

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



BẠCH TRẦN KHÁNH

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



BẠCH TRẦN KHÁNH

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ MOBIFONE KHU VỰC 1**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS TRẦN ĐỨC LAI

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nào.

Hà Nội, ngày 08 tháng 05 năm 2020

Học viên

Bạch Trần Khánh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin được bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến TS. Trần Đức Lai, người thầy đã trực tiếp hướng dẫn và tận tình chỉ bảo tôi trong suốt thời gian làm luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin chân thành cảm ơn toàn thể các thầy giáo, cô giáo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã tận tình chỉ bảo tôi trong suốt thời gian học tập tại trường.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã luôn giúp đỡ và tạo điều kiện để tôi có thể hoàn thành tốt luận văn này.

Hà Nội, ngày 08 tháng 05 năm 2020

Học viên

Bạch Trần Khánh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	1
LỜI CẢM ƠN	ii
MỞ ĐẦU	ix
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	7
1.1. Động lực làm việc.....	7
1.1.1. Khái niệm động lực	7
1.1.2. Bản chất của động lực làm việc	8
1.2. Nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động.....	9
1.2.1. Khái niệm về tạo động lực làm việc.....	9
1.2.2. Vai trò của tạo động lực làm việc	10
1.2.3. Sự cần thiết phải tạo động lực làm việc.....	11
1.2.4. Một số học thuyết về tạo động lực	11
1.3. Công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động	18
1.3.1. Công cụ tài chính	18
1.3.2. Công cụ phi tài chính.....	20
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động...	23
1.4.1. Các nhân tố thuộc về công việc	23
1.4.2. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp	24
1.4.3. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động	25
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ MOBIFONE KHU VỰC 1.....	27
2.1. Tổng quan về công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.....	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty.....	27
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty	27

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty	28
2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty	29
2.1.5. Tình hình nguồn nhân lực của công ty	30
2.2. Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1	33
2.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua công cụ tài chính	33
2.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua công cụ phi tài chính	41
2.2.3. Kết quả đánh giá của người lao động về thực trạng tạo động lực tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 qua điều tra	48
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1	58
2.3.1. Nhân tố thuộc về công việc.....	58
2.3.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp.....	59
2.3.3. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động	61
2.4. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1	63
2.4.1. Những kết quả đạt được	63
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân	65
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ MOBIFONE KHU VỰC 1.....	70
3.1. Phương hướng hoạt động và vấn đề tạo động lực của công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1	70
3.1.1. Phương hướng hoạt động của công ty	70
3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone	71
3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1	72

3.2.1. Nhóm giải pháp tạo động lực làm việc thông qua công cụ tài chính.....	72
3.2.2. Nhóm giải pháp tạo động lực làm việc thông qua công cụ phi tài chính	75
3.2.3. Một số giải pháp khác	84
KẾT LUẬN	87
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	89

DANH MỤC CÁC THUẬT NGỮ, CHỮ VIẾT TẮT

STT	Chữ viết tắt	Diễn giải
1	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
2	CNTT	Công nghệ thông tin
3	BHXH	Bảo hiểm xã hội
4	GS.TS	Giáo sư, Tiến sĩ
5	MOBIFONE KV1	Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1
6	NLD	Người lao động
7	NNL	Nguồn nhân lực
8	PGS.TS	Phó giáo sư, Tiến sĩ
9	SXKD	Sản xuất kinh doanh
10	TS	Tiến sĩ
11	THCV	Thực hiện công việc

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty dịch vụ MobiFone KV1 từ năm 2017 – 2019	29
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 từ năm 2017 - 2019	30
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 từ năm 2017 – 2019	31
Bảng 2.4: Trình độ học vấn của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 năm 2017 – 2019	32
Bảng 2.5: Thâm niên làm việc của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 từ năm 2017 - 2019	32
Bảng 2.6. Lương trung bình của NLĐ tại MobiFone KV1 từ năm 2017 - 2019	37
Bảng 2.7: Tiền thưởng bình quân của NLĐ tại công ty dịch vụ MobiFone KV1	39
Bảng 2.8: Chế độ phúc lợi của MobiFone KV1 năm 2018.....	40
Bảng 2.9: Quy định thang điểm thưởng chất lượng cá nhân	42
Bảng 2.10: Quy định thang điểm trừ chất lượng cá nhân	43
Bảng 2.11: Chương trình đào tạo của MobiFone KV1 năm 2018	45
Bảng 2.12: Công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ nhân viên của MobiFone KV1	46
Bảng 2.13: Kế hoạch tổ chức giao lưu tập thể, nghỉ mát định kỳ của công ty MobiFone KV1	48
Bảng 2.14: Đánh giá của người lao động về chính sách lương	49
Bảng 2.15: Đánh giá của người lao động về chính sách khen thưởng.....	51
Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về phúc lợi.....	52
Bảng 2.17: Đánh giá của người lao động về công tác sắp xếp bố trí công việc	53
Bảng 2.18: Đánh giá của người lao động về đánh giá thực hiện công việc.....	54
Bảng 2.19: Kết quả đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến	55
Bảng 2.20: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo.....	55
Bảng 2.21: Đánh giá về điều kiện và môi trường làm việc.....	56

Bảng 2.22: Kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động	57
Bảng 2.23: Kết quả khảo sát về đặc điểm công việc.....	58
Bảng 2.24: Nhu cầu của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone KV1	62

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa [10, tr.99]	16
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty dịch vụ MobiFone KV1	28

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Con người luôn là một trong những yếu tố tiên quyết, ảnh hưởng đến sự thành công của bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào. Trong mọi hoàn cảnh, nguồn nhân lực luôn đóng một vai trò quan trọng. Các yếu tố vật chất như máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu, tài chính trở nên vô dụng, lãng phí nếu không có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Vì vậy, với mỗi doanh nghiệp, yếu tố con người hay nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất, cấp thiết nhất và cần quan tâm nhất.

Trong lý thuyết về phát triển kinh tế, con người được coi là một nhân tố đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững; thậm chí con người còn được coi là nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển – vốn nhân lực. Với vai trò là một nguồn vốn phát triển đặc biệt, nguồn nhân lực có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong việc tạo lập các thành quả sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực xã hội cho sự phát triển của doanh nghiệp, thực tiễn quản lý đòi hỏi một quá trình quản lý nguồn nhân lực được thực hiện chuyên nghiệp ở các khâu lập kế hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng, lựa chọn, tạo động lực cho người lao động bằng công tác định hướng, đào tạo, phát triển, đánh giá hiệu quả làm việc, đãi ngộ và phát triển sự nghiệp. Trong đó, động lực có thể hiểu được là động lực làm việc, vốn được định nghĩa là sự khao khát và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay kết quả cụ thể. Đó là tất cả những lý do khiến con người hành động. Vì vậy, tạo động lực cho người lao động là tất cả những hoạt động mà doanh nghiệp có thể thực hiện đối với người lao động nhằm tác động đến khả năng làm việc, tinh thần thái độ làm việc một cách tích cực nhằm đem lại hiệu quả cao hơn nữa trong lao động của họ. Biểu hiện của những doanh nghiệp có môi trường làm việc tạo được nhiều động lực cho người lao động không chỉ bao gồm kết quả kinh doanh khả quan, lương thưởng cao, đãi ngộ tốt mà còn gồm cả việc nhân viên có gắn bó lâu dài với doanh nghiệp hay không. Nói cách khác, giữ chân người lao động là minh chứng rất tốt cho tính hiệu quả của công tác tạo động lực cho người lao động.

Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng biết tìm kiếm, sử dụng và khai thác nguồn lực này hiệu quả. Nhất là đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Trong xu thế cạnh tranh ngày càng gay gắt thì nguồn nhân lực vững mạnh cả về số lượng và chất lượng, cả về thể lực và trí lực là một lợi thế cạnh tranh hàng đầu giúp doanh nghiệp tồn tại, đứng vững và phát triển trên thị trường.

Để có được nguồn lực vững mạnh cả về số lượng và chất lượng thì công tác tạo động lực cho người lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng, công tác này càng hoàn thiện thì chất lượng nguồn nhân lực càng cao, thúc đẩy doanh nghiệp càng phát triển. Động lực làm việc được ví như một đòn bẩy thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, tổ chức. Tuyển dụng nhân tài, đào tạo, nâng cao trình độ và phát triển nguồn nhân lực đã khó nhưng làm thế nào để tạo ra động lực giúp cho người lao động yêu thích công việc, hăng say, sáng tạo trong công việc nhằm phát huy tối đa hiệu quả sức lao động còn khó hơn.

Do đó, với những lý do trên, tác giả đã lựa chọn đề tài “***Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực I***” làm nội dung nghiên cứu luận văn cao học.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Trong những năm gần đây, ở tầm vĩ mô vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động đã thu hút không ít sự quan tâm các nhà quản lý, các nhà khoa học, đặc biệt các nhà nghiên cứu, các viện, các trường đại học... Đã có rất nhiều công trình khoa học được công bố trên các sách báo, tạp chí. Các công trình này đã tập trung luận giải: nguồn nhân lực, các yếu tố cấu thành nguồn nhân lực, nguồn nhân lực cho công nghiệp hoá, hiện đại hoá, vai trò của nguồn nhân lực đối với công nghiệp hoá - hiện đại hoá, về phương hướng, giải pháp phát triển nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực có hiệu quả phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội hiện nay. Đó là:

- PGS - TS Trần Xuân Hải và TS Trần Đức Lộc – Giáo trình quản trị nguồn nhân lực, NXB Học Viện Tài Chính, 2013. Đây là cuốn giáo trình cung cấp

cho người đọc các kiến thức cơ bản và có hệ thống về quản trị nhân lực trong tổ chức từ khi người lao động bước vào làm việc đến khi ra khỏi quá trình lao động tương ứng với 3 giai đoạn: Hình thành nguồn nhân lực, duy trì (sử dụng) nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Đó là những kiến thức vừa mang tính lý luận vừa mang tính thực tiễn của Việt Nam. [5]

- PGS.TS. Trần Kim Dung, Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh, 2015. Giáo trình này đề cập đến những lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn trong quản trị nguồn nhân lực bao gồm cả lĩnh vực tạo động lực cho người lao động và đào tạo - phát triển nguồn nhân lực, giúp bạn đọc có cái nhìn tổng quát về vấn đề cơ bản của nguồn nhân lực. [3]

Ngoài ra quản trị nguồn nhân lực còn là đề tài nhiều nghiên cứu sinh và sinh viên cao học nghiên cứu thực hiện bài viết khóa luận và luận văn của mình như:

- Luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh: Tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Thực phẩm chế biến Đông Đô - Tác giả: Nguyễn Thị Nhung- 2015 [8]

Tác giả đã tập trung nghiên cứu về thực trạng tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Thực phẩm chế biến Đông Đô thông qua: phương pháp phân tích đánh giá sơ bộ bằng thang đo, mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh, kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết, sử dụng phương pháp phân tích Anova. Từ đó rút ra kết quả thống kê về động lực làm việc theo từng nhóm nhân tố với mục đích đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao mức độ thỏa mãn công việc tác động đến động lực làm việc của người lao động tại công ty TNHH Thực phẩm chế biến Đông Đô.

- Luận án Tiến sĩ kinh tế: Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế - Tác giả: Lê Thị Mỹ Linh – 2009. [6]

Tác giả đã đưa ra các giải pháp mang tính đa dạng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam về công tác nguồn nhân lực. Những nội dung liên quan đến tạo động lực cho nguồn nhân lực như xây dựng hệ thống chính sách, chiến lược cần

thiết để phát triển nguồn nhân lực, hoàn thiện hoạt động đào tạo, thực hiện phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, chính sách thu hút và duy trì những người lao động giỏi, hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả làm việc và xây dựng văn hóa chung của doanh nghiệp đã cho thấy tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho nguồn nhân lực trong công tác quản trị nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp thuộc quy mô vừa và nhỏ này của nền kinh tế.

- Luận án Tiến sĩ Kinh tế: Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội – Tác giả: Vũ Thị Uyên – 2008. [11]

Luận án đã đề cập đến một số đặc điểm chủ yếu của Hà Nội có ảnh hưởng đến tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp ở Hà Nội, đi sâu vào phân tích thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội để rút ra các hạn chế và nguyên nhân còn tồn tại. Ngoài ra, luận án còn đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội.

- Các đề tài và bài nghiên cứu đã đề cập đến cơ sở lý luận và hoạt động tạo động lực cho người lao động, đồng thời đánh giá thực trạng quản trị nhân lực và tạo động lực cho người lao động tại một tổ chức, doanh nghiệp cụ thể. Các tác giả cũng đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động nói chung. Tuy nhiên chưa có nghiên cứu nào được công bố về việc Tạo động lực cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1. Trong phạm vi nghiên cứu tại công ty, tác giả nhận thấy vai trò của công tác tạo động lực cho người lao động là vô cùng quan trọng, mong muốn tìm ra các giải pháp có tính thiết thực và hiệu quả nhất nhằm nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực cho người lao động tại công ty. Việc chọn vấn đề nghiên cứu của học viên làm đề tài tốt nghiệp thạc sỹ ngành quản trị kinh doanh không trùng lặp với các đề tài trước đó và giải quyết được một vấn đề thực tiễn đặt ra.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- ***Mục đích nghiên cứu:***

Tăng cường tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.

- ***Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Một là: Tổng quan cơ sở lý luận về động lực làm việc và tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

- Hai là: Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.

- Ba là: Nghiên cứu, đề xuất giải pháp tăng cường tạo động lực làm việc cho người lao động Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Đối tượng nghiên cứu của luận văn là hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

1. **Phạm vi không gian:** Đề tài được nghiên cứu tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.
2. **Phạm vi thời gian:** Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 2017-2019 và đề xuất các giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Nguồn số liệu

- **Nguồn số liệu thứ cấp:** các dữ liệu được tập hợp, thống kê lại để mô tả, so sánh và suy luận từ các dữ liệu thu thập được từ các tài liệu báo cáo, các quy chế về lao động, tiền công, tạp chí, tài liệu thống kê, websites... của Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1, các luận văn, đề tài nghiên cứu về động lực làm việc... Các số liệu thứ cấp mà tác giả thu thập được trong khoảng thời gian từ năm 2017 – 2019.

- **Nguồn số liệu sơ cấp:** Tác giả xin ý kiến, lập bảng câu hỏi khảo sát cho cán bộ, người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 về động lực

làm việc tại đơn vị. Thời gian mà tác giả thực hiện xin ý kiến và làm các cuộc khảo sát CBNV của công ty trong giai đoạn cuối năm 2019.

- **Nguồn số liệu sơ cấp:** ý kiến của cán bộ, người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 về động lực làm việc tại đơn vị.

5.2. Phương pháp thu thập thông tin

- Phương pháp nghiên cứu tại bàn: thu thập và phân tích thông tin thông qua các tài liệu nghiên cứu về tạo động lực làm việc, các báo cáo của Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.

- Phương pháp quan sát: Quan sát thái độ làm việc để có những nhận định về động lực làm việc cho người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.

5.3. Phương pháp xử lý số liệu

Đề tài luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau như: phương pháp tổng hợp - phân tích số liệu, phương pháp thực nghiệm như tổng kết kinh nghiệm trong hoạt động thực tế của Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 trong giai đoạn từ năm 2017-2019.

6. Kết cấu của đề tài

Kết cấu của luận văn bao gồm ba phần:

Chương 1: Lý luận chung về động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1.

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐỘNG LỰC VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. Động lực làm việc

1.1.1. Khái niệm động lực

Hiện nay, có rất nhiều định nghĩa khác nhau về động lực, dưới đây là một số quan điểm về động lực:

Theo từ điển kinh tế xã hội Việt Nam: “Động lực là nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực lao động trong những điều kiện có thuận lợi nó tạo ra kết quả cao”.

Theo Vroom (1964): “Động lực là trạng thái hình thành khi người lao động kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được kết quả, phần thưởng như mong muốn nếu họ nỗ lực thực hiện công việc.”

