

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN HỒNG TRANG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG  
ĐẠI HỌC VINUNI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

NGUYỄN HỒNG TRANG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG  
ĐẠI HỌC VINUNI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8340101

Người hướng dẫn khoa học: TS. Hoàng Thị Thúy Nga

Hà Nội – 2024

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề án tốt nghiệp này là công trình do tôi nghiên cứu kết hợp với sự hướng dẫn khoa học của TS. Hoàng Thị Thúy Nga. Những số liệu trong các bảng biểu phục vụ cho việc phân tích, nhận xét, đánh giá được chính tác giả thu thập từ các nguồn khác nhau có ghi trong phần tài liệu tham khảo.

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật

Tác giả

Nguyễn Hồng Trang

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....	iv
DANH MỤC HÌNH VẼ .....	v
DANH MỤC BIỂU ĐỒ.....	v
DANH MỤC BẢNG .....	v
PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Mục đích nghiên cứu .....	2
2.1. Mục tiêu chung .....	2
2.2. Nhiệm vụ cụ thể .....	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu .....	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu .....	3
5. Kết cấu của đề án.....	3
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC .....	4
1.1. Các khái niệm về động lực và tạo động lực .....	4
1.1.1. <i>Khái niệm về động lực</i> .....	4
1.1.2. <i>Khái niệm về tạo động lực</i> .....	5
1.2. Học thuyết tạo động lực phổ biến.....	5
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động .....	8
1.3.1. <i>Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động</i> .....	8
1.3.2. <i>Các nhân tố thuộc về bản thân doanh nghiệp</i> .....	9
1.4. Các công cụ tạo động lực lao động .....	11
1.4.1. <i>Các công cụ tạo động lực bằng tài chính</i> .....	11
1.4.2. <i>Các công cụ tạo động lực phi tài chính</i> .....	12
1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động của trường đại học trong nước và quốc tế	14
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VINUNI.....	16
2.1. Giới thiệu khái quát về trường Đại học VinUni .....	16
2.1.1. <i>Lịch sử hình thành và phát triển</i> .....	16

2.1.2. <i>Tầm nhìn và sứ mệnh</i> .....	17
2.1.3. <i>Cơ cấu tổ chức quản lý</i> .....	17
2.1.4. <i>Đặc điểm đội ngũ chuyên viên</i> .....	19
2.2. <i>Thực trạng tạo động lực lao động tại trường đại học VinUni và mức độ hài lòng của chuyên viên</i> .....	21
2.2.1. <i>Thực trạng chung về tạo động lực bằng các công cụ tạo động lực tại VinUni</i> .....	21
2.2.2. <i>Thực trạng các công cụ tạo động lực bằng tài chính tại VinUni</i> .....	24
2.2.3. <i>Thực trạng các công cụ tạo động lực phi tài chính tại VinUni</i> .....	30
2.3. <i>Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại trường đại học VinUni</i> .....	40
2.3.1. <i>Đánh giá chung</i> .....	40
2.3.2. <i>Đánh giá nguyên nhân chủ quan và khách quan</i> .....	42
2.3.2.1. <i>Nguyên nhân chủ quan</i> .....	42
2.3.2.2. <i>Nguyên nhân khách quan</i> .....	43
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VINUNI</b> .....	45
3.1. <i>Cơ sở đề xuất các giải pháp</i> .....	45
3.2. <i>Một số đề xuất cho công tác tạo động lực lao động tại trường đại học VinUni</i> ....	46
3.2.1. <i>Cải thiện hệ thống đánh giá hiệu quả công việc và hệ thống lương</i> .....	46
3.2.2. <i>Cải tiến hệ thống quy trình làm việc</i> .....	47
3.2.3. <i>Xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng</i> .....	47
3.2.4. <i>Cải thiện điều kiện làm việc, mối quan hệ và tăng cường sự đoàn kết</i> .....	48
3.3. <i>Dự kiến kết quả</i> .....	50
3.4. <i>Kiến nghị đối với Tập đoàn Vingroup và Nhà nước</i> .....	51
3.4.1. <i>Kiến nghị đối với Tập đoàn Vingroup</i> .....	51
3.4.2. <i>Kiến nghị đối với Nhà nước</i> .....	52
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b> .....	54
<b>PHỤ LỤC</b> .....	56

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Tên viết tắt</b>	<b>Tên đầy đủ</b>
Cornell	Trường Đại học Cornell
FPT	Trường Đại học FPT
VinUni	Trường Đại học VinUni

## DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Abraham Maslow .....	6
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức trường đại học VinUni.....	18

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Biểu đồ cơ cấu trình độ học vấn chuyên viên trường đại học VinUni .....	19
Biểu đồ 2.2. Biểu đồ cơ cấu độ tuổi chuyên viên trường đại học VinUni .....	20
Biểu đồ 2.3. Biểu đồ cơ cấu giới tính chuyên viên trường đại học VinUni .....	20
Biểu đồ 2.4. Biểu đồ tỷ lệ chuyên viên tham gia khảo sát .....	22
Biểu đồ 2.5. Biểu đồ đánh giá chung mức độ hài lòng về các công cụ tạo động lực tại VinUni.....	23
Biểu đồ 2.6. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về lương và phúc lợi tại VinUni.....	25
Biểu đồ 2.7. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về chế độ khen thưởng tại VinUni.....	28
Biểu đồ 2.8. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về các khuyến khích tài chính khác tại VinUni.....	29
Biểu đồ 2.9. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về bản thân công việc tại VinUni.....	31
Biểu đồ 2.10. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về sự công nhận trong công việc tại VinUni.....	33
Biểu đồ 2.11. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về cơ hội phát triển, thăng tiến tại VinUni.....	35
Biểu đồ 2.12. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về điều kiện làm việc tại VinUni .....	36
Biểu đồ 2.13. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về phong cách lãnh đạo tại VinUni.	38
Biểu đồ 2.14. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về mối quan hệ trong công việc tại VinUni.....	40

## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng với các yếu tố khi làm việc tại VinUni.....	23
Bảng 2.2. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố lương và phúc lợi .....	25
Bảng 2.3. Tiêu chí đánh giá điểm hoàn thành công việc tại VinUni.....	27
Bảng 2.4. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố chế độ khen thưởng .....	27
Bảng 2.5. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố chế độ khuyến khích tài chính khác.....	29
Bảng 2.6. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố bản thân công việc .....	30

<i>Bảng 2.7. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố sự công nhận trong công việc .....</i>	<i>32</i>
<i>Bảng 2.8. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố cơ hội phát triển.....</i>	<i>34</i>
<i>Bảng 2.9. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố điều kiện làm việc.....</i>	<i>36</i>
<i>Bảng 2.10. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố phong cách lãnh đạo.....</i>	<i>37</i>
<i>Bảng 2.11. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố mối quan hệ trong công việc.....</i>	<i>39</i>

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Tạo động lực cho người lao động là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công của một doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập toàn cầu ngày nay. Trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh và không ngừng biến đổi, việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và tạo động lực cho người lao động không chỉ là một nhu cầu mà còn là một yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Động lực không chỉ giúp người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao mà còn tạo ra sự cam kết, sự sáng tạo và sự hài lòng trong công việc. Tuy nhiên, việc tạo động lực không phải là điều dễ dàng, đặc biệt là trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày nay đòi hỏi sự linh hoạt và đổi mới liên tục. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu và áp dụng các phương pháp tạo động lực hiệu quả trở thành một vấn đề cấp thiết đối với các nhà quản lý nhằm nâng cao hiệu suất làm việc và sự phát triển bền vững của tổ chức.

Đề án này chọn lựa tập trung vào vấn đề tạo động lực cho chuyên viên tại trường đại học VinUni, một trong những cơ sở giáo dục thuộc tập đoàn Vingroup và mới được thành lập tại Việt Nam. Trong tình hình hiện nay, khi sự cạnh tranh giữa các trường đại học ngày càng khốc liệt, việc sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, thu hút và tạo động lực cho nhân viên trở thành ưu tiên hàng đầu. Trong những năm qua, trường đại học VinUni đã triển khai các công cụ nhằm tạo động lực cho chuyên viên bởi đội ngũ chuyên viên tại trường đại học VinUni đóng vai trò quan trọng trong việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát các hoạt động, từ đó quyết định hiệu quả hoạt động kinh doanh và sự phát triển bền vững của trường. Đây cũng là đội ngũ chiếm phần lớn trong đội ngũ lao động tại VinUni. Tuy nhiên gần đây, đội ngũ này đang có dấu hiệu sụt giảm trong động lực làm việc. Biểu hiện của vấn đề này là nhiều chuyên viên cho thấy sự không hứng thú khi làm việc và đánh giá về hiệu quả lao động không đạt như kỳ vọng. Do đó, việc tạo động lực cho chuyên viên tại đây là rất cần thiết để đảm bảo họ yên tâm công tác, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp và tăng năng suất lao động.

Mục tiêu của đề án là phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại VinUni, từ đó đề xuất các giải pháp cụ thể và hiệu quả giúp nâng cao động lực làm việc. Bằng việc tiến hành nghiên cứu, khảo sát, phân tích mặt làm tốt, mặt cần cải thiện, tác giả kỳ vọng sẽ có cái nhìn tổng thể và cụ thể về tình hình, từ đó đề xuất những giải pháp mang tính thực tiễn và hiệu quả.

Nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề này, tác giả đã lựa chọn đề tài “Tạo động lực lao động tại trường đại học VinUni” làm đề tài cho đề án tốt nghiệp thạc sĩ.

## **2. Mục đích nghiên cứu**

### **2.1. Mục tiêu chung**

Đề án sẽ đi sâu vào nghiên cứu phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho chuyên viên tại trường đại học VinUni nhằm rút ra những điểm làm tốt, điểm cần cải thiện và nguyên nhân, từ đó đề xuất giải pháp và kiến nghị cho trường đại học nhằm nâng cao động lực lao động tại trường đại học VinUni.

### **2.2. Nhiệm vụ cụ thể**

- Xác định một số vấn đề chung về động lực và tạo động lực.
- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động cho chuyên viên tại trường đại học VinUni, từ đó rút ra những điểm làm tốt, những điểm cần cải thiện và nguyên nhân chủ quan cũng như khách quan.
- Đề xuất các giải pháp, kiến nghị có tính khả thi để tăng động lực lao động của các chuyên viên.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu: Thực trạng tạo động lực lao động cho chuyên viên tại trường đại học VinUni.
- Đối tượng khảo sát: Chuyên viên trường đại học VinUni.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

#### **3.2.1. Phạm vi về không gian**

- Đề án nghiên cứu giới hạn tại trường đại học VinUni, Vinhomes Ocean Park, Đa Tốn, Gia Lâm, Hà Nội.

#### **3.2.2. Phạm vi về thời gian**

- Thời gian thu thập dữ liệu thứ cấp: Khảo sát được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 3 năm 2024 đến tháng 5 năm 2024.

- Phạm vi ứng dụng: Nghiên cứu được thực hiện nhằm cung cấp những giải pháp hữu ích cho trường đại học VinUni trong việc nâng cao động lực cho chuyên viên, từ đó góp phần vào sự phát triển của tổ chức. Thời gian ứng dụng của đề tài dự kiến đến hết năm 2028.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Các phương pháp chủ yếu được áp dụng trong nghiên cứu, gồm:

- Phương pháp thu thập dữ liệu:

- Thu thập dữ liệu từ các báo cáo của trường đại học VinUni.
- Thu thập dữ liệu bằng bảng hỏi với những chuyên viên làm việc tối thiểu 6 tháng. Bảng hỏi (được trình bày ở Phụ lục) yêu cầu chuyên viên đánh giá về mức độ hài lòng với từng công cụ tạo động lực khi làm việc tại VinUni như: Lương và phúc lợi; Chế độ khen thưởng; Các khuyến khích tài chính khác; Bản thân công việc; Sự công nhận trong công việc; Cơ hội phát triển, thăng tiến; Điều kiện làm việc; Phong cách lãnh đạo; Mối quan hệ trong công việc. Cách thức thu thập phản hồi qua Microsoft Form.

- Phương pháp phân tích dữ liệu: Phương pháp thống kê mô tả bằng phần mềm Excel.

#### **5. Kết cấu của đề án**

Ngoài phần Mở đầu, đề án có kết cấu bao gồm 3 phần:

**Chương 1:** Một số vấn đề về động lực và tạo động lực.

**Chương 2:** Thực trạng tạo động lực lao động tại trường đại học VinUni.

**Chương 3:** Giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao động lực lao động tại trường đại học VinUni.

# CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC

## 1.1. Các khái niệm về động lực và tạo động lực

### 1.1.1. Một số khái niệm về động lực

Có nhiều cách tiếp cận khác nhau để hiểu về động lực, có thể là sự thúc đẩy một hành vi cụ thể hoặc lý do đằng sau một hành động. Tuy nhiên, trong nhiều tài liệu về quản lý nhân sự và hành vi tổ chức, động lực thường được định nghĩa là một sức mạnh nội tại động viên con người, đẩy họ về phía mục tiêu hoặc kết quả nhất định. Nó không chỉ đơn thuần là áp lực từ bên ngoài, mà còn bao gồm sự khao khát và cam kết tự nguyện từ phía cá nhân. Động lực là những yếu tố bên trong kích thích nỗ lực làm việc của con người, thúc đẩy họ tạo ra sản phẩm và hiệu suất cao trong một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ.

Theo Vũ Thị Uyên (2008) cho rằng “Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức”.

Theo Robbins (2019): “Động lực là quá trình khơi dậy, định hướng và duy trì hành vi của con người để đạt được một mục tiêu cụ thể. Động lực có thể xuất phát từ các yếu tố bên trong (như nhu cầu, mong muốn cá nhân) hoặc bên ngoài (như phần thưởng, sự công nhận).”

Bàn về động lực lao động của các cá nhân trong một tổ chức, các nhà quản trị thường thống nhất về những điểm sau:

- Động lực lao động không phải là tính cách của mỗi cá nhân vì đây là điểm có thể thay đổi phụ thuộc vào nhiều yếu tố xung quanh. Một người có thể có động lực tại một thời điểm nhưng có thể không có động lực lao động tại một thời điểm khác do yếu tố xung quanh thay đổi.
- Động lực lao động thường gắn liền với công việc và môi trường làm việc. Động lực ở mỗi cá nhân trong tổ chức có thể khác nhau tùy theo công việc họ đảm nhiệm và điều này được thể hiện thông qua công việc hàng ngày họ thực hiện và thái độ của họ với tổ chức đó.
- Động lực lao động là nguồn gốc dẫn tới hiệu suất làm việc cao hơn với điều kiện là các yếu tố khác không thay đổi. Hiệu quả làm việc của một cá nhân làm việc hăng say, nhiệt tình, tích cực sẽ khác với hiệu quả làm việc của một cá nhân lười nhác, không chủ động trong công việc. Tuy nhiên, cũng không nên cho rằng động lực lao động là

yếu tố tiên quyết và duy nhất để đánh giá hiệu quả lao động. Năng suất và hiệu quả lao động còn tùy thuộc vào nhiều yếu tố khác như khả năng, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, ... của người lao động. Một số trường hợp vẫn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao mặc dù động lực lao động làm việc của họ không cao bằng những cá nhân khác, tuy nhiên họ sẽ là người không có sự gắn bó lâu bền với tổ chức, không thể là nguồn nhân lực lâu dài của tổ chức.

### ***1.1.2. Khái niệm về tạo động lực***

Trong thời điểm hiện nay, khi nguồn lao động là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của một tổ chức, các nhà quản trị luôn đặt ra câu hỏi làm thế nào để nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, làm sao để nhân viên cống hiến hết mình cho tổ chức và làm việc nhiệt tình. Sau khi quan sát, các nhà quản lý đã phát hiện ra rằng chính hệ thống nhu cầu và lợi ích của người lao động đã tạo ra động lực của họ trong quá trình làm việc. Từ đó, họ luôn cố gắng tìm cách để cải thiện và tạo động lực lao động cho nhân viên trong tổ chức của mình.

Tiến sĩ Bùi Anh Tuấn (2015, 87) viết rằng: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”.

Vậy có thể hiểu tạo động lực lao động là sử dụng những công cụ nhất định để cải thiện và kích thích tinh thần làm việc một cách tự nguyện nhưng có hiệu quả. Nhiệm vụ và mục tiêu của các nhà quản lý là làm thế nào để nhân viên cảm nhận được sự hấp dẫn của công việc. Việc người lao động cảm nhận được sự hấp dẫn của công việc càng cao thì sự nhiệt tình trong công việc của họ càng tăng. Tạo động lực lao động là vấn đề chủ động của một tổ chức. Các nhà quản lý cần hiểu rõ các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động để có thể thực hiện được việc tạo động lực một cách hiệu quả. Việc này sẽ tạo ra lợi ích cho cả người lao động lẫn tổ chức. Với người lao động, đó là hoàn thành công việc một cách tốt hơn và có cơ hội hoàn thiện bản thân. Với tổ chức, việc tạo động lực lao động sẽ giúp người lao động làm việc hiệu quả, từ đó đạt được những mục tiêu đã đề ra của tổ chức, giữ chân được những nhân tài gắn bó lâu dài, đóng góp cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

## **1.2. Học thuyết tạo động lực phổ biến**

Học thuyết tháp nhu cầu Abraham Maslow là một trong những lý thuyết quan trọng nhất về nhu cầu của con người trong lĩnh vực tâm lý học. Được đề xuất bởi Abraham Maslow vào những năm 1940 và 1950, thuyết này mô tả rằng nhu cầu của con người được tổ

chức theo một cấp độ, từ nhu cầu cơ bản nhất đến nhu cầu cao nhất. Tháp nhu cầu Maslow bao gồm 5 cấp độ nhu cầu, bắt đầu từ nhu cầu sinh học (như thức ăn, nước uống, ngủ), nhu cầu an toàn (như an ninh, ổn định), nhu cầu xã hội (như tình bạn, tình yêu), nhu cầu tự trị (như tự tin, tự giác) và nhu cầu thể hiện bản thân (như sáng tạo, phát triển cá nhân). Thuyết này cho rằng khi một cấp độ nhu cầu được đáp ứng, con người mới chuyển sang cấp độ nhu cầu cao hơn. Tuy nhiên, thực tế cho thấy không phải lúc nào con người cũng tuân thủ theo thứ tự cấp độ này và có thể có sự chuyển động giữa các cấp độ nhu cầu tùy thuộc vào hoàn cảnh và môi trường xã hội.



**Hình 1.1. Tháp nhu cầu của Abraham Maslow**

(Nguồn: <https://subiz.com.vn/blog/thap-nhu-cau-maslow-2.html>)

**Nhu cầu sinh học** trong tháp nhu cầu Maslow là nền tảng cơ bản nhất, bao gồm các nhu yếu phẩm như thức ăn, nước uống, không khí, giấc ngủ và các điều kiện cần thiết để duy trì sự sống. Khi nhu cầu này không được đáp ứng, con người sẽ tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu sinh học trước hết, trước khi quan tâm đến các cấp độ nhu cầu cao hơn trong tháp nhu cầu Maslow. Nhu cầu sinh học đóng vai trò quan trọng trong việc xác định hành vi và quyết định của con người, và là nền tảng để hiểu về hành vi và tâm lý của họ.

**Nhu cầu an toàn** trong tháp nhu cầu Maslow đề cập đến nhu cầu của con người về sự an toàn, ổn định và bảo vệ. Nhu cầu này bao gồm cảm giác an toàn về cơ thể (bao gồm sức khỏe, an ninh), cũng như cảm giác an toàn về tương lai (bao gồm tài chính, công việc ổn định, và môi trường không gây lo lắng). Khi nhu cầu an toàn không được đáp ứng, con người có thể trở nên lo lắng, căng thẳng và không ổn định.

**Nhu cầu xã hội** trong tháp nhu cầu Maslow là nhu cầu của con người về mối quan hệ

xã hội, tình bạn, tình yêu và sự kết nối với người khác. Nhu cầu này phản ánh mong muốn của con người được chấp nhận và thuộc về một nhóm, được yêu thương và quan tâm. Khi nhu cầu xã hội không được đáp ứng, con người có thể trở nên cô đơn, cảm thấy tách biệt và thiếu sự kết nối. Đáp ứng nhu cầu này giúp tạo ra một cơ sở xã hội ổn định cho con người, giúp họ phát triển mối quan hệ lành mạnh và xây dựng sự tự tin trong giao tiếp xã hội. Nhu cầu xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự phát triển và tự thực hiện cá nhân.

**Nhu cầu được quý trọng** trong tháp nhu cầu Maslow là nhu cầu của con người về việc tự tin, tự giác và có khả năng kiểm soát cuộc sống của mình. Nhu cầu này bao gồm mong muốn được tôn trọng, tự do lựa chọn và quyết định, cũng như khả năng tự thể hiện bản thân và phát triển cá nhân. Khi nhu cầu tự trị không được đáp ứng, con người có thể trở nên mất tự tin, phụ thuộc vào người khác và thiếu sự tự chủ. Đáp ứng nhu cầu này giúp tạo ra một cơ sở cho sự tự chủ và tự tin của con người, giúp họ phát triển khả năng quản lý cuộc sống và đạt được mục tiêu cá nhân. Nhu cầu tự trị đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự tự thực hiện và hạnh phúc cá nhân.

Vượt lên trên bốn nhu cầu là **nhu cầu thể hiện bản thân** trong tháp nhu cầu Maslow là nhu cầu của con người về việc phát triển, sáng tạo và đóng góp vào xã hội. Nhu cầu này bao gồm mong muốn tự thực hiện, phát triển tiềm năng và đạt được mục tiêu cá nhân. Con người cảm thấy hạnh phúc khi họ có cơ hội tự do sáng tạo, tự do biểu hiện bản thân và được công nhận vì đóng góp của mình. Khi nhu cầu này không được đáp ứng, con người có thể trở nên mất động lực, cảm thấy không hài lòng với cuộc sống và không thể phát triển đúng tiềm năng của mình. Đáp ứng nhu cầu này giúp tạo ra một cơ sở cho sự sáng tạo, tự chủ và hạnh phúc cá nhân, đồng thời thúc đẩy sự phát triển và tiến bộ của xã hội. Nhu cầu thể hiện bản thân đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự tự thực hiện và đạt được cảm giác tự trọng.

