niệm....	TLPL10	1	2	3	4	5	
19.	Cơ hội thăng tiến	CHTT1	1	2	3	4	5	
20.	Nhìn chung công tác chăm sóc sức khỏe tại công trường đáp ứng được yêu cầu của cá nhân	PTTL1	1	2	3	4	5	
21.	Các hoạt động văn hóa, thể dục, thể thao được lãnh đạo đơn vị quan tâm, tạo điều kiện	PTTL2	1	2	3	4	5	
22.	Môi trường làm việc trong trung tâm thân thiện, vui vẻ, hòa đồng	MTĐKLV 1	1	2	3	4	5	
23.	Công ty là một tổ chức công bằng, trung thực, văn minh	MTĐKLV 2	1	2	3	4	5	
24.	Công ty có thời gian làm việc hợp lý, đúng quy định nhà nước	MTĐKLV 3	1	2	3	4	5	
25.	Công ty có chính sách, thủ tục hợp lý dễ hiểu và đúng quy định	MTĐKLV 4	1	2	3	4	5	
26.	Công ty có môi trường làm việc khang trang, sạch sẽ	MTĐKLV 5	1	2	3	4	5	
27.	Anh/ chị đã được trung tâm trang bị cho đầy đủ các trang thiết bị phục vụ cho công việc	MTĐKLV 6	1	2	3	4	5	

	của mình.							
28.	Ban lãnh đạo luôn quan tâm đến đời sống của nhân viên khối văn phòng trong cơ quan.	QTHT1	1	2	3	4	5	
29.	Ban lãnh đạo giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, thắc mắc của nhân viên khối văn phòng trong cơ quan nhanh chóng, kịp thời	QTHT2	1	2	3	4	5	
30.	Nhân viên khối văn phòng trong trung tâm được tự do về ngôn luận khi có mâu thuẫn xảy ra	QTHT3	1	2	3	4	5	
31.	Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp và khuyến khích động viên tinh thần nhân viên khối văn phòng trong cơ quan	QTHT4	1	2	3	4	5	
32.	Môi trường làm việc của trung tâm ảnh hưởng nhiều đến bản thân anh/ chị	GB1	1	2	3	4	5	
33.	Anh/ chị luôn cảm thấy những khó khăn của trung tâm là khó khăn của mình.	GB2	1	2	3	4	5	
34.	Anh/ chị luôn cố gắng hoàn thiện mình ở mức cao nhất có thể đáp ứng tốt các yêu cầu của tổ chức	GB3	1	2	3	4	5	
35.	Công việc của anh/ chị hiện tại được xác định là sự nghiệp của anh/ chị	GB4	1	2	3	4	5	

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã nhiệt tình giúp đỡ tôi cung cấp các thông tin trong bảng hỏi!