Theo Mitchell (1982) ông cho rằng: “Động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình.”

Theo Robbins (1993): “Động lực là sự sẵn sàng để phát huy nỗ lực đạt mục tiêu cao nhất của tổ chức, với điều kiện là tổ chức phải có khả năng đáp ứng một số nhu cầu cá nhân.”

Theo Mullins (2007): “Động lực có thể được định nghĩa như là một động lực bên trong có thể kích thích cá nhân nhằm đạt mục tiêu để thực hiện một số nhu cầu hoặc mong đợi.”

Theo Ths Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2004): “Động lực là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.” [1, tr.134]

Theo TS Bùi Anh Tuấn: “Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động.” [9, tr.89]

Động lực xuất phát từ trong nội tại suy nghĩ của người lao động. Động lực được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm

nhệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Mỗi người lao động đảm nhiệm một công việc khác nhau có thể có động lực lao động khác nhau để làm việc tích cực hơn.

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

1.1.2. Bản chất của động lực làm việc

Theo Ths Nguyễn Văn Diễm và PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân: “Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể”. [2, tr134]

Theo TS Bùi Anh Tuấn “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động”. [9, tr.98]

Từ những quan điểm trên có thể nhận thấy được động lực làm việc có những bản chất sau:

- Động lực làm việc được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa không có động lực lao động chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

- Động lực làm việc không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân, nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực lao động chưa chắc đã còn trong họ.

- Động lực làm việc mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không

cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

- Động lực làm việc đóng vai trò quan trọng trong sự tăng năng suất lao động khi các điều kiện đầu vào khác không đổi. Động lực làm việc như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ lao động hăng say hơn. Tuy nhiên động lực làm việc chỉ là nguồn gốc để tăng năng suất lao động chứ không phải là điều kiện để tăng năng suất lao động bởi vì điều này còn phụ thuộc vào trình độ, kỹ năng của người lao động, vào trình độ khoa học công nghệ của dây chuyền sản xuất.

Chung quy lại, động lực làm việc là sự nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân mỗi người lao động mà ra.

1.2. Nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động

1.2.1. Khái niệm về tạo động lực làm việc

Một tổ chức muốn làm việc có hiệu quả và thành công thì cần phải kích thích và thỏa mãn được sự nỗ lực của mọi người để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả. Tạo động lực làm việc cho người lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc.

Theo PGS.TS Lê Thanh Hà: “Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách hành xử của tổ chức, nhà quản lý để tạo ra sự khát khao, tự nguyện của người lao động buộc họ phải nỗ lực, cố gắng phấn đấu nhằm đạt được các mục tiêu mà tổ chức đề ra. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích về tài chính, phi tài chính, cách hành xử của tổ chức được thể hiện ở điểm tổ chức đó đối xử lại với người lao động như thế nào”. [4]

Theo TS. Bùi Anh Tuấn: “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc”. [10]

Từ những nhận định trên, có thể coi tạo động lực làm việc là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Để có thể tạo động lực làm việc cho người lao động thì tổ chức phải xem xét sẽ phải đưa ra chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của

người lao động, sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để người lao động cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất... Tuy nhiên không phải tổ chức nào cũng có những giải pháp hoàn hảo cho tất cả những vấn đề này, bởi nguồn lực tổ chức là có hạn. Do đó, tổ chức sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên nhất để giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các quyết định, chính sách... có thể thực hiện được.

1.2.2. Vai trò của tạo động lực làm việc

❖ Đối với người lao động:

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân.
- Phát huy được tính sáng tạo.
- Tăng sự gắn bó với công việc và công ty hiện tại.
- Ngoài ra, với người lao động đó là khi công việc được tiến hành thuận

lợi thì họ sẽ thấy được công sức mình bỏ ra là có ích và đạt được hiệu quả cao, giúp cho họ cảm thấy mình có ý nghĩa và từ đó không ngừng hoàn thiện bản thân mình hơn nữa.

❖ Đối với tổ chức:

Nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ được sử dụng hiệu quả nhất và có thể khai thác tối ưu các khả năng của người lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Hình thành nên tài sản quý giá của tổ chức đó là đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết, gắn bó với tổ chức đồng thời thu hút được nhiều người tài về làm việc cho tổ chức.

Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của công ty.

❖ Đối với xã hội:

Động lực lao động giúp các cá nhân có thể thực hiện được mục tiêu, mục đích của mình, đời sống tinh thần của mỗi người sẽ trở nên phong phú hơn, từ đó hình thành nên những giá trị mới cho xã hội.

Các thành viên của xã hội được phát triển toàn diện và có cuộc sống hạnh phúc hơn khi các nhu cầu của họ được thoả mãn.

Động lực lao động gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các doanh nghiệp.

1.2.3. Sự cần thiết phải tạo động lực làm việc

Đối với cá nhân: Bản thân mỗi người lao động khi tham gia làm việc đều mong muốn được cống hiến hết mình cho tổ chức. Công tác tạo động lực được hoàn thiện giúp người lao động có tinh thần làm việc hăng say hơn, người lao động được thoả mãn nhất về các chính sách đãi ngộ nhân viên của doanh nghiệp. Do đó họ sẽ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp và cống hiến hết mình cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Đối với tổ chức: Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động có tác dụng rất lớn trong việc khuyến khích nhân viên làm việc hết mình. Tuy nhiên, các ông chủ lại quan tâm nhiều đến lợi nhuận của công ty nên luôn mong muốn giảm thiểu mọi chi phí. Nhưng nếu hoàn thiện tốt công tác tạo động lực lao động doanh nghiệp sẽ thu hút được nhiều lao động có trình độ tay nghề cao hơn trong thị trường lao động cạnh tranh. Người lao động làm việc hăng say hơn sẽ tạo ra năng suất lao động cao và sẽ gắn bó lâu dài với doanh nghiệp có điều kiện làm việc tốt nhất. Ngoài ra, công tác tạo động lực còn tạo nên văn hoá của doanh nghiệp, xây dựng quan hệ lao động tốt.

1.2.4. Một số học thuyết về tạo động lực

1.2.4.1. Thuyết X và thuyết Y

Douglas McGregor đã đưa ra hai quan điểm riêng biệt về con người: Một quan điểm mang tính tiêu cực cơ bản, gọi là Thuyết X và một quan điểm tích cực cơ bản, gọi là Thuyết Y. [10, tr.88]

Theo Thuyết X, các nhà quản lý thường có 4 giả thuyết sau đây:

- Người lao động vốn dĩ không thích làm việc và họ sẽ cố gắng lẩn tránh công việc bất cứ khi nào có thể.

- Vì người lao động vốn dĩ không thích làm việc, nên nhà quản lý phải kiểm soát hay đe dọa họ bằng hình phạt để đạt được các mục tiêu mong muốn.

- Do người lao động sẽ trốn tránh trách nhiệm, nên cần phải có sự chỉ đạo chính thức bất cứ lúc nào và ở đâu.

- Hầu hết công nhân đặt vấn đề an toàn lên trên tất cả các yếu tố khác liên quan đến công việc và sẽ thể hiện rất ít tham vọng.

Theo Thuyết Y, các nhà quản lý thường có 4 giả thuyết như sau:

- Người lao động có thể nhìn nhận công việc là tự nhiên, như là sự nghỉ ngơi hay là trò chơi.

- Một người đã cam kết với các mục tiêu thường sẽ tự định hướng và tự kiểm soát được hành vi của mình.

- Một người bình thường có thể học cách chấp nhận trách nhiệm, hay thậm chí tìm kiếm trách nhiệm.

- Sáng tạo – có nghĩa là khả năng đưa ra những quyết định tốt – là phẩm chất của mọi người và phẩm chất này không chỉ có ở những người làm công tác quản lý.

Thuyết X cho rằng các nhu cầu có thứ bậc thấp hơn thường chế ngự các cá nhân. Thuyết Y cho rằng các nhu cầu có thứ bậc cao hơn chế ngự các cá nhân. Bản thân Mc Gregor lại tin rằng các giả thuyết của Thuyết Y hợp lý hơn các giả thuyết của Thuyết X. Vì vậy, ông đề ra các ý tưởng như tham gia vào việc ra quyết định, công việc đòi hỏi trách nhiệm và thách thức, quan hệ tốt trong nhóm, coi đây là những phương thức tối đa hóa động lực trong công việc của người lao động.

Tuy nhiên, trên thực tế vẫn chưa có bằng chứng thuyết phục nào chứng minh rằng tập hợp giả thuyết này có giá trị hơn tập hợp giả thuyết kia và chấp nhận các giả thuyết của Thuyết Y và thay thế các hành động theo các giả thuyết đó sẽ làm tăng động lực của người lao động. Dù là Thuyết X hay Thuyết Y thì cũng chỉ có thể phù hợp trong một tình huống nhất định nào đó.

1.2.4.2. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Học thuyết hai yếu tố được một nhà tâm lý học tên là Frederick Herzberg xây dựng. Với quan điểm cho rằng quan hệ của một cá nhân với công việc là yếu tố cơ

bản và thái độ của một người đối với công việc rất có thể quyết định sự thành bại, Herzberg đã xem xét kỹ câu hỏi “Mọi người muốn gì từ công việc của mình?”, ông yêu cầu mọi người miêu tả chi tiết các tình huống trong đó họ cảm thấy đặc biệt tốt hay xấu về công việc của mình. Những câu trả lời này được xếp thành bảng và phân theo mục.

Theo Herzberg thì phía đối diện của sự thỏa mãn không phải là sự bất mãn, như chúng ta vẫn thường nghĩ. Loại bỏ các đặc điểm gây bất mãn khỏi công việc không nhất thiết là làm cho công việc đó tạo nên sự thỏa mãn. Herzberg có ý kiến đề xuất rằng những phát hiện của ông cho thấy sự tồn tại của một chuỗi liên tục đối ngẫu: về đối diện của “Thỏa mãn” là “Không thỏa mãn” và về đối diện của “Bất mãn” là “Không bất mãn”.

Theo như Herzberg, các yếu tố dẫn đến sự thỏa mãn công việc là riêng rẽ và không liên quan gì đến các yếu tố dẫn đến sự bất mãn công việc. Vì vậy, các nhà quản lý tìm cách loại bỏ các yếu tố có thể tạo ra sự bất mãn công việc có thể đem lại sự ổn định nhưng chưa chắc đã đem lại động lực làm việc. Họ sẽ xoa dịu người lao động hơn là tạo động lực cho họ. Do đó, những đặc điểm như chính sách và cơ chế của công ty, sự giám sát, quan hệ giữa người với người, điều kiện làm việc và lương bổng được Herzberg cho là mang đặc trưng của các yếu tố điều kiện. Khi được đảm bảo đầy đủ, mọi người sẽ không bất mãn; và họ cũng không được thỏa mãn. Nếu chúng ta muốn tạo động lực cho mọi người trong công việc của mình, Herzberg gợi ý là nên nhấn mạnh đến thành tích, sự công nhận, bản thân công việc, trách nhiệm và thăng tiến. Đây là các đặc điểm mà mọi người thấy có “sự tương thưởng” bên trong.

Tuy vậy, học thuyết hai yếu tố của Herzberg cũng có một số hạn chế nhất định, cụ thể như sau:

- Phương thức mà Herzberg sử dụng có những hạn chế về mặt phương pháp luận. Khi mọi thứ diễn ra suôn sẻ, mọi người thường có xu hướng công nhận bản thân họ. Bằng không, họ đổ lỗi về sự thất bại cho môi trường bên ngoài.

- Độ tin cậy trong phương pháp luận của Herzberg là điều còn phải bàn luận. Những người đánh giá phải tiến hành diễn giải, vì vậy họ có thể làm hỏng những

phát hiện của tác giả bằng việc diễn giải một câu trả lời theo một cách trong khi xem xét một câu trả lời tương tự theo một cách khác.

- Không thể có một thước đo tổng thể để đo độ thỏa mãn. Bởi vì, một người có thể không thích một phần trong công việc của mình, song vẫn coi công việc đó là chấp nhận được.

- Herzberg đưa ra giả thuyết về mối quan hệ giữa sự thỏa mãn và năng suất, nhưng phương pháp luận nghiên cứu mà ông sử dụng lại chỉ xem xét đến sự thỏa mãn công việc, chứ không xem xét đến năng suất. Để cho nghiên cứu này nên thích hợp hơn cần phải đưa ra giả thuyết là có mối quan hệ mạnh mẽ giữa sự thỏa mãn công việc và năng suất. [10, tr.90]

1.2.4.3. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

- Các nhu cầu sinh lý: là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở và ngủ, các nhu cầu cơ thể khác.
- Nhu cầu an toàn: là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.
- Nhu cầu xã hội: nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.
- Nhu cầu được tôn trọng: là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.
- Nhu cầu tự hoàn thiện: là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Học thuyết cho rằng: khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân

sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thỏa mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì thế, theo Maslow, để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thỏa mãn các nhu cầu ở bậc đó. [10, tr.94]

1.2.4.4. Học thuyết kỳ vọng Victor Vroom

Học thuyết kỳ vọng cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân.

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

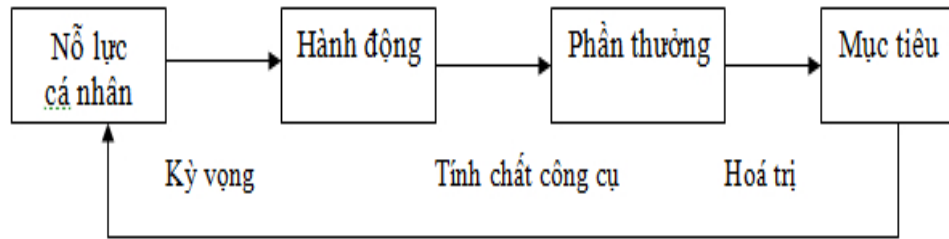
Hấp lực x Mong đợi x Phương tiện = Sự động viên [10, tr.98]

Trong đó:

- Tính hấp dẫn (phần thưởng) = sức hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó (Phần thưởng cho tôi là gì?)
- Mong đợi (thực hiện công việc) = niềm tin của nhân viên rằng nếu nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành (Tôi phải làm việc khó khăn, vất vả như thế nào để đạt mục tiêu?)
- Phương tiện (niềm tin) = niềm tin của nhân viên rằng họ sẽ nhận được đền đáp khi hoàn thành nhiệm vụ (Liệu người ta có biết đến và đánh giá những nỗ lực của tôi?)

Thành quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây chính là nguồn sức mạnh mà nhà lãnh đạo có thể sử dụng để chèo lái tập thể hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

Hình dưới đây là giản đồ hóa lý thuyết kỳ vọng nhưng vẫn phát biểu được những luận điểm chủ yếu của nó. Cường độ của động lực hoạt động (nỗ lực) của một người phụ thuộc vào việc người đó tin tưởng mạnh mẽ như thế nào vào việc mình có thể đạt được những gì mà mình cố gắng. Nếu như đạt được mục tiêu này, liệu người đó có được thưởng một cách thỏa đáng, nếu như được tổ chức thưởng, liệu phần thưởng có thỏa mãn các mục tiêu cá nhân của người này hay không? Chúng ta hãy xem xét bốn bước gắn liền với lý thuyết này.



Hình 1.1. Mô hình kỳ vọng đơn giản hóa [10, tr.99]

Xét trên giác độ hành vi, lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động.

Thứ nhất, lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó, cần phải chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra phải có mối liên quan đến những gì các nhân viên muốn. Đây là lý thuyết dựa vào “tư lợi” trong đó mỗi cá nhân tìm cách tối đa hóa độ thỏa mãn được kỳ vọng của mình. Vì vậy, các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; khía cạnh này đòi hỏi phải có sự hiểu biết và có kiến thức về giá trị mà cá nhân đặt vào sự trả công của tổ chức. Các nhà quản lý cần thưởng cho các cá nhân bằng những thứ mà họ đánh giá một cách tích cực.