Mỗi cá nhân đều tồn tại năm nhu cầu, và họ thường hành động dựa trên những nhu cầu đó, bất kể là ở cấp độ cá nhân hay trong môi trường tổ chức. Trong những thời điểm khác nhau, nhu cầu quan trọng nhất sẽ ảnh hưởng đến hành vi và tính cách của họ. Việc hài lòng với nhu cầu sẽ khuyến khích họ hành động, và theo quan điểm này, nhu cầu trở thành động lực chính đằng sau hành vi của người lao động. Các nhà lãnh đạo có thể thay đổi hành vi của họ thông qua việc tác động vào nhu cầu cá nhân. Để đạt được điều này, các nhà lãnh đạo cần hiểu rõ nhu cầu hiện tại của người lao động và tìm cách thỏa mãn những nhu cầu đó bằng cách sử dụng các biện pháp và công cụ phù hợp. Mặc dù không có nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng khi một nhu cầu cơ bản được đáp ứng, nhu cầu đó sẽ không còn làm động lực cho hành vi của nhân viên nữa.

Tháp nhu cầu Maslow có ý nghĩa quan trọng trong thực tiễn, giúp mỗi cá nhân hiểu được nhu cầu và cách mà chúng ảnh hưởng đến những quyết định, hành vi của con người. Nó cho thấy rằng, con người không chỉ có những nhu cầu về vật chất mà còn có nhu cầu về tinh thần, xã hội. Nếu các nhu cầu thấp hơn không được đáp ứng đầy đủ, thì sẽ khó có thể tiến đến những mục tiêu cao hơn.

Học thuyết Maslow còn giúp định hướng trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực tài chính và phi tài chính một cách hợp lý, phù hợp với từng nhu cầu cụ thể của người lao động. Điều này đảm bảo rằng tổ chức không chỉ đáp ứng các nhu cầu cơ bản mà còn khuyến khích sự phát triển toàn diện và sự cam kết của nhân viên. Về mối liên hệ giữa học thuyết Maslow với công cụ tạo động lực bằng tài chính, các nhu cầu bậc thấp trong tháp Maslow như nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn có thể được thỏa mãn thông qua các biện pháp tài chính như lương thưởng, phúc lợi, trợ cấp, hoặc các chế độ bảo hiểm. Việc tăng lương hoặc thưởng theo hiệu quả công việc trực tiếp giúp người lao động đảm bảo các nhu cầu cơ bản và tạo động lực làm việc hiệu quả hơn. Về mối quan hệ với công cụ tạo động lực phi tài chính, với các nhu cầu ở bậc cao hơn như nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự thể hiện, các biện pháp phi tài chính thường mang lại hiệu quả cao hơn. Ví dụ, môi trường làm việc thân thiện, công nhận thành tích của nhân viên, cơ hội phát triển nghề nghiệp, và sự tự do trong sáng tạo và thực hiện công việc đều có thể giúp thỏa mãn các nhu cầu này.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động**

Để có thể triển khai được các công cụ tạo động lực phù hợp cho doanh nghiệp, các nhà quản lý cần hiểu rõ về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực người lao động bao gồm hai nhóm chính: nhân tố thuộc về bản thân người lao động và nhân tố thuộc về bản thân doanh nghiệp.

Những nhân tố này tác động qua lại và kết hợp với nhau để hình thành động lực làm việc cho người lao động, góp phần nâng cao hiệu suất và hiệu quả công việc trong tổ chức.

#### **1.3.1. Các nhân tố thuộc về bản thân người lao động**

- *Lợi ích cá nhân*: Mỗi một cá nhân khi gia nhập vào một tổ chức đều có mong muốn được thỏa mãn nhu cầu cá nhân của mình, cả nhu cầu về vật chất lẫn tinh thần. Có người gia nhập muốn được nhận mức đãi ngộ, lương thưởng cao nhưng cũng có người lại muốn gia nhập vì công việc giúp họ đảm bảo được sự cân bằng giữa công việc và gia đình. Những nhu cầu này thường được thể hiện qua lợi ích về mặt kinh tế hoặc

lợi ích về mặt tinh thần. Khi một cá nhân được trả một mức đãi ngộ phù hợp với cống hiến của họ cho tổ chức, họ sẽ có động lực để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, nhiệt tình, hăng say với công việc. Ngược lại, nếu một cá nhân cảm thấy mức thu nhập họ được nhận không xứng đáng với những đóng góp của họ, họ sẽ không thấy có động lực để phấn đấu, để cống hiến cho tổ chức và có khuynh hướng rời bỏ tổ chức.

- *Nhận thức về khả năng*: Nhận thức về khả năng không chỉ đơn thuần là việc nhận biết về khả năng kỹ thuật và chuyên môn của mình, mà còn là sự tự tin và hiểu biết sâu sắc về khả năng của bản thân trong việc thực hiện công việc một cách hiệu quả. Khi nhân viên tin rằng họ có đủ kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm để hoàn thành công việc một cách thành công, họ sẽ tự đặt ra những mục tiêu cao hơn và nỗ lực hết mình để đạt được chúng. Sự tự tin này không chỉ giúp họ tự tin trong việc đối diện với thách thức và khó khăn mà còn khích lệ họ không ngừng phấn đấu và hoàn thiện bản thân.

- *Nhận thức về công việc*: Nhận thức về công việc không chỉ là việc hiểu rõ về nhiệm vụ và trách nhiệm của mình, mà còn là sự nhận biết sâu sắc về cách công việc của mình đóng góp vào mục tiêu tổng thể của tổ chức. Khi nhân viên thấu hiểu rằng công việc của họ không chỉ đơn thuần là hoàn thành nhiệm vụ hàng ngày mà còn đóng góp vào sứ mệnh và thành tựu lớn hơn của tổ chức, họ sẽ cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức và có động lực mạnh mẽ để làm việc chăm chỉ và hiệu quả hơn. Sự nhận thức này giúp nhân viên nhận ra rằng công việc của họ không chỉ là để kiếm sống mà còn mang lại ý nghĩa và giá trị đối với cả bản thân và tổ chức.

### **1.3.2. Các nhân tố thuộc về bản thân doanh nghiệp**

- *Sự công nhận*: Sự công nhận trong công việc không chỉ đơn thuần là việc nhận thức về nỗ lực và thành tích của bản thân, mà còn là việc được đánh giá công bằng và công nhận về những đóng góp của mình. Khi nhân viên được công nhận và đánh giá đúng mức về công việc của mình, họ cảm thấy tự hào và lòng tự trọng của họ được tăng cường. Điều này không chỉ khích lệ họ tiếp tục phấn đấu và cống hiến cho công việc của mình mà còn tạo ra động lực mạnh mẽ để duy trì và nâng cao hiệu suất làm việc. Sự công nhận cũng giúp xây dựng một môi trường làm việc tích cực, nơi mà nhân viên cảm thấy được trân trọng và đánh giá cao.

- *Cơ hội thăng tiến*: Có cơ hội thăng tiến trong công việc là yếu tố quan trọng giúp tạo động lực cho nhân viên phấn đấu và phát triển bản thân. Khi nhân viên cảm thấy tổ chức đánh giá cao khả năng và tiềm năng của họ và cung cấp cơ hội thăng tiến, họ sẽ có động lực lớn hơn để phấn đấu và phát triển bản thân. Việc có cơ hội thăng tiến không chỉ tạo động lực mà còn giúp xây dựng một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự cạnh tranh lành mạnh và sự sáng tạo trong công việc. Đồng thời, cơ hội thăng tiến

cũng giúp tạo ra sự gắn kết lâu dài giữa nhân viên và tổ chức, vì họ cảm thấy được đầu tư và quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

- *Môi trường làm việc*: Môi trường làm việc tích cực là một yếu tố quan trọng để tạo động lực cho nhân viên phát triển cá nhân. Môi trường này không chỉ đơn thuần là nơi làm việc, mà còn là nơi mà nhân viên cảm thấy được ủng hộ, động viên và khuyến khích trong việc phát triển bản thân. Trong một môi trường làm việc tích cực, nhân viên thường được khuyến khích tham gia vào các hoạt động học tập và phát triển kỹ năng, như các khóa đào tạo, hội thảo, hoặc chương trình mentoring. Điều này giúp họ nâng cao trình độ và kiến thức của mình, từ đó phát triển sự nghiệp và đóng góp tích cực vào tổ chức. Môi trường làm việc tích cực cũng thể hiện qua sự hỗ trợ và đồng cảm từ đồng nghiệp và cấp quản lý.

- *Đối xử công bằng*: Đối xử công bằng là một nguyên tắc quan trọng trong môi trường làm việc, đặc biệt là khi nó liên quan đến cơ hội phát triển và đối xử trong công việc. Sự công bằng này không chỉ đảm bảo rằng mọi nhân viên được đối xử đúng mức mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hấp dẫn. Trong một tổ chức được đối xử công bằng, mọi nhân viên đều có cơ hội tiếp cận các vị trí và thách thức mới một cách công bằng. Không có sự phân biệt đối xử dựa trên giới tính, tuổi tác, chủng tộc hoặc bất kỳ yếu tố nào khác không liên quan đến khả năng và thành tích cá nhân. Điều này giúp tạo ra một môi trường làm việc đa dạng và công bằng, khuyến khích sự đa dạng ý kiến và sáng tạo.

- *Sự phát triển cá nhân*: Sự phát triển cá nhân không chỉ đơn thuần là việc có cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng trong công việc, mà còn là quá trình tự truyền đạt kiến thức và kinh nghiệm, từ đó nâng cao khả năng và hiệu suất làm việc của bản thân. Trong một môi trường làm việc tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân, nhân viên được khuyến khích và hỗ trợ để tham gia các khóa đào tạo, hội thảo, và các hoạt động phát triển kỹ năng khác. Điều này giúp họ cải thiện và mở rộng kiến thức và kỹ năng của mình, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và đóng góp tích cực vào tổ chức. Sự phát triển cá nhân cũng bao gồm việc nhân viên được đánh giá và nhận phản hồi đúng mức về công việc của mình. Phản hồi tích cực sẽ khuyến khích họ tiếp tục nỗ lực và phát triển bản thân. Ngoài ra, cơ hội thăng tiến và tiếp cận các vị trí lãnh đạo cũng là một phần quan trọng của sự phát triển cá nhân, khiến cho nhân viên cảm thấy hài lòng và động viên để tiếp tục phấn đấu và nâng cao khả năng của mình.

- *Sự gắn kết với tổ chức*: Sự gắn kết với tổ chức không chỉ đơn giản là sự cam kết và lòng trung thành, mà còn là một cảm giác sâu sắc của sự hài lòng và tự hào với công việc và tổ chức mà mình làm việc. Khi nhân viên cảm thấy gắn bó với tổ chức, họ sẽ tự nguyện hơn để đóng góp và phát triển cùng tổ chức. Họ sẽ không chỉ làm việc vì

mục đích cá nhân mà còn vì lợi ích chung của tổ chức. Họ sẽ tự đặt ra những tiêu chuẩn cao cho bản thân và nỗ lực để đạt được chúng, đồng thời tạo ra một môi trường làm việc tích cực và động viên đồng nghiệp. Sự gắn bó này cũng tạo ra một cảm giác của sự chia sẻ và sự đồng điệu với giá trị và mục tiêu của tổ chức. Họ sẽ là những nhân viên tự giác và sáng tạo, không ngừng học hỏi và phát triển bản thân để đồng hành cùng tổ chức trong mọi thử thách và thành công.

## **1.4. Các công cụ tạo động lực lao động**

### ***1.4.1. Các công cụ tạo động lực bằng tài chính***

*Lương và phúc lợi:* Đây là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong việc kích thích động lực cho người lao động. Lương và phúc lợi là điều người lao động quan tâm đến đầu tiên để có thể đảm bảo được cuộc sống của mình và gia đình. Tiền lương phải được trả xứng đáng với công sức và kinh nghiệm người lao động bỏ ra trong quá trình làm việc và những đóng góp của họ cho tổ chức. Tiền lương không chỉ là phương tiện để người lao động có thể đảm bảo cuộc sống cá nhân mà còn là sự ghi nhận của tổ chức đối với cá nhân người lao động.

Ngoài lương cơ bản, các chế độ phúc lợi khác như bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm xã hội, ngày nghỉ phép, chính sách hỗ trợ học tập cho con cái, ... cũng là yếu tố giúp đẩy mạnh động lực cho người lao động. Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp trả cho người lao động dưới hình thức hỗ trợ về cuộc sống của người lao động cũng như gia đình họ. Khi một tổ chức đầu tư vào chế độ phúc lợi cho người lao động, họ đang đặt nền tảng cho một mối quan hệ làm việc bền vững và có ý nghĩa. Một chế độ phúc lợi tốt không chỉ thu hút và duy trì nhân viên tài năng mà còn là một công cụ quan trọng trong việc tạo ra một văn hóa làm việc tích cực và hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp.

*Chế độ khen thưởng:* Khen thưởng cũng là hình thức tạo động lực cho người lao động. Thông qua việc trao tiền thưởng, phần thưởng, và các đạt được nổi bật, khen thưởng không chỉ đáp ứng nhu cầu vật chất mà còn kích thích tinh thần và thể hiện sự đánh giá và công nhận của doanh nghiệp đối với nỗ lực và thành tích của người lao động. Tiền thưởng và phần thưởng không chỉ là kích thích vật chất mà còn tác động trực tiếp đến động lực làm việc của nhân viên. Việc đánh giá và thưởng cho những thành tích tốt giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực và khích lệ người lao động duy trì hiệu suất làm việc tốt.

*Các khuyến khích tài chính khác:* Bên cạnh các chính sách về lương, thưởng, phúc lợi, chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua những khuyến khích tài chính

khác như phụ cấp, trợ cấp khi nhân viên đi công tác, quỹ phát triển chuyên môn, kỹ năng cho bản thân, phụ cấp đi lại, ăn trưa, ... cũng cần được chú trọng. Ngoài ra, chính sách thăm hỏi và hỗ trợ nhân viên hoặc người thân của nhân viên khi ốm đau, bệnh tật, ... hoặc chính sách hỗ trợ khi gia đình nhân viên có hiếu, hi, ... cũng được coi là các chính sách khuyến khích tài chính khác. Những hoạt động trên góp vai trò không nhỏ trong việc tạo động lực lao động cho nhân viên, không những là một cách gián tiếp giúp tăng thu nhập cho họ mà còn tạo điều kiện cho nhân viên yên tâm làm việc và thể hiện sự quan tâm, động viên của tổ chức đối với nhân viên.

#### ***1.4.2. Các công cụ tạo động lực phi tài chính***

*Bản thân công việc:* Công việc có ảnh hưởng lớn đến động lực của mỗi cá nhân thông qua nhiều yếu tố như vai trò và ý nghĩa của nó, độ phức tạp, khả năng tiêu chuẩn hóa, độ độc lập và mức độ lặp lại. Vì vậy, để kích thích động lực của nhân viên, tổ chức cần quan tâm đến việc thiết kế công việc, thường xuyên cập nhật và làm phong phú hơn các nhiệm vụ của từng cá nhân. Cần tạo ra môi trường làm việc ít nhàm chán hơn, tăng dần cả về số lượng và độ phức tạp của công việc, đồng thời nâng cao tính độc lập và sự sáng tạo. Ngoài ra, các quy trình, thủ tục của bản thân công việc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho chuyên viên. Quy trình, thủ tục đơn giản hóa sẽ khiến chuyên viên sẵn sàng và có động lực hoàn thành hơn so với một công việc có quy trình cồng kềnh, phức tạp. Sự yêu thích công việc và cảm giác hứng thú khi tham gia vào công việc là nguồn động lực mạnh mẽ nhất, giúp mỗi người hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả và đạt được thành công trong sự nghiệp của mình.

*Sự công nhận trong công việc:* Yếu tố sự công nhận trong công việc đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến động lực của người lao động. Sự công nhận cần phải được thực hiện một cách công bằng và minh bạch, giúp người lao động cảm thấy giá trị và được coi trọng trong tổ chức. Khi công việc của họ được đánh giá cao và được công nhận là quan trọng, họ thường cảm thấy họ đang đóng góp vào mục tiêu chung của tổ chức, từ đó tạo nên động lực mạnh mẽ để tiếp tục nỗ lực. Sự công nhận thường đi kèm với phản hồi xây dựng, giúp người lao động hiểu rõ điểm mạnh và điểm cần cải thiện trong công việc của mình. Phản hồi tích cực và xây dựng không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn khuyến khích sự nỗ lực và sáng tạo.

*Cơ hội phát triển, thăng tiến:* Yếu tố cơ hội phát triển trong công việc đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến động lực của người lao động. Khi người lao động nhận thấy có cơ hội để phát triển kỹ năng và tiến xa trong sự nghiệp của mình, họ thường cảm thấy động lực và cam kết hơn trong công việc hàng ngày. Ngoài ra, cơ hội thăng tiến trong công việc cũng là một yếu tố quan trọng. Khi người lao động thấy rằng họ có cơ

hội thăng tiến, họ thường cảm thấy được động viên và tạo ra một mục tiêu cụ thể để đạt được. Việc có cơ hội thăng tiến không chỉ tạo ra một mục tiêu rõ ràng mà còn khuyến khích sự nỗ lực và sự cam kết với công việc. Cơ hội phát triển và thăng tiến cũng liên quan đến việc được công nhận và đánh giá công bằng. Khi nhân viên thấy rằng sự cống hiến của họ được công nhận và đánh giá đúng mức, họ thường cảm thấy tự tin hơn và sẵn lòng đóng góp hơn vào công việc của mình.

*Điều kiện làm việc:* Điều kiện làm việc thoải mái, sạch sẽ và an toàn giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự hứng khởi và tập trung trong công việc. Một lịch trình làm việc linh hoạt và khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Một môi trường làm việc mà không áp đặt áp lực quá lớn và cho phép nhân viên có thời gian cho gia đình và sở thích cá nhân thường tạo ra sự hài lòng và cam kết cao hơn với công việc. Ngược lại, áp lực công việc quá lớn và thiếu sự linh hoạt trong lịch trình làm việc có thể gây ra căng thẳng và giảm động lực của nhân viên.

*Phong cách lãnh đạo:* Một lãnh đạo có phong cách định hướng rõ ràng và đồng nhất thường tạo ra một môi trường ổn định và dễ dàng để nhận biết mục tiêu và kế hoạch công việc, từ đó khích lệ sự cam kết và động lực của nhân viên. Ngoài ra, sự hỗ trợ và động viên từ lãnh đạo cũng có ảnh hưởng lớn đến động lực của nhân viên. Một lãnh đạo tích cực, sẵn lòng lắng nghe và hỗ trợ nhân viên trong việc giải quyết vấn đề có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực và khuyến khích sự nỗ lực và sáng tạo. Hơn nữa, phản hồi và đối xử công bằng từ lãnh đạo cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên. Phong cách lãnh đạo công bằng và công minh tạo ra một môi trường làm việc mà mọi người cảm thấy được đánh giá cao và được đối xử công bằng, từ đó tăng cường động lực và cam kết của họ đối với công việc. Sự lãnh đạo gương mẫu cũng góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên. Một lãnh đạo gương mẫu, mạnh mẽ và có phẩm chất đạo đức thường tạo ra một tác động tích cực đến động lực và sự cam kết của nhân viên.

*Mối quan hệ trong công việc:* Mối quan hệ trong công việc đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Sự hỗ trợ và hợp tác tích cực giữa đồng nghiệp thường tạo ra một môi trường làm việc thoải mái và đầy động lực. Khi có sự hỗ trợ và hợp tác từ đồng nghiệp, người lao động cảm thấy được đồng đội đánh giá cao và hỗ trợ, từ đó tạo động lực để làm việc hiệu quả và đạt được mục tiêu. Mối quan hệ tin cậy và sự hỗ trợ từ lãnh đạo cũng mang lại cảm giác an tâm và tự tin cho nhân viên, từ đó khích lệ họ làm việc hiệu quả hơn.

## 1.5. Kinh nghiệm về tạo động lực lao động của trường đại học trong nước và quốc tế

Trường đại học VinUni tích cực học hỏi kinh nghiệm từ hai trường đại học danh tiếng, FPT và Cornell, để nâng cao động lực lao động cho nhân viên. FPT là trường đại học trong nước cùng phân khúc với trường đại học VinUni, trong khi đó Cornell là trường đại học quốc tế VinUni đã ký hợp tác phát triển.

*Kinh nghiệm của trường Đại học FPT:* Trường Đại học FPT, thành lập năm 2006, là một trong những trường đại học tư thục hàng đầu tại Việt Nam, trực thuộc Tập đoàn FPT. Trường nổi bật với chương trình đào tạo chất lượng cao trong các lĩnh vực công nghệ thông tin, kinh tế, và quản trị kinh doanh. Đại học FPT không chỉ chú trọng đào tạo kiến thức chuyên môn mà còn phát triển kỹ năng mềm và tư duy sáng tạo cho sinh viên, chuẩn bị cho họ sẵn sàng hội nhập vào thị trường lao động toàn cầu.

Trường Đại học FPT đã áp dụng nhiều chiến lược hiệu quả để tạo động lực cho đội ngũ nhân viên của mình. Tại đây, họ tập trung vào các biện pháp tạo động lực phi tài chính, như cải thiện môi trường làm việc, chính sách đào tạo, phát triển, cơ hội thăng tiến bởi đây cũng chính là những nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực lao động. Trước hết, FPT tạo ra một môi trường làm việc sáng tạo và năng động, khuyến khích nhân viên tự do đề xuất ý tưởng và tham gia vào các dự án nghiên cứu, đổi mới. Chính sách đào tạo và phát triển nhân viên được chú trọng với các khóa học chuyên môn, kỹ năng mềm và quản lý, cùng với cơ hội tham gia các hội thảo và chương trình học bổng. Văn hóa công ty tích cực thúc đẩy sự gắn kết, hỗ trợ lẫn nhau qua các hoạt động teambuilding và chương trình tình nguyện. Bên cạnh đó, FPT còn cam kết mang lại cơ hội thăng tiến rõ ràng, với các chương trình mentoring và coaching giúp nhân viên phát triển kỹ năng và tích lũy kinh nghiệm. Nhờ những chiến lược này, FPT đã xây dựng được một đội ngũ nhân viên tận tâm, nhiệt huyết và chuyên nghiệp, góp phần quan trọng vào sự phát triển và thành công của nhà trường.

*Kinh nghiệm của trường Cornell, Mỹ:* Đại học Cornell là một trong những trường đại học tư thục hàng đầu tại Hoa Kỳ, được thành lập vào năm 1865 tại Bang New York. Trường nổi tiếng với chất lượng giáo dục và nghiên cứu cao cấp, với các chương trình đa ngành từ cấp độ đại học đến sau đại học. Cornell có một trong những cơ sở vật chất hiện đại nhất và đội ngũ giáo viên và nhà nghiên cứu xuất sắc. Trường cũng nổi tiếng với sự đa dạng về ngành học và sinh viên đến từ khắp nơi trên thế giới.

Để đạt được những thành tựu như vậy, Cornell cũng sở hữu đội ngũ cán bộ nhân viên xuất sắc, tinh nhuệ và có động lực làm việc cao. Cornell cũng rất chú trọng vào các công

cụ tạo động lực phi tài chính như môi trường làm việc và sự phát triển cho nhân viên, vậy nên họ cung cấp những khóa đào tạo và chương trình phát triển cá nhân để giúp nhân viên nâng cao kỹ năng và kiến thức của mình. Ví dụ như chương trình Professional Development Program (PDP) được thiết kế đặc biệt cho nhân viên hành chính và nhân viên hỗ trợ sinh viên, PDP cung cấp các khóa học về kỹ năng mềm, quản lý thời gian, giao tiếp hiệu quả, và nhiều chủ đề khác nhằm nâng cao hiệu suất làm việc và cung cấp kiến thức mới cho nhân viên. Đây là một ví dụ về cách Cornell tạo điều kiện cho nhân viên phát triển bản thân và cải thiện kỹ năng làm việc. Họ cũng cung cấp các dịch vụ hỗ trợ như tư vấn sự nghiệp, chăm sóc sức khỏe tinh thần và các hoạt động giải trí để hỗ trợ nhân viên trong công việc và cuộc sống hàng ngày. Một ví dụ cụ thể về hỗ trợ và chăm sóc nhân viên tại Cornell là chương trình Employee Assistance Program (EAP). EAP cung cấp các dịch vụ tư vấn và hỗ trợ cho nhân viên trong nhiều lĩnh vực khác nhau, bao gồm tư vấn sự nghiệp, tư vấn tâm lý và chăm sóc sức khỏe tinh thần. Ngoài ra, Cornell cũng tổ chức các hoạt động giải trí và sự kiện xã hội như các buổi triển lãm, hội thảo và các hoạt động thể thao để tạo điều kiện cho nhân viên thư giãn và kết nối với nhau. Những dịch vụ và hoạt động này giúp hỗ trợ và chăm sóc nhân viên tại Cornell trong cả công việc và cuộc sống hàng ngày.

Từ những kinh nghiệm của trường Đại học FPT và Đại học Cornell, tác giả rút ra được phương thức nâng cao động lực lao động như sau:

- Xác định nhu cầu của người lao động, xây dựng chính sách phù hợp với nhu cầu của người lao động để tạo động lực làm việc cho người lao động, từ đó tăng năng suất và hiệu quả lao động của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu của người lao động bằng các công cụ tài chính và công cụ phi tài chính như xây dựng các chế độ lương thưởng, đãi ngộ phù hợp với khả năng của người lao động, có những chương trình gắn kết giữa người lao động và tổ chức, nâng cao đời sống tinh thần của người lao động.
- Thực hiện triển khai các công cụ, biện pháp một cách công bằng và khách quan trong tổ chức.

## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VINUNI

### 2.1. Giới thiệu khái quát về trường Đại học VinUni

#### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Trường Đại học VinUni (VinUniversity) là trường đại học tư thục phi lợi nhuận tại Hà Nội, Việt Nam. Trường đã được Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc phê duyệt quyết định thành lập vào ngày 17 tháng 12 năm 2019 với tổng đầu tư lên tới 6.500 tỉ đồng từ Tập đoàn Vingroup.

Theo lãnh đạo Tập đoàn Vingroup, VinUni đặt mục tiêu góp mặt trong danh sách 50 trường Đại học trẻ hàng đầu thế giới, đã bắt tay hợp tác cùng 2 trường đại học tinh hoa hàng đầu thế giới - Đại học Cornell và Đại học Pennsylvania. Đây cũng là 2 đối tác chiến lược tham gia toàn diện từ việc quản trị đến phát triển chương trình cho tuyển dụng, tuyển sinh và kiểm định chất lượng. Tháng 4 năm 2018, dự án trường Đại học VinUni đã ký kết thỏa thuận hợp tác chiến lược với Đại học Cornell và Đại học Pennsylvania (đây là 2 trường thuộc nhóm Ivy League). Sáng ngày 14 tháng 11 năm 2018, Tập đoàn Vingroup đã chính thức xây dựng dự án trường Đại học VinUni. Ngày 17 tháng 12 năm 2019, Thủ tướng Chính phủ đã chính thức phê duyệt quyết định thành lập Trường đại học VinUni, với quy mô năm đầu tiên dự kiến là 300 sinh viên. GS. Rohit Verma là Hiệu trưởng đầu tiên của VinUni sau khi có quyết định của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập trường.

Sau 14 tháng triển khai, VinUni đã hoàn thiện trên tổng diện tích 23 ha, hệ thống cơ sở vật chất được xây dựng theo các tiêu chuẩn QS 5 sao của tổ chức kiểm định giáo dục Quacquarelli Symonds. Trường đại học VinUni sở hữu vị trí đắc địa tại cửa ngõ phía Tây của quần thể khu đô thị đẳng cấp quốc tế Vinhomes Ocean Park Gia Lâm Hà Nội. Được xây dựng trên khu đất với diện tích 23ha, ngôi trường đáp ứng quy mô khoảng 3.500 sinh viên và cán bộ giảng viên. Khuôn viên trường bao gồm 13 khối nhà, trong đó có các hạng mục Tòa nhà chính, thư viện, nhà thể thao, khu khán đài thể thao, ký túc xá sinh viên và khu kỹ thuật, phụ trợ.

Đại học VinUniversity sở hữu những ưu thế vượt trội trong việc kiến tạo môi trường giáo dục chất lượng hàng đầu Việt Nam. Từ cơ sở hạ tầng, hệ thống môn học, đội ngũ chuyên gia – giáo viên đều đạt chuẩn quốc tế. Hiện tại, VinUni tập trung đào tạo 12 ngành, trong 4 lĩnh vực chính: Kinh doanh và Quản lý, Kỹ thuật - Máy tính - Công nghệ thông tin và Sức khỏe, Giáo dục khai phóng. Trong đó:

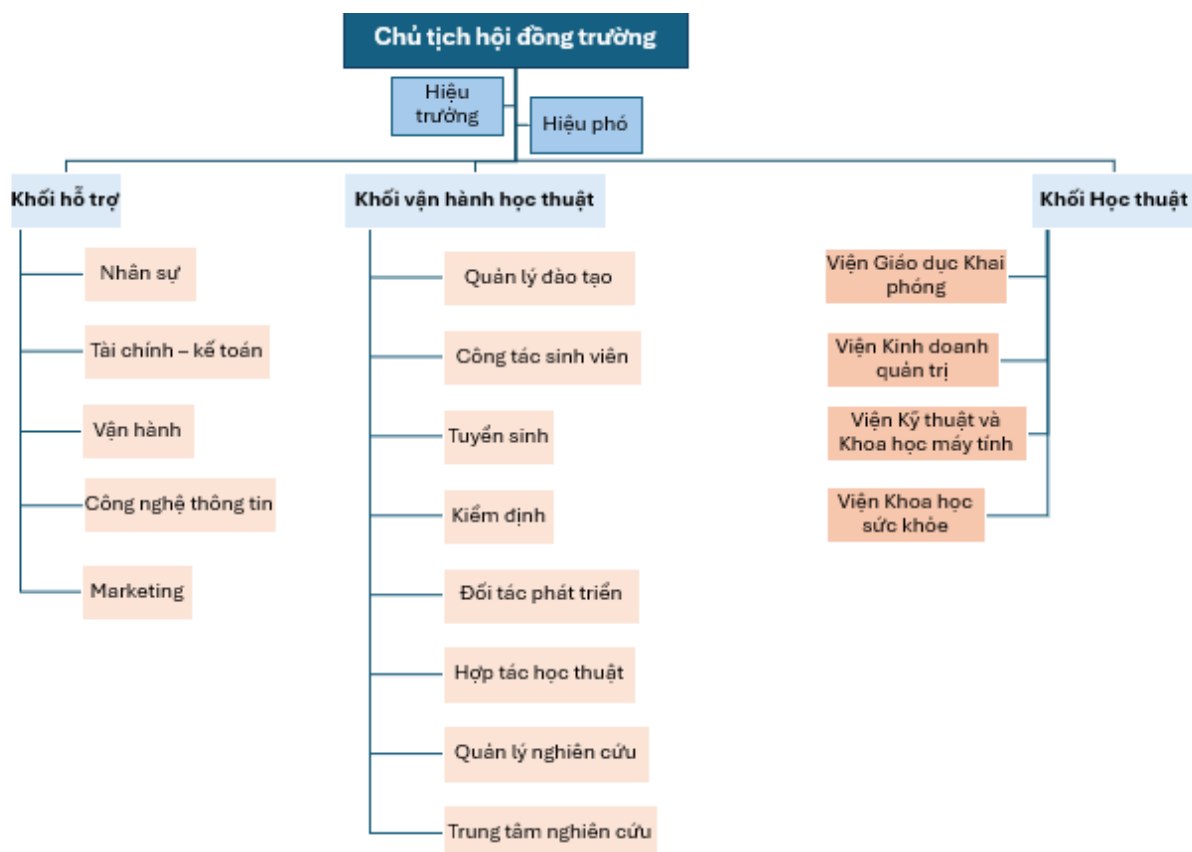
- Lĩnh vực Kinh doanh và Quản lý gồm 3 ngành học: Quản trị kinh doanh, Bất động sản, Quản trị khách sạn.
- Lĩnh vực Kỹ thuật – Máy tính và Công nghệ thông tin gồm 4 ngành học: Kỹ thuật cơ khí, Kỹ thuật điện, Khoa học máy tính, Khoa học dữ liệu.
- Lĩnh vực Sức khỏe gồm 2 ngành: Y khoa và Điều dưỡng.
- Lĩnh vực Giáo dục Khai phóng gồm 3 ngành: Truyền thông, Tâm lý học và Kinh tế học

Các ngành học đều được giảng dạy dựa trên giáo trình của những trường đại học danh tiếng, đảm bảo theo các tiêu chuẩn quốc tế. Nhờ đó, khi ra trường, sinh viên VinUni sẽ được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để trở thành công dân toàn cầu.

### ***2.1.2. Tầm nhìn và sứ mệnh***

- Tầm nhìn: Đại học VinUni là trường đại học tư thục Việt Nam, phi lợi nhuận, được xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế, tích hợp những mô hình giáo dục đại học tốt nhất toàn cầu. Mục tiêu của trường là tạo ra bước đột phá về chất lượng giáo dục đại học ở Việt Nam và đạt được sự công nhận toàn cầu trong vòng 30 năm kể từ khi thành lập.
- Sứ mệnh: Sứ mệnh của Đại học VinUni là đào tạo lực lượng lao động tài năng có chuyên môn, kỹ năng, phát triển cá nhân và cống hiến hết mình để đạt được hiệu quả cao nhất có thể, góp phần vào sự thịnh vượng của cá nhân, xã hội và tạo tác động tích cực đến nền kinh tế tri thức toàn cầu.

### ***2.1.3. Cơ cấu tổ chức quản lý***



**Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức trường đại học VinUni**

(Nguồn: Sơ đồ trường đại học VinUni)

Cơ cấu tổ chức Đại học VinUni bao gồm 3 khối: Khối học thuật, Khối Hỗ trợ học thuật và Khối vận hành.

**Khối Học Thuật:** Bao gồm các chức danh như Hiệu trưởng, các Viện trưởng, Viện phó và đội ngũ Giảng viên. Trong đó, Hiệu trưởng đứng đầu và chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ hoạt động học thuật của trường. Các Viện trưởng và Viện phó giúp Hiệu trưởng quản lý hoạt động của từng Viện một cách hiệu quả. Đội ngũ Giảng viên là những người tham gia trực tiếp vào việc giảng dạy, nghiên cứu và phát triển chương trình học.

**Khối Hỗ Trợ Học Thuật:** Bao gồm các phòng ban hỗ trợ cho các Viện trong các hoạt động học thuật. Công tác của khối này nhằm mục đích hỗ trợ các hoạt động học thuật và tạo điều kiện thuận lợi cho sinh viên trong quá trình học tập và nghiên cứu.

**Khối Vận Hành:** Bao gồm các phòng ban chức năng như Phòng Tài chính, Phòng Nhân sự, Phòng Vận hành, Phòng IT, và các phòng ban khác chịu trách nhiệm về hoạt động hành chính và vận hành của trường. Công tác của khối này nhằm mục đích đảm bảo các hoạt động của trường diễn ra trơn tru và hiệu quả từ mặt tổ chức và vận hành.

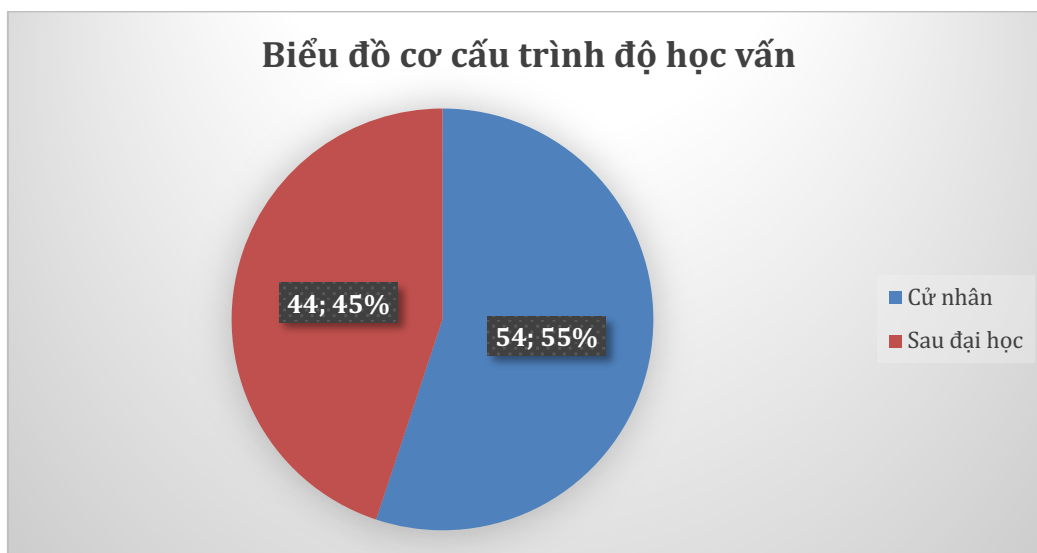
Tại trường đại học VinUni, mỗi bộ phận và phòng ban đều có cấp trên là các lãnh đạo

và cấp dưới là các chuyên viên. Các chuyên viên trong tổ chức chịu trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ và chỉ thị được giao theo yêu cầu của lãnh đạo trực tiếp của họ. Các lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc chỉ đạo và hướng dẫn các chuyên viên để hoàn thành các nhiệm vụ và công việc một cách hiệu quả. Qua việc phối hợp giữa lãnh đạo và chuyên viên, VinUni không chỉ đảm bảo sự tổ chức trong công việc mà còn thúc đẩy sự phát triển và thành công của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Đề án này sẽ tập trung vào đội ngũ chuyên viên thuộc hai Khối hỗ trợ và Khối vận hành học thuật.

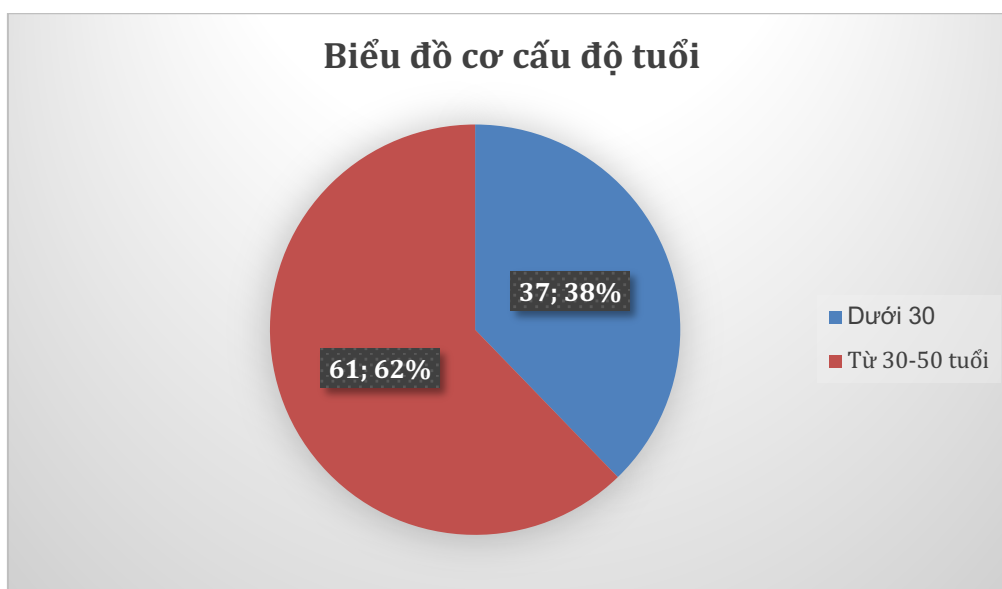
#### **2.1.4. Đặc điểm đội ngũ chuyên viên**

Hiện nay, trường đại học VinUni có tổng cộng 98 Chuyên viên thuộc hai khối Hỗ trợ và Vận hành học thuật.



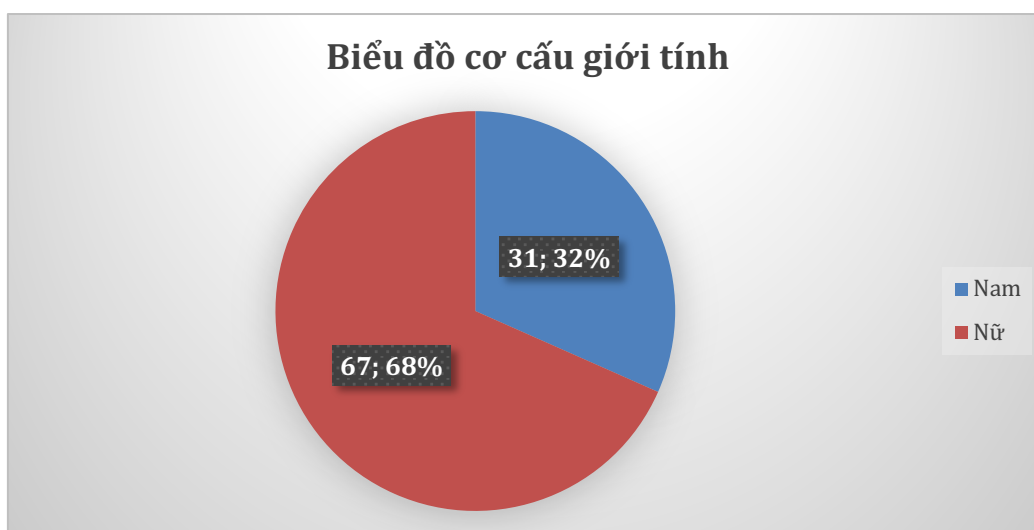
**Biểu đồ 2.1. Biểu đồ cơ cấu trình độ học vấn chuyên viên trường đại học VinUni**

(Nguồn: Báo cáo Nhân sự trường Đại học VinUni)



**Biểu đồ 2.2. Biểu đồ cơ cấu độ tuổi chuyên viên trường đại học VinUni**

(Nguồn: Báo cáo Nhân sự trường Đại học VinUni)



**Biểu đồ 2.3. Biểu đồ cơ cấu giới tính chuyên viên trường đại học VinUni**

(Nguồn: Báo cáo Nhân sự trường Đại học VinUni)

Có thể thấy, phần lớn chuyên viên trường đại học VinUni đạt trình độ học vấn đại học, chiếm trên 50% phần trăm, phần còn lại đạt trình độ học vấn sau đại học. Về độ tuổi, có 37 chuyên viên nằm dưới độ tuổi 30, chiếm khoảng 38%, phần lớn chuyên viên nằm trong độ tuổi từ 30-50, chiếm 62% tổng số chuyên viên.

Về cơ cấu giới tính, số lượng chuyên viên nữ của trường đại học VinUni chiếm phần lớn, gần 68%, trong khi đó, số lượng chuyên viên nam chỉ bằng một nửa, với 31 chuyên viên nam, chiếm 32% tổng số chuyên viên.

Đội ngũ chuyên viên tại trường đại học VinUni được đánh giá cao về chất lượng chuyên

môn, với nền tảng học thuật vững vàng và kinh nghiệm làm việc phong phú. Họ thường được tuyển chọn từ các trường đại học danh tiếng trong nước và quốc tế, đảm bảo khả năng hỗ trợ hiệu quả trong các lĩnh vực quản lý giáo dục, dịch vụ sinh viên, tư vấn học thuật, và phát triển kỹ năng nghề nghiệp. Đặc biệt, đội ngũ này có tinh thần đổi mới và sáng tạo, luôn sẵn sàng đón nhận và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại. Họ thường xuyên phải thích ứng với sự thay đổi của môi trường giáo dục toàn cầu, điều này đòi hỏi sự nhạy bén và khả năng phát triển liên tục.

Ngoài ra, đội ngũ chuyên viên tại VinUni còn nổi bật với khả năng giao tiếp và kết nối tốt. Họ thường xuyên làm việc trực tiếp với sinh viên, giảng viên, và các đối tác doanh nghiệp, tạo dựng mối quan hệ hiệu quả để thúc đẩy sự tương tác tích cực giữa các bên liên quan. Tính chuyên nghiệp và cam kết mạnh mẽ với sứ mệnh phát triển giáo dục chất lượng cao cũng là một trong những yếu tố quan trọng của đội ngũ chuyên viên này. Họ làm việc với tiêu chuẩn cao, đồng thời hỗ trợ sinh viên phát triển toàn diện cả về mặt học thuật và kỹ năng mềm.

Không chỉ vậy, đội ngũ chuyên viên tại VinUni luôn chú trọng đến việc phát triển bản thân, tham gia các khóa đào tạo để nâng cao kiến thức chuyên môn và kỹ năng quản lý. Sự ứng dụng công nghệ và dữ liệu vào quy trình làm việc cũng giúp họ tăng cường hiệu quả hoạt động. Với kinh nghiệm làm việc và học tập trong môi trường quốc tế, đội ngũ chuyên viên này mang lại góc nhìn đa dạng và quốc tế hóa, góp phần quan trọng vào sự phát triển nhanh chóng của VinUni.

## **2.2. Thực trạng tạo động lực lao động tại trường đại học VinUni và mức độ hài lòng của chuyên viên**

### ***2.2.1. Thực trạng chung về tạo động lực bằng các công cụ tạo động lực tại VinUni***

Để nghiên cứu thực trạng tạo động lực lao động, tác giả đã thực hiện khảo sát với 60 chuyên viên thuộc hai khối Hỗ trợ và Vận hành học thuật. Tỷ lệ chuyên viên của hai khối tham gia vào khảo sát như sau:



**Biểu đồ 2.4. Biểu đồ tỷ lệ chuyên viên tham gia khảo sát**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Các chuyên viên tham gia khảo sát được yêu cầu đánh giá mức độ hài lòng theo thang đo Likert với từng yếu tố: Lương và phúc lợi; Chế độ khen thưởng; Các khuyến khích tài chính khác; Bản thân công việc; Sự công nhận trong công việc; Cơ hội phát triển, thăng tiến; Điều kiện làm việc; Phong cách lãnh đạo; Mối quan hệ trong công việc.

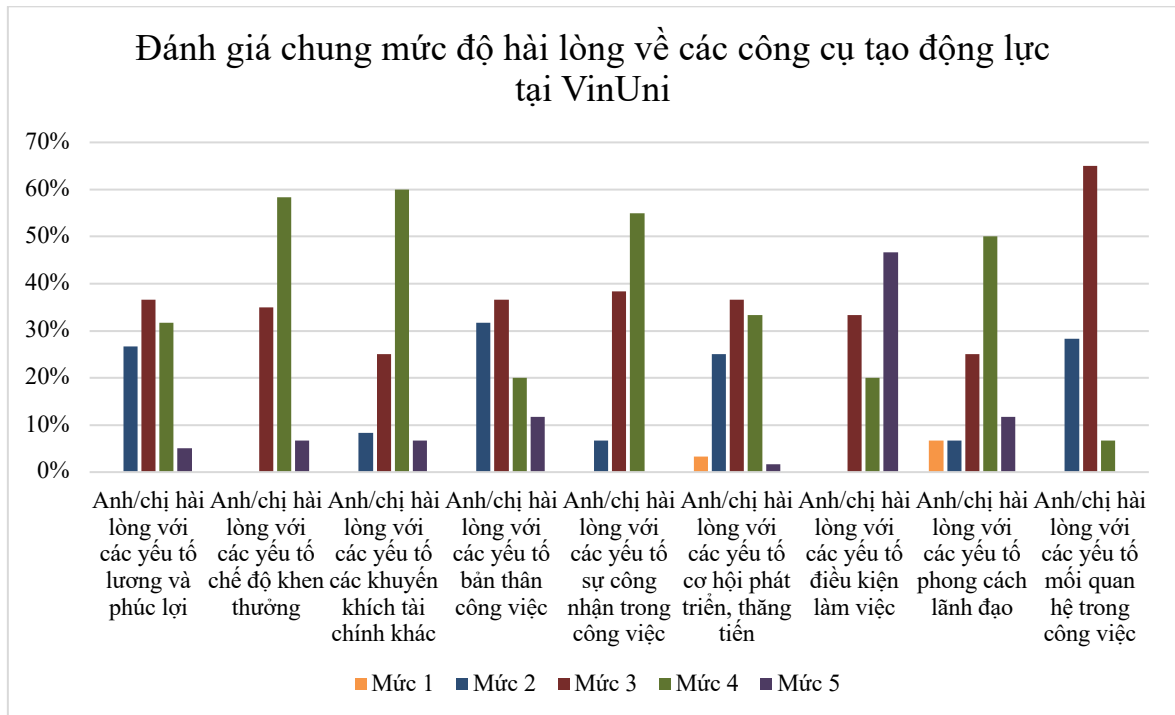
Tổng quan, theo bảng điểm trung bình mức độ hài lòng với các yếu tố khi làm việc tại VinUni (Bảng 2.1) dưới đây, chuyên viên tại VinUni hài lòng nhất với **điều kiện làm việc, chế độ khen thưởng, các khuyến khích tài chính khác**, trong khi họ ít hài lòng nhất với **mối quan hệ trong công việc, cơ hội thăng tiến**. Các yếu tố khác như sự công nhận, phong cách lãnh đạo, bản thân công việc và chế độ lương, phúc lợi được đánh giá chủ yếu ở mức trung bình đến khá.

TT	Nội dung	Điểm trung bình
<b>Mức độ hài lòng về các công cụ tạo động lực bằng tài chính</b>		
1	Anh/chị hài lòng với các yếu tố lương và phúc lợi	<b>3.15</b>
2	Anh/chị hài lòng với các yếu tố chế độ khen thưởng	<b>3.72</b>
3	Anh/chị hài lòng với các yếu tố các khuyến khích tài chính khác	<b>3.65</b>
<b>Mức độ hài lòng về các công cụ tạo động lực phi tài chính</b>		
4	Anh/chị hài lòng với các yếu tố bản thân công việc	<b>3.12</b>
5	Anh/chị hài lòng với các yếu tố sự công nhận trong công việc	<b>3.48</b>
6	Anh/chị hài lòng với các yếu tố cơ hội phát triển, thăng tiến	<b>3.05</b>

7	Anh/chị hài lòng với các yếu tố điều kiện làm việc	4.13
8	Anh/chị hài lòng với các yếu tố phong cách lãnh đạo	3.53
9	Anh/chị hài lòng với các yếu tố mối quan hệ trong công việc	2.78

**Bảng 2.1. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng với các yếu tố khi làm việc tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)



**Biểu đồ 2.5. Biểu đồ đánh giá chung mức độ hài lòng về các công cụ tạo động lực tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Với các yếu tố được đưa ra khảo sát trong bảng hỏi, bao gồm: *lương và phúc lợi, chế độ khen thưởng, các khuyến khích tài chính khác, bản thân công việc, sự công nhận trong công việc, cơ hội phát triển, thăng tiến, điều kiện làm việc, phong cách lãnh đạo, mối quan hệ trong công việc*, kết quả cho thấy có sự đa dạng trong mức độ hài lòng của họ.

Đầu tiên với công cụ tạo động lực bằng tài chính, về *lương và phúc lợi*, đa số chuyên viên hài lòng ở mức trung bình hoặc chưa hài lòng với 27% chuyên viên đánh giá ở mức 2 và 37% đánh giá ở mức 3, 32% đánh giá mức 4, trong khi chỉ có 5% rất hài lòng ở mức 5. *Chế độ khen thưởng* được đánh giá cao nhất với phần lớn đánh giá ở mức 3 (35%) và mức 4 (58%) và có 7% rất hài lòng ở mức 5. Các *khuyến khích tài chính khác* cũng được đánh giá cao với 60% đánh giá ở mức 4 và 7% ở mức 5.

Với các công cụ tạo động lực phi tài chính, *bản thân công việc* có mức độ hài lòng thấp

hơn với tỷ lệ 32% đánh giá mức 2 và 37% người ở mức 3, chỉ có 12% đánh giá mức rất hài lòng ở mức 5, cho thấy đây là yếu tố cần chú ý cải thiện. *Sự công nhận trong công việc* chủ yếu được đánh giá ở mức trung bình, không có ai đánh giá ở mức 1 và mức 5. *Cơ hội phát triển, thăng tiến* cũng là yếu tố cần được chú trọng khi có 3% chuyên viên tham gia khảo sát ở mức 1 và 25% đánh giá ở mức 2. **Điều kiện làm việc** có mức độ hài lòng cao nhất với 33% đánh giá mức 3, chỉ có **20%** đánh giá **mức 4** và **47%** ở **mức 5**. *Phong cách lãnh đạo* được đánh giá khá cao với 50% đánh giá ở mức 4 và 25% ở mức 3. **Mối quan hệ trong công việc** là yếu tố được đánh giá thấp nhất, với **mức 3 (65%)**, và **28%** đánh giá ở **mức 2**.

### 2.2.2. Thực trạng các công cụ tạo động lực bằng tài chính tại VinUni

- **Chế độ lương và phúc lợi:** Chế độ lương và phúc lợi tại VinUni được thiết kế cạnh tranh, so với các trường đại học tư trong nước. Cơ cấu lương của VinUni bao gồm 70% lương cứng và 30% thưởng hoàn thành công việc. Về việc điều chỉnh lương, ngoài việc được điều chỉnh lương khi có thay đổi về khối lượng, phạm vi công việc, chuyên viên được xem xét điều chỉnh lương định kỳ hàng năm căn cứ vào yếu tố kết quả công việc cá nhân. VinUni cũng sử dụng hệ thống lương 3P để chi trả cho chuyên viên để đảm bảo việc chi trả lương công bằng: P1 (Pay for Position): Trả lương cho vị trí công việc; P2 (Pay for Person): Trả lương cho năng lực của người giữ vị trí công việc; P3 (Pay for Performance): Trả lương cho kết quả đạt được của người giữ vị trí công việc. Về việc chi trả lương, VinUni luôn chi trả lương đúng hạn, lương được chi trả vào ngày cuối cùng của mỗi tháng, không có vấn đề về việc nợ lương.

Bên cạnh đó, VinUni còn cung cấp nhiều phúc lợi phụ trợ như bảo hiểm sức khỏe toàn diện cho chuyên viên và gia đình, hỗ trợ học phí cho con em chuyên viên, và các chế độ nghỉ phép linh hoạt. Những phúc lợi này không chỉ giúp nâng cao chất lượng cuộc sống của các chuyên viên mà còn giúp họ cảm thấy yên tâm và tập trung vào công việc. Ngoài các khoản bảo hiểm bắt buộc của Nhà nước (Bảo hiểm Xã hội, Bảo hiểm Y tế, Bảo hiểm Thất nghiệp), VinUni còn có chương trình khám sức khỏe định kỳ 1 lần/năm cho chuyên viên. Ngoài ra, chuyên viên cũng được hưởng các khoản phụ cấp như tiền cơm trưa, chi phí đi lại, điện thoại và hỗ trợ xe đưa đón đối với chuyên viên ở xa.

Để hiểu rõ hơn về thực trạng triển khai các công cụ này, kết quả khảo sát chuyên viên dưới đây sẽ cung cấp những số liệu cụ thể.

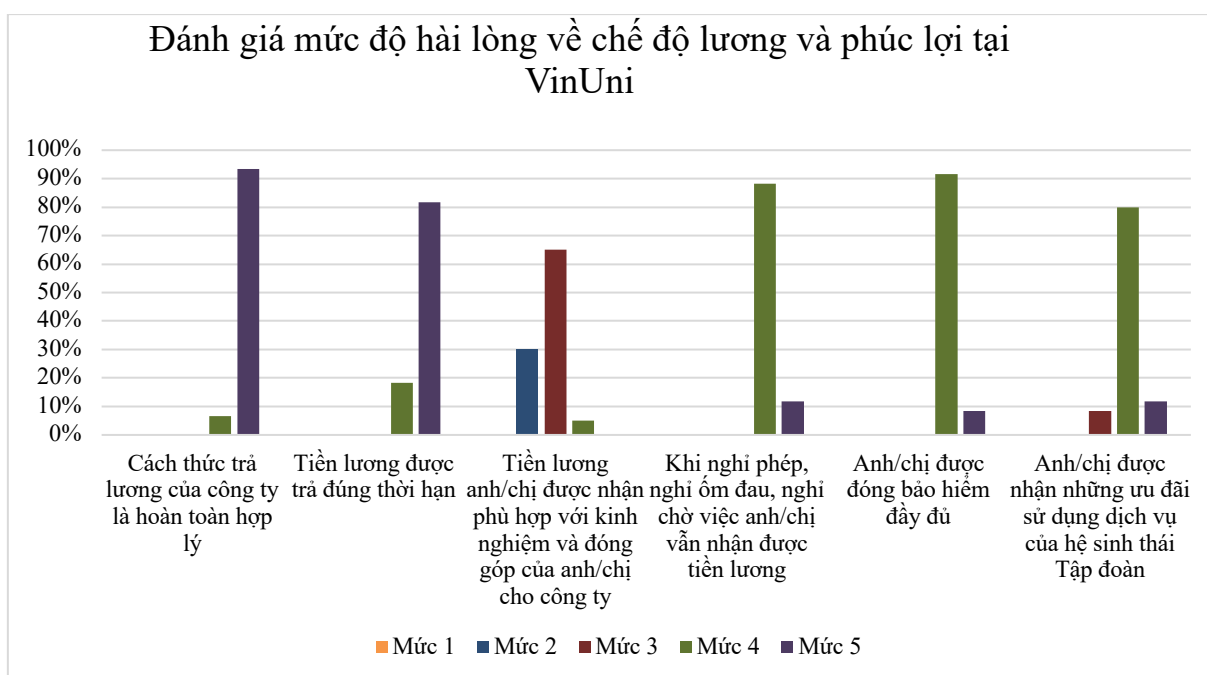
TT	Nội dung	Điểm trung bình
----	----------	-----------------

1.1	Cách thức trả lương của công ty là hoàn toàn hợp lý	4.93
1.2	Tiền lương được trả đúng thời hạn	4.82
1.3	Tiền lương anh/chị được nhận phù hợp với kinh nghiệm và đóng góp của anh/chị cho công ty	2.75
1.4	Khi nghỉ phép, nghỉ ốm đau, nghỉ chờ việc anh/chị vẫn nhận được tiền lương	4.12
1.5	Anh/chị được đóng bảo hiểm đầy đủ	4.08
1.6	Anh/chị được nhận những ưu đãi sử dụng dịch vụ của hệ sinh thái Tập đoàn	4.03

**Bảng 2.2. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố lương và phúc lợi**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Qua bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố lương và phúc lợi (Bảng 2.2) có thể thấy cách thức trả lương và thời hạn chi trả lương được chuyên viên đánh giá mức độ hài lòng cao nhất, trong khi đó, yếu tố mức lương phù hợp với kinh nghiệm và đóng góp lại được đánh giá khá thấp.



**Biểu đồ 2.6. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về lương và phúc lợi tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Dựa trên biểu đồ số liệu về mức độ hài lòng của các chuyên viên về lương và phúc lợi tại trường đại học VinUni (Biểu đồ 2.6), có thể rút ra những nhận định cụ thể sau. Về **cách thức trả lương**, có **93%** chuyên viên đánh giá ở **mức 5** và 7% đánh giá ở mức 4,

cho thấy phần lớn chuyên viên hài lòng với cách thức trả lương của công ty. Đối với việc trả lương đúng thời hạn, có 82% đánh giá ở mức 5 và 18% ở mức 4, điều này cho thấy công ty thực hiện tốt việc trả lương đúng hạn, làm hài lòng phần lớn chuyên viên.

Về **mức lương so với kinh nghiệm và đóng góp**, 30% số chuyên viên tham gia khảo sát đánh giá ở **mức 2** và **65%** ở **mức 3**, chỉ có 5% chuyên viên ở mức 4, điểm trung bình cũng khá thấp cho thấy phần lớn chuyên viên chỉ hài lòng với yếu tố này ở mức trung bình và còn khá nhiều chuyên viên còn chưa hài lòng, cho thấy đây cũng là một trong các yếu tố cần xem xét điều chỉnh.

Chính sách nghỉ phép và nhận lương khi nghỉ được đánh giá cao, với 88% đánh giá ở mức 4 và 12% ở mức 5, cho thấy sự hài lòng cao về chính sách này. Việc đóng bảo hiểm đầy đủ cũng được đánh giá tích cực, với 92% đánh giá ở mức 4 và 8% đánh giá ở mức 5, cho thấy công ty thực hiện tốt việc đóng bảo hiểm cho chuyên viên. Về các ưu đãi sử dụng dịch vụ của hệ sinh thái Tập đoàn, có 80% trong tổng số chuyên viên tham gia khảo sát đánh giá ở mức 4 và 12% đánh giá ở mức 5, cho thấy phần lớn chuyên viên hài lòng với các ưu đãi này.

Tóm lại, các số liệu cho thấy rằng chuyên viên tại VinUni cảm thấy hài lòng với cách thức trả lương, việc trả lương đúng hạn, chính sách nghỉ phép, và việc đóng bảo hiểm đầy đủ của công ty. Tuy nhiên, vẫn còn một số khía cạnh như mức lương so với kinh nghiệm và đóng góp, cùng với các ưu đãi sử dụng dịch vụ của hệ sinh thái Tập đoàn, cần được cải thiện để đạt được mức độ hài lòng cao hơn từ chuyên viên.

- **Chế độ khen thưởng:** Một điểm khác trong chính sách tài chính của VinUni là hệ thống thưởng đa dạng. Trường có các loại thưởng khác nhau nhằm khuyến khích các chuyên viên đạt và vượt các mục tiêu công việc. Ngoài khoản thưởng hoàn thành công việc còn các khoản thưởng khác như: Thưởng tháng lương 13, Thưởng theo kết quả hoàn thành công việc, Thưởng thành tích cuối năm, thưởng thành tích chiến dịch, dự án.

- Thưởng tháng lương 13 được chi trả vào trước dịp lễ tết hàng năm, mức thưởng sẽ là mức trung bình lương các tháng trong năm của chuyên viên.
- Thưởng theo kết quả hoàn thành công việc được chi trả vào cuối năm tài chính, sau khi chuyên viên hoàn thành đánh giá kết quả công việc. Đầu năm, chuyên viên sẽ tự đặt ra mục tiêu trong năm cần hoàn thành và cuối năm lãnh đạo sẽ đánh giá từng chuyên viên dựa trên kết quả hoàn thành.

<b>Đánh giá</b>	<b>Điểm</b>
Hoàn thành xuất sắc	5

Hoàn thành vượt kỳ vọng	4
Hoàn thành đúng kỳ vọng	3
Hoàn thành không đạt kỳ vọng	2
Không hoàn thành	1

**Bảng 2.3. Tiêu chí đánh giá điểm hoàn thành công việc tại VinUni**

(Nguồn: Tiêu chí đánh giá kết quả làm việc trường đại học VinUni)

- Thưởng thành tích cuối năm: khoản thưởng này sẽ được trao cho cá nhân hoặc nhóm có thành tích nổi bật xuất sắc trong năm.
- Thưởng thành tích chiến dịch, dự án là các khoản thưởng đột xuất khi các cá nhân hoặc nhóm tham gia trong các chiến dịch, dự án và mang lại thành tích nổi bật cho trường.

Các khoản thưởng này không chỉ là sự ghi nhận thành tích cá nhân mà còn thúc đẩy tinh thần đồng đội và hợp tác trong công việc.

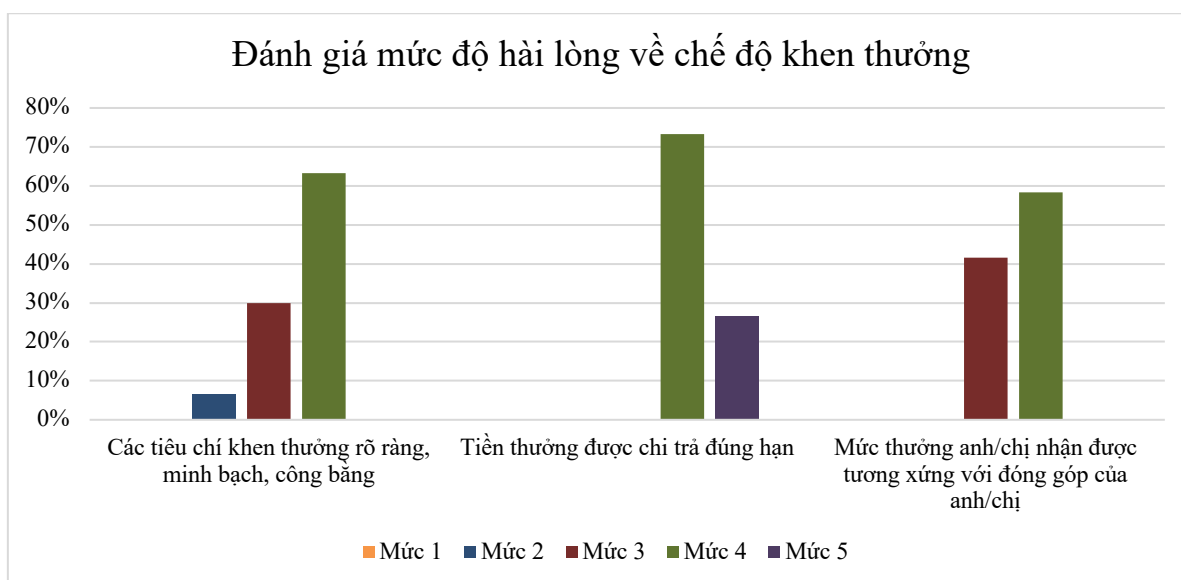
Những số liệu khảo sát thực tế dưới đây sẽ cung cấp góc nhìn rõ ràng hơn về mức độ hài lòng của các chuyên viên.

TT	Nội dung	Điểm trung bình
2.1	Các tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch, công bằng	3.57
2.2	Tiền thưởng được chi trả đúng hạn	4.27
2.3	Mức thưởng anh/chị nhận được tương xứng với đóng góp của anh/chị	3.58

**Bảng 2.4. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố chế độ khen thưởng**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Qua bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố chế độ khen thưởng (Bảng 2.4) có thể thấy hầu hết chuyên viên đều đánh giá ở mức trung bình, không có yếu tố nào bị đánh giá quá thấp.



**Biểu đồ 2.7. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về chế độ khen thưởng tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Dựa vào biểu đồ phân tích mức độ hài lòng của các chuyên viên tại trường đại học VinUni về các yếu tố khen thưởng (Biểu đồ 2.7), có thể thấy đối với các tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch và công bằng, 63% tổng số chuyên viên tham gia khảo sát đánh giá ở mức độ 4, 30% đánh giá ở mức độ 3, và 7% đánh giá ở mức độ 2, cho thấy mặc dù phần lớn chuyên viên hài lòng, vẫn còn một số ít chuyên viên cảm thấy cần cải thiện.

Về việc **chi trả tiền thưởng đúng hạn**, tỷ lệ **73%** đánh giá ở **mức độ 4** và 27% ở mức độ 5, không có chuyên viên nào đánh giá ở mức độ 1, 2 hay 3, điều này chỉ ra rằng các chuyên viên đều rất hài lòng với việc nhận tiền thưởng đúng hạn.

Cuối cùng, với mức khen thưởng, 58% tổng số chuyên viên tham gia khảo sát đánh giá ở mức độ 4 và 42% ở mức độ 3, cho thấy phần lớn chuyên viên cảm thấy hài lòng với mức khen thưởng hiện tại, mặc dù vẫn còn một số chuyên viên cảm thấy cần có những cải tiến nhất định.

Tóm lại, các chuyên viên tại VinUni khá hài lòng với các yếu tố liên quan đến khen thưởng, đặc biệt là việc chi trả tiền thưởng đúng hạn.

- **Các khuyến khích tài chính khác:** VinUni cũng triển khai các khuyến khích tài chính khác như hỗ trợ tài chính cho các dự án nghiên cứu cá nhân và nhóm, các khoản trợ cấp để tham gia hội thảo và khóa đào tạo quốc tế, và các chương trình học bổng nội bộ cho những chuyên viên muốn nâng cao trình độ. Những hỗ trợ này không chỉ giúp phát triển năng lực cá nhân mà còn góp phần nâng cao chất lượng công việc và sáng tạo

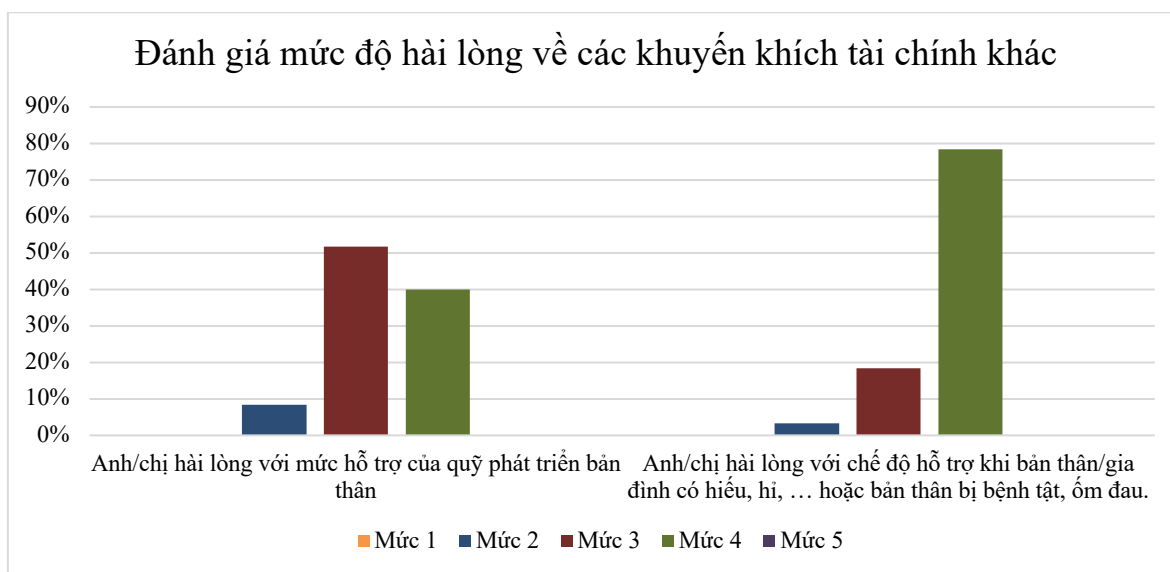
trong môi trường học thuật. Các chế độ khuyến khích tài chính khác khi bản thân hoặc gia đình chuyên viên có hiếu, hi, ... hoặc ốm đau, bệnh tật cũng được phần lớn chuyên viên hài lòng và đánh giá khá cao. Bên cạnh đó, VinUni còn cung cấp nhiều chế độ phúc lợi khác như tặng quà vào các dịp quan trọng như: Sinh nhật, kết hôn, sinh con, Tổ chức các hoạt động nghỉ mát và du lịch cho chuyên viên, ...

Qua khảo sát có thể thấy chuyên viên trường đại học VinUni khá hài lòng với các yếu tố về chế độ khuyến khích tài chính khác.

TT	Nội dung	Điểm trung bình
3.1	Anh/chị hài lòng với mức hỗ trợ của quỹ phát triển bản thân	3.32
3.2	Anh/chị hài lòng với chế độ hỗ trợ khi bản thân/gia đình có hiếu, hi, ... hoặc bản thân bị bệnh tật, ốm đau.	3.75

**Bảng 2.5. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố chế độ khuyến khích tài chính khác**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)



**Biểu đồ 2.8. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về các khuyến khích tài chính khác tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Đối với mức hỗ trợ của quỹ phát triển bản thân (Biểu đồ 2.8), chỉ có 8% đánh giá ở mức độ 2 và không có ai đánh giá ở mức độ 5, trong khi 52% đánh giá ở mức độ 3 và 40% ở mức độ 4. Điều này cho thấy rằng phần lớn các chuyên viên hài lòng với mức hỗ trợ của quỹ phát triển bản thân, chỉ có một số ít cho rằng chưa hài lòng.

Về **chế độ hỗ trợ khi bản thân hoặc gia đình** có hiếu, hi hoặc bị bệnh tật, ốm đau, mức độ hài lòng rất cao với **78%** đánh giá ở **mức độ 4** và 18% ở mức độ 3, chỉ có 4% đánh giá ở mức độ 2. Điều này cho thấy rằng đa số các chuyên viên cảm thấy rất hài lòng với chế độ hỗ trợ này của công ty.

### 2.2.3. *Thực trạng các công cụ tạo động lực phi tài chính tại VinUni*

- **Bản thân công việc:** Bản thân công việc tại VinUni được thiết kế sao cho luôn thú vị và thử thách. Các chuyên viên tại đây thường xuyên được giao những dự án mang tính sáng tạo và có tầm ảnh hưởng cao, giúp họ cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa và đóng góp thực sự vào sự phát triển của nhà trường. Việc tham gia vào các dự án nghiên cứu, và hỗ trợ sinh viên trong quá trình học tập và nghiên cứu không chỉ giúp các chuyên viên phát huy hết khả năng của mình mà còn tạo ra niềm tự hào và sự hào hứng trong công việc hàng ngày. Việc giao việc phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của chuyên viên cũng giúp tạo động lực rất lớn để họ hoàn thành tốt công việc của mình. Tuy nhiên, về mặt quy trình, thủ tục tại VinUni, do cần tuân thủ theo quy trình của Tập đoàn Vingroup nên vẫn còn một số điểm chưa thuận tiện cho chuyên viên để thực hiện công việc.

Những số liệu khảo sát thực tế dưới đây sẽ cung cấp góc nhìn rõ ràng hơn về mức độ hài lòng và động lực của các chuyên viên.

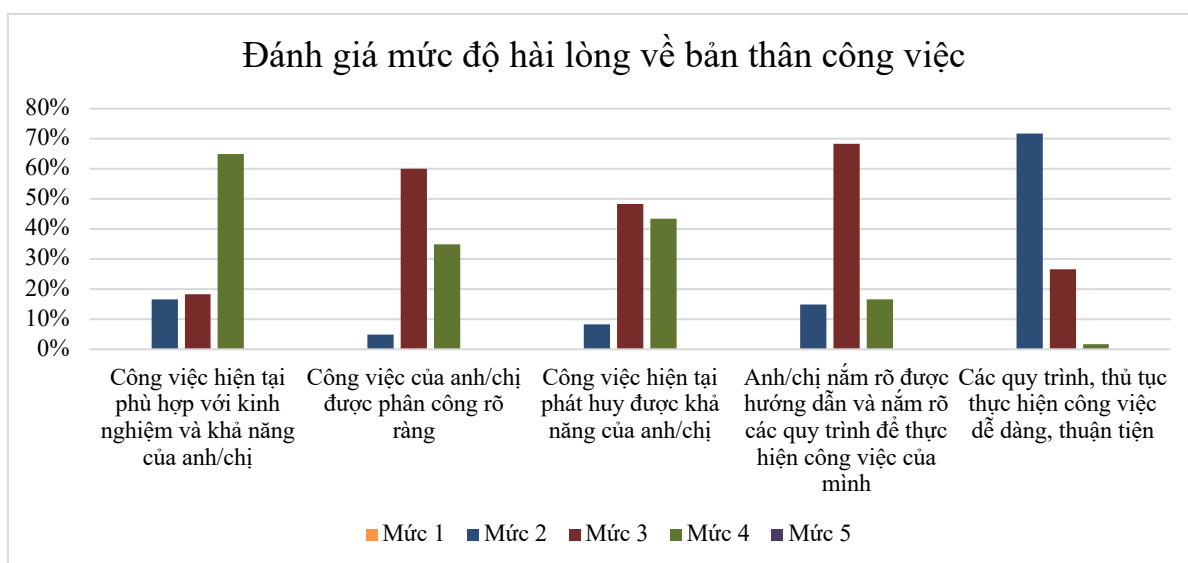
TT	Nội dung	Điểm trung bình
4.1	Công việc hiện tại phù hợp với kinh nghiệm và khả năng của anh/chị	<b>3.48</b>
4.2	Công việc của anh/chị được phân công rõ ràng	<b>3.30</b>
4.3	Công việc hiện tại phát huy được khả năng của anh/chị	<b>3.35</b>
4.4	Anh/chị nắm rõ được hướng dẫn và nắm rõ các quy trình để thực hiện công việc của mình	<b>3.02</b>
4.5	Các quy trình, thủ tục thực hiện công việc dễ dàng, thuận tiện	<b>2.30</b>

**Bảng 2.6. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố bản thân công việc**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Qua bảng 2.6, có thể thấy các yếu tố quy trình, thủ tục được đánh giá rất thấp, trong khi

đó, các yếu tố còn lại như phân công công việc, công việc phù hợp và phát triển được khả năng được đánh giá ở mức trung bình.



**Biểu đồ 2.9. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về bản thân công việc tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Dựa trên biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng của chuyên viên trường đại học VinUni với yếu tố bản thân công việc (Biểu đồ 2.9), có thể thấy rằng **công việc hiện tại phù hợp với kinh nghiệm và khả năng** của họ ở mức độ tương đối cao, với **65%** số chuyên viên tham gia đánh giá ở **mức 4**, chỉ có 18% và 17% đánh giá lần lượt ở mức 3 và mức 2, cho thấy vẫn còn một số ít chưa hoàn toàn hài lòng. Công việc được phân công rõ ràng nhưng chủ yếu ở mức trung bình, với 60% đánh giá ở mức 3, 25% đánh giá ở mức 2 và chỉ 9% ở mức 4, điều này cho thấy việc phân công công việc còn cần cải thiện. Khả năng phát huy được khả năng của chuyên viên ở công việc hiện tại cũng có sự phân bố tương tự, với 37% đánh giá ở mức 4 và 48% ở mức 3.

Về việc nắm rõ hướng dẫn và quy trình, đa số chuyên viên cảm thấy chỉ ở mức trung bình với 68% ở mức 3. Đặc biệt, các **quy trình, thủ tục thực hiện công việc** bị đánh giá rất thấp, với gần **72%** đánh giá ở **mức 2** và 26% đánh giá ở mức trung bình, chỉ có 2% đánh giá ở mức khá hài lòng. Điều này cho thấy quy trình và thủ tục thực hiện công việc là một vấn đề nghiêm trọng tại VinUni, khi phần lớn chuyên viên cảm thấy không hài lòng và cho rằng các quy trình thủ tục chưa đủ dễ dàng và thuận tiện.

Tóm lại, chuyên viên tại VinUni cảm thấy công việc hiện tại khá phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của họ, nhưng việc phân công công việc, nắm bắt quy trình và thủ tục công việc vẫn cần được cải thiện đáng kể để tăng cường sự hài lòng và hiệu quả làm việc.

- **Sự công nhận trong công việc:** Đây là một yếu tố quan trọng khác mà VinUni luôn chú trọng. Nhà trường có những chương trình khen thưởng và tôn vinh các thành tích cá nhân và tập thể một cách công khai và minh bạch. Các chuyên viên xuất sắc được vinh danh qua các buổi lễ trang trọng, được trao tặng giấy khen, bằng khen và các danh hiệu danh giá. Ngoài ra, VinUni cũng khuyến khích văn hóa cảm ơn và khen ngợi hàng ngày, nơi mà những nỗ lực nhỏ bé nhưng ý nghĩa của mỗi cá nhân đều được ghi nhận và tôn trọng.

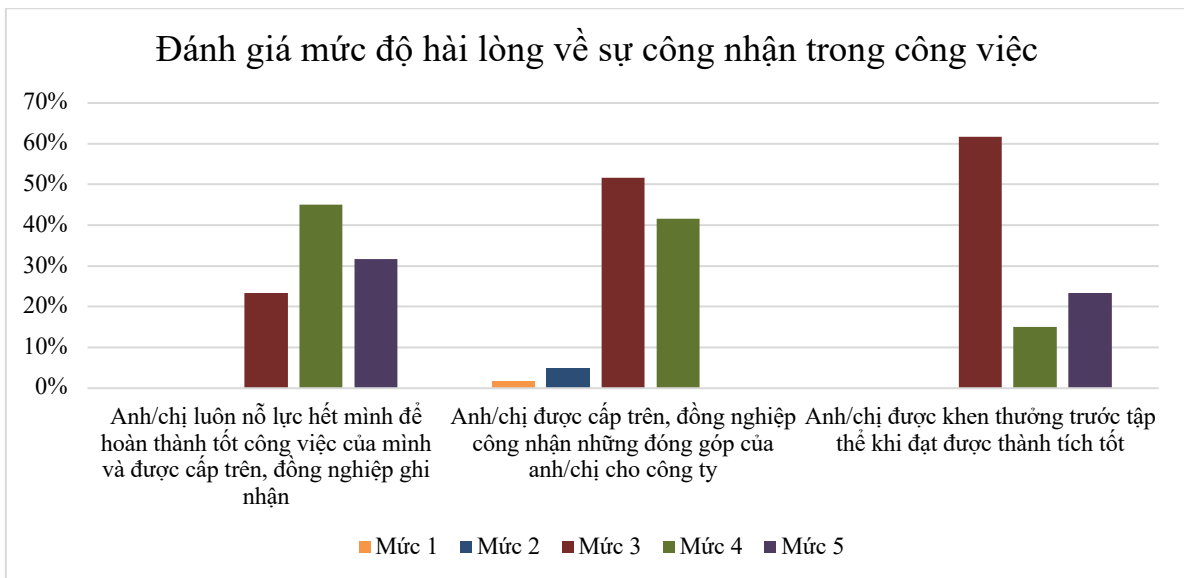
Để làm rõ hơn hiệu quả của công cụ tạo động lực này, có thể xem xét kết quả khảo sát đánh giá từ các chuyên viên.

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Điểm trung bình</b>
5.1	Anh/chị luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình và được cấp trên, đồng nghiệp ghi nhận	<b>4.08</b>
5.2	Anh/chị được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị cho công ty	<b>3.33</b>
5.3	Anh/chị được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích tốt	<b>3.62</b>

***Bảng 2.7. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố sự công nhận trong công việc***

*(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)*

Bảng 2.7 cho thấy rằng các yếu tố liên quan đến sự công nhận trong công việc được hầu hết các chuyên viên đánh giá ở mức trung bình, không có yếu tố nào bị đánh giá quá thấp.



**Biểu đồ 2.10. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về sự công nhận trong công việc tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Dựa trên biểu đồ về mức độ hài lòng của chuyên viên về yếu tố sự công nhận trong công việc (Biểu đồ 2.10), có thể rút ra được những kết luận sau:

Về **yếu tố nỗ lực hoàn thành công việc và được ghi nhận nỗ lực**, 45% chuyên viên đánh giá ở **mức độ 4**, 32% ở **mức độ 5**, và 23% ở mức độ 3, cho thấy phần lớn chuyên viên hài lòng với yếu tố này. Khi được hỏi về sự công nhận của đồng nghiệp và cấp trên cho đóng góp của mình, 52% đánh giá ở mức độ 3, 42% ở mức độ 4, và chỉ có 5% tổng số chuyên viên tham gia khảo sát đánh giá ở mức độ 2, cho thấy phần lớn chuyên viên cảm thấy hài lòng với sự công nhận từ cấp trên và đồng nghiệp. Cuối cùng, về yếu tố được khen thưởng khi hoàn thành tốt công việc, 62% chuyên viên đánh giá ở mức độ 3, 23% ở mức độ 5, và 15% ở mức độ 4, cho thấy phần lớn chuyên viên cảm thấy hài lòng ở mức độ trung bình về việc khen thưởng trước tập thể.

Các chuyên viên tại VinUni cảm thấy khá hài lòng với các yếu tố liên quan đến nỗ lực hoàn thành công việc, sự công nhận và khen thưởng.

- **Cơ hội phát triển, thăng tiến:** Nhà trường cung cấp nhiều chương trình đào tạo, hội thảo, và các khóa học nâng cao chuyên môn trong và ngoài nước. Các chuyên viên có cơ hội tham gia vào các chương trình trao đổi học thuật quốc tế, các dự án nghiên cứu hợp tác với các trường đại học và viện nghiên cứu hàng đầu thế giới. Phòng Nhân sự thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo về chuyên môn cho đội ngũ chuyên viên để nâng cao chuyên môn cho họ, ví dụ các lớp đào tạo về Quản lý tài chính, Quản lý đào tạo, Quản lý Nhân sự, ... Ngoài ra, mỗi chuyên viên khi bắt đầu làm việc tại VinUni sẽ

được tham gia lớp đào tạo về văn hóa, quy định của VinUni cũng như Tập đoàn Vingroup. Tính riêng trong năm học 2023-2024, phòng Nhân sự tại VinUni đã tổ chức thành công rất nhiều buổi đào tạo, trung bình mỗi tháng đều có 1 đến 2 lớp đào tạo hoặc phát triển văn hóa, hội thảo nội bộ cho chuyên viên, chủ đề các buổi đào tạo phong phú, đa dạng. Mỗi cá nhân cũng được cấp quỹ hỗ trợ phát triển bản thân để đăng ký học những khóa học cần thiết cho cá nhân mỗi chuyên viên. Tất cả từ cấp lãnh đạo đến chuyên viên, đều được khuyến khích học tập liên tục. Cán bộ lãnh đạo phải tham gia đào tạo cấp dưới ít nhất 52 giờ mỗi năm, trong khi mỗi nhân viên cần hoàn thành ít nhất 100 giờ đào tạo mỗi năm.

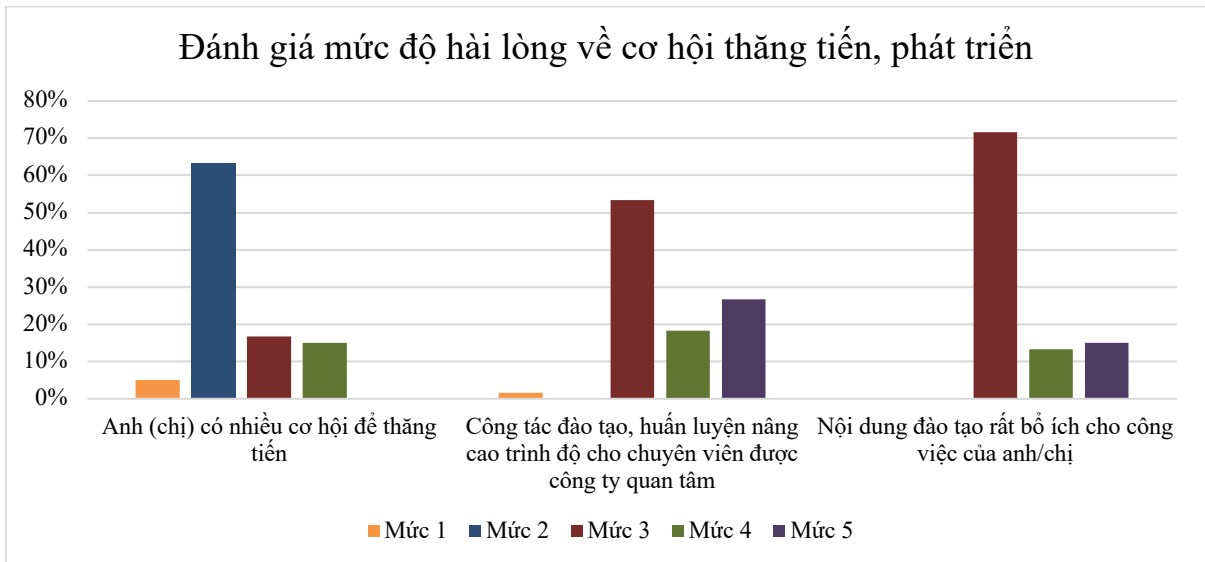
Các kết quả khảo sát dưới đây sẽ cung cấp các dữ liệu cụ thể về mức độ hài lòng của chuyên viên cho yếu tố này.

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Điểm trung bình</b>
6.1	Anh (chị) có nhiều cơ hội để thăng tiến	<b>2.42</b>
6.2	Công tác đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ cho chuyên viên được công ty quan tâm	<b>3.68</b>
6.3	Nội dung đào tạo rất bổ ích cho công việc của anh/chị	<b>3.43</b>

***Bảng 2.8. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố cơ hội phát triển***

*(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)*

Mặc dù trường đã nỗ lực trong việc tạo động lực bằng các cơ hội phát triển, thăng tiến, song thông qua bảng 2.8, có thể thấy điểm trung bình đánh giá về cơ hội thăng tiến vẫn còn khá thấp. Tuy nhiên, đánh giá về công tác và nội dung đào tạo điểm đánh giá nằm ở mức trung bình.



**Biểu đồ 2.11. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về cơ hội phát triển, thăng tiến tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Đa số chuyên viên đánh giá sự hài lòng về **cơ hội thăng tiến ở mức độ 2**, với tỷ lệ **63%**, và có một số ít đánh giá mức độ hài lòng ở mức 1. Điều này có thể chỉ ra rằng trường đại học vẫn còn hạn chế về cơ hội phát triển cho chuyên viên và cần phải cung cấp thêm cơ hội và khuyến khích chuyên viên phát triển sự nghiệp của mình. Đối với công tác đào tạo, huấn luyện, phần lớn chuyên viên cho rằng công ty quan tâm đến việc nâng cao trình độ của họ với 53% đánh giá ở mức 3, và có một phần nhỏ chuyên viên (18%) hài lòng ở mức độ mức 4 và 27% rất hài lòng.

Về nội dung đào tạo, phần lớn chuyên viên đánh giá ở mức trung bình (72% ở mức 3), có một bộ phận nhỏ rất hài lòng (13% ở mức 4) và 15% đánh giá ở mức cao nhất. Điều này cho thấy phần lớn chuyên viên hài lòng với nội dung chương trình đào tạo.

- **Điều kiện làm việc:** Điều kiện làm việc tại VinUni cũng được đặc biệt chú trọng. Nhà trường cung cấp một môi trường làm việc hiện đại, tiện nghi với các trang thiết bị tiên tiến và không gian làm việc thoải mái. Các khu vực làm việc chung và riêng được thiết kế theo hướng mở, khuyến khích sự giao tiếp và hợp tác giữa các chuyên viên. Ngoài ra, VinUni còn có các khu vực giải trí, thư giãn, phòng tập thể dục, sân bóng, sân tennis, và các dịch vụ hỗ trợ đời sống như nhà ăn, quán cà phê, giúp các chuyên viên có thể thư giãn và tái tạo năng lượng sau những giờ làm việc căng thẳng. Chuyên viên cũng được cung cấp đầy đủ trang thiết bị phục vụ cho công việc hàng ngày.

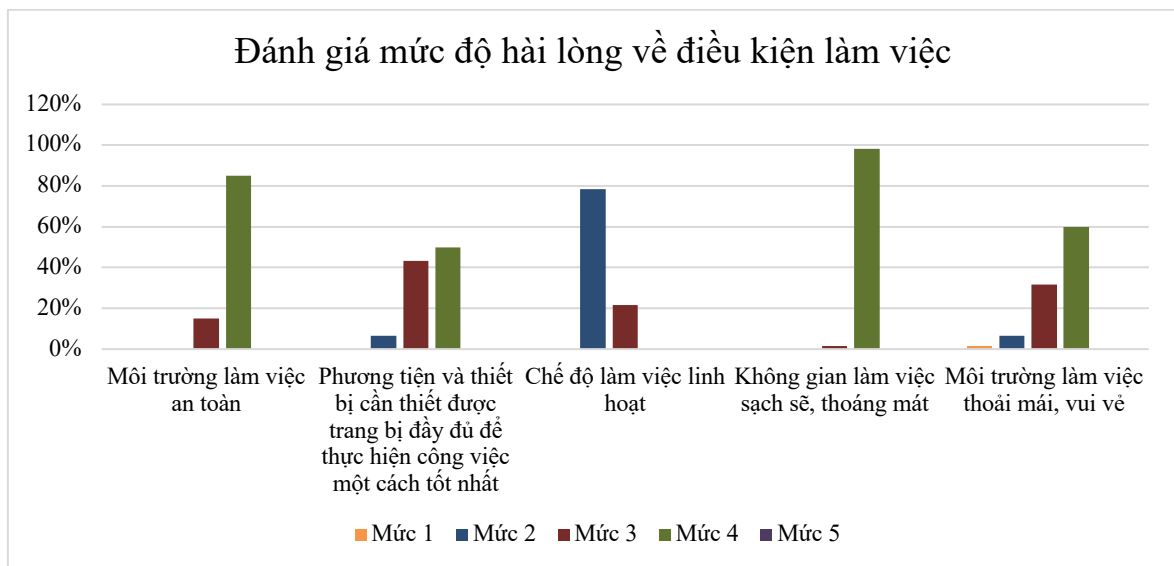
Kết quả khảo sát sau đây sẽ giúp minh họa rõ hơn cho thực trạng triển khai công cụ này tại VinUni.

TT	Nội dung	Điểm trung bình
7.1	Môi trường làm việc an toàn	<b>3.85</b>
7.2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất	<b>3.43</b>
7.3	Chế độ làm việc linh hoạt	<b>2.22</b>
7.4	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát	<b>3.98</b>
7.5	Môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ	<b>3.50</b>

**Bảng 2.9. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố điều kiện làm việc**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Mặc dù điều kiện làm việc tại VinUni được chuyên viên đánh giá chung hài lòng ở mức trung bình, tuy nhiên, theo bảng 2.9, có thể thấy yếu tố về chế độ làm việc được chuyên viên đánh giá khá thấp, trong khi các yếu tố còn lại về điều kiện làm việc được đánh giá ở mức trung bình.



**Biểu đồ 2.12. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về điều kiện làm việc tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Dựa theo biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố điều kiện làm việc (Biểu đồ 2.12), có thể thấy một số điểm như sau.

Với yếu tố môi trường làm việc an toàn, tỷ lệ hài lòng ở mức 3 (15%) và mức 4 (85%) cho thấy phần lớn chuyên viên đánh giá cao mức độ an toàn của môi trường làm việc tại VinUni. Về việc trang bị phương tiện và thiết bị, tỷ lệ chỉ có 7% chuyên viên đánh giá ở mức 2, và 43% ở mức 3 và mức 4 đạt 50% tổng số chuyên viên đánh giá cho thấy

phần lớn chuyên viên hài lòng với yếu tố này, chỉ có một số ít cho rằng cần cải thiện thêm.

Đối với **việc linh hoạt trong chế độ làm việc**, tỷ lệ hài lòng chỉ ở **mức 2** chiếm tới **78%** cho thấy hầu hết chuyên viên muốn có sự linh hoạt trong giờ giấc làm việc, số chuyên viên đánh giá ở mức 3 chiếm 22%, không chuyên viên nào đánh giá mức độ hài lòng ở mức 4 và 5 cho thấy hầu hết chuyên viên cảm thấy không hài lòng với chế độ làm việc hiện tại. Ngược lại, số lượng chuyên viên hài lòng về **không gian làm việc** lại khá cao, gần **98%** tổng số chuyên viên tham gia khảo sát đánh giá ở **mức 4**, 2% đánh giá ở mức 3, cho thấy chuyên viên rất hài lòng với yếu tố này.

Cuối cùng về môi trường làm việc thoải mái, 60% đánh giá yếu tố này ở mức 4, và vẫn có một số ít chuyên viên chỉ đánh giá yếu tố này ở mức 1 hoặc 2. Điều này cũng cho thấy phần lớn chuyên viên cảm thấy điều kiện làm việc vui vẻ, thoải mái, chỉ có rất ít chuyên viên không hài lòng với yếu tố này.

- **Phong cách lãnh đạo:** Nhà trường áp dụng phong cách lãnh đạo khuyến khích sự tham gia và đóng góp ý kiến từ tất cả các chuyên viên. Các nhà lãnh đạo tại đây luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của chuyên viên, tạo điều kiện cho họ tham gia vào quá trình ra quyết định và xây dựng các chính sách của nhà trường. Sự minh bạch và cởi mở trong phong cách lãnh đạo giúp các chuyên viên cảm thấy mình có giá trị và đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của tổ chức. Hằng năm, phòng Nhân sự sẽ gửi bảng khảo sát đến từng chuyên viên để đánh giá lãnh đạo trực tiếp của mình. Điểm đánh giá của các lãnh đạo tại VinUni thông qua khảo sát này luôn đạt mức cao hàng năm, cho thấy ban lãnh đạo tại đây được chuyên viên đánh giá tốt.

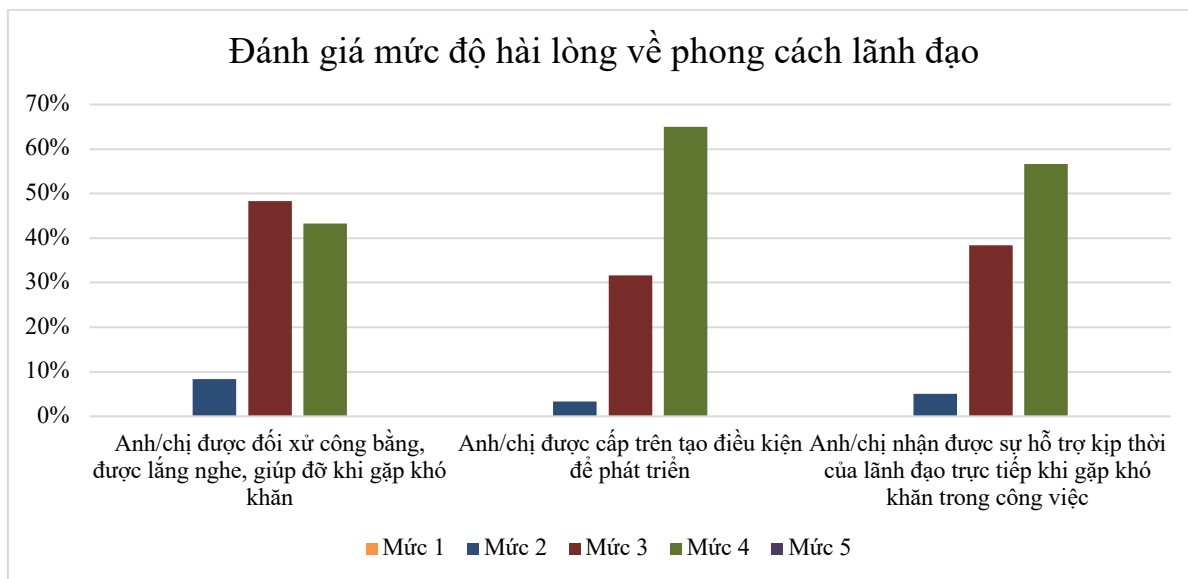
Để hiểu rõ hơn về thực trạng này, có thể xem xét các số liệu khảo sát sau.

TT	Nội dung	Điểm trung bình
8.1	Anh/chị được đối xử công bằng, được lắng nghe, giúp đỡ khi gặp khó khăn	3.35
8.2	Anh/chị được cấp trên tạo điều kiện để phát triển	3.62
8.3	Anh/chị nhận được sự hỗ trợ kịp thời của lãnh đạo trực tiếp khi gặp khó khăn trong công việc	3.52

**Bảng 2.10. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố phong cách lãnh đạo**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Theo bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố phong cách lãnh đạo (Bảng 2.10), có thể thấy chuyên viên tại VinUni đánh giá các khía cạnh liên quan đến phong cách lãnh đạo ở mức trung bình.



**Biểu đồ 2.13. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về phong cách lãnh đạo tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Cụ thể, dựa vào số liệu trong biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố phong cách lãnh đạo (Biểu đồ 2.13), có thể thấy mức độ hài lòng của chuyên viên tại trường đại học VinUni với các yếu tố như đối xử công bằng, được cấp trên tạo điều kiện để phát triển, và nhận được sự hỗ trợ kịp thời của lãnh đạo trực tiếp khi gặp khó khăn trong công việc khá đa dạng.

Về việc được đối xử công bằng, được lắng nghe, giúp đỡ khi gặp khó khăn, tuy không có ai đánh giá mức độ hài lòng ở mức cao nhất, nhưng tỷ lệ 48% chuyên viên ở mức 3 và 43% ở mức 4 cho thấy một phần không nhỏ chuyên viên đánh giá cao mức độ đối xử công bằng và sự hỗ trợ khi gặp khó khăn tại VinUni. Về **yếu tố được cấp trên tạo điều kiện để phát triển**, có **65%** chuyên viên đánh giá ở **mức 4**, cho thấy mức độ hài lòng khá cao với việc được cấp trên tạo điều kiện để phát triển. Cuối cùng, về việc nhận được sự hỗ trợ kịp thời của cấp trên khi gặp khó khăn trong công việc, có 57% đánh giá ở mức 4, cho thấy mức độ hài lòng khá cao với sự hỗ trợ từ lãnh đạo trực tiếp.

Mặc dù có những mức độ hài lòng khá cao ở một số yếu tố nhưng cũng có những điểm cần chú ý và cải thiện. Việc tạo ra môi trường làm việc công bằng, hỗ trợ và tạo điều kiện phát triển cho chuyên viên sẽ giúp tăng cường sự hài lòng và động lực lao động, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và sự phát triển bền vững của trường đại học VinUni.

- **Mối quan hệ trong công việc:** Nhà trường xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng, nơi mà các chuyên viên luôn sẵn sàng hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau. Các hoạt động team building, dã ngoại, và các sự kiện văn hóa, thể thao thường xuyên được tổ chức để tăng cường tinh thần đồng đội và gắn kết giữa các chuyên viên. Mỗi năm 1 lần, trường đều tổ chức hoạt động team-building cho chuyên viên. Đây cũng là dịp để nhân viên được đào tạo và làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp, năng động, với nhiều cơ hội tích lũy kinh nghiệm thực tế. Theo đánh giá, Vingroup nói chung và VinUni nói riêng đều hướng tới xây dựng văn hóa làm việc tốc độ cao, hiệu quả, và kỷ luật nghiêm ngặt, qua đó tạo nên sức mạnh tổng hợp, thúc đẩy sự phát triển toàn diện trong các lĩnh vực hoạt động.

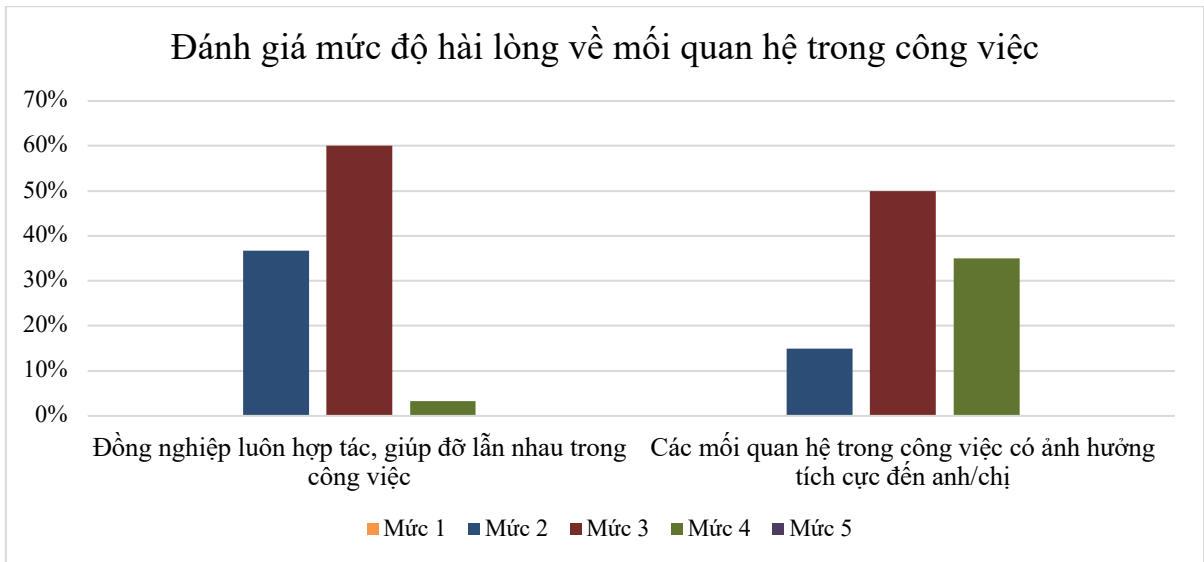
Các đánh giá từ chuyên viên qua khảo sát thực tế sẽ minh chứng rõ hơn cho tình hình thực trạng mối quan hệ trong công việc tại VinUni.

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Điểm trung bình</b>
9.1	Đồng nghiệp luôn hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc	<b>2.67</b>
9.2	Các mối quan hệ trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến anh/chị	<b>3.20</b>

**Bảng 2.11. Bảng điểm trung bình mức độ hài lòng của chuyên viên với yếu tố mối quan hệ trong công việc**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Mặc dù trường đã nỗ lực trong việc cải thiện các mối quan hệ trong công việc nhưng khi được hỏi về việc đồng nghiệp hợp tác, giúp đỡ trong công việc, theo điểm trung bình ở bảng 2.11 có thể thấy các chuyên viên vẫn còn đánh giá khá thấp.



**Biểu đồ 2.14. Biểu đồ đánh giá mức độ hài lòng về mối quan hệ trong công việc tại VinUni**

(Nguồn: Kết quả khảo sát tạo động lực tại VinUni)

Đối với **yếu tố đồng nghiệp hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau** trong công việc, tỷ lệ hài lòng ở **mức 3 (60%)** và **mức 2 (37%)** cho thấy phần lớn chuyên viên chưa hài lòng với yếu tố này tại VinUni. Cuối cùng, khi được hỏi đánh giá về mức độ tích cực mối quan hệ trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến chuyên viên, tỷ lệ hài lòng ở mức 3 (50%) và mức 4 (35%) khá cao, cho thấy môi trường làm việc tại VinUni khá tích cực và ổn định.

## 2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại trường đại học VinUni

### 2.3.1. Đánh giá chung

Trường Đại học VinUni đã rất nỗ lực trong việc triển khai các công cụ để tạo động lực cho chuyên viên thông qua một loạt các chiến lược toàn diện và hiệu quả.

Về các công cụ bằng tài chính, chế độ khen thưởng của VinUni được thiết kế một cách tinh tế và công bằng. Các khuyến khích tài chính được áp dụng một cách rõ ràng và minh bạch, đảm bảo rằng mọi nỗ lực và đóng góp của chuyên viên đều được ghi nhận và đền đáp xứng đáng. Quy trình trả lương và thưởng được thực hiện đúng hạn và chính xác, tạo niềm tin và sự yên tâm cho chuyên viên.

Cùng với đó, các công cụ phi tài chính cũng được chú trọng khi VinUni đặc biệt quan tâm đến việc công nhận công sức của chuyên viên. Những thành tích nổi bật và những cống hiến đặc biệt luôn được ghi nhận kịp thời, qua đó khích lệ tinh thần làm việc và

tạo ra động lực mạnh mẽ cho chuyên viên. Sự công nhận không chỉ dừng lại ở mức độ cá nhân mà còn lan tỏa trong toàn bộ tổ chức, xây dựng một văn hóa tôn trọng và ghi nhận lẫn nhau.

Phong cách lãnh đạo tại VinUni là một yếu tố then chốt góp phần tạo nên môi trường làm việc tích cực. Ban lãnh đạo luôn thể hiện sự hỗ trợ và bao dung, khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo. Họ lắng nghe và phản hồi các ý kiến từ chuyên viên một cách chân thành và nhanh chóng, tạo ra một không gian làm việc mở và thân thiện. Điều này không chỉ giúp xây dựng niềm tin mà còn thúc đẩy sự trung thành và gắn bó của chuyên viên với tổ chức.

VinUni cũng chú trọng đến việc thiết kế công việc sao cho phù hợp với kinh nghiệm và năng lực của từng chuyên viên. Mỗi vị trí đều được xem xét kỹ lưỡng, đảm bảo rằng chuyên viên có cơ hội phát huy tối đa khả năng của mình. Sự phù hợp này không chỉ mang lại sự thỏa mãn trong công việc mà còn thúc đẩy sự phát triển nghề nghiệp, giúp chuyên viên cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa và giá trị.

Điều kiện làm việc tại VinUni luôn được duy trì ở mức tối ưu, với không gian làm việc thoải mái và sạch sẽ. Các trang thiết bị hiện đại và cơ sở vật chất tiên tiến giúp chuyên viên có được môi trường làm việc tốt nhất. Điều này không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn góp phần vào sức khỏe và tinh thần của chuyên viên. VinUni cũng quan tâm đến việc tạo ra một môi trường làm việc lành mạnh, an toàn và không gây áp lực, giúp chuyên viên cảm thấy dễ chịu và hứng khởi khi làm việc.

Mặc dù VinUni đã thực hiện tốt một số khía cạnh trong việc tạo động lực cho chuyên viên, vẫn còn một số điểm cần cải thiện.

Mức lương hiện tại chưa phản ánh đầy đủ công sức của một số chuyên viên, gây cảm giác không công bằng và làm giảm động lực. Quy trình làm việc phức tạp và mất thời gian cũng làm giảm hiệu quả làm việc và sự nhiệt tình của chuyên viên. Cơ hội thăng tiến hạn chế và thiếu các chương trình phát triển chuyên viên cụ thể khiến nhiều người không thấy được sự hỗ trợ cần thiết để đạt mục tiêu cá nhân. Điều kiện làm việc tuy hiện đại nhưng thiếu chính sách làm việc linh hoạt, gây ảnh hưởng đến sự hài lòng và cân bằng công việc - cuộc sống. Cuối cùng, mối quan hệ làm việc có thể gặp vấn đề do cạnh tranh không lành mạnh và thiếu sự hỗ trợ lẫn nhau.

Nhìn chung, trường đại học VinUni thực hiện khá tốt các công cụ tài chính và phi tài chính trong việc tạo động lực làm việc cho chuyên viên, từ đó xây dựng được một môi trường làm việc đầy động lực và thân thiện, nơi mà mỗi chuyên viên đều cảm thấy được tôn trọng, khích lệ, tạo nên một nền tảng vững chắc giúp VinUni không ngừng phát triển

và đạt được những thành tựu đáng kể. Tuy nhiên, vẫn còn một số mặt chưa tốt cần cải thiện để tiếp tục phát triển và duy trì một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả.

### **2.3.2. Đánh giá nguyên nhân chủ quan và khách quan**

#### **2.3.2.1. Nguyên nhân chủ quan**

Những điểm cần cải thiện trên tại trường đại học VinUni cũng do những nguyên nhân chủ quan sau đây.

Về việc mức lương chưa phù hợp với đóng góp, nguyên nhân chủ quan đầu tiên có thể đến từ hệ thống đánh giá hiệu quả công việc chưa hoàn thiện. Hệ thống này có thể thiếu chính xác hoặc chưa đủ chi tiết để phản ánh đúng mức độ nỗ lực và đóng góp của từng chuyên viên, dẫn đến việc mức lương không được điều chỉnh kịp thời và hợp lý. Ngoài ra, có thể VinUni chưa tổ chức thường xuyên các buổi họp mặt hoặc khảo sát để lắng nghe ý kiến và phản hồi từ chuyên viên về chính sách lương, khiến ban lãnh đạo không nhận thức đầy đủ về sự không hài lòng của chuyên viên. Thêm vào đó, chính sách lương có thể đang áp dụng một cách cứng nhắc, không linh hoạt điều chỉnh theo thay đổi trong vai trò, trách nhiệm và hiệu suất của chuyên viên. Cuối cùng, nguồn tài chính hạn chế có thể là một lý do khiến VinUni gặp khó khăn trong việc điều chỉnh mức lương phù hợp với công sức của các chuyên viên.

Về vấn đề quy trình làm việc phức tạp, nguyên nhân chủ quan chính của việc này có thể là do thiếu sự chuẩn hóa và tối ưu hóa các quy trình làm việc nội bộ. Quy trình phức tạp có thể dẫn đến việc chuyên viên mất nhiều thời gian và công sức để hoàn thành công việc, gây ra cảm giác mệt mỏi và không hiệu quả. Điều này có thể do sự thiếu sót trong việc đào tạo hoặc cung cấp hướng dẫn chi tiết cho chuyên viên về các quy trình công việc.

Về vấn đề chuyên viên chưa hài lòng về cơ hội thăng tiến, phát triển được thể hiện qua số liệu, một nguyên nhân chủ quan của việc này có thể là do cấu trúc tổ chức của VinUni không có nhiều vị trí cấp cao hoặc các vị trí này ít khi thay đổi. Điều này có thể dẫn đến việc chuyên viên cảm thấy cơ hội để thăng tiến và phát triển nghề nghiệp bị hạn chế.

Vấn đề về điều kiện làm việc cũng là việc cần được chú trọng tại VinUni khi khá nhiều chuyên viên phản ánh không hài lòng về yếu tố này. Nguyên nhân chủ quan có thể do do sự thiếu linh hoạt trong việc áp dụng các chính sách làm việc từ xa hoặc giờ làm việc linh hoạt. Điều kiện làm việc không tối ưu có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất và tinh thần làm việc của chuyên viên.

Chuyên viên trường đại học VinUni có thể chưa hài lòng với các mối quan hệ trong

công việc do nhiều nguyên nhân chủ quan khác nhau. Một số chuyên viên có thể thiếu kỹ năng giao tiếp hiệu quả, dẫn đến hiểu lầm và xung đột. Sự thiếu hỗ trợ từ đồng nghiệp và lãnh đạo có thể khiến họ cảm thấy cô đơn và bị cô lập. Sự khác biệt về văn hóa, quan điểm và cách làm việc giữa các chuyên viên có thể gây ra mâu thuẫn và làm giảm sự hài lòng trong công việc. Ngoài ra, một môi trường làm việc cạnh tranh không lành mạnh có thể gây căng thẳng và làm giảm tinh thần đồng đội. Cuối cùng, áp lực công việc cao và môi trường làm việc căng thẳng cũng có thể ảnh hưởng đến tinh thần và mối quan hệ giữa các chuyên viên. Việc cải thiện những yếu tố này sẽ giúp tăng cường sự hài lòng và hiệu quả công việc của các chuyên viên tại VinUni.

### *2.3.2.2. Nguyên nhân khách quan*

Bên cạnh những nguyên nhân chủ quan cho các vấn đề kể trên, cũng có một vài nguyên nhân khách quan của các vấn đề này.

Thị trường lao động và mức cạnh tranh với các trường đại học và tổ chức giáo dục khác có thể khiến mức lương tại VinUni không tương xứng với mặt bằng chung. Chi phí vận hành cao, bao gồm đầu tư vào cơ sở vật chất và trang thiết bị hiện đại, cũng có thể hạn chế nguồn tài chính dành cho lương thưởng. Ngoài ra, trong một số ngành, mức lương có thể không phản ánh đúng giá trị kinh nghiệm do đặc thù công việc hoặc sự khác biệt về yêu cầu công việc giữa các vị trí tương tự.

Về việc chuyên viên chưa hài lòng với công việc do quy trình làm việc, các quy trình này có thể là kết quả của việc phải đáp ứng các yêu cầu đa dạng và chi tiết từ Tập đoàn. Việc tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn khác nhau có thể làm quy trình trở nên phức tạp. Ngoài ra, VinUni là một trường đại học mới, có thể đang trong giai đoạn phát triển nhanh chóng. Sự tăng trưởng nhanh có thể dẫn đến việc các quy trình chưa được tinh chỉnh và tối ưu hóa kịp thời.

Cơ hội phát triển, thăng tiến, cấu trúc tổ chức tại VinUni có thể chưa linh hoạt để tạo ra nhiều vị trí mới hoặc thăng tiến cho chuyên viên. Một tổ chức với cấu trúc phân cấp rõ ràng và ít thay đổi sẽ làm hạn chế cơ hội thăng tiến. Hơn nữa, VinUni cũng thiếu sự mở rộng và phát triển các chương trình mới, điều này cũng khiến cho cơ hội thăng tiến, phát triển của chuyên viên bị hạn chế.

Ngoài ra, chính sách làm việc từ xa cũng khó có thể triển khai do chính sách này sẽ khiến các lãnh đạo khó kiểm soát được hiệu suất làm việc của chuyên viên, từ đó có thể dẫn tới hiệu suất công việc giảm sút.

Nguyên nhân khách quan gây ra sự chưa hài lòng của các chuyên viên tại trường đại học VinUni về các mối quan hệ trong công việc có thể do áp lực từ yêu cầu công việc và các mục tiêu của nhà trường có thể khiến cho các chuyên viên cảm thấy quá tải và thiếu thời gian để xây dựng và duy trì các mối quan hệ tốt đẹp. Sự thay đổi thường xuyên trong đội ngũ nhân sự có thể làm giảm sự ổn định và gắn kết trong môi trường làm việc.

Việc nhận diện và giải quyết những nguyên nhân khách quan này là cần thiết để cải thiện môi trường làm việc và tăng cường sự hài lòng của các chuyên viên tại VinUni.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NHẪM NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC VINUNI**

### **3.1. Cơ sở đề xuất các giải pháp**

Để tạo động lực cho chuyên viên tại trường đại học VinUni, cần xem xét kỹ mục tiêu của chiến lược và định hướng phát triển nguồn nhân lực tại trường đại học VinUni. Ngoài ra, dựa trên kết quả khảo sát để đề xuất những giải pháp hữu ích nhằm phát triển và tạo động lực cho nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ chuyên viên tại đây.

Mục tiêu của chiến lược phát triển nguồn nhân lực của VinUni là tạo ra một đội ngũ chuyên viên chất lượng cao, có khả năng thích ứng và đổi mới, nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững và hội nhập quốc tế của nhà trường. Chiến lược này tập trung vào việc thu hút, phát triển và duy trì nhân tài, đồng thời tạo điều kiện để chuyên viên phát huy tối đa năng lực của mình. Một trong những mục tiêu quan trọng là xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, nơi chuyên viên được khuyến khích sáng tạo và cải tiến liên tục. Ngoài ra, VinUni đặt mục tiêu đào tạo và phát triển kỹ năng cho chuyên viên thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu, hợp tác quốc tế và các khóa học nâng cao trình độ. Bên cạnh đó, chiến lược cũng chú trọng đến việc đánh giá và khen thưởng công bằng, minh bạch, nhằm tạo động lực làm việc và thúc đẩy tinh thần trách nhiệm của mỗi cá nhân. VinUni còn đặt mục tiêu xây dựng văn hóa tổ chức mạnh mẽ, dựa trên các giá trị cốt lõi như sự đổi mới, trách nhiệm xã hội và hợp tác. Mục tiêu của chiến lược phát triển nguồn nhân lực của VinUni là tạo dựng một đội ngũ chuyên viên xuất sắc, đáp ứng được các yêu cầu phát triển và hội nhập quốc tế, đồng thời xây dựng một môi trường làm việc lý tưởng để mỗi chuyên viên có thể phát huy hết tiềm năng của mình.

Về mặt kết quả khảo sát, mặc dù đã rất nỗ lực triển khai các công cụ tạo động lực cho chuyên viên, vẫn còn tồn tại một số mặt cần cải thiện để nâng cao hiệu suất lao động và xây dựng môi trường làm việc tích cực. Theo kết quả khảo sát, hệ thống đánh giá hiệu suất công việc và hệ thống lương, quy trình, thủ tục làm việc, cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc và mối quan hệ trong công việc là những yếu tố cần thiết sự cải thiện rõ rệt khi điểm đánh giá của chuyên viên cho những yếu tố này không cao. Đây cũng chính là những yếu tố gắn liền với mục tiêu và định hướng phát triển nhân sự của trường đại học VinUni.

Ngoài ra, dựa trên kinh nghiệm từ các trường đại học trong nước như FPT và đại học quốc tế như Cornell, VinUni có thể xem xét cải thiện công cụ phi tài chính, bằng việc tập trung vào cơ hội thăng tiến, phát triển và quan tâm về đời sống tinh thần cho chuyên

viên để giúp tạo động lực làm việc cho họ.

Do vậy, từ cơ sở mục tiêu chiến lược và kết quả khảo sát cũng như kinh nghiệm học hỏi từ các trường đại học trong nước, quốc tế, tác giả tiến hành đề xuất những giải pháp cải thiện cụ thể cho những vấn đề này, từ đó, nâng cao hiệu suất lao động và tạo môi trường làm việc tích cực tại trường đại học VinUni.

## **3.2. Một số đề xuất cho công tác tạo động lực lao động tại trường đại học VinUni**

### ***3.2.1. Cải thiện hệ thống đánh giá hiệu quả công việc và hệ thống lương***

Mặc dù VinUniversity đã cố gắng triển khai công cụ tạo động lực bằng tài chính cho chuyên viên, vấn đề mức lương chưa phản ánh đầy đủ công sức của một số chuyên viên vẫn cần được cải thiện. Để giải quyết vấn đề này, VinUni cần cải thiện hệ thống đánh giá hiệu quả công việc bằng cách xây dựng tiêu chí đánh giá chi tiết và đào tạo quản lý để thực hiện đánh giá một cách chính xác và công bằng. Phòng Nhân sự có thể xem xét phát triển một bộ tiêu chí đánh giá rõ ràng và chi tiết, bao gồm cả khía cạnh định lượng và định tính, để phản ánh đầy đủ các đóng góp của chuyên viên. Các tiêu chí này nên được xây dựng dựa trên các mục tiêu cụ thể và kỳ vọng của từng vị trí công việc.

Ngoài ra, ban lãnh đạo cũng nên tăng cường sự lắng nghe và phản hồi từ chuyên viên thông qua khảo sát định kỳ, họp mặt và hộp thư góp ý sẽ giúp ban lãnh đạo nắm bắt được ý kiến và nguyện vọng của chuyên viên. Trường có thể thực hiện các khảo sát về mức độ hài lòng của chuyên viên đối với chính sách lương thưởng và điều kiện làm việc ít nhất hai lần một năm. Khảo sát này nên được thực hiện ẩn danh để khuyến khích chuyên viên chia sẻ ý kiến một cách trung thực. Ngoài ra, có thể tổ chức các buổi họp mặt định kỳ giữa ban lãnh đạo và chuyên viên để lắng nghe ý kiến và phản hồi trực tiếp. Những buổi họp này không chỉ giúp lãnh đạo nắm bắt được tâm tư nguyện vọng của chuyên viên mà còn tạo cơ hội cho chuyên viên trình bày các ý tưởng và giải pháp.

Đồng thời, việc đánh giá lại ngân sách và chính sách lương để đảm bảo có đủ nguồn tài chính dành cho việc điều chỉnh lương thưởng là cần thiết. Phòng Nhân sự có thể xem xét việc tái phân bổ ngân sách một cách hợp lý để đảm bảo có đủ nguồn tài chính dành cho việc điều chỉnh lương thưởng. Điều này có thể bao gồm việc tối ưu hóa các chi phí vận hành không cần thiết để dành nguồn lực cho việc nâng cao mức lương. Trường cũng nên thực hiện các nghiên cứu thị trường định kỳ để so sánh mức lương tại VinUni với các trường đại học và tổ chức giáo dục khác trong nước và quốc tế. Điều này giúp đảm bảo mức lương tại VinUni luôn cạnh tranh và thu hút được nhân tài. Từ đó, dựa trên kết

quả nghiên cứu, điều chỉnh mức lương nếu cần thiết để đảm bảo sự cạnh tranh và công bằng. VinUni cần linh hoạt trong việc điều chỉnh lương để theo kịp các biến động của thị trường lao động.

Bằng cách thực hiện các giải pháp này, VinUni có thể cải thiện hệ thống đánh giá công bằng và tạo động lực mạnh mẽ hơn cho chuyên viên, góp phần vào sự phát triển bền vững và thành công của trường.

### ***3.2.2. Cải tiến hệ thống quy trình làm việc***

Quy trình làm việc hiệu quả giúp giảm thiểu lãng phí thời gian và nguồn lực, từ đó tăng năng suất lao động và sự hài lòng của chuyên viên. Quy trình rõ ràng và minh bạch giúp chuyên viên hiểu rõ trách nhiệm và quyền hạn của mình, từ đó làm việc một cách chủ động và tự tin hơn. Để giải quyết vấn đề này, cần phải thực hiện các biện pháp cải tiến quy trình một cách toàn diện và hiệu quả.

Trước tiên, cần tiến hành đánh giá hiện trạng bằng cách thu thập phản hồi từ chuyên viên thông qua các khảo sát và phỏng vấn. Thông tin này sẽ giúp xác định những khó khăn cụ thể mà các chuyên viên đang gặp phải trong quá trình làm việc hàng ngày. Sau đó, thực hiện phân tích chi tiết các quy trình hiện tại để xác định các bước không cần thiết, các điểm nghẽn và các cơ hội cải tiến. Đo lường hiệu quả hiện tại của các quy trình bằng cách sử dụng các chỉ số như thời gian hoàn thành, mức độ hài lòng của chuyên viên và hiệu suất làm việc là rất cần thiết để có cái nhìn tổng thể về tình hình.

Một trong những giải pháp quan trọng là tái cấu trúc các quy trình công việc. Cần loại bỏ những bước không cần thiết và tập trung vào những nhiệm vụ chính yếu. Điều này có thể được thực hiện bằng cách áp dụng các công cụ quản lý công việc hiệu quả như phần mềm quản lý dự án, giúp chuyên viên có thể dễ dàng theo dõi tiến độ và hoàn thành công việc một cách hiệu quả. Đào tạo và phát triển kỹ năng cho chuyên viên cũng là một yếu tố không thể thiếu. Tổ chức các khóa đào tạo định kỳ về kỹ năng quản lý quy trình và sử dụng các công cụ hỗ trợ sẽ giúp chuyên viên nắm vững các kỹ năng cần thiết để làm việc hiệu quả hơn. Khuyến khích chuyên viên đóng góp ý kiến và tham gia vào quá trình cải tiến quy trình cũng là một yếu tố quan trọng. Tạo ra các kênh thông tin để chuyên viên có thể dễ dàng đưa ra ý kiến và đề xuất cải tiến, đồng thời khuyến khích sự tham gia của chuyên viên vào quá trình đánh giá và cải tiến quy trình sẽ giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hấp dẫn.

### ***3.2.3. Xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng***

Cơ hội thăng tiến cũng là một nhân tố ảnh hưởng rõ rệt đến động lực làm việc của chuyên

viên. Do vậy, việc xây dựng và cải thiện vấn đề này cũng là một trong những giải pháp cần thực hiện.

Trước tiên, nên xây dựng một lộ trình thăng tiến rõ ràng và minh bạch. Lộ trình này có thể bắt đầu khi chuyên viên mới gia nhập, sau đó khi chuyên viên đã công tác được 2 đến 3 năm có thể đề đạt với ban lãnh đạo lên những vị trí cao hơn như quản lý, trưởng phòng, nếu đạt đủ điều kiện. Lãnh đạo các phòng ban có thể đề xuất xây dựng thêm những vị trí mới để chuyên viên có cơ hội thăng tiến, ví dụ từ chuyên viên lên chuyên viên cao cấp, quản lý, ... Tuy nhiên, Phòng Nhân sự cũng cần xây dựng rõ các tiêu chí và yêu cầu cụ thể cho từng cấp bậc, từ đó giúp chuyên viên hiểu rõ những gì họ cần đạt được để thăng tiến. Cần tổ chức các buổi thông báo và hướng dẫn chi tiết về lộ trình này để đảm bảo mọi chuyên viên đều nắm bắt được thông tin và có định hướng rõ ràng cho sự nghiệp của mình.

Tiếp theo, việc tổ chức các khóa đào tạo và phát triển kỹ năng chuyên môn là rất quan trọng. Các khóa đào tạo này không chỉ tập trung vào các kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại mà còn phải giúp chuyên viên chuẩn bị cho các vị trí cao hơn. Các chương trình đào tạo có thể bao gồm các khóa học về lãnh đạo, quản lý dự án, kỹ năng giao tiếp, và các lĩnh vực chuyên môn khác liên quan đến ngành nghề của chuyên viên. Việc liên kết với các tổ chức đào tạo bên ngoài cũng là một cách để nâng cao chất lượng các khóa học. Ngoài ra, cần thiết lập một hệ thống đánh giá hiệu suất công bằng và định kỳ. Hệ thống này nên bao gồm các tiêu chí đánh giá rõ ràng, minh bạch và được áp dụng đồng nhất trên toàn bộ tổ chức. Việc đánh giá cần diễn ra thường xuyên, không chỉ để xác định hiệu quả làm việc của chuyên viên mà còn để cung cấp phản hồi kịp thời, giúp họ nhận biết được những điểm mạnh và yếu của mình, từ đó có kế hoạch cải thiện và phát triển.

Khuyến khích chuyên viên tham gia vào các dự án và nhiệm vụ có tính thử thách cao cũng là một biện pháp hiệu quả. Những dự án này không chỉ giúp chuyên viên phát triển kỹ năng và tích lũy kinh nghiệm cần thiết cho việc thăng tiến mà còn giúp họ cảm thấy được tin tưởng và đánh giá cao. Cần tạo điều kiện để chuyên viên có thể đóng góp ý kiến, sáng tạo và tham gia vào các quyết định quan trọng của dự án.

#### ***3.2.4. Cải thiện điều kiện làm việc, môi trường và tăng cường sự đoàn kết***

Bên cạnh các công cụ tạo động lực bằng tài chính, việc cải thiện các công cụ phi tài chính như điều kiện làm việc cũng là việc vô cùng quan trọng khi đây cũng là nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ đến động lực lao động của chuyên viên.

Để cải thiện công cụ này, cần tiến hành một loạt các biện pháp cải thiện môi trường làm

việc nhằm tạo ra một không gian làm việc thoải mái, tiện nghi và hỗ trợ sự phát triển của chuyên viên. Việc áp dụng các chính sách làm việc linh hoạt là rất cần thiết. Trường có thể cân nhắc cho phép chuyên viên làm việc từ xa hoặc điều chỉnh giờ làm việc phù hợp với nhu cầu cá nhân sẽ giúp họ cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Điều này không chỉ giúp giảm căng thẳng mà còn tăng cường sự hài lòng và động lực làm việc của chuyên viên. Các chính sách này cần được thiết kế một cách linh hoạt và minh bạch, đảm bảo tất cả chuyên viên đều có cơ hội hưởng lợi. Ngoài ra, cần tạo ra các khu vực làm việc chung và phòng nghỉ ngơi để tăng cường sự tương tác và giảm căng thẳng cho chuyên viên. Các khu vực làm việc chung như phòng họp, không gian sáng tạo và khu vực thư giãn sẽ khuyến khích sự giao tiếp và hợp tác giữa các chuyên viên. Phòng nghỉ ngơi được trang bị tiện nghi như ghế sofa, bàn ăn nhẹ và các thiết bị giải trí sẽ giúp chuyên viên có thời gian thư giãn và tái tạo năng lượng.

Bên cạnh đó, việc tổ chức các hoạt động xây dựng đội ngũ và các chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần là rất quan trọng. Các hoạt động xây dựng đội ngũ như các buổi dã ngoại, team-building, hay các hoạt động văn hóa, thể thao sẽ giúp tăng cường sự gắn kết và tinh thần đồng đội giữa các chuyên viên. Các chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần như tư vấn tâm lý, yoga,... và các buổi workshop về quản lý căng thẳng sẽ giúp chuyên viên có được sự hỗ trợ cần thiết để duy trì tinh thần làm việc tích cực. Ngoài ra, có thể tổ chức các hoạt động gắn kết chuyên viên, ví dụ, tổ chức các buổi cắm trại cuối tuần, các giải đấu thể thao nội bộ hoặc các sự kiện văn hóa như ngày hội ẩm thực có thể tạo ra không gian vui vẻ và thúc đẩy tinh thần đồng đội.

Tiếp theo, thiết lập các kênh giao tiếp hiệu quả và cởi mở là rất cần thiết. Các buổi họp định kỳ giữa các nhóm, diễn đàn trực tuyến và hộp thư góp ý sẽ giúp chuyên viên dễ dàng chia sẻ ý kiến, thắc mắc và giải quyết mâu thuẫn. Các cuộc họp này cần được điều hành một cách minh bạch và công bằng, tạo điều kiện cho mọi người có cơ hội phát biểu và đóng góp ý kiến. Đồng thời, cần khuyến khích văn hóa làm việc hợp tác và tôn trọng lẫn nhau. Trường nên tổ chức các chương trình đào tạo về kỹ năng giao tiếp, quản lý xung đột và làm việc nhóm để chuyên viên hiểu rõ tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ tốt trong công việc. Những chương trình này không chỉ giúp cải thiện kỹ năng mềm của chuyên viên mà còn tạo ra một môi trường làm việc hòa hợp và tích cực hơn.

Cuối cùng, cần thiết lập một hệ thống phản hồi và cải tiến liên tục về điều kiện làm việc. Chuyên viên cần có kênh để đóng góp ý kiến và phản hồi về môi trường làm việc của mình. Những ý kiến này cần được lắng nghe và giải quyết kịp thời, nhằm đảm bảo môi trường làm việc luôn được cải thiện và đáp ứng tốt nhất nhu cầu của chuyên viên.

### **3.3. Dự kiến kết quả**

Việc triển khai các giải pháp trên trong việc tạo động lực lao động cho chuyên viên tại VinUni dự kiến sẽ mang lại nhiều kết quả tích cực.

Trước hết, hiệu quả công việc sẽ được nâng cao nhờ vào hệ thống đánh giá công bằng và minh bạch, giúp chuyên viên nhận thấy sự công nhận đối với nỗ lực và đóng góp của mình. Điều này sẽ tăng cường sự hài lòng và gắn bó của chuyên viên với tổ chức, từ đó giảm tỷ lệ nghỉ việc và giữ chân được các nhân tài. Ngoài ra, mức độ hài lòng của chuyên viên sẽ được cải thiện khi họ cảm thấy tiếng nói của mình được lắng nghe và các phản hồi của họ được xem xét nghiêm túc. Việc điều chỉnh mức lương phù hợp với thị trường và hiệu quả công việc sẽ tạo ra một môi trường làm việc cạnh tranh và thu hút, giúp VinUni không chỉ giữ chân được chuyên viên hiện tại mà còn thu hút được nhiều chuyên gia giỏi từ bên ngoài.

Tiếp theo, cải tiến quy trình làm việc sẽ giúp tối ưu hóa thời gian và nguồn lực, từ đó tăng năng suất lao động và giảm bớt áp lực công việc cho chuyên viên. Các quy trình được chuẩn hóa và tích hợp công nghệ hiện đại sẽ giảm thiểu các bước công việc thừa thãi, tăng cường sự linh hoạt và hiệu quả trong các hoạt động hàng ngày. Chuyên viên sẽ có một hướng dẫn rõ ràng về các nhiệm vụ của mình, giúp họ hiểu rõ trách nhiệm và quyền hạn, làm việc một cách tự tin và chủ động hơn. Điều này không chỉ nâng cao hiệu suất mà còn giảm thiểu sai sót và cải thiện chất lượng công việc.

Thứ ba, xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ cho chuyên viên phấn đấu, nâng cao kỹ năng và hiệu suất làm việc. Khi biết rõ con đường phát triển nghề nghiệp của mình, chuyên viên sẽ có mục tiêu cụ thể để hướng tới và cảm thấy được khuyến khích nỗ lực nhiều hơn. Các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng sẽ giúp chuyên viên nâng cao kiến thức chuyên môn, cải thiện năng lực và chuẩn bị cho các vị trí cao hơn trong tương lai. Điều này sẽ giúp tăng cường sự gắn bó và lòng trung thành của chuyên viên với tổ chức, bởi họ cảm thấy được đầu tư và quan tâm đến sự phát triển cá nhân.

Cuối cùng, cải thiện điều kiện làm việc sẽ mang lại môi trường làm việc thoải mái, an toàn và hiện đại, giúp giảm căng thẳng và mệt mỏi, từ đó nâng cao sức khỏe và tinh thần làm việc của chuyên viên. Cung cấp các dịch vụ hỗ trợ như y tế, thể thao và giải trí sẽ giúp chuyên viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống, từ đó tăng cường sự hài lòng và động lực làm việc, tạo cơ hội cho chuyên viên giao lưu, kết nối và xây dựng mối quan hệ tốt đẹp. Một văn hóa công ty dựa trên sự tôn trọng, chia sẻ và hợp tác sẽ giúp giảm thiểu xung đột, tăng cường sự tin tưởng và hỗ trợ lẫn nhau. Các kênh giao tiếp nội bộ

hiệu quả sẽ đảm bảo rằng mọi chuyên viên đều có tiếng nói và cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức.

Tổng thể, các giải pháp này sẽ giúp VinUni thu hút và giữ chân những nhân tài xuất sắc, nâng cao hiệu suất và chất lượng công việc, và phát triển bền vững trong tương lai. Chuyên viên sẽ cảm thấy được đánh giá cao, có động lực phấn đấu và cống hiến hết mình cho tổ chức. Một môi trường làm việc tích cực, đoàn kết và chuyên nghiệp sẽ tạo ra sự phát triển bền vững, đưa VinUni trở thành một trường đại học hàng đầu với đội ngũ chuyên viên tận tâm và tài năng.

### **3.4. Kiến nghị đối với Tập đoàn Vingroup và Nhà nước**

#### ***3.4.1. Kiến nghị đối với Tập đoàn Vingroup***

Để thực hiện tốt việc tạo động lực lao động cho chuyên viên trường đại học VinUni, có thể xem xét một số kiến nghị sau đối với Tập đoàn Vingroup.

*Chính sách lương và thưởng cạnh tranh:* Tập đoàn Vingroup cần đảm bảo chính sách lương và thưởng cạnh tranh với các trường đại học hàng đầu trong và ngoài nước. Điều này bao gồm việc thiết lập các mức lương hấp dẫn, các khoản thưởng hiệu quả và thưởng định kỳ, cùng với việc thường xuyên điều chỉnh các chính sách này theo biến động của thị trường lao động. Một chính sách lương thưởng cạnh tranh không chỉ giúp thu hút những nhân tài hàng đầu mà còn giữ chân các chuyên viên giỏi, thúc đẩy họ cống hiến hết mình cho sự phát triển của trường.

*Chương trình Đào tạo và Phát triển Nghề nghiệp:* Vingroup cần đầu tư mạnh mẽ vào các chương trình đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho chuyên viên. Điều này bao gồm việc tổ chức các khóa học nâng cao kỹ năng chuyên môn, các hội thảo và buổi tọa đàm với các chuyên gia đầu ngành, cũng như cung cấp các cơ hội học tập và nghiên cứu tại nước ngoài. Bên cạnh đó, việc xây dựng các chương trình đào tạo kỹ năng mềm và kỹ năng lãnh đạo sẽ giúp các chuyên viên phát triển toàn diện, từ đó nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu tại VinUni.

*Môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện:* Vingroup cần xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện, khuyến khích sự sáng tạo và hợp tác giữa các chuyên viên. Điều này bao gồm việc thiết lập các không gian làm việc hiện đại, trang bị đầy đủ các thiết bị và công nghệ tiên tiến, cũng như tổ chức các hoạt động giao lưu, team-building nhằm gắn kết các thành viên trong trường. Một môi trường làm việc tích cực sẽ giúp các chuyên viên cảm thấy thoải mái, từ đó tăng cường hiệu suất làm việc và tinh thần cống hiến.

*Cơ hội thăng tiến và phát triển cá nhân:* Vingroup cần đảm bảo có lộ trình thăng tiến rõ ràng và công bằng cho tất cả các chuyên viên. Điều này bao gồm việc thiết lập các tiêu chí đánh giá hiệu suất làm việc minh bạch, các chương trình phát triển cá nhân và cơ hội thăng tiến dựa trên năng lực và đóng góp thực tế của từng chuyên viên. Bên cạnh đó, việc tạo điều kiện cho các chuyên viên tham gia vào các dự án lớn, tiếp cận với các nguồn tài nguyên và cơ hội nghiên cứu sẽ giúp họ phát triển bản thân và sự nghiệp một cách toàn diện.

*Chính sách hỗ trợ gia đình và phúc lợi xã hội:* Vingroup cần tăng cường các chính sách hỗ trợ gia đình và phúc lợi xã hội cho các chuyên viên. Điều này bao gồm việc cung cấp các gói bảo hiểm y tế toàn diện, các chương trình học bổng cho con em chuyên viên, cùng với các hoạt động phúc lợi xã hội như các chương trình chăm sóc sức khỏe, thể dục thể thao, và các sự kiện gia đình. Những chính sách này không chỉ giúp các chuyên viên yên tâm công tác mà còn tạo ra một môi trường làm việc nhân văn, thúc đẩy sự gắn kết và trung thành với tổ chức.

Những kiến nghị trên nhằm tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy động lực làm việc cho các chuyên viên tại VinUni, đồng thời góp phần vào sự phát triển bền vững của nhà trường và nâng cao chất lượng giáo dục.

### **3.4.2. Kiến nghị đối với Nhà nước**

Để tạo động lực làm việc cho người lao động, nhà nước cần triển khai một số biện pháp cụ thể và thiết thực. Trước hết, cải thiện môi trường làm việc là yếu tố quan trọng. Nhà nước nên tăng cường các biện pháp an toàn lao động và cải thiện môi trường làm việc nhằm giảm thiểu tai nạn lao động. Bên cạnh đó, việc đầu tư vào cơ sở vật chất hiện đại và cung cấp các tiện nghi cần thiết tại nơi làm việc sẽ góp phần nâng cao hiệu suất lao động.

Chính sách tiền lương và phúc lợi cần được điều chỉnh sao cho phù hợp với mức sống và lạm phát hiện tại. Điều này bao gồm việc tăng lương cơ bản, đồng thời tăng cường các chính sách thưởng, phụ cấp và phúc lợi để khích lệ người lao động. Bên cạnh đó, đào tạo và phát triển cũng là một yếu tố không thể thiếu. Nhà nước nên cung cấp các khóa đào tạo, huấn luyện để nâng cao tay nghề và trình độ chuyên môn cho người lao động, cùng với việc tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng mềm như giao tiếp, quản lý thời gian, làm việc nhóm.

Hệ thống khen thưởng công bằng và minh bạch cần được thiết lập để ghi nhận thành tích và đóng góp của người lao động. Tạo ra các giải thưởng và danh hiệu để tôn vinh những cá nhân và tập thể xuất sắc cũng là một cách hiệu quả để khích lệ tinh thần làm

việc. Ngoài ra, việc áp dụng chính sách làm việc linh hoạt như làm việc từ xa, giảm giờ làm hoặc làm việc theo ca sẽ giúp người lao động có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Đảm bảo người lao động có đủ thời gian nghỉ phép hàng năm và nghỉ ốm để phục hồi sức khỏe cũng là điều cần thiết.

Chính sách hỗ trợ gia đình, chẳng hạn như cung cấp các dịch vụ chăm sóc trẻ em tại nơi làm việc hoặc hỗ trợ tài chính cho người lao động có con nhỏ, cũng rất quan trọng. Áp dụng các chính sách hỗ trợ người lao động có gia đình như trợ cấp nuôi con, trợ cấp hôn nhân, hỗ trợ tài chính khi gia đình gặp khó khăn sẽ giúp giảm bớt gánh nặng và tạo điều kiện tốt hơn cho người lao động.

Cuối cùng, việc tạo điều kiện để người lao động có thể tham gia đóng góp ý kiến và thảo luận về các vấn đề liên quan đến công việc và quyền lợi của họ là cần thiết. Nhà nước nên hỗ trợ phát triển và hoạt động của các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi và lợi ích hợp pháp của người lao động. Những biện pháp này không chỉ giúp nâng cao động lực làm việc mà còn góp phần tăng cường hiệu suất lao động và sự phát triển bền vững của nền kinh tế.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. 'Bảng câu hỏi, phiếu khảo sát mẫu luận văn thạc sĩ kinh tế' (2015), *Bangcauhoi*, truy cập ngày 20 tháng 6 năm 2024, từ [[https://bangcauhoi.blogspot.com/2015/02/bang-cau-hoi-ong-luc-lam-viec-cua-nguoi.html?fbclid=IwY2xjawEZiEZleHRuA2FlbQIxMAABHaOOCZHvsgPXyModCwflZgbg5djD0SaLdU8Jhly4tQrwnSV9Tx6m9YCR\\_g\\_aem\\_-36lPuMeyf30KzwAdff\\_HQ](https://bangcauhoi.blogspot.com/2015/02/bang-cau-hoi-ong-luc-lam-viec-cua-nguoi.html?fbclid=IwY2xjawEZiEZleHRuA2FlbQIxMAABHaOOCZHvsgPXyModCwflZgbg5djD0SaLdU8Jhly4tQrwnSV9Tx6m9YCR_g_aem_-36lPuMeyf30KzwAdff_HQ)]
2. Brooks, A. M. (2007), 'It's All About The Motivation: Factors That Influence Employee Motivation In Organization', Doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville.
3. Bùi Anh Tuấn (chủ biên, 2015), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, Nhà Xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Cornell University (2024), *Employee Engagement*, truy cập ngày 10 tháng 5 năm 2024, từ [<https://hr.cornell.edu/people-leaders/employee-engagement>]
5. Glints (2024), *Chế độ đãi ngộ nhân viên của Vingroup có gì hấp dẫn?*, truy cập ngày 10 tháng 6 năm 2024 từ [<https://glints.com/vn/blog/che-do-dai-ngo-nhan-vien-cua-vingroup/?gidzl=TtUKPnlFENfpRPTa6jOuT79Zbse7sJ4YQJJ8Rr1lP2LkQSfjLD5d86axdcm7ZZDzEJF9C3LRZ9yf7iivUW>]
6. Maslow, A. H. (1943), 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
7. Nguyễn Thị Linh Phương (2021), *Thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại tập đoàn FPT*, tiểu luận, Đại học Thủ đô Hà Nội, Hà Nội.
8. Nguyễn Tiên Dũng, Nguyễn Trung Trí và Nguyễn Thị Lua (2021), 'Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Khối văn phòng tại Công Ty Cổ Phần Kết Cấu Kim Loại Và Lắp Máy Dầu Khí – Thành Phố Vũng Tàu', *Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô*, 11, 1-17.
9. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (Chủ biên, 2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB. Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
10. Phạm Đức Thành (chủ biên, 1998), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà Xuất bản Thống kê, Hà Nội.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019), 'Organizational Behavior', Pearson.
12. Trường Đại học VinUni (2024), *Sơ đồ trường đại học VinUni*, Hà Nội.

13. Trường Đại học VinUni (2024), *Tiêu chí đánh giá kết quả làm việc trường đại học VinUni*, Hà Nội.
14. Trường Đại học VinUni (2024), *Báo cáo Nhân sự trường đại học VinUni*, Hà Nội.
15. Trang Vũ (2022), *Tháp nhu cầu Maslow là gì? Ứng dụng tháp nhu cầu Maslow trong quản trị nhân sự*, truy cập ngày 17 tháng 5 năm 2024 từ [<https://subiz.com.vn/blog/thap-nhu-cau-maslow-2.html>]
16. Trần Đức Tài và Võ Lê Hoàng Long (2024), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Việt Nam Kỹ nghệ Súc Sản*, truy cập ngày 15 tháng 5 năm 2024 từ [<https://kinhtevadubao.vn/cac-yeu-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nhan-vien-khoi-van-phong-tai-cong-ty-co-phan-viet-nam-ky-nghe-suc-san-28485.html>]
17. VinUniversity (2024), *Về VinUni*, truy cập ngày 10 tháng 5 năm 2024 từ [<https://vinuni.edu.vn/vi/ve-vinuni-2/#:~:text=VinUni%20l%C3%A0%20Tr%C6%B0%E1%BB%9Dng%20%C4%90%E1%BA%A1i%20h%E1%BB%8Dc,n%C4%83m%20t%E1%BB%AB%20ng%C3%A0y%20th%C3%A0nh%20l%E1%BA%ADp>].
18. Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, luận văn Tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

**PHỤ LỤC**  
**PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CỦA CHUYÊN VIÊN TẠI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC VINUNI**

**Phần 1: Thông tin cá nhân:**

*Anh/chị vui lòng cung cấp một vài thông tin cá nhân.*

1. **Độ tuổi:**  Dưới 30 tuổi       Từ 30 – 50 tuổi
2. **Giới tính:**  Nam                       Nữ
3. **Trình độ học vấn:**  Cử nhân       Sau đại học
4. **Số năm làm việc tại VinUni:**
5. **Phòng ban:**

**Phần 2: Nội dung khảo sát:**

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

1	2	3	4	5
Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

<b>Nội dung khảo sát</b>		<b>Mức độ đánh giá</b>				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Đánh giá chung của anh/chị về các yếu tố khi làm việc tại trường đại học VinUni</b>					
1.1	Anh/chị hài lòng với các yếu tố lương và phúc lợi					
1.2	Anh/chị hài lòng với các yếu tố chế độ khen thưởng					
1.3	Anh/chị hài lòng với các yếu tố các khuyến khích tài chính khác					
1.4	Anh/chị hài lòng với các yếu tố bản thân công					

	việc					
1.5	Anh/chị hài lòng với các yếu tố sự công nhận trong công việc					
1.6	Anh/chị hài lòng với các yếu tố cơ hội phát triển, thăng tiến					
1.7	Anh/chị hài lòng với các yếu tố điều kiện làm việc					
1.8	Anh/chị hài lòng với các yếu tố phong cách lãnh đạo					
1.9	Anh/chị hài lòng với các yếu tố mối quan hệ trong công việc					
<b>2</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về lương và phúc lợi tại trường đại học VinUni</b>					
2.1	Cách thức trả lương của công ty là hoàn toàn hợp lý					
2.2	Tiền lương được trả đúng thời hạn					
2.3	Tiền lương anh/chị được nhận phù hợp với kinh nghiệm và đóng góp của anh/chị cho công ty					
2.4	Anh/chị được đóng bảo hiểm đầy đủ và hài lòng với chế độ bảo hiểm (bao gồm bảo hiểm xã hội, y tế, sức khỏe)					
2.5	Anh/chị được nhận những ưu đãi sử dụng dịch vụ của hệ sinh thái Tập đoàn					
<b>3</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về Chế độ khen thưởng tại trường đại học VinUni</b>					
3.1	Các tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch, công bằng					
3.2	Tiền thưởng được chi trả đúng hạn					
3.3	Mức thưởng anh/chị nhận được tương xứng					

	với đóng góp của anh/chị					
<b>4</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về các khuyến khích tài chính khác tại trường đại học VinUni</b>					
4.1	Anh/chị hài lòng với mức hỗ trợ của quỹ phát triển bản thân					
4.2	Anh/chị hài lòng với chế độ hỗ trợ khi bản thân/gia đình có hiếu, hi, ... hoặc bản thân bị bệnh tật, ốm đau.					
<b>5</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về bản thân công việc của anh/chị tại trường đại học VinUni</b>					
5.1	Công việc hiện tại phù hợp với kinh nghiệm và khả năng của anh/chị					
5.2	Công việc của anh/chị được phân công rõ ràng					
5.3	Công việc hiện tại phát huy được khả năng của anh/chị					
5.4	Anh/chị nắm rõ được hướng dẫn và nắm rõ các quy trình để thực hiện công việc của mình					
5.5	Các quy trình, thủ tục thực hiện công việc dễ dàng, thuận tiện					
<b>6</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về sự công nhận trong công việc tại trường đại học VinUni</b>					
6.1	Anh/chị luôn nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc của mình và được cấp trên, đồng nghiệp ghi nhận					
6.2	Anh/chị được cấp trên, đồng nghiệp công nhận những đóng góp của anh/chị cho công ty					
6.3	Anh/chị được khen thưởng trước tập thể khi đạt được thành tích tốt					
<b>7</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về cơ hội thăng tiến, phát triển tại trường đại học</b>					

	<b>học VinUni</b>				
7.1	Anh (chị) có nhiều cơ hội để thăng tiến				
7.2	Công tác đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ cho chuyên viên được công ty quan tâm				
7.3	Nội dung đào tạo rất bổ ích cho công việc của anh/chị				
<b>8</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về điều kiện làm việc tại trường đại học VinUni</b>				
8.1	Môi trường làm việc an toàn				
8.2	Phương tiện và thiết bị cần thiết được trang bị đầy đủ để thực hiện công việc một cách tốt nhất				
8.3	Chế độ làm việc linh hoạt				
8.4	Không gian làm việc sạch sẽ, thoáng mát				
8.5	Môi trường làm việc thoải mái, vui vẻ				
<b>9</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về phong cách lãnh đạo tại trường đại học VinUni</b>				
9.1	Anh/chị được đối xử công bằng, được lắng nghe, giúp đỡ khi gặp khó khăn				
9.2	Anh/chị được cấp trên tạo điều kiện để phát triển				
9.3	Anh/chị nhận được sự hỗ trợ kịp thời của lãnh đạo trực tiếp khi gặp khó khăn trong công việc				
<b>10</b>	<b>Đánh giá của anh/chị về mối quan hệ trong công việc tại trường đại học VinUni</b>				
10.1	Đồng nghiệp luôn hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc				
10.2	Các mối quan hệ trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến anh/chị				

*Trân trọng cảm ơn anh/chị đã dành thời gian hoàn thành phiếu khảo sát!*