

TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT HẢI PHÒNG, THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

*Nguyễn Hoàng Sơn**, *Đinh Thị Kim Nhung†*,
Phạm Thị Loan†, *Nguyễn Quỳnh Anh**
Email: hoangsonnguyen@hou.edu.vn

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 05/04/2024

Ngày phản biện đánh giá: 15/10/2024

Ngày bài báo được duyệt đăng: 28/10/2024

DOI: 10.59266/houjs.2024.471

Tóm tắt: *Tạo động lực cho người lao động có vai trò quan trọng sống còn trong quản trị doanh nghiệp. Để đánh giá thực trạng tạo động lực của người lao động tại trung tâm kinh doanh VNPT Hải Phòng, nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát 82 người lao động tại doanh nghiệp về mức độ hài lòng với các công cụ tài chính và phi tài chính mà công ty đang thực hiện. Kết quả cho thấy: người lao động đánh giá khá tốt về công tác tạo động lực qua tiền lương, môi trường làm việc, đánh giá thành tích của người lao động và công tác bố trí sắp xếp công việc. Tuy nhiên, công tác phúc lợi, tiền thưởng và vấn đề đào tạo người lao động vẫn còn chưa hài lòng. Từ đó, tác giả đưa ra nhóm giải pháp về công cụ tài chính và công cụ phi tài chính để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động tại trung tâm kinh doanh VNPT Hải Phòng.*

Từ khóa: *Tạo động lực, công cụ tài chính, công cụ phi tài chính.*

I. Đặt vấn đề

Quá trình phát triển hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật và sự hội nhập của nền kinh tế toàn cầu, các tổ chức, doanh nghiệp để đạt được hiệu quả cao trong quá trình sản xuất kinh doanh của mình đều phải thừa nhận vai trò của công tác quản trị nguồn nhân lực. Trong quản trị nhân lực, điều quan

trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, tạo động lực làm việc hết mình một cách có hứng thú. Vì vậy, muốn lãnh đạo nhân viên thành công, muốn cho họ an tâm nhiệt tình công tác, nhà quản trị phải biết tạo động lực cho họ. Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Phòng là đơn vị trực thuộc Tập đoàn VNPT, tại đây, đơn vị cũng xác định yếu tố quan trọng nhất

* Trường Đại học Mở Hà Nội

† Trường Đại học Tài chính – Quản trị kinh doanh

quyết định sự thành bại của doanh nghiệp là con người. Bởi vậy, làm cách nào để phát huy năng lực trí tuệ của nhân viên là một câu hỏi mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng cố gắng tìm ra câu trả lời tốt nhất. Nhưng thực tế cho thấy: Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Phòng mặc dù đã thực hiện một số biện pháp tạo động lực làm việc và cũng thu được một số kết quả khả quan. Kết quả nghiên cứu sẽ trực tiếp giúp cho ban lãnh đạo và cán bộ quản lý của VNPT Hải Phòng hiểu rõ thực trạng tạo động lực cho người lao động (NLĐ) tại đơn vị, đồng thời có thêm các giải pháp tối ưu để nâng cao chất lượng lao động tại doanh nghiệp thông qua các công cụ tạo động lực, góp phần phát triển cho ngành dịch vụ viễn thông của Việt Nam trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.

II. Cơ sở lý thuyết

Động lực của NLĐ có nhiều định nghĩa khác nhau. Richard M. Steers và Lyman W. Porter (1983) cho rằng động lực là sự kiên định trong công việc. Bolton Gary (2000) mô tả động lực là các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi nhằm đạt mục tiêu. Mitchell và Daniels (2003) định nghĩa động lực là mức độ mong muốn và lựa chọn hành vi của cá nhân. Nguyễn Hữu Lam (2007) cho rằng động lực là những yếu tố nội tại thúc đẩy nỗ lực làm việc, thể hiện qua sự sẵn sàng và đam mê trong công việc. Ngoài ra, khái niệm NLĐ được quy định trong Bộ Luật Lao động 2019 như sau: “NLĐ là người làm việc cho người sử dụng lao động theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động”. Theo đó, Bộ Luật này cũng quy định độ tuổi lao động tối thiểu của NLĐ là từ 15 tuổi trở lên. Như vậy, có thể thống nhất

tiếp cận khái niệm sau: “*Tạo động lực cho NLĐ là hệ thống các phương pháp, chính sách, thủ thuật của các nhà quản lý đại diện cho người sử dụng lao động tác động đến NLĐ nhằm thúc đẩy cho NLĐ có động lực làm việc*”. Từ những lý thuyết trên cho thấy: công cụ tạo động lực cho NLĐ trong doanh nghiệp bao gồm: Công cụ tài chính và phi tài chính. Công cụ tài chính bao gồm: Tiền lương và tiền thưởng, Phúc lợi, Dịch vụ nhân viên. Các công cụ phi tài chính bao gồm: Đào tạo và thăng tiến, môi trường làm việc, đánh giá thành tích của NLĐ, bố trí, sắp xếp công việc. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho NLĐ trong doanh nghiệp gồm nhân tố bên ngoài như: pháp luật về lao động, bối cảnh nền kinh tế, thị trường lao động, chính sách tạo động lực của cơ quan, tổ chức. Các yếu tố bên trong gồm: đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động, lợi ích của tổ chức, văn hoá của tổ chức, phong cách lãnh đạo, cơ cấu tổ chức, các chính sách liên quan đến bản thân NLĐ, bản thân công việc, môi trường và điều kiện làm việc, khả năng tài chính, năng lực đội ngũ quản trị nhân sự.

III. Phương pháp nghiên cứu

Để tiến hành phân tích đánh giá công tác tạo động lực cho NLĐ của VNPT Hải Phòng, bài viết sử dụng nguồn số liệu sơ cấp được thu thập bằng bảng hỏi, thang đo Likert 5 cấp độ được sử dụng trong bảng hỏi để đánh giá về năng lực cạnh tranh của VNPT Hải Phòng. Bên cạnh đó, tác giả cũng thu thập thông tin, số liệu thứ cấp.

IV. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Từ việc phân tích các số liệu thu thập thứ cấp và sơ cấp, tác giả tiến hành

tổng hợp, so sánh, thống kê, tính toán và thu được các kết quả sau:

4.1. Thực trạng sử dụng các công cụ tài chính

4.1.1. Tiền lương

Khảo sát 82 NLĐ về mức độ hài lòng về tiền lương, tiền thưởng, tác giả thu được kết quả như sau. 4/5 các nội dung nhận được sự đồng ý của hơn 50% nhân viên, gồm: NLĐ hài lòng về mức lương hiện tại, tiền lương được thanh toán đủ, đúng hạn, thời gian xét tăng lương hợp lý, kịp thời, tiền lương làm việc ngoài giờ phù hợp với công sức đóng góp. Duy nhất chỉ có tiêu chí tiền lương được trả công bằng theo kết quả thực hiện công việc có mức độ đồng ý trở lên đạt 48,8%, chứng tỏ rằng công tác tạo động lực qua tiền lương của TTKD VNPT Hải Phòng khá tốt. Tuy nhiên, họ chưa thực sự hài lòng với công cụ tạo động lực bằng khen thưởng. Cụ thể: Hầu như các tiêu chí về tiền thưởng đều đồng ý ở mức dưới 50%, gồm: Mức thưởng đủ cao để khuyến khích NLĐ phấn đấu, cống hiến, công tác đánh giá xét thưởng công bằng, thường xuyên, khen thưởng kịp thời, đúng lúc, phần thưởng xứng đáng với đóng góp của NLĐ, chỉ trừ tiêu chí mức thưởng hợp lý và đa dạng. Như vậy, công tác tạo động lực qua tiền thưởng chưa thực sự cao, chưa khuyến khích NLĐ cố gắng, chưa phù hợp với đóng góp của NLĐ và chưa được tiến hành xét thưởng đúng lúc, kịp thời.

4.1.2. Phúc lợi

Nhận thức được rằng phúc lợi đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với tạo động lực cho NLĐ nên Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi cho NLĐ. Tất cả NLĐ

đều được hưởng các khoản phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ ốm đau, thai sản, tử tuất theo đúng quy định của pháp luật. Ngoài ra, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng còn có nhiều mức hỗ trợ thêm, tùy từng trường hợp.

Qua khảo sát 82 NLĐ của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng về chế độ phúc lợi, NLĐ vẫn chưa hài lòng về phúc lợi của công ty. Chỉ có duy nhất một tiêu chí về chế độ phúc lợi hấp dẫn đạt mức hài lòng trên 50%, còn lại tiêu chí về chế độ phúc lợi đầy đủ và chế độ phúc lợi đang dạng, đáp ứng nhu cầu của NLĐ đạt dưới 40%. Nguyên nhân chính khiến mức độ hài lòng của NLĐ về chế độ phúc lợi không cao là do Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng mới chỉ thực hiện các chế độ Tập đoàn VNPT. Do đó, chế độ phúc lợi chỉ dừng lại ở các chế độ cơ bản theo quy định của hệ thống chung mà chưa có các chế độ phúc lợi riêng, đặc thù, phù hợp với thực tế hoạt động kinh doanh của Trung tâm.

4.2. Thực trạng sử dụng các công cụ phi tài chính

4.2.1. Đào tạo và thăng tiến

Kết quả đánh giá của NLĐ về công tác đào tạo, gồm chính sách đào tạo phù hợp, nội dung đào tạo phù hợp với năng lực, chuyên môn, công tác đào tạo đúng lúc, kịp thời mà Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng đang tổ chức được NLĐ đánh giá cao. Chỉ tiêu chí các khóa đào tạo hữu ích cho công việc và NLĐ có tỷ lệ đồng ý dưới 50%. Bên cạnh đó, các tiêu chí về thăng tiến gồm: chính sách thăng tiến công bằng với tất cả NLĐ, chính sách thăng tiến được công khai rộng rãi

tại Trung tâm kinh doanh VNPT Hà Nội được NLD đánh giá khá tích cực, với tỷ lệ trên 50%; duy chỉ có tiêu chí công việc của NLD có nhiều cơ hội thăng tiến có tỷ lệ dưới 50%.

4.2.2. Môi trường làm việc

Là một đơn vị Nhà nước hoạt động lâu năm, với sự lãnh đạo của Đảng bộ, Chuyên môn và hoạt động mạnh mẽ của các tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên đã tạo nên phong cách quản lý “tôn trọng lẫn nhau”, bầu không khí làm việc thân thiện, thoải mái, ý thức tổ chức kỷ luật cao. Nhóm tác giả tiến hành thu thập thông tin về đánh giá của NLD về môi trường làm việc của CBCNV tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng, thu được kết quả từ khảo sát như sau: Đa số NLD đánh giá cao về hiệu quả tạo động lực cho NLD bằng môi trường làm việc của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Phòng. Cụ thể tất cả các nội dung của công tác tạo động lực thông qua môi trường làm việc gồm: NLD hài lòng về môi trường và điều kiện làm việc, Bầu không khí làm việc vui vẻ, thoải mái, tin tưởng, đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, đoàn kết, lãnh đạo quan tâm tới tính thần, tạo niềm tin cho NLD được đánh giá cao, từ 58,5% tới 82,9%.

4.2.3. Đánh giá thành tích của NLD

Để thực hiện đánh giá thành tích công việc hàng tháng của NLD. Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng đã xây dựng chi tiết các hệ số đánh giá mức độ phức tạp cho từng chức danh. Kết quả đánh giá của NLD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng về công tác đánh giá thành tích NLD được thể hiện qua các tiêu chí: đánh giá thành tích được thực hiện thường xuyên, đánh giá thành tích

được thực hiện công bằng, cơ chế đánh giá thành tích thưởng được công bố công khai, kết quả đánh giá thành tích được sử dụng hợp lý. Tất cả các nội dung khảo sát đều nhận được đánh giá khá tốt, với tỷ lệ đồng ý của NLD từ 52% trở lên.

Phân công công việc hợp lý không những giúp cho NLD thực hiện công việc tốt mà hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng sẽ thông suốt, đạt hiệu quả mà còn giúp cho lãnh đạo đánh giá NLD. Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng tạo động lực thông qua bố trí, sắp xếp công việc cho NLD, đánh giá qua các tiêu chí: công việc được bố trí, sắp xếp phù hợp với chuyên môn của NLD, các tiêu chí sắp xếp, bố trí công việc rõ ràng, công khai, quy chế bổ nhiệm nhân sự công khai, công bằng. Kết quả khảo sát cho thấy, công việc được bố trí, sắp xếp công việc cho NLD nhận được nhiều sự đồng ý của NLD. Tuy nhận được sự đồng ý khá cao nhưng tỷ lệ NLD đưa ra ý kiến trung lập và không đồng ý vẫn khá cao nên Ban lãnh đạo TTKD cần chú ý hoàn thiện hơn nữa.

4.3. Đánh giá chung

4.3.1. Thành tựu

Sau khi phân tích các công cụ tạo động lực làm việc cho NLD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng, có thể thấy rằng Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng đã nhận thức rõ được tầm quan trọng của công tác tạo động lực làm việc nên đã sử dụng nhiều công cụ khác nhau nhằm mang lại động lực cao nhất cho NLD. Nhờ đó, trong thời gian qua, Trung tâm đã gặt hái được nhiều thành tích cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh, quản lý và sử dụng hiệu quả lao động. Cụ thể

như sau: 1) Hệ thống tiền lương và các khuyến khích tài chính nhìn chung khá cao so với mặt bằng chung. Hệ thống tiền thưởng phong phú, có nhiều hình thức khen thưởng. Khen thưởng được tiến hành kịp thời nên góp phần nâng cao thu nhập cho NLD, khuyến khích sự cống hiến, sáng tạo cho NLD. 2) Hệ thống phúc lợi, bảo hiểm y tế và công tác chăm lo sức khỏe cho NLD được thực hiện đầy đủ, khá tốt, đáp ứng nhu cầu của đa số CBCNV trong Trung tâm. 3) Công tác đào tạo, thăng tiến được chú trọng. Hình thức đào tạo đa dạng, phù hợp với nhu cầu đào tạo, tập trung vào đào tạo tại chỗ. 4) Môi trường làm việc đầy đủ, đoàn kết, thân thiện và chuyên nghiệp. NLD được trang bị đầy đủ hệ thống cơ sở vật chất. 5) Công tác đánh giá nhân sự được Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng quan tâm, thể hiện qua hệ thống mô tả chức danh, công việc, theo đúng quy định của Tập đoàn VNPT. Các tiêu chí mô tả, đánh giá rõ ràng, cụ thể; hệ thống đánh giá gồm các tiêu chí đầy đủ, khoa học, rõ ràng. Hoạt động đánh giá được tiến hành hàng tháng. 6) Công tác bố trí, phân công công việc cho NLD được phân bổ theo trình độ chuyên môn, chuyên môn đào tạo, vị trí chức danh... đảm bảo NLD được làm công việc đúng sở trường, chuyên môn của mình.

4.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Mặc dù đạt được những thành công nhất định, song các công cụ tạo động lực mà Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng đang sử dụng vẫn còn một số hạn chế như sau: 1) Khi so sánh với các doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin và các đơn vị khác trên địa bàn, mức lương này chưa thực sự hấp dẫn. Vẫn có hiện tượng NLD của Trung tâm Kinh doanh

VNPT Hải Phòng chuyển sang làm việc cho doanh nghiệp, cơ quan khác. 2) Hệ thống phúc lợi của Trung tâm chủ yếu là phúc lợi cơ bản mà chưa có nhiều phúc lợi tự nguyện, hấp dẫn, có tác dụng kích thích NLD. Các đãi ngộ về tinh thần còn hạn chế: Các hoạt động nghỉ ngơi, tham quan du lịch của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng có cả hình thức du lịch trong nước và nước ngoài. 3) Vấn đề học tập và đào tạo đã được Trung tâm quan tâm, hỗ trợ nhưng đa số tập trung ở các lớp học ngắn hạn, đào tạo tại chỗ; các lớp dài hạn, đào tạo tập trung còn nhiều bất cập về thủ tục và bố trí thời gian tham dự. Nội dung đào tạo vẫn còn nặng lý thuyết, ít thực hành, có khi chưa sát với thực tế công việc và tình hình thực tế của Trung tâm. 4) Công việc chưa được bố trí, sắp xếp phù hợp với chuyên môn của nhân viên nên NLD chưa có cơ hội sử dụng kiến thức, kỹ năng vào trong công việc; chưa được tự chủ trong công việc và chưa nhận được phản hồi kết quả làm việc, chưa được hưởng những quyền lợi xứng đáng khi hoàn thành tốt công việc được giao.

Chính sách tiền lương của Tập đoàn VNPT bị quy định bởi các quy định của Nhà nước, cơ chế quản lý tiền lương đối với doanh nghiệp nhà nước chưa thực sự gắn được tiền lương của NLD với năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh. Quá trình xét tăng lương và quá trình tăng lương chưa có sự thông thoáng, các chỉ tiêu chưa rõ ràng. Chưa xây dựng được bảng tiêu chí đánh giá lao động đạt mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, khi xét tăng lương thường mang tính chất định tính. Công tác đào tạo nâng cao trình độ cho NLD còn chưa nhiều và NLD sau khi đào tạo chưa có nhiều cơ hội để vận

dụng các kiến thức, kỹ năng đã được học vào trong công việc, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Các chương trình đào tạo chưa phân bố đồng đều giữa nhân viên và cấp quản lý, lãnh đạo. Về phía NLD còn chưa dám mạnh dạn nêu lên ý kiến đề xuất trong công việc hay quyền lợi trách nhiệm của bản thân. NLD cũng không có nhiều cơ hội để trình bày nguyện vọng điều này khiến ban lãnh đạo công ty gặp khó khăn trong việc tiếp cận nhu cầu NLD để đưa ra những biện pháp xử lý kịp thời.

4.4. Giải pháp tạo động lực cho NLD tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng

Để tạo động lực cho NLD, trung tâm cần thực hiện các giải pháp đồng bộ bao gồm: giải pháp về hoàn thiện các công cụ tài chính và phi tài chính. Cụ thể:

4.4.1. Giải pháp hoàn thiện quy chế lương thưởng

Cần hoàn thiện và phát triển quy chế tiền lương: VNPT Hải Phòng và Tập đoàn cho phép Trung tâm bổ sung cơ chế trả lương theo các mục tiêu: Tuân thủ pháp luật, thu hút và giữ chân nhân viên giỏi, nâng cao năng suất, đối xử công bằng, kiểm soát chi phí; Tiếp tục hoàn thiện và cải thiện quy trình đánh giá lương hàng tháng, tăng cường các công cụ phần mềm để hỗ trợ theo dõi, đánh giá rõ công việc hàng tháng và chi trả lương thực tế, kịp thời cho NLD để NLD thấy rõ được các mối liên hệ giữa tiền lương mình nhận được và nỗ lực làm việc. Trả lương cho một chức danh công việc theo nhiều mức khác nhau và gắn với đánh giá thực hiện công việc. Từ đó, trả lương xứng đáng với đóng góp họ bỏ ra, khuyến khích và động viên NLD tâm huyết thực hiện trọng trách

của mình. Nghiên cứu xây dựng chế độ điều chỉnh lương theo mức trượt giá hàng năm hoặc chế độ hỗ trợ lương cho NLD với một tỷ lệ thích hợp nhằm giảm bớt các thiệt hại do lạm phát.

Chú trọng nghiên cứu và phát triển quy chế tiền thưởng: trung tâm cần bổ sung thêm các hình thức thưởng: ngoài tiền thưởng về vật chất bằng tiền thưởng, Trung tâm nên áp dụng thêm các hình thức thưởng khác bằng hiện vật, các khóa học cho chính bản thân NLD hoặc con em họ, ghi danh NLD, tuyên dương họ trước toàn thể Trung tâm. Đồng thời: Thời gian thưởng cần phải nhanh chóng, kịp thời và đa dạng cách thức thưởng. Bổ sung thêm một số chế độ phúc lợi như: Tổ chức giao lưu văn hóa thể dục thể thao, thực hiện hỗ trợ tài chính: Có chính sách cho NLD vay một khoản tiền để giúp họ mua một số tài sản giá trị như nhà, xe... và khoản tiền này có thể khấu trừ dần trong tiền lương của NLD; Thường xuyên tổ chức các chuyến du lịch ở những địa điểm khác nhau cho NLD và gia đình họ. Công tác khen thưởng phải đảm bảo công bằng, dựa trên kết quả thực hiện công việc của NLD. Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai trước toàn thể Trung tâm vào các buổi tổng kết tháng/quý để làm tấm gương sáng cho những cá nhân khác noi theo, học tập và kịp thời khích lệ tinh thần của những người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của NLD.

4.4.2. Giải pháp hoàn thiện công cụ phi tài chính.

Thực hiện quy trình đánh giá thành tích công bằng, hợp lý: đây một hoạt động quan trọng, giúp xác định được nhân sự

đó có hoàn thành công việc không, từ đó có những chính sách lương, thưởng và đãi ngộ phù hợp.

Tăng cường chất lượng đào tạo nhân sự: Trung tâm cần tăng cường một số giải pháp về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu kinh doanh nói chung và nhu cầu của chính NLD trong doanh nghiệp nói riêng theo các hướng sau: Đào tạo nguồn nhân lực hướng tới kinh tế tri thức, kết hợp đào tạo về chuyên môn với đào tạo rộng rãi các kiến thức về kinh doanh. Tạo điều kiện về thời gian và kinh phí cho NLD được cử đi học

Bố trí và sắp xếp công việc khoa học, hiệu quả: Khi phân công lao động hợp lý, mỗi người sẽ có một nhiệm vụ cụ thể, phù hợp với chức năng và nhiệm vụ NLD sẽ làm việc có hiệu quả và phát huy sở trường của mình từ đó nâng cao năng suất lao động. Bên cạnh đó, cần thường xuyên đánh giá khả năng làm việc của mỗi cán bộ quản lý, để từ đó có phương hướng sắp xếp, điều chỉnh bộ máy quản lý sao cho hoạt động của doanh nghiệp đạt hiệu quả cao nhất. Phát hiện người có năng lực, tâm huyết với nghề để đào tạo, bồi dưỡng giúp họ có thể đảm đương những công việc khó khăn hơn. Đồng thời cũng phát hiện những người không thích hợp với công việc đang làm hoặc có những dấu hiệu làm hạn chế việc sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp để chuyển, điều chỉnh, bố trí công việc khác phù hợp hơn.

Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, sạch đẹp: Điều kiện lao động của khối lao động trực tiếp còn nhiều bất lợi và cần phải đưa giải pháp khắc phục như làm việc tại môi trường bên ngoài, điều kiện làm việc còn hạn chế, mất an toàn.

Do đó, để giảm căng thẳng trong thời gian làm việc và giúp NLD làm việc với hiệu quả cao hơn, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng cần đảm bảo: thời gian làm việc hợp lý, chế độ làm việc, nghỉ ngơi đảm bảo giúp NLD hồi phục sức khỏe sau một thời gian làm việc mệt mỏi và giảm căng thẳng, áp lực trong công việc. Đồng thời cần tăng cường, giám sát chặt chẽ công tác vệ sinh nơi làm việc để loại bỏ phần nào những yếu tố gây bất lợi trên tới sức khỏe NLD; tạo lập bầu không khí tập thể thoải mái, đoàn kết phấn đấu cho NLD vì mục tiêu chung của tổ chức; thiết kế kênh thông tin trực tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên: Tổ chức các buổi giao lưu văn nghệ, đối thoại nhằm tăng cường sự đoàn kết, gắn bó, hiểu nhau giữa những NLD; thiết lập hòm thư góp ý để NLD có thể nói lên tâm tư, nguyện vọng của họ về công việc, phản ánh những vấn đề bất cập hay có thể đề xuất những sáng kiến lao động với công ty mà nhiều khi họp bàn trực tiếp họ chưa nói hoặc khó nói ra. Không ngừng vận động, khuyến khích NLD tham gia tích cực vào các hoạt động phong trào của Trung tâm. Từ đó giúp NLD nhận thấy được giá trị to lớn của tinh thần đồng đội và đưa doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra.

Tài liệu tham khảo:

- [1]. Quốc hội Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam(2019), *Bộ Luật Lao động*, Hà Nội.
- [2]. Trần Thị Thu, Vũ Hoàng Ngân (2013), *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức công*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3]. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

- [4]. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [5]. Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng (2023), *Báo cáo kết quả hoạt động năm 2022*, Hải Phòng.
- [6]. Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng (2022), *Báo cáo kết quả hoạt động năm 2021*, Hải Phòng.
- [7]. Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Phòng (2021), *Báo cáo kết quả hoạt động năm 2020*, Hải Phòng.
- [8]. Phạm Tiến Dũng (2019), *Các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Lưới điện Cao thế Miền Bắc*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Mở Hà Nội.
- [9]. Đặng Hoàng Nhân (2018), *Các công cụ tạo động lực cho người lao động tại Công ty Cổ phần Kỹ thuật Hạ tầng Hà Nội*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Mở Hà Nội.
- [10]. Đặng Thị Hải Yến (2015), *Hoàn thiện chính sách tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Công nghiệp Quang Nam*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Mở Hà Nội.
- [11]. Ngô Phương Nam (2020), *Công cụ tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hà Nội*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [12]. Trần Thị Tuyết Mai (2020), *Giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT Long An*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An.

MOTIVATING EMPLOYEES AT VNPT HAI PHONG BUSINESS CENTER, CURRENT SITUATION AND SOLUTIONS

*Nguyen Hoang Son[‡], Dinh Thi Kim Nhung[§],
Pham Thi Loan[§], Nguyen Quynh Anh[‡]*

Abstract: *Motivating employees plays a crucial role in business management. To assess employees' motivation levels at VNPT Hai Phong Business Center, the authors surveyed 82 employees regarding their satisfaction with the financial and non-financial tools implemented by the company. The results indicate that employees evaluate their motivation efforts positively concerning salary, working environment, performance evaluation, and job assignment. However, welfare benefits, bonuses, and employee training still need improvement. Consequently, the authors propose a set of financial and non-financial tools to enhance the motivation of employees at VNPT Hai Phong Business Center.*

Keywords: *Motivational, financial instruments, non-financial instruments.*

[‡] Hanoi Open University

[§] University of Finance and Business Administration