Thứ hai, lý thuyết kỳ vọng nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. Các nhà quản lý cần phải để cho người lao động biết được tổ chức kỳ vọng những hành vi nào ở họ và hành vi đó sẽ được đánh giá ra sao.

Cuối cùng, lý thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Những gì mang tính thực tế có thể không liên quan ở đây mà quan trọng là những gì người lao động kỳ vọng. Những kỳ vọng của bản thân người lao động về kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu ra thỏa mãn mục tiêu, chứ không phải là bản thân các kết quả khách quan sẽ quyết định mức độ nỗ lực của nhân viên này.

1.2.4.5. Học thuyết công bằng J.Stacy Adam

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của

những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng.

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong năm khả năng lựa chọn sau đây:

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác.
- Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ.
- Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ.
- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh.
- Bỏ việc.

Học thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà còn tới cả mối quan hệ giữa khối lượng đó với những gì những người khác nhận được. Các đầu vào, như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với những đầu ra như mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ so với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người phấn đấu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng. [10, tr101]

1.2.4.6. Vận dụng các học thuyết tạo động lực

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Tùy thuộc thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và áp dụng trong thực tiễn khác nhau. Chẳng hạn: học thuyết của Maslow trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cùng xuất hiện theo trình tự từ thấp đến cao, hay như học thuyết hai yếu tố của Herzberg thì các nhóm yếu tố không thể

phân biệt rạch ròi như vậy hoặc như đánh giá được sự công bằng (theo thuyết của Adam) cho cá nhân, công bằng bên trong và công bằng bên ngoài không dễ dàng. Vì vậy không có học thuyết nào toàn diện, hoàn chỉnh áp dụng trong mọi điều kiện hoàn cảnh.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu của A. Maslow để phân tích nhu cầu của người lao động và sự thỏa mãn có ảnh hưởng như thế nào đến người lao động. Qua học thuyết này tác giả muốn phân tích biện pháp kích thích về vật chất và kích thích về tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động.

Học thuyết công bằng của Stacy Adam được tác giả vận dụng vào làm cơ sở lý luận để nghiên cứu các biện pháp kích thích vật chất, tinh thần nhằm tạo động lực lao động như tiền lương, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc.

Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cũng được sử dụng trong luận văn để phân tích công tác tiền lương, trả thưởng, đào tạo, phát triển nhân viên.

1.3. Công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động

1.3.1. Công cụ tài chính

1.3.1.1. Xây dựng thực hiện chế độ tiền lương phù hợp

Một trong những chức năng của tiền lương là chức năng kích thích, tác động, tạo ra động lực trong lao động. Khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu cơ bản sau:

- Việc trả lương phải đúng theo mức độ hoàn thành công việc và phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của tổ chức.
- Việc trả lương phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ.
- Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động, có nghĩa là tiền lương phải đảm bảo được mức chi tiêu tối thiểu của người lao động, mức lương được trả không hấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định dùng để trả cho những người lao động làm công việc bình thường, chưa qua đào tạo nghề.

Việc xây dựng hệ thống tiền lương cần hướng tới mục tiêu cơ bản là: thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng

yêu cầu của pháp luật. Đặc biệt với công tác tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống tiền lương cho phù hợp để đảm bảo tính công bằng trong trả lương. Muốn vậy phải xác định được các tiêu chí để đánh giá hiệu quả hoàn thành công việc và trả lương tương xứng.

1.3.1.2. Xây dựng và thực hiện chế độ khen thưởng

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thường được thực hiện thông qua tiền thưởng, phần thưởng. Bên cạnh tiền lương cố định hàng tháng/ hàng năm/ hàng kỳ, trong Doanh nghiệp còn có hình thức khuyến khích là tiền thưởng. Mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại; có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng trong công việc. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả công việc để nâng cao sự nỗ lực trong công việc của NLĐ.

1.3.1.3. Xây dựng và thực hiện các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi (chế độ bảo hiểm; hỗ trợ ăn ca, ăn trưa, hỗ trợ phương tiện đi lại; hỗ trợ chi phí khám chữa bệnh; chi phí đào tạo bồi dưỡng...) có tác dụng động viên NLĐ yên tâm hơn với công việc của mình.

Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động. Các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên người lao động trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động. Ngoài việc thực

hiện các đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc.

1.3.2. Công cụ phi tài chính

1.3.2.1. Xây dựng tiêu chuẩn vị trí làm việc

Hoạt động xây dựng tiêu chuẩn vị trí việc làm sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến công việc của mình. Nó không những có tác động rất lớn đến hầu hết các hoạt động quản trị nhân lực như: đánh giá thực hiện công việc, là cơ sở tính tiền lương, tiền công cho người lao động...mà còn giúp tạo động lực lao động, tạo năng suất và hiệu quả làm việc tối ưu.

Để xây dựng tiêu chuẩn vị trí công, nhà quản trị cần thực hiện đầy đủ hai vấn đề cơ bản sau:

- Xác định rõ mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ được mục tiêu đó.
- Xác định các vị trí việc làm cụ thể cho từng bộ phận trong tổ chức và tiêu chuẩn cụ thể cho từng vị trí việc làm; từ đó lựa chọn và bố trí nhân viên một cách phù hợp.

1.3.2.2. Phân công bố trí lao động hợp lý

Phân công, bố trí lao động phù hợp với công việc là mối quan tâm hàng đầu của các tổ chức trong công tác quản trị nhân lực. Sử dụng nhân sự hợp lý sẽ tạo được sự thống nhất cao, nên có tác dụng kích thích lao động. Khi người lao động được bố trí đúng với khả năng và sở trường thì họ sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, phát huy được khả năng của mình đem lại hiệu quả cao trong công việc. Ngược lại nếu sắp xếp không đúng với trình độ, khả năng thì họ cảm thấy làm việc hết sức khó khăn, không hứng thú với công việc, không phát huy được khả năng hay thể mạnh của mình từ đó hiệu quả công việc đem lại sẽ không cao như vậy sẽ làm giảm động lực làm việc.

Các hình thức phân công lao động:

- Phân công lao động theo công nghệ: là phân công loại công việc theo tính chất quy trình công nghệ.
- Phân công lao động theo trình độ: là phân công lao động theo mức độ phức tạp của công việc.
- Phân công lao động theo chức năng: là phân chia công việc cho mỗi công nhân viên của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chức năng mà họ đảm nhận.

1.3.2.3. Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đo lường một cách hệ thống, chính thức và công khai kết quả thực hiện công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra.

Đối với người lao động: đánh giá thực hiện công việc cung cấp thông tin cơ bản về tình hình thực hiện công việc của người lao động, nhằm giúp họ biết được khả năng của mình, những thiếu sót trong quá trình làm việc để rút kinh nghiệm và cải thiện sự thực hiện công việc.

Đối với người quản lý: Đánh giá thực hiện công việc giúp họ nắm được tình hình thực hiện công việc của nhân viên, từ đó có thể đưa ra những quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến...

Doanh nghiệp cần xây dựng quy chế đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, minh bạch. Đánh giá thực hiện công việc là một nội dung của tạo động lực lao động, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, xây dựng quy chế thi đua, khen thưởng, quy chế lương.

1.3.2.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo là các hoạt động học tập nhằm giúp NLĐ có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng và nhiệm vụ của mình.

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Các bước tiến hành thông thường là:

- Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển: Nhu cầu thay đổi không chỉ đối với từng vị trí ở các cấp quản trị hay trong cơ cấu tổ chức mà còn đối với từng người, do kiến thức cơ bản, tiềm năng của mỗi người là không giống nhau.

- Ấn định mục tiêu đào tạo cụ thể.

- Lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp.

Để công tác đào tạo và phát triển nhân sự có tác dụng tạo động lực thì một mặt phải phù hợp với công việc và khả năng của doanh nghiệp, mặt khác phải quan tâm tới nhu cầu đào tạo của NLĐ.

1.3.2.5. Tạo môi trường làm việc thuận lợi và thân thiện

Trong công việc, mọi nhân viên đều mong muốn được làm việc trong một doanh nghiệp với môi trường làm việc thật vui vẻ, mọi người luôn giúp đỡ nhau. Nhưng để thực hiện được điều này không phải ai cũng làm được. Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho NLĐ. Điều kiện làm việc là nơi mà NLĐ tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của NLĐ. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của NLĐ. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của NLĐ, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho NLĐ hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để NLĐ tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để NLĐ làm việc có hiệu quả nhất.

1.3.2.6. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Cơ hội thăng tiến là một loạt hoạt động có tính định hướng của người sử dụng lao động dựa trên năng lực làm việc hiện có cũng như tiềm năng phát triển của NLĐ, từ đó cất nhắc, đề bạt NLĐ vào một vị trí làm việc có tiền lương cao hơn, uy

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

1.3.2.7. Tổ chức các phong trào thi đua, văn nghệ, thể thao

Thông qua việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội cho người lao động gần nhau và hiểu nhau hơn, cùng học hỏi và giao lưu lẫn nhau.

Người lao động được thư giãn sau những giờ làm việc căng thẳng sẽ cảm thấy thoải mái, sẵn sàng cho những công việc tiếp theo. Việc chú trọng tổ chức các hoạt động cho người lao động là cách để doanh nghiệp quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Khi người lao động được thỏa mãn về mặt tinh thần, năng suất lao động và chất lượng công việc chắc chắn cũng sẽ tốt hơn.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động

1.4.1. Các nhân tố thuộc về công việc

- **Bản chất và đặc điểm của công việc:** Khi công việc phù hợp với trình độ và sở thích của NLĐ thì họ sẽ làm việc tốt hơn, gắn bó và cống hiến hết mình cho tổ chức, ngược lại sẽ làm NLĐ chán nản, bỏ bê công việc. Trình độ công nghệ, máy móc, thiết bị để thực hiện công việc cũng ảnh hưởng rất lớn tới động lực của NLĐ.

- **Điều kiện làm việc:** Khi NLĐ làm việc trong một điều kiện an toàn, không ảnh hưởng tới sức khỏe thì họ sẽ yêu thích công việc hơn và làm việc tốt hơn, động lực lao động cũng được tăng cường.

1.4.2. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp

- **Mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp:** Mỗi một doanh nghiệp tùy theo từng loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có những mục tiêu phát triển khác nhau trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Điều này thể hiện ở điểm các chính sách tạo động lực lao động cho người lao động, chính sách quản trị nhân lực, ... mà doanh nghiệp cần phải hướng đến việc đạt được các mục tiêu và chiến lược đã đề ra.

- **Văn hóa doanh nghiệp:** Văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống những ý nghĩa, giá trị, niềm tin và thói quen được mọi người trong cùng tổ chức cùng nhau đồng thuận chia sẻ hàng ngày, từ đó tạo nên các chuẩn mực hành vi của tổ chức. Từng doanh nghiệp có văn hóa riêng của mình, người lao động khi đến làm việc tại mỗi tổ chức sẽ dần thích ứng với các nét văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp và theo đó họ sẽ tìm được động cơ làm việc. Vì vậy, các doanh nghiệp khi hoạch định chính sách tạo động lực lao động cho lao động, phải lựa chọn chính sách phù hợp với các chuẩn mực hiện có của văn hóa tổ chức.

- **Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp:** Cơ cấu tổ chức làm rõ mức độ tập quyền hay phân quyền trong quản lý, quyền ra quyết định thuộc về ai và mức độ gắn kết nhân viên vào quá trình ra quyết định. Khi có một cơ cấu quản lý phù hợp với trách nhiệm rõ ràng, linh hoạt, gọn nhẹ, không chồng chéo thì chi phí quản lý giảm, thông tin phản hồi giữa cấp trên và cấp dưới sẽ nhanh chóng giúp giải quyết tốt các vấn đề phát sinh. NLĐ sẽ thấy rõ địa vị trong tổ chức và họ sẽ chủ động và cam kết trong công việc.

- **Khả năng tài chính của doanh nghiệp:** Khả năng tài chính của doanh nghiệp là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lực lao động cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp doanh nghiệp có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao...

- **Quan điểm của người lãnh đạo về tạo động lực lao động:** Quan điểm của người lãnh đạo có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách tạo động lực lao động của tổ chức. Các chính sách tạo động lực lao động cần dựa trên quan điểm đúng đắn về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động.

- **Chính sách quản trị nhân lực của doanh nghiệp:** Tuyển dụng và bố trí nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đào tạo và phát triển, trả công lao động, khuyến khích khen thưởng, phúc lợi lao động, an toàn vệ sinh lao động... đều có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Việc xây dựng một chính sách quản trị nhân lực đúng đắn và hợp lý là rất cần thiết để thực hiện các mục tiêu của công ty. Nhà quản lý nhân sự cần đưa ra các chính sách khoa học, rõ ràng, đáng tin cậy, công bằng giúp tạo động lực động cho nhân viên; thu hút người lao động cùng tham gia xây dựng các chính sách quản trị nhân sự.

1.4.3. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động

- **Nhu cầu của người lao động:** Mỗi người lao động tùy vào quan điểm, tùy vào từng thời điểm có mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của người lao động thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn luôn có xu hướng tìm cách thỏa mãn tốt nhất. Người quản lý cần phải xác định được nhu cầu của từng nhóm người lao động để có biện pháp phù hợp thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

- **Trình độ, năng lực của người lao động:** Người lao động càng có trình độ, năng lực và kinh nghiệm cao thì họ càng tự tin đảm nhận công việc ở mức cao hơn. Nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình là rất cao. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần bố trí lao động hợp lý, tạo điều kiện để người lao động phát huy được hết các tiềm năng của mình.

- **Đặc điểm cá nhân của người lao động:** Như giới tính, độ tuổi, mục tiêu, nguyện vọng, sở thích, điều kiện sống... của từng NLD cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của NLD để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho NLD. Mặt khác nếu nhà quản

lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho NLD gắn bó, tận tụy với tổ chức và công việc. Trong đó đặc biệt là mục tiêu cá nhân.

- **Tính cách cá nhân của người lao động:** Đây là yếu tố cá nhân bên trong mỗi con người và được thể hiện quan điểm của họ trước một sự việc, sự kiện nào đó. Quan điểm của NLD có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực do vậy tạo động lực cho NLD còn chịu một phần ảnh hưởng từ tính cách của họ. Thái độ của NLD đối với công ty và công việc của mình: Quá trình tạo động lực lao động cần phải chú ý đến yếu tố này. Khi NLD có quan điểm, thái độ đúng đắn thì hành vi của họ sẽ theo chiều hướng tích cực, qua đó họ sẽ nâng cao được năng suất lao động và chất lượng công việc.

Kết luận chương 1

Tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp là hết sức cần thiết, góp phần thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy để tạo động lực làm việc cho người lao động cần tổng quan về cơ sở lý luận bao gồm các khái niệm; các học thuyết về tạo động lực làm việc; các công cụ và các yếu tố ảnh hưởng đến vấn đề tạo động lực.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ MOBIFONE KHU VỰC 1

2.1. Tổng quan về công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty

Tên gọi đầy đủ : Công ty dịch vụ MobiFone Khu vực 1

Trụ sở : 82 Phố Duy Tân, Dịch Vọng Hậu, Cầu Giấy, Hà Nội

Điện thoại : 0432123803 - **Fax:** 04 32123803

Website : www.mobifone.com.vn

Công ty dịch vụ MobiFone Khu vực 1 được thành lập ngày 16/05/2015. Là một trong 9 công ty khu vực thuộc Tổng công ty Viễn thông MobiFone, với nhiệm vụ quản lý, khai thác và kinh doanh dịch vụ thông tin di động tại thành phố Hà Nội.

Ba chi nhánh thuộc Công ty:

- MBF Hà Nội 1 (MobiFone thành phố Hà Nội 1) gồm các quận huyện: Ba Đình, Đống Đa, Tây Hồ, Cầu Giấy, Bắc Từ Liêm, Nam Từ Liêm, Hoàng Mai, Thanh Xuân, Thanh Trì, Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm.
- MBF Hà Nội 2 (MobiFone thành phố Hà Nội 2) gồm các quận huyện: Long Biên, Gia Lâm, Đông Anh, Mê Linh, Sóc Sơn.
- MBF Hà Nội 3 (MobiFone thành phố Hà Nội 3) gồm các quận huyện: Hà Đông, Chương Mỹ, Thanh Oai, Ứng Hoà, Mỹ Đức, Thường Tín, Phù Xuyên, Sơn Tây, Phúc Thọ, Đan Phượng, Hoài Đức, Quốc Oai, Ba Vì, Thạch Thất.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

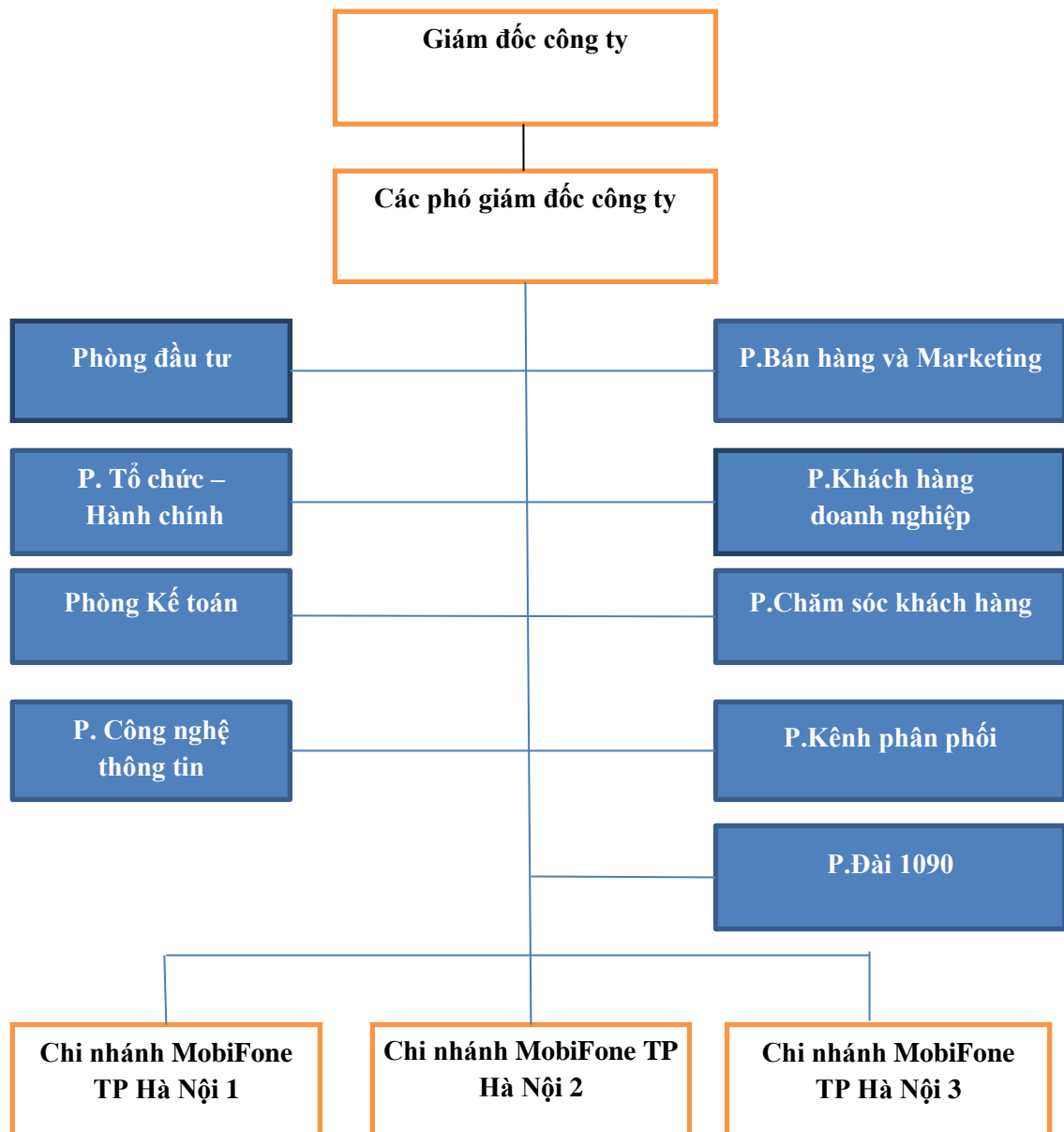
Chức năng: Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 là một trong 9 công ty khu vực thuộc Tổng công ty Viễn thông MobiFone. Hoạt động trong các lĩnh vực: dịch vụ viễn thông truyền thống, VAS, Data, Internet & truyền hình IPTV/cable TV, sản phẩm khách hàng doanh nghiệp, dịch vụ công nghệ thông tin, bán lẻ và phân phối đầu tư nước ngoài.

Nhiệm vụ: Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 chịu trách nhiệm kinh doanh toàn bộ các dịch vụ do Tổng công ty cung cấp đối với tất cả các nhóm khách

hàng theo mục tiêu, quy hoạch và kế hoạch phát triển của Tổng Công ty trên địa bàn thành phố Hà Nội.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty

Cơ cấu tổ chức quản lý của công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 được thể hiện trong hình 2.1 dưới đây:



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty dịch vụ MobiFone KV1

(Nguồn: Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1)

2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty

Dưới đây là kết quả hoạt động kinh doanh của công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 từ năm 2017 – 2019:

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty dịch vụ MobiFone KV1 từ năm 2017 – 2019

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1. Tổng doanh thu	2.693,927	3.240,519	3.891, 681
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	-	-	-
3. Doanh thu thuần	2.693,927	3.240,519	3.891, 681
4. Giá vốn hàng bán	2.020,677	2.430,119	2.918,93
5. Lợi nhuận gộp	673,25	810,40	972,751
6. Lợi nhuận trước thuế	589,423	745,826	892,231
7. Lợi nhuận thuần	589,423	745,826	892,231

(Nguồn: Báo cáo tài chính của MobiFone KV1 từ năm 2017 – 2019)

Giai đoạn 2017 đến nay là giai đoạn thị trường viễn thông có sự cạnh tranh quyết liệt với bối cảnh số thuê bao vượt số dân, tỷ lệ người dùng lên đến mức tiệm cận bão hòa. Vào giữa năm 2017 chính thức đi vào hoạt động dịch vụ 4G. Các nhà mạng đứng trước sức ép về đổi mới, cạnh tranh và đầu tư theo sự phát triển không ngừng của công nghệ và đòi hỏi khắt khe từ khách hàng. Với rất nhiều những thách thức đó, là một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong cung cấp dịch vụ thông tin di động, MobiFone đã nỗ lực hết mình để mang đến những dịch vụ tiên tiến, tạo

sự hài lòng đến khách hàng. Chính nhờ những động lực và quyết tâm đó, MobiFone đã đạt được nhiều thành công trong kết quả SXKD.

Năm 2017, tổng doanh thu của MobiFone KV1 là 2.693,927 tỷ đồng, tăng trưởng 13,7% so với năm 2016. Năm 2018, doanh thu đạt 3.240,519 tỷ đồng. Năm 2019, doanh thu đạt 3.891, 681 tỷ đồng.

2.1.5. Tình hình nguồn nhân lực của công ty

2.1.5.1. Tổng lao động và cơ cấu lao động theo giới tính

Tổng số lao động của công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 cho đến ngày 31/12/2019 là 246 người. Nhìn chung cơ cấu nguồn nhân lực của công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 từ năm 2017 – 2019 không có quá nhiều biến động. Trung bình tỷ lệ nam giới chiếm 61% trên tổng số lao động của công ty. Có sự chênh lệch như vậy là do, công ty hoạt động trong lĩnh vực đặc thù công nghệ thông tin, viễn thông,... Thống kê dưới đây sẽ phản ánh chi tiết tổng số lao động và cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính của công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1:

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo giới tính tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 từ năm 2017 - 2019

(Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Tổng lao động	232	245	246
- Nam	141	151	155
- Nữ	91	94	91

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

2.1.5.2. Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo độ tuổi tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 từ năm 2017 – 2019

(Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	232	100	245	100	246	100
- Độ tuổi <30	21	9,6	27	11,5	26	11
Độ tuổi 30 – 40	98	41,9	106	43	112	45,5
Độ tuổi 41- 50	78	33,5	87	35,5	84	34
- Độ tuổi >50	35	15	25	10	24	9,5

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Theo số liệu thống kê, cơ cấu độ tuổi của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone ít có biến động. Độ tuổi của người lao động có tuổi đời bình quân khá trẻ, sung sức, có khả năng nhạy bén trong việc tiếp cận các tri thức mới và đảm bảo công việc.

Tuy nhiên, độ tuổi từ 30 – 40 tuổi và độ tuổi từ 41 – 50 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất, chiếm khoảng 80% trên tổng số lao động.

2.1.5.3. Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Cơ cấu lao động của MobiFone khu vực 1 phân theo trình độ học vấn biến động trong giai đoạn từ năm 2017 – 2019: Nhóm lao động có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất, trung bình khoảng 70% trên tổng lao động. Số lao động được đào tạo sau đại học cũng tăng dần theo từng năm. Nhóm tỷ lệ người lao động có trình độ

cao đẳng chiếm tỷ lệ thấp trên tổng số lao động. Thống kê dưới đây sẽ phản ánh chi tiết cơ cấu lao động theo trình độ học vấn của công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1:

Bảng 2.4: Trình độ học vấn của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 năm 2017 – 2019

(Đơn vị tính: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số	232	100	245	100	246	100
Sau đại học	35	15,1	45	18	46	18,7
Đại học	166	71,5	174	70,7	172	69,9
Cao đẳng	31	13,4	26	11,3	28	11,4

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

2.1.5.4. Cơ cấu lao động theo thâm niên làm việc

Thâm niên làm việc, là thời gian nguồn nhân lực làm việc trong công ty. Điều này còn thể hiện lòng trung thành của nguồn nhân lực đối với công ty. Dưới đây là thống kê chi tiết về thâm niên làm việc của người lao động tại MobiFone KV1 từ năm 2017 – 2019:

Bảng 2.5: Thâm niên làm việc của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 từ năm 2017 - 2019

(Đơn vị tính: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	232	100	245	100	246	100

Dưới 5 năm	86	36,7	92	38	95	38,5
Từ 5 – 10 năm	91	38,8	93	37,7	91	36,8
Từ 10 – 15 năm	42	18	43	17,5	45	18,2
Trên 15 năm	13	6,5	17	6,8	15	6,5

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Lao động làm việc trong MobiFone KV1 chiếm tỷ lệ cao có thâm niên dưới 5 năm và từ 5 năm – 10 năm. Nhóm lao động có thâm niên từ 5 năm – 10 năm làm việc tại công ty chiếm tỷ lệ cao thứ hai, trung bình chiếm khoảng 37% trên tổng số lao động. Số lao động có thâm niên từ 10 năm – 15 năm qua các năm có xu hướng tăng dần, năm 2019 đạt 18,2% trên tổng số lao động. Nhóm lao động có thâm niên trên 15 năm chiếm tỷ lệ thấp, năm 2019 đạt 6,5% trên tổng số. Số lao động thuộc nhóm này đa phần giữ các vị trí trưởng, phó phòng của các ban, bộ phận.

2.2. Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1

2.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua công cụ tài chính

2.2.1.1. Tạo động lực làm việc thông qua hệ thống tiền lương, công bằng, đảm bảo tính kích thích cao

Tiền lương luôn luôn là vấn đề được công ty dịch vụ MobiFone KV1 quan tâm và coi đó là một công cụ rất quan trọng để tạo động lực làm việc cho người lao động, đó là một hình thức kích thích vật chất rất hiệu quả và đem lại những kết quả không ngờ.

Quỹ tiền lương của MobiFone KV1:

Quỹ tiền lương công ty tạm chi hàng tháng xác định dựa trên mức lương bình quân/người/ tháng theo đơn giá Tổng công ty giao đầu năm hoặc quỹ tiền lương tạm chi hàng tháng do hội đồng lương và phân phối thu nhập công ty quyết định (dựa trên kết quả SXKD được giao) sau khi Tổng công ty giao quỹ lương kế hoạch năm.

Trong đó:

- 97% quỹ lương được phân bổ hàng tháng dựa trên tỷ lệ hoàn thành kế hoạch doanh thu thông tin thực hiện trong tháng.
- 3% quỹ lương được dùng để chi trả thêm giờ và truy lĩnh lương bổ sung cho các trường hợp thay đổi lương,...

Quỹ lương của tập thể phân phối cho cá nhân gồm 3 phần: quỹ lương cơ bản (Q_{CB}), quỹ lương 3P (Q_{3P}) và quỹ lương khuyến khích cho cá nhân (Q_{KK}).

Trong đó:

- Q_{CB} : quỹ lương cơ bản được xác định bằng tổng tiền lương và phụ cấp của cán bộ công nhân viên theo bảng lương của tổng công ty.
- Q_{3P} : quỹ lương 3P là phần còn lại sau khi trừ đi quỹ lương cơ bản
- Q_{KK} : quỹ lương khuyến khích của công ty cho cá nhân, công ty sẽ xây dựng quy chế sử dụng quỹ này sau khi tổng công ty giao quỹ lương kế hoạch.

Hình thức trả lương của MobiFone KV1:

Lương của cán bộ nhân viên được chuyển khoản bằng đồng Việt Nam hàng tháng, có thể chia thành 2 kỳ:

- Kỳ 1: Chi trả tạm ứng lương của tháng n (tháng hiện tại). Thời gian thực hiện ngày 20 hàng tháng.
- Kỳ 2: Chi trả lương thanh toán của tháng n-1. Thời gian thực hiện: Hoàn thành ngày 10 của tháng n. Nếu ngày 10 của tháng n rơi vào thứ bảy, chủ nhật hoặc các ngày lễ tết thì ngày trả lương sẽ được sắp xếp vào ngày làm việc trước hoặc sau đó 1 ngày làm việc.

Quỹ lương của công ty hàng tháng phân phối cho các đơn vị và các cá nhân gồm 2 phần:

$$Q = Q_{CB} + Q_K$$

Trong đó:

- Q : quỹ lương của công ty để phân phối hàng tháng cho các đơn vị và cá nhân.
- Q_{CB} : quỹ tiền lương cơ bản được xác định bằng tổng tiền lương cơ bản và phụ cấp của CBCNV theo thang bảng lương của công ty.

- Q_K : quỹ tiền lương khoán là phần còn lại của quỹ lương tháng sau khi trừ quỹ lương cơ bản.

Quỹ tiền lương khoán hàng tháng phân phối cho các đơn vị bao gồm:

$$Q_K = Q_{gtcv} + Q_{ctkd}$$

Trong đó:

- Q_{gtcv} : quỹ tiền lương theo giá trị công việc, chiếm tối đa 40% quỹ lương khoán: $Q_{gtcv} = Q_K \times A$ (A: trọng số tiền lương theo giá trị công việc, chiếm tối đa 40% quỹ lương khoán, tỷ lệ cụ thể do hội đồng lương và phân phối thu nhập công ty quyết định).

Đơn giá tiền lương khoán theo hệ số giá trị công việc ($D_{TL-GTCV}$):

Đơn giá tiền lương khoán theo hệ số giá trị công việc được tính chung cho toàn công ty, xác định theo công thức: $D_{TL-GTCV} = \frac{Q_K * A}{\sum_1^m (H_{GTCVi} \times N_i)}$

Trong đó:

- Q_K : quỹ lương khoán của công ty
- H_{GTCVi} : Hệ số giá trị công việc của người thứ i trong công ty
- N_i : Ngày công quy đổi theo ngày công thực tế của cá nhân i trong tháng
- m: Là tổng số lao động trong công ty.

Quỹ lương chỉ tiêu kinh doanh của đơn vị:

Tiền lương theo chỉ tiêu kinh doanh hàng tháng của công ty TL_{ctkd} được xác định theo công thức sau: $TL_{ctkd} = Q_{ctkd} * \text{Hệ số (H)}$

Trong đó:

- Q_{ctkd} : quỹ lương chỉ tiêu theo kinh doanh của toàn công ty
- H: Hệ số hoàn thành kế hoạch kinh doanh thu thông tin toàn công ty

Quỹ lương của tập thể phân phối cho cá nhân gồm 2 phần:

$$Q = Q_{CB} + Q_{3P}$$

Tiền lương phân phối cho cá nhân trong tháng gồm:

- Tiền lương cơ bản (L_{CB})
- Tiền lương 3P (L_{3P})

Tiền lương cơ bản (L_{CB}) được xác định như sau: $L_{CBi} = L_{cni} + PC_i$

Trong đó:

- L_{CBi} : Tiền lương cơ bản của người thứ i trong đơn vị
- PC_i : Phụ cấp được hưởng của người thứ i
- L_{cni} : Mức lương cơ bản của người thứ i được hưởng, được xác định theo công thức: $L_{cn} = L_{ngày} * N_i$

Trong đó:

L : tiền lương theo ngày công làm việc thực tế

$L_{ngày}$: Mức lương hàng ngày:

$L_{ngày} = (TL_{min} * H_{cb}) / \text{ngày công tiêu chuẩn/ tháng}$

Tiền lương 3P của cá nhân (L_{3P}) được xác định như sau:

Tiền lương 3P trả cho người lao động dựa trên các yếu tố: vị trí công việc đảm nhận (P1); năng lực cá nhân (P2) và kết quả thực hiện công việc (P3).

Tiền lương 3P của cá nhân được xác định theo công thức: $L_{3P} = L_{gtcv} + L_{hq}$

Trong đó:

- L_{gtcv} : Tiền lương theo giá trị công việc của cá nhân i (theo chức danh, vị trí công việc)

$$L_{gtcv(i)} = H_{GTCVi} * N(i) * Đ_{TL-GTCV}$$

- L_{hq} : Tiền lương theo kết quả thực hiện công việc (lương hiệu quả)

$$L_{hq(i)} = \frac{Q_{CTKDĐVN}}{\sum (H_{GTCVi} * H_{hti} * N(i))} * (H_{GTCVi} * H_{hti} * N(i))$$

Trong đó:

$L_{gtcv(i)}$: Là mức tiền lương theo giá trị công việc của cá nhân i

$Đ_{TL-GTCV}$: Đơn giá tiền lương theo GTCV tính chung cho toàn công ty

$L_{hq(i)}$: Mức tiền lương theo kết quả thực hiện công việc của cá nhân i

$Q_{CTKDĐVN}$: Quỹ lương theo chỉ tiêu kinh doanh của đơn vị n

H_{GTCVi} : Hệ số giá trị công việc của cá nhân i

H_{hti} : Hệ số mức độ hoàn thành công việc trong tháng của cá nhân i

N_i : Ngày công quy đổi theo ngày công thực tế của cá nhân i trong tháng

Qua đây, có thể thấy được MobiFone KV1 đã áp dụng phương thức trả lương 3P cho người lao động. Phương pháp này đã khắc phục được một số nhược điểm

của phương pháp trả lương truyền thống như quá chú trọng đến bằng cấp hoặc thâm niên, không phân biệt được năng lực thực hiện công việc và đóng góp của cá nhân vào hiện thực hóa mục tiêu doanh nghiệp.

Tuy nhiên, việc áp dụng phương pháp trả lương 3P tại công ty vẫn còn những hạn chế, đặc biệt là việc xây dựng tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí (P2) và đánh giá năng lực thực tế của mỗi nhân viên vẫn còn mang tính cảm tính.

Bảng 2.6. Lương trung bình của NLD tại MobiFone KV1 từ năm 2017 - 2019

Nội dung	Đơn vị tính	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Tổng quỹ lương	Tỷ đồng/năm	35,9	41,3	43,5
Lương bình quân của NLD	Tr đồng/tháng	9,7	11,9	14,6
Thu nhập bình quân của NLD	Tr đồng/tháng	14,4	18,6	21,9

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Từ kết quả ở bảng trên cho thấy, lương bình quân của NLD tại MobiFone KV1 có sự biến đổi lớn qua các năm và luôn có xu hướng tăng lên. Có thể thấy MobiFone KV1 cũng đã chú trọng rất nhiều đến tình hình thu nhập của NLD. Tuy nhiên, để nâng cao động lực làm việc của NLD và để những lao động giỏi gắn bó lâu dài với công ty thì MobiFone KV1 cần phải có những thay đổi linh hoạt và công bằng hơn trong chính sách trả lương.

2.2.1.2. Tạo động lực làm việc thông qua khen thưởng

Khen thưởng không chỉ để kích thích động viên người lao động làm việc tích cực hơn, là bàn đạp cho người lao động thực hiện công việc tiếp theo của mình mà còn giúp người lao động gắn bó với công ty lâu dài. Chính vì thế, mà ban lãnh đạo MobiFone KV1 luôn coi trọng công tác khen thưởng cho người lao động.

Hàng tháng, hàng quý và hàng năm, hội đồng thi đua của MobiFone KV1 tiến hành họp và đánh giá, xét thành tích thi đua của các đơn vị và cá nhân theo các tiêu chí đã ban hành để tiến hành khen thưởng.

Các hình thức khen thưởng hiện tại của MobiFone KV1 như sau:

- *Thưởng đột xuất*: Thưởng đột xuất cho những cá nhân và tập thể trong công ty có thành tích xuất sắc trong phong trào thi đua do công ty phát động; sáng kiến cải tạo kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, nâng cao hoạt động sản xuất kinh doanh,... Các sáng kiến của NLD sẽ được hội đồng sáng kiến của MobiFone KV1 bao gồm các thành viên là Giám đốc và lãnh đạo các phòng ban xem xét, đánh giá và quyết định mức thưởng căn cứ hiệu quả của sáng kiến đó mang lại.
- *Thưởng định kỳ cho những cá nhân, đơn vị giỏi, xuất sắc*: Hàng năm, căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh công ty sẽ trích một khoản từ quỹ lương để thưởng cho những cá nhân, đơn vị được hội nghị cán bộ công ty bình xét, đề nghị khen thưởng, đảng ủy thông qua. Đây là một trong những phần thưởng khuyến khích từng cá nhân và đơn vị luôn phấn đấu.
- *Thưởng quý*: Đây là số tiền thưởng lớn nhất của người lao động tại MobiFone KV1, với khoản thưởng này, hàng quý được kết hợp với phần lương còn lại của nhân viên và được trả sau khi kết thúc quý khoảng 1 tháng. Đây cũng là khoản tiền có giá trị mà nhân viên có thể coi như là một khoản tích lũy. Tuy nhiên phần thưởng này, tất cả các nhân viên đều được nhận với mức độ khác nhau nhưng không chênh lệch nhiều giữa các nhân viên cùng cấp bậc với nhau. Vì vậy mặc dù giá trị của phần thưởng khá lớn nhưng lại không có tác dụng kích thích nhiều.
- *Thưởng năm*: Sau khi kết thúc năm tài chính, MobiFone KV1 sẽ căn cứ vào mức độ hoàn thành kế hoạch, quỹ lương, tình hình lợi nhuận và việc trích lập và sử dụng các quỹ khen thưởng chất lượng 3%, khen thưởng khuyến khích lao động giỏi, đơn vị có đóng góp lớn 5% và từ 5% quỹ dự phòng điều chỉnh... để xác định tiền thưởng năm cho nhân viên. Tuy nhiên khoản tiền thưởng này lại không thưởng cho nhân viên vào dịp Tết âm lịch như đa số các doanh nghiệp khác mà thưởng trả cho nhân viên sau 3 tháng khi quyết toán kết thúc năm tài chính. Vì vậy khoản thưởng này cũng tạo một phần động lực cho NLD.

Ngoài ra, NLD còn được nhận tiền thưởng vào các dịp lễ tết nguyên đán, tết dương lịch, ngày truyền thống ngành, ngày Chiến thắng 30/4, ngày Quốc tế Lao động 1/5 và Quốc khánh 2/9 để nhằm khuyến khích NLD.

Bảng 2.7: Tiền thưởng bình quân của NLD tại công ty dịch vụ MobiFone KV1

STT	Các khoản thưởng bình quân/năm	Giá trị
1	Thưởng quý	1 – 2 tháng lương
2	Thưởng năm	2 – 4 tháng lương
3	Thưởng khi có thành tích xuất sắc	2.000.000 đồng
4	Các khoản thưởng khác	5.000.000 đồng

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Từ thông tin ở trên, cho thấy tiền thưởng của NLD tại MobiFone KV1 chủ yếu căn cứ vào kết quả sản xuất kinh doanh. Nếu cá nhân hay tập thể có kết quả kinh doanh tốt thì sẽ được nhận mức thưởng cao và ngược lại. Tuy nhiên, với mức tiền thưởng bình quân của NLD hiện nay của MobiFone KV1 so với tổng thu nhập của NLD thì chưa cao, chưa phát huy được động lực cho NLD.

2.2.1.3. Tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi

Hiện nay, công ty dịch vụ MobiFone KV1 đang áp dụng chế độ bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của nhà nước. Tỷ lệ đóng các loại bảo hiểm bắt buộc cho NLD trên 1 năm là 100%. Bên cạnh đó, công ty đã thực hiện đầy đủ các chế độ: tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, ốm đau, thai sản đối với người lao động.

Vào các ngày lễ, tết công ty đều có những phần thưởng dành cho người lao động. Tuy giá trị không lớn nhưng quà tặng có ý nghĩa động viên về mặt tinh thần rất lớn. Với lao động nữ, những ngày kỷ niệm như: ngày quốc tế phụ nữ 8/3, ngày phụ nữ Việt Nam 20/10, công ty luôn quan tâm, tổ chức gặp mặt và tặng quà, nhân viên nữ được nghỉ sinh con trong vòng 6 tháng và được hưởng lương BHXH theo quy định của công ty. Khi đã đi làm trở lại, thai phụ sẽ được về sớm trước 1 giờ

đồng hồ trong 6 tháng đầu. Với toàn thể cán bộ, công nhân viên trong Công ty những ngày lễ như: 1/5, 2/9, ngày thành lập công ty, công ty luôn có những món quà động viên khích lệ tinh thần cho người lao động. Công đoàn công ty hàng năm thường tổ chức thăm quan nghỉ mát, du lịch cho cán bộ công nhân viên trong công ty vào các dịp như: Đi lễ đầu năm, đi nghỉ mát mùa hè...

Bảng 2.8: Chế độ phúc lợi của MobiFone KV1 năm 2018

(Đơn vị: Đồng/ Người)

STT	Nội dung các phúc lợi	Mức hưởng 2018
1	Ngày 30/4 và 1/5	500.000
2	Ngày 2/9	200.000
3	Ngày thành lập ngành	2.000.000
4	Ngày 8/3 & 20/10 đối với nhân viên nữ	200.000
5	Tết thiếu nhi 1/6	100.000
6	Con CBCNV có thành tích xuất sắc trong học tập	300.000 – 500.000
7	Người lao động ốm đau	500.000
8	Người lao động cưới	1.000.000
9	Người lao động mất	5.000.000
10	Tử thân phụ mẫu mất	500.000
11	Nghỉ mát (1 lần/ năm)	2.000.000

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Về cơ bản MobiFone KV1, đã thực hiện khá tốt các loại hình phúc lợi bắt buộc theo đúng quy định đối với NLĐ. Đối với tất cả các nhân viên khi đã ký kết hợp đồng lao động thì được hưởng mọi quyền lợi của công ty tùy thuộc vào vị trí làm việc và thời gian làm việc của người nhân viên. Trong trường hợp kết hôn sẽ được nghỉ 3 ngày; cha mẹ, vợ chồng, các con của nhân viên qua đời sẽ được nghỉ 3 ngày hưởng nguyên lương.

2.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua công cụ phi tài chính

2.2.2.1. Hoạt động sắp xếp, bố trí lao động

Sắp xếp, bố trí lao động hợp lý là biện pháp quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tạo động lực phấn đấu cho người lao động. Người lao động được bố trí đúng người, đúng việc thì năng suất và hiệu quả lao động sẽ cao.

Về sắp xếp, bố trí lao động, MobiFone KV1 luôn chú trọng ba vấn đề: “Thứ nhất, bố trí đúng người, đúng việc để người lao động vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của mình trong công việc, phát huy được năng lực, sở trường của bản thân. Thứ hai, tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để mọi người lao động phát huy tối đa năng lực của mình. Thứ ba, đem đến những cơ hội thăng tiến trong tương lai để thu hút và giữ chân những lao động giỏi”. Quan điểm trên thể hiện sự quan tâm, tạo điều kiện của Công ty đối với việc tạo động lực làm việc và thể hiện sự đãi ngộ đối với những lao động giỏi, chất lượng.

MobiFone KV1 luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các CBCNV tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của CBCNV tiềm năng được ban hành như: chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán); chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho các cán bộ lớp dưới; chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo; chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch.

Việc bố trí, sử dụng lao động luôn được thực hiện công khai, minh bạch, dễ dàng nhận được sự đồng thuận của toàn thể CBCNV.

2.2.2.2. Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động không thể thiếu ở bất cứ doanh nghiệp nào. Việc đánh giá thực hiện công việc cho từng người lao động sẽ giúp họ khắc phục được những hạn chế và phát huy được những điểm mạnh của mình. Hơn nữa, nếu hoạt động đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động.

Ở MobiFone KV1, các yếu tố được đánh giá bao gồm:

- Các tiêu thức chung (dành cho cả Chuyên viên và Nhân viên chuyên môn nghiệp vụ và Cán bộ có chức từ tổ trưởng trở lên).

- Với Chuyên viên và Nhân viên chuyên môn nghiệp vụ có các tiêu thức: Thái độ công tác, Hành vi công tác, Trình độ nghiệp vụ và Phong cách làm việc.

- Với Cán bộ có chức từ tổ trưởng trở lên có các tiêu thức: Lập và thực hiện kế hoạch, Điều hành, Tổ chức và Kiểm tra giám sát.

MobiFone KV1 sử dụng phương pháp cho điểm. Điểm chất lượng cá nhân tối đa sẽ là 110 điểm và tối thiểu là 70 điểm. Trong đó bao gồm: chỉ tiêu chất lượng công việc, chấp hành nội quy, hợp, báo cáo.

Hệ số chất lượng cá nhân của người lao động H_{ti} đánh giá chi tiết việc thực hiện các công việc được giao và chấp hành các nội quy:

$$H_{ti} = \text{Tổng điểm đạt được trong tháng} / 100$$

Điểm chuẩn hàng tháng là 100 điểm, được phân bố như sau: Hoàn thành các công việc chuyên môn = 70 điểm; chấp hành các nội quy lao động, giờ giấc làm việc, hợp, báo cáo = 30 điểm.

Bảng 2.9: Quy định thang điểm thưởng chất lượng cá nhân

STT	Nội dung	Điểm thưởng	Ghi chú
1	Hoàn thành tốt các công việc được trưởng đơn vị giao đột xuất và có ý kiến đề xuất trong quá trình thực hiện nhiệm vụ (được trưởng đơn vị công nhận)	1 – 5 điểm	Nếu 1 công việc được giao cho nhiều người thì chia theo tỷ lệ: chủ trì 60%, 40% phối hợp
2	Hoàn thành chỉ tiêu doanh thu thông tin của đơn vị giao cho cá nhân	1 – 5 điểm	

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính của công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Bảng 2.10: Quy định thang điểm trừ chất lượng cá nhân

STT	Nội dung	Điểm giảm trừ
A	Chỉ tiêu chất lượng và khối công việc	70 điểm
1	Không hoàn thành khối lượng công việc chuyên môn được giao.	Trừ 5 điểm/ 1 đầu công việc
2	Có sai sót ảnh hưởng đến uy tín của phòng.	Trừ 2 điểm/ 1 đầu công việc
B	Chấp hành nội quy, giờ giấc, họp, báo cáo...	30 điểm
1	Vắng mặt không có lý do, không tham dự các khóa đào tạo tập huấn, hội họp của Tổng công ty, công ty.	Trừ 5 điểm/ 1 lần vi phạm
2	Vi phạm các kế hoạch chi phí của công ty	Trừ 3.5 điểm/ lần vi phạm
3	Kiểm tra phát hiện có vi phạm nội quy an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy	Trừ 2.5. điểm/ lần vi phạm
4	Bỏ vị trí làm việc không có lý do. Đi làm, đi họp muộn 10 phút trở đi, không tham gia các buổi họp của phòng	Trừ 2 điểm/ lần vi phạm
5	Không thực hiện đúng nội quy về giờ làm việc, các quy định, quy trình của công ty	Trừ 2 điểm/ lần vi phạm
6	Không nộp các loại báo cáo theo quy định của đơn vị	Trừ 1.5 điểm/ lần vi phạm
7	Không chấp hành yêu cầu xử lý công việc đột xuất của cấp trên.	Trừ 2 điểm/ lần vi phạm
8	Không có sự phối hợp công việc làm chậm tiến độ công việc ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh	Trừ 2 điểm/ lần vi phạm
9	<ul style="list-style-type: none"> - Nghỉ ốm, nghỉ đột xuất phải báo trước 8h của ngày xin nghỉ. - Nghỉ phép phải báo cáo trước theo quy định. - Nghỉ các lý do khác phải báo cáo và được sự đồng ý của lãnh đạo phòng. Vi phạm 1 trong 3 quy định trên	Trừ 2 điểm/ lần vi phạm

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Thang điểm trừ chất lượng cho giao dịch viên cửa hàng được trình bày ở phụ lục II. Đối với tổ trưởng và cửa hàng thì điểm chất lượng cá nhân được tính theo chỉ tiêu chất lượng giao theo địa bàn hoặc mảng công việc quản lý.

***) Đánh giá hệ số hoàn thành công việc được phân cấp như sau:**

- Giám đốc xét duyệt điểm cho các phó giám đốc và trưởng các đơn vị công ty.
- Trưởng đơn vị duyệt điểm cho cấp phó của mình và cán bộ công nhân viên đơn vị.
- Cấp phó đơn vị xem xét điểm cho tổ trưởng và các nhân viên được giao trách nhiệm.
- Tổ trưởng xem xét điểm cho nhân viên.

***) Tiêu chuẩn đánh giá hệ số hoàn thành cá nhân**

- Đảm bảo chất lượng công việc được phân công theo nhiệm vụ.
- Chấp hành đúng nội quy, quy định của công ty, của phòng.
- Tiết kiệm chi phí, đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động.
- Công tác đoàn thể.

2.2.2.3. Đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực được coi là một trong những hoạt động mà MobiFone KV1 rất chú trọng và quan tâm. Bởi đào tạo vừa giúp nâng cao tay nghề trình độ để tạo ra đội ngũ nhân lực vững mạnh mang lại kết quả kinh doanh tốt nhất cho công ty, vừa là một trong những cách kích thích và tạo động lực rất hiệu quả cho đội ngũ nhân lực của mình.

Dựa trên các căn cứ về nhu cầu đào tạo như: Nhiệm vụ kế hoạch được giao hàng năm; tình hình lao động tại các phòng ban của công ty; căn cứ vào yêu cầu công việc và những thay đổi của hoạt động kinh doanh, thay đổi về những khoa học công nghệ mới; số lượng lao động đủ đáp ứng đủ các điều kiện tiêu chuẩn dự thi nâng bậc, chuyển ngạch như đã quy định trong quy chế đào tạo; số lượng lao động cần thiết được đào tạo thêm nghiệp vụ mới để đáp ứng yêu cầu công việc cũng như bố trí công việc,... Khi xác định được nhu cầu đào tạo thì kế hoạch đào tạo của các phòng ban sẽ được gửi về phòng Tổ chức hành chính để tổng hợp và xây dựng

kế hoạch đào tạo của toàn đơn vị và trình giám đốc phê duyệt. Các khóa đào tạo này có thể do công ty tự tiến hành đào tạo nội bộ hoặc do ký kết hợp đồng với các tổ chức đào tạo bên ngoài.

Trong giai đoạn 2017–2019, MobiFone KV1 đã triển khai nhiều chương trình đào tạo đa dạng nằm trong kế hoạch đào tạo nhân lực hàng năm. Các chương trình đào tạo nhân lực đều nhằm bảo đảm bồi dưỡng năng lực, củng cố kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cho các cán bộ, nhân viên ở các vị trí. Mặc dù các loại chương trình đào tạo nhân lực không thay đổi nhiều qua các năm nhưng nội dung cụ thể của từng chương trình luôn được cập nhật, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn phát triển của công ty.

Bảng 2.11: Chương trình đào tạo của MobiFone KV1 năm 2018

TT	Chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời lượng
1	Đào tạo hội nhập và tuân thủ	Nhân viên mới	1 ngày
2	Đào tạo nghiệp vụ, sản phẩm	Nhân viên và cán bộ quản lý	35 ngày
3	Đào tạo nghiệp vụ chức danh vận hành	Nhân viên vận hành	12 ngày
4	Chương trình đào tạo Code mới	Cán bộ kinh doanh, vận hành, giao dịch viên	10 ngày
5	Kỹ năng phát triển nhà phân phối đại lý	Nhân viên và cán bộ quản lý	5 ngày
6	Kỹ năng bán hàng, phục vụ khách hàng, kinh doanh	Nhân viên và cán bộ quản lý	5 ngày

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Bảng 2.12: Công tác đào tạo bồi dưỡng cán bộ nhân viên của MobiFone KV1

Năm	Tổng số lượt người được đào tạo (Lượt người)	
	Cán bộ quản lý	Nhân viên
Năm 2017	78	165
Năm 2018	112	245
Năm 2019	113	236

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Công tác đào tạo, phát triển nhân lực của MobiFone KV1 đã được đầu tư cả về chiều sâu và chiều rộng, với nhiều loại hình đào tạo đa dạng từ đào tạo cơ bản, nâng cao, chuyên sâu. Các hình thức đào tạo cũng rất đa dạng từ các lớp ngắn hạn đến dài hạn được tổ chức với nhiều nguồn kinh phí khác nhau. Các loại hình đào tạo bao gồm: đào tạo bồi dưỡng thường xuyên; đào tạo trước tuyển dụng đội ngũ vận hành cho các dự án trọng điểm; đào tạo chuyên sâu, chuyên gia cho các lĩnh vực (từ một năm trở lên); đào tạo chuyển giao công nghệ mới; đào tạo kèm cặp tại chỗ, trong nội bộ công ty... Loại hình đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo rất có hiệu quả. MobiFone KV1 những năm gần đây cũng đã thực hiện chủ trương phân cấp trong công tác đào tạo và đem lại hiệu quả tốt, phù hợp hơn với quy chế, đáp ứng kịp thời nhu cầu của kinh doanh.

Tuy nhiên, chi phí cho hoạt động đào tạo phát triển nhân lực là rất lớn. MobiFone KV1 cũng đã cố gắng và tạo nhiều điều kiện để đội ngũ nhân lực của mình có cơ hội được đào tạo tốt nhất. Tuy nhiên một số khóa đào tạo dài hạn nâng cao trình độ của người lao động như: Học tiếp lên cao học, nghiên cứu sinh, lý luận chính trị... thì những cán bộ nhân viên được phép đi học đều phải tự túc mọi chi phí học tập, ăn ở đi lại, công ty chỉ hỗ trợ một chút kinh phí đi lại vào mỗi kỳ học. Hơn nữa, mọi người đi học nhưng vẫn phải hoàn thành hết phần công việc của mình. Do đó, đây cũng là một trong những khó khăn của đội ngũ cán bộ nhân viên khi muốn nâng cao trình độ, họ chỉ đi học khi có sự bắt buộc chứ thực chất không phải tự nguyện.

2.2.2.4. Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Cơ hội thăng tiến là một trong những yếu tố tạo động lực kích thích nhất đối với người lao động.

Tại MobiFone KV1, sự biến động về nhân sự không quá lớn chính vì thế sự thăng tiến cho các cán bộ nhân viên cũng hơi chậm. MobiFone KV1 dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người lao động sẽ được chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí: Phó phòng, Trưởng phòng ... Ban giám đốc và phòng nhân sự sẽ xem xét các tiêu chuẩn vị trí việc làm và năng lực cá nhân để có định hướng sắp xếp phù hợp.

Tuy nhiên, việc bổ nhiệm, điều động không qua sự bình bầu, không có các tiêu chí lộ trình thăng tiến rõ ràng cụ thể mà chỉ dựa vào sự tiến cử chủ quan của các trường phòng và ban giám đốc. Vì thế, việc bổ nhiệm chưa đảm bảo được tính công khai, công bằng và minh bạch. Người lao động chưa nhìn thấy cơ hội thăng tiến rõ ràng trong công việc, chưa tạo được động lực lớn cho người lao động.

2.2.2.5. Tạo môi trường làm việc thuận lợi

MobiFone KV1 luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và coi đó như điều kiện cần thiết cho người lao động làm việc. Công ty đề cao việc xây dựng một môi trường làm việc bình đẳng nhưng không quá tự do. Mọi quan hệ giữa các đồng nghiệp trong công ty luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gần gũi và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe đề gạn gửi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể; các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng với sự dẫn dắt của cấp trên. Công ty còn có hòm thư góp ý cho cán bộ nhân viên đóng góp ý kiến của mình, công ty tiến hành giải quyết nghiêm túc các kiến nghị của cán bộ nhân viên.

Điều kiện làm việc có thuận lợi hay không luôn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Một trong những yếu tố để tạo động lực lao động chính là môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ nhân viên tại công ty. Về điều kiện làm việc, MobiFone KV1 rất chú trọng môi trường làm việc thông thoáng, nên công tác vệ sinh nơi làm việc được tiến hành thường xuyên hàng ngày để đảm bảo vệ sinh,

an toàn cho người lao động. Mỗi cá nhân được bố trí thành một bàn làm việc riêng biệt, trên đó, các nhân viên có thể tự trang trí chỗ ngồi của mình sao cho thoải mái nhất. Thêm vào đó, các phòng đều có điều hòa, trang bị máy tính bàn hoặc laptop để tiện làm việc, hệ thống ánh sáng phù hợp, các cây máy lọc nước, ở mỗi tầng đều có máy pha cà phê, phòng họp có máy chiếu, micro, hệ thống loa,...

2.2.2.6. Tổ chức các phong trào thi đua, văn nghệ

Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu... là các hoạt động kích lệ tinh thần rất hữu ích cho người lao động.

Bảng 2.13: Kế hoạch tổ chức giao lưu tập thể, nghỉ mát định kỳ của công ty dịch vụ MobiFone KV1

Hoạt động tổ chức	Thời gian dự kiến tổ chức
Giao lưu văn hóa, văn nghệ	Tháng 6 và tháng 12 hàng năm
Giao lưu thi đấu thể dục thể thao	Tháng 3 và tháng 9 hàng năm
Nghỉ mát công ty	1 lần/ năm

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính công ty dịch vụ MobiFone KV1)

Công ty MobiFone KV1 đã tạo điều kiện, quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu. Tuy nhiên việc tổ chức không được thường xuyên liên tục, các hoạt động chưa phong phú. Cụ thể: hàng năm hoạt động nghỉ mát đều được tổ chức 1 lần/ năm, còn các hoạt động khác như giao lưu văn hóa, văn nghệ; giao lưu thi đấu, thể dục thể thao thì không được tổ chức đều đặn như kế hoạch, hoặc có tổ chức nhưng không đủ hấp dẫn với mọi người.

2.2.3. Kết quả đánh giá của người lao động về thực trạng tạo động lực tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 qua điều tra

2.2.3.1. Phương pháp thu thập số liệu

Xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu của đề tài, nhằm khảo sát thực trạng tạo động lực của MobiFone KV1, tác giả đã lập bảng câu hỏi để điều tra và phỏng vấn trực tiếp cán bộ nhân viên hiện đang công tác tại MobiFone KV1. Trên cơ sở lý

thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow tác giả đưa ra các câu hỏi liên quan đến nhu cầu cơ bản của người lao động: Thu nhập cao và thỏa đáng, chế độ phúc lợi tốt, công việc ổn định, điều kiện làm việc tốt, có cơ hội học tập và nâng cao trình độ, có cơ hội thăng tiến, công việc phù hợp với khả năng sở trường. Đa số câu hỏi đề cập trực tiếp vào nội dung quan tâm, một số câu hỏi mang tính trắc nghiệm để kiểm tra và thu thập các thông tin chính của người lao động. Ngoài ra, vì mục tiêu của nội dung khảo sát là tìm hiểu, xác định mức độ hài lòng của NLD nên bảng câu hỏi sử dụng nhiều câu hỏi dạng đóng với các lựa chọn trả lời dạng thang đo năm mức độ. Nội dung các câu hỏi trong bảng câu hỏi được trình bày trong Phụ lục.

Do nguồn lực và thời gian có hạn nên nghiên cứu được thực hiện đối với 100 người mang tính đại diện cho đa số cán bộ nhân viên làm việc tại MobiFone KV1. Trong đó, có 59 người được hỏi là nam giới chiếm 39% tổng số phần tử của mẫu và 91 người được hỏi là nữ chiếm 51% tổng số phần tử của mẫu nghiên cứu. Độ tuổi của những người được hỏi đa số là từ 22 - 35 tuổi (61%), tiếp theo là trên 35 tuổi (22%). Về vị trí công việc, chiếm tỷ lệ cao nhất là nhân viên ở bộ phận giao dịch viên (36,1%) tiếp đó là bộ phận kinh doanh chiếm 30,5%, còn lại là các bộ phận khác.

2.2.3.2. Kết quả khảo sát

Dưới đây là kết quả khảo sát mà tác giả đã thu được khi tiến hành điều tra mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên MobiFone KV1 về: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, môi trường và điều kiện làm việc...

Bảng 2.14: Đánh giá của người lao động về chính sách lương

Tiêu chí	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Tiền lương dựa trên kết quả THCV	Người						
	%	3	14	26	37	20	100

Tiền lương phân chia theo từng vị trí công việc	Người						
	%	3	25	34	30	8	100
Căn cứ xét tăng lương hợp lý	Người						
	%	2	21	35	28	14	100
Việc trả lương đảm bảo sự công bằng trong công ty	Người						
	%	2	13	40	33	12	100
Hiểu rõ về quy chế lương	Người						
	%	0	5	28	54	13	100
Tiền lương có đảm bảo được mức sống tối thiểu của người lao động	Người						
	%	3	7	33	42	15	100
Mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương	Người						
	%	4	15	23	44	14	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Từ kết quả khảo sát về “Mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương”, có đến 44% người cảm thấy hài lòng, 14% cảm thấy rất hài lòng, 23% cảm thấy bình thường và có tới 15% cảm thấy không hài lòng với mức thu nhập của mình. Điều này cho thấy chính sách lương của công ty phần nào cũng đã áp dụng tốt nhưng mới dừng lại ở mức bình thường, chưa tạo được động lực mạnh mẽ cho người lao động.

Cụ thể, về căn cứ để xét tăng lương có 21% không hài lòng; yếu tố tiền lương dựa trên kết quả THCV thì có 14% không hài lòng, về yếu tố tiền lương phân chia theo từng vị trí công việc có tới 25% không hài lòng. Vì vậy ta có thể thấy được người lao động chưa thực sự hài lòng với thu nhập của bản thân. Ngoài ra, với mức tiền lương như hiện nay đã đáp ứng được một cách tương đối cuộc sống tối thiểu của người lao động, thể hiện ở 7% số người được khảo sát cho rằng tiền lương không đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của người lao động.

Bảng 2.15: Đánh giá của người lao động về chính sách khen thưởng

Tiêu chí	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Các hình thức thưởng đa dạng	Người						
	%	3	25	35	22	15	100
Các tiêu chí khen thưởng rõ ràng, minh bạch	Người						
	%	1	11	34	32	22	100
Chính sách khen thưởng của công ty có tạo được động lực cho người lao động	Người						
	%	0	16	23	31	30	100
Tiền thưởng đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc	Người						
	%	2	10	34	29	25	100
Anh/chị có hài lòng về mức thưởng	Người						
	%	3	14	33	37	13	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Theo kết quả khảo sát sự hài lòng về mức thưởng, thì có tới 37% cảm thấy hài lòng, 13% cảm thấy rất hài lòng, 33% cảm thấy chấp nhận được. Tuy nhiên, có 14% người lao động không hài lòng về mức thưởng và 16% cho rằng chính sách thưởng của công ty không tạo được động lực lao động. Từ đó ta có thể thấy được chính sách về thưởng của MobiFone KV1 cũng đã đem lại được hiệu quả nhất định, tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng khuyến khích với hầu hết người lao động.

Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về phúc lợi

Tiêu chí	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Hiểu rõ về chính sách phúc lợi của công ty	Người						
	%	2	10	35	30	23	100
Các hình thức phúc lợi đa dạng	Người						
	%	0	2	24	52	22	100
Thực hiện đầy đủ các chế độ BHXH, BHYT, BHNT	Người						
	%	0	0	13	23	64	100
Người lao động hài lòng về các chính sách phúc lợi	Người						
	%	2	10	13	61	14	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết khảo sát mức độ hài lòng với chế độ phúc lợi của công ty, thu được có tới gần 61% số người được hỏi hài lòng với chế độ phúc lợi mà công ty đang áp dụng hiện nay. NLĐ được đơn vị đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ, thường xuyên quan tâm đến công tác chăm sóc sức khỏe cho NLĐ.

Vẫn còn một số ý kiến không hài lòng của NLĐ, đó là mức phúc lợi còn khá thấp và hiện tại mức đóng bảo hiểm xã hội của NLĐ và bảo hiểm y tế là theo mức lương cơ bản. Với mức đóng này thì khi đến tuổi nghỉ hưu, tiền hưu trí sẽ thấp hơn mức lương họ đang được hưởng hiện tại nhiều.

Như vậy, có thể thấy chế độ phúc lợi của của MobiFone KV1 đã có những tác dụng tích cực trong việc tạo động lực lao động thông qua các kích thích vật chất, hỗ trợ cuộc sống của NLĐ. Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của kinh tế xã hội, của ngành, chế độ phúc lợi cũng cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với thực tế nhằm duy trì và phát huy vai trò trong công tác tạo động lực.

Bảng 2.17: Đánh giá của người lao động về công tác sắp xếp bố trí công việc

Tiêu chí	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Công việc phù hợp với chuyên môn	Người						
	%	0	1	5	24	70	100
Công việc phù hợp với năng lực	Người						
	%	3	25	21	31	20	100
Công việc phát triển bản thân	Người						
	%	3	15	35	31	16	100
Tối hiểu rõ và hài lòng với công việc hiện tại	Người						
	%	7	11	23	41	18	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Mặc dù MobiFone KV1 đã cố gắng nỗ lực trong việc bố trí sắp xếp công việc, tuy nhiên mức độ hài lòng qua khảo sát điều tra của người lao động là 41% cảm thấy hài lòng, 18% cảm thấy rất hài lòng và có 7% rất không hài lòng.

Tuy nhiên, với tỷ lệ 70% người lao động cảm thấy rất hài lòng vì công việc phù hợp với chuyên môn, hơn 50% cảm thấy hài lòng vì công việc phù hợp với năng lực sở trường. Điều này cũng cho thấy được công tác bố trí sử dụng nhân lực tại MobiFone KV1 đã được thực hiện khá tốt. Những trường hợp trả lời là chưa hài lòng với công việc hiện tại là do quá trình phân chia công việc, công ty có sự chuyển chuyên, luân chuyển công tác nhằm giảm thiểu số lượng lao động làm trái ngành trái nghề. Ngoài ra, ở nhiều bộ phận và công việc, người lao động vẫn có thể dựa vào kinh nghiệm trái ngành trái nghề để áp dụng.

Bảng 2.18: Đánh giá của người lao động về đánh giá thực hiện công việc

Tiêu chí	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Tiêu chí đánh giá rõ ràng, đầy đủ	Người						
	%	4	21	43	19	13	100
Kết quả đánh giá chính xác	Người						
	%	5	24	33	27	11	100
Đánh giá thực hiện công việc công bằng	Người						
	%	7	23	35	25	10	100
Tôi hài lòng với cách đánh giá thực hiện công việc	Người						
	%	5	26	33	25	11	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát về mức độ hài lòng của người lao động đối với việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động cho thấy có 33% người lao động cảm thấy chấp nhận được, 25% cảm thấy hài lòng và 11% cảm thấy rất hài lòng. Điều này chứng tỏ phần nào công tác đánh giá thực hiện công việc của MobiFone KV1 đã đáp ứng được mong muốn của người lao động.

Tuy nhiên, có 26% người lao động không hài lòng về cách đánh giá thực hiện công việc mà công ty đang áp dụng. Ngoài ra, có tới 21% người lao động thấy rằng các tiêu chí đánh giá hiện nay không được rõ ràng và đầy đủ, 24% cho rằng kết quả đánh giá là không chính xác. Điều này chứng tỏ hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà công ty đang áp dụng vẫn còn những hạn chế, chưa thực sự đáp ứng được mong muốn của hầu hết người lao động, thể hiện ở 23% cho rằng đánh giá là chưa công bằng, chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Bảng 2.19: Kết quả đánh giá của người lao động về cơ hội thăng tiến

Tiêu chí	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Công ty tạo nhiều cơ hội thăng tiến	Người						
	%	8	38	30	15	9	100
Công ty có các tiêu chí, lộ trình thăng tiến rõ ràng	Người						
	%	12	43	24	13	8	100
Chính sách đề bạt công bằng	Người						
	%	6	36	30	18	10	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát có tới 40 - 50% ý kiến người lao động có thái độ không tích cực về cơ hội thăng tiến của công ty. Điều này cho thấy, MobiFone KV1 cần phải có một lộ trình thăng tiến cũng như những tiêu chí cụ thể để có thể tạo động lực làm việc của người lao động.

Bảng 2.20: Đánh giá của người lao động về công tác đào tạo

Chỉ tiêu	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Phương pháp đào tạo phù hợp	Người						
	%	0	2	45	35	18	100
Chương trình đào tạo phù hợp với công việc đảm nhận	Người						
	%	0	3	24	46	27	100
Nội dung đào tạo phong phú	Người						
	%	0	3	23	39	35	100

Anh/chị được huấn luyện đào tạo	Người						
	%	0	0	0	0	100	100
Nâng cao được kiến thức và kỹ năng sau khi tham gia các khóa đào tạo	Người						
	%	0	5	15	45	35	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Từ kết quả khảo sát trên, có thể thấy được phương pháp và các chương trình đào tạo có nội dung khá phù hợp và góp phần nâng cao kiến thức kỹ năng cho cán bộ nhân viên của MobiFone KV1.

Bảng 2.21: Đánh giá về điều kiện và môi trường làm việc

Chỉ tiêu	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Nơi làm việc được trang bị đầy đủ trang thiết bị	Người						
	%	0	2	35	45	18	100
An toàn lao động, vệ sinh lao động được quan tâm đúng mức	Người						
	%	0	0	11	19	70	100
Chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý	Người						
	%	2	7	32	42	17	100
Bầu không khí làm việc vui vẻ, hài hòa	Người						
	%	0	1	19	46	34	100
Môi trường và điều kiện làm việc của công ty đã đáp ứng tốt cho công việc	Người						
	%	0	2	29	45	24	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua kết quả điều tra: 45% lao động đồng ý rằng rằng môi trường làm việc và điều kiện làm việc của Công ty đã đáp ứng tốt cho công việc, 26% lao động rất hài lòng về môi trường và điều kiện làm việc của công ty đã đáp ứng tốt cho công việc, 29% lao động cho rằng bình thường, và chỉ có 2% lao động không hài lòng. Điều này thể hiện sự quan tâm của công ty đến điều kiện và môi trường làm việc, kế hoạch thực hiện xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp của công ty có hiệu quả.

Bảng 2.22: Kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động

Sự gắn bó của người lao động	Đơn vị	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	Người						
	%	3	9	35	31	22	100
Với điều kiện như hiện nay tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty	Người						
	%	9	16	10	35	30	100
Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu nơi nào tốt hơn	Người						
	%	1	10	28	30	31	100
Tôi sẽ không chuyển đi nơi khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người						
	%	2	9	27	34	28	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Từ kết quả khảo sát trên, có thể thấy được sự gắn bó của của cán bộ nhân viên với công ty khá tốt: 31% số người được khảo sát đánh giá đồng ý và 32% cảm thấy rất đồng ý với câu hỏi “Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình”; 35% đồng ý và 30% rất đồng ý về việc “ Với điều kiện như hiện nay, sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Công ty”. Có 1% rất không đồng ý và 10% không đồng ý khi đưa ra tiêu chí “Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn”. Có 34 % đồng ý và 28% rất đồng ý về việc không chuyển đi nơi khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn. Từ kết quả khảo sát trên cho thấy MobiFone KV1 quan tâm đến vấn đề tạo động lực cho người lao động, nhằm tạo sự gắn bó lâu dài của cán bộ nhân viên.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1

2.3.1. Nhân tố thuộc về công việc

Công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1 hoạt động trong các lĩnh vực: dịch vụ viễn thông truyền thống, VAS, Data, Internet & truyền hình IPTV/cable TV, sản phẩm khách hàng doanh nghiệp, dịch vụ công nghệ thông tin, bán lẻ phân phối và đầu tư nước ngoài. Công ty chịu trách nhiệm kinh doanh toàn bộ các dịch vụ do Tổng công ty cung cấp đối với tất cả các nhóm khách hàng theo mục tiêu, quy hoạch và kế hoạch phát triển của Tổng Công ty trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Đặc điểm của lĩnh vực viễn thông có đặc thù chung của ngành dịch vụ và cũng có những nét khác biệt đặc trưng trong lĩnh vực phục vụ công nghệ cao. Với những đặc tính này yêu cầu với lao động trong lĩnh vực Viễn thông về thời gian phục vụ là khá dài, NLĐ phải hoạt động theo ca hoặc trực đêm. Vì vậy trong công tác tạo động lực cũng phải chú ý đến những khó khăn này của NLĐ. Hơn nữa, đây là lĩnh vực dịch vụ, chất lượng sản phẩm phụ thuộc rất nhiều bởi thái độ phục vụ và sự chuyên nghiệp của nhân viên. Chính vì thế công việc của người lao động khá áp lực và vất vả. Vì vậy, mà đòi hỏi đội ngũ lao động cần phải có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc để hoàn thành được nhiệm vụ kế hoạch đề ra.

Chính vì thế, khi cán bộ nhân viên được tuyển dụng vào làm việc tại MobiFone KV1 làm việc ở những vị trí chủ chốt đều được tuyển chọn rất kỹ càng và có yêu cầu cao.

Bảng 2.23: Kết quả khảo sát về đặc điểm công việc

Tiêu chí	Đơn vị	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	Tổng cộng
Công việc tôi đang	Người						

làm phù hợp với chuyên môn và năng lực	%	0	1	5	24	70	100
Công việc tôi đang làm có bằng mô tả và phân công rõ ràng	Người						
	%	3	25	21	31	20	100
Công việc tôi đang làm giúp phát triển bản thân	Người						
	%	3	15	35	31	16	100
Công việc tôi đang làm không quá căng thẳng	Người						
	%	2	16	38	29	15	100
Tôi có thể cân bằng được công việc tại cơ quan và cuộc sống cá nhân	Người						
	%	2	17	37	29	15	100
Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc hiện tại	Người						
	%	7	11	23	41	18	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Từ kết quả điều tra ở trên có, 70% lao động cảm thấy rất hài lòng cho rằng công việc hiện tại đang làm rất phù hợp với chuyên môn và năng lực của mình, 24% cảm thấy hài lòng và chỉ có 1% là cảm thấy chưa hài lòng. Điều này chứng tỏ MobiFone KV1 đã rất quan tâm đến việc bố trí đúng người đúng việc.

2.3.2. Nhân tố thuộc về doanh nghiệp

* Khả năng tài chính của công ty dịch vụ MobiFone KV1

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ, đặc biệt với MobiFone KV1. Theo mô hình tổ chức hiện tại, MobiFone KV1 là đơn vị hoạch toán phụ thuộc, do đó không hoàn toàn chủ động

được trong việc quyết định quỹ lương cho NLD tại đơn vị. Bất cứ hoạt động tạo động lực lao động nào được đưa ra đều cần sự phê duyệt của ban lãnh đạo, cao hơn nữa là trên Tổng công ty (nếu những hoạt động cần khoản tài chính lớn). Chính vì thế, MobiFone KV1 chủ trương lựa chọn những hoạt động thiết thực, tiết kiệm chi phí, nên thực tế cho thấy các hoạt động tạo động lực vẫn còn những hạn chế chưa được phong phú và đa dạng.

**** Văn hóa doanh nghiệp***

Với MobiFone chú trọng đến thái độ phục vụ khách hàng. Trang phục của nhân viên cũng là một trong những nét được công ty chú trọng để tạo nên nét văn hoá riêng và được coi là một trong những công cụ đặc lực để điều chỉnh thái độ, tác phong làm việc của nhân viên bởi mỗi khi mang trên mình bộ đồng phục đó, họ dễ dàng được nhận ra là nhân viên của MobiFone, và điều đó thôi thúc mỗi nhân viên phải tự giác thực hiện tốt những cam kết mà Công ty đã đề ra để đạt cho được tiêu chuẩn “Con người văn minh”.

Với MobiFone lắng nghe và hợp tác được thực hiện một cách nghiêm túc trong toàn công ty, tìm hiểu và dự đoán nhu cầu của khách hàng nhằm đáp ứng hơn những mong đợi của họ, thực hiện giữ lời hứa và trung thực.

Lắng nghe và hợp tác cũng là tiêu chí và là văn hóa trong nội bộ CBCNV trong công ty. Trong công ty không có tình trạng mâu thuẫn, xung đột giữa nhân viên trong phòng, giữa phòng này với phòng khác, mọi người đều làm việc trên tinh thần hợp tác, vì mục đích phát triển chung của toàn công ty. Bằng cam kết cung cấp thông tin đúng về tất cả các dịch vụ và sản phẩm của MobiFone và trả lời các câu hỏi của khách hàng nhanh chóng và chính xác mỗi CBCNV của MobiFone đã thể hiện rất rõ tinh thần quyết tâm thực hiện cho được mục tiêu chất lượng của Ngành: Nhanh chóng và Chính xác. Tuy chỉ đúc kết trong bốn chữ, nhưng nó đòi hỏi một sự kiên trì phấn đấu rèn luyện, trau dồi, tích lũy kiến thức một cách thường xuyên và liên tục. Có giỏi về chuyên môn nghiệp vụ thì mỗi CBCNV mới thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng và đạt độ chính xác cao.

Tiêu chí này đòi hỏi tinh thần trách nhiệm của mỗi cá nhân cần phải được nâng cao, không thể chỉ dừng lại ở những nỗ lực tối thiểu để hoàn thành công việc của mình, tạo tính liên kết và phối hợp cao trong mối quan hệ công tác. Qua đó thì cũng thấy được trách nhiệm của ban lãnh đạo công ty cần có chính sách tạo động lực hợp lý để khích lệ được đội ngũ CBCNV của mình có thể hoàn thành tốt những công việc.

****Quan điểm của người lãnh đạo***

Quan điểm của lãnh đạo công ty về tạo động lực luôn cố gắng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương thưởng, chế độ phúc lợi, liên hoan... Các hoạt động này cần được tổ chức thường xuyên hơn để thu hút lao động tại MobiFone KV1. Để đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh chính là do sự quan tâm của lãnh đạo công ty trong việc tạo động lực lao động.

Ban lãnh đạo công ty đã có sự quan tâm nhất định để xây dựng những chính sách sử dụng nhân lực một cách hiệu quả. Chính sách của công ty là cố gắng tối đa mọi nguồn lực để ổn định công việc và thu nhập để cho người lao động yên tâm làm việc, không bị hoang mang, dao động tư tưởng.

2.3.3. Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương - tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực lao động của mỗi cá nhân là khác nhau.

Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả đã tiến hành khảo sát nhu cầu của cá nhân người lao động trong công ty MobiFone KV1. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.24: Nhu cầu của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone KV1*(Đơn vị: Người)*

Tiêu chí	Đơn vị	Mong muốn	Không mong muốn	Tổng cộng
Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	Người			
	%	98	2	100
Được đối xử công bằng	Người			
	%	83	17	100
Công việc ổn định				
	%	86	14	100
Có cơ hội thăng tiến	Người			
	%	65	35	100
Môi trường và điều kiện làm việc tốt	Người			
	%	68	32	100
Quan hệ tập thể tốt	Người			
	%	58	42	100
Cơ hội đào tạo	Người			
	%	64	46	100
Được tự chủ trong công việc	Người			
	%	57	43	100
Công việc phù hợp với khả năng và chuyên môn	Người			
	%	82	18	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua bảng số liệu trên ta đã có thể biết được nhu cầu của NLD khi làm việc tại MobiFone KV1. Những NLD ở những vị trí công việc khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau. Đội ngũ lãnh đạo công ty thì điều đầu tiên họ cần là sự tự chủ trong công việc, được tự làm, tự quyết. Đối với nhân viên thì họ lại chú trọng đến thu nhập và cơ hội thăng tiến trong công việc. Để thỏa mãn các nhu cầu của mình, NLD phải đặt ra những mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu của NLD hướng tới chủ yếu là có môi trường làm việc tốt, ổn định và có khả năng thăng tiến cao hơn. Vì vậy mà ban lãnh đạo và các cấp quản lý cần lưu ý các chính sách cụ thể, thực tế nhằm đáp ứng được nhu cầu của NLD, góp phần cải thiện động lực lao động cho nhân viên từ đó đạt hiệu quả làm việc cao hơn.

Hơn nữa, qua bảng 2.4 cơ cấu trình độ nguồn nhân lực của MobiFone KV1, cho thấy đội ngũ nhân lực của công ty có trình độ cao khá cao. Vì vậy mà họ có khả năng thích nghi và đáp ứng công việc tốt, họ có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình ở những nơi tốt. Chính vì thế, đây cũng là một trong những yếu tố rất quan trọng mà lãnh đạo MobiFone KV1 cần quan tâm để có thể đưa ra những chính sách tạo động lực phù hợp cho đội ngũ nhân viên của mình, để họ có thể phát huy tốt điểm mạnh cũng như sẽ gắn kết với công ty lâu dài. Ngoài ra, qua quá trình tìm hiểu cho thấy, số lao động nữ của công ty cũng chiếm tỷ lệ khá cao và chủ yếu đều trong độ tuổi đã có gia đình và họ luôn mong muốn được công ty quan tâm và tạo điều kiện cho họ có thêm thời gian chăm sóc gia đình của mình. Chính vì thế, mà ban lãnh đạo MobiFone cũng cần quan tâm đến mong muốn và nhu cầu của đối tượng lao động nữ để họ cảm thấy yên tâm làm việc.

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1

2.4.1. Những kết quả đạt được

Qua quá trình nghiên cứu và tìm hiểu về hoạt động tạo động lực làm việc tại MobiFone KV1, đã cho thấy công ty đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của người lao động. MobiFone KV1 đã sử dụng nhiều hình thức tạo động lực bao gồm cả các biện pháp tài chính và biện pháp phi

tài chính. Đa số lao động đều hài lòng với công việc, mức thưởng, phúc lợi cơ bản của công ty. Cụ thể:

- Tiền lương của NLD ở mức khá cao đã góp phần nâng cao đời sống cho NLD.
- Hệ thống tiền thưởng phong phú, có nhiều hình thức khen thưởng và được khen thưởng kịp thời, vì vậy đã góp phần nâng cao thu nhập cho NLD và khuyến khích sự cống hiến, sáng tạo từ NLD.
- Hệ thống phúc lợi, bảo hiểm y tế và công tác chăm lo sức khỏe cho NLD được thực hiện đầy đủ và khá tốt. Đáp ứng nhu cầu của đa số NLD trong đơn vị.
- Hệ thống đánh giá gồm các tiêu chí chi tiết đầy đủ, khoa học, rõ ràng. Hoạt động đánh giá được thực hiện thường xuyên hàng tháng.
- Công tác đào tạo tại MobiFone KV1 rất được quan tâm chú trọng, số lượng người được đào tạo hàng năm tăng lên đáng kể, các hình thức đào tạo phong phú, tập trung vào công tác đào tạo tại chỗ, nội dung đào tạo phong phú và cơ bản đáp ứng nhu cầu của thực tiễn.
- Sự phân công bố trí nhân sự về trình độ, giới tính... khoa học và hợp lý, góp phần nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc chung trong doanh nghiệp.
- Môi trường và điều kiện làm việc: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi đối với người lao động. Điều này tạo cho người lao động tâm lý tin vào công ty, cảm thấy mình được tôn trọng. Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.
- Điều kiện lao động, an toàn, vệ sinh và bảo hộ lao động được công ty cũng hết sức chú trọng đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho người lao động làm việc.

Trong đó, nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 là chính sách tiền lương. Điều

này cho thấy, người lao động sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi chính sách tiền lương của công ty là công bằng, hợp lý; mức lương chi trả tương xứng với năng lực làm việc của người lao động; tiền lương được trả đúng hạn; được trả tiền lương làm ngoài giờ; có thể sống tốt bằng thu nhập tại công ty và cảm thấy thu nhập của mình cao hơn so với các đơn vị tương tự khác. Nhân tố này sẽ góp phần duy trì động lực làm việc của người lao động, nghĩa là nó giúp mang lại sự hài lòng và ngăn ngừa sự không hài lòng trong công việc.

Nhân tố thứ hai ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại MobiFone KV1 là đặc điểm công việc. Có nghĩa là, động lực để người lao động làm việc tại công ty là mong muốn có được công việc phù hợp, được mô tả rõ ràng, không quá căng thẳng, có nhiều động lực phấn đấu và công chức có thể cân bằng giữa công việc với cuộc sống. Nhân tố này sẽ góp phần thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, nghĩa là nó giúp mang lại sự hài lòng và tạo động lực trong công việc.

Nhân tố ảnh hưởng tiếp theo cơ hội thăng tiến. Khi người lao động có được cơ hội phát triển nghề nghiệp như đào tạo, thăng tiến, thì họ càng có thêm động lực làm việc và cống hiến. Ngược lại, nếu công ty không chú trọng đến đào tạo, huấn luyện cán bộ nguồn; khi có cơ hội thăng tiến lại tuyển dụng từ bên ngoài hơn là thăng tiến nhân lực hiện hữu thì sẽ làm giảm đi nhiệt tình cống hiến của người lao động.

2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

2.4.2.1. Những tồn tại

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của công ty dịch vụ Mobifone KV1 vẫn còn không ít những hạn chế cần phải khắc phục, cụ thể:

- **Qua công cụ tài chính:**

- **Về chính sách trả lương:** Việc trả lương cho người lao động tại công ty gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao

đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Việc không chế tỷ lệ xếp loại sẽ xảy ra bất cập khi kết quả thực hiện công việc có thể là rất tốt hoặc rất tồi nhưng cán bộ quản lý trực tiếp vẫn phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo đúng tỷ lệ quy định.

Tại cùng vị trí hưởng cùng 1 hệ số phức tạp các đánh giá chênh lệch không lớn. Việc đánh giá và trả lương được thực hiện hàng tháng, tuy nhiên, quy trình và các chỉ tiêu đánh giá còn tương đối phức tạp, chưa đánh giá chi tiết, cụ thể, trực tiếp được các nội dung công việc của NLD, NLD nhận được lương nhưng chưa thấy rõ mối liên hệ giữa công việc và tiền lương nên chưa phát huy hết tác dụng tạo động lực của quy chế phân phối tiền lương của Mobifone KV1.

Việc áp dụng phương pháp trả lương 3P tại công ty vẫn còn những hạn chế, đặc biệt là việc xây dựng tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí (P2) và đánh giá năng lực thực tế của mỗi nhân viên vẫn còn mang cảm tính.

- **Về chính sách thưởng:** Công ty đã xây dựng được hệ thống tiền thưởng khá phong phú. Tuy nhiên, giá trị phần thưởng ở Mobifone KV1 vẫn chưa cao so với tổng thu nhập và hoạt động thưởng chưa được diễn ra thường xuyên. Hơn nữa, các phần thưởng về vật chất chưa kèm với những biểu dương hợp lý và thường các loại tiền thưởng hay được chi trả chậm vì vậy chưa phát huy hết được tác dụng đòn bẩy của công cụ này.

- **Các chính sách phúc lợi:** Hiện nay công ty mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc.

- **Qua công cụ phi tài chính:**

- **Chính sách đề bạt, thăng tiến:** Tại công ty dịch vụ Mobifone KV1 chưa có văn bản cụ thể quy định lộ trình thăng tiến cho người lao động. Sự đề bạt đều do cấp trên quyết định, không có sự tham khảo ý kiến hay bình bầu trong tập thể. Điều đó có thể làm giảm động lực phấn đấu của người lao động, khiến cho họ không có mục tiêu nỗ lực.

- **Hoạt động sắp xếp, bố trí công việc:** Mặc dù công tác sắp xếp bố trí công việc tại Mobifone KV1 đã được thực hiện khá tốt. Tuy nhiên vẫn còn 18% số

người được hỏi cho rằng họ không hài lòng với công việc hiện tại, 28% cho rằng công việc chưa phù hợp với năng lực của họ. Nhóm nhân viên không cảm thấy hài lòng này là do quá trình phân chia công việc, công ty có sự luân chuyển công việc, vẫn có những người làm trái ngành trái nghề.

- ***Hoạt động đánh giá thực hiện công việc:*** Công tác đánh giá mức độ hoàn thành công việc mới dựa trên hình thức như: chỉ đánh giá về tiến độ hoàn thành công việc, khối lượng công việc làm được; chưa đánh giá được hiệu quả thực tế và chất lượng công việc mà người lao động thực hiện; chưa đảm bảo được tính công bằng chính xác. Phân công công việc còn có sự chồng chéo.

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện tại mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá, như vậy nhiều khi đánh giá sẽ mang tính cảm tính, không đảm bảo được sự công bằng và khách quan.

Hệ thống phân tích công việc chưa khiến người lao động nắm rõ được các kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong muốn ở họ, chưa quy định rõ trách nhiệm của người lao động cụ thể. Mức điểm đánh giá chưa biểu hiện hết được kết quả thực hiện công việc do đó nhiều người lao động cho rằng việc đánh giá chưa công bằng. Công ty xây dựng bảng mô tả công việc cho từng vị trí chức danh nhưng không thường xuyên đánh giá lại vị trí chức danh hoặc các công việc thực tế và có trong bản mô tả công việc.

- ***Công tác đào tạo, bồi dưỡng người lao động:*** Đối với công tác đào tạo, Công ty đã có những quan tâm đến việc đầu tư để nâng cao trình độ của người lao động. như việc hỗ trợ về thời gian và một phần kinh phí học tập. Tuy nhiên, việc hỗ trợ này mới chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của Công ty, hoặc lao động nòng cốt; các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức.

Ngoài ra, tại công ty vẫn còn tồn tại việc nhân viên đã được đào tạo bồi dưỡng nhưng vẫn không được tạo điều kiện thuận lợi để cho nhân viên được phát triển trong công việc.

- **Môi trường và điều kiện làm việc:** Công ty đã có quan tâm đến môi trường và điều kiện làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, thực trạng hiện tại do ảnh hưởng của dịch bệnh chính vì công ty cần có sự quan tâm sâu sắc và chủ động hơn về vấn đề môi trường làm việc cho người lao động.

Ngoài ra, người lao động vẫn chưa đánh giá cao mức độ hài lòng của mình về mối quan hệ giữa lãnh đạo và CBNV. Hàng năm, cơ hội để tất cả các nhân viên và các cấp lãnh đạo trong công ty được gặp nhau giao lưu là rất ít.

Các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao chưa được tổ chức thường xuyên, chưa mang tính đa dạng nên chưa thực sự phát huy hiệu quả đối với người lao động.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Nhận thức của Ban giám đốc Công ty Mobifone KV1 chưa đồng đều, chưa có sự thống nhất cao trong cách đánh giá nhu cầu của người lao động. Mobifone KV1 hiện nay chưa tiến hành các hoạt động đồng bộ xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ xây dựng các biện pháp tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu. Công ty chưa thấy được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp bách của từng nhóm người lao động nên gặp không ít khó khăn khi xây dựng các biện pháp tạo động lực lao động.

Hiện tại, công ty chưa đưa ra được các tiêu chí cụ thể để đánh giá việc thực hiện công việc cho từng vị trí chức danh người lao động. Khó khăn mà công ty vướng phải chính là nguồn kinh phí chi riêng cho các hoạt động này còn eo hẹp.

Việc xây dựng các chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi vật chất và tinh thần của người lao động còn mang tính thụ động; chưa mạnh dạn đầu tư tài chính cho các công tác liên quan đến tạo động lực lao động. Cụ thể: công ty hiện chỉ thực hiện các chế độ phúc lợi bắt buộc, các hoạt động về đời sống tinh thần còn đơn điệu, không tạo được kết nối cho người lao động. Bên cạnh đó, các chính sách về lương thưởng, chính sách đào tạo cũng còn nhiều hạn chế do nguồn vốn đầu tư cho tạo động lực lao động không nhiều.

Về phía người lao động, do nhận thức, quan điểm của chính người lao động trong công ty còn chưa thống nhất. Tại công ty Mobifone KV1, người lao động chưa dám mạnh dạn đề đạt yêu cầu về công việc, quyền lợi và trách nhiệm của bản thân; khiến ban lãnh đạo công ty khó tiếp cận với nhu cầu của người lao động và sẽ khó đưa ra được các biện pháp xử lý kịp thời.

Kết luận chương 2

Chương 2 đã nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại MobiFone KV1, chỉ ra những kết quả đạt được cũng như những điểm tồn tại về tạo động lực làm việc cho người lao động làm cơ sở cho việc đề xuất giải pháp ở chương 3.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ MOBIFONE KHU VỰC 1

3.1. Phương hướng hoạt động và vấn đề tạo động lực của công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1

3.1.1. Phương hướng hoạt động của công ty

Trong bối cảnh thị trường viễn thông hiện tại dự kiến sẽ bão hòa sâu, khiến cho cuộc cạnh tranh trở nên quyết liệt hơn và sẽ còn nhiều cạnh tranh hơn nữa trong giai đoạn tiếp theo, MobiFone đứng trước nhiều thách thức từ các yếu tố bên ngoài. MobiFone KV1 đặt ra mục tiêu và tầm nhìn trở thành một doanh nghiệp cung cấp giải pháp đa dịch vụ hàng đầu với 4 trụ cột chiến lược: viễn thông công nghệ thông tin – truyền hình – đa dịch vụ và phân phối bán lẻ. Để hoàn thành những mục tiêu có ý nghĩa quan trọng này, Công ty sẽ tập trung vào hai mũi nhọn là kinh doanh và đầu tư, xây dựng định hướng chiến lược phát triển với các nội dung như sau:

- Thị phần: Không ngừng bứt phá, đưa vị thế nội bộ của MobiFone KV1 từ vị trí trung bình trên bảng xếp hạng lên vị trí top đầu trong Tổng Công ty và tập thể CBCNV MobiFone KV1 đang phấn đấu, cùng nhau vượt khó để đưa thị phần MobiFone tại Hà Nội tăng 5%.

- Tăng cường quy mô, năng lực hệ thống và mạng lưới: triển khai tối ưu mạng lưới trong vùng phủ hiện tại, xóa điểm đen về sóng yếu tại khu vực Hoàn Kiếm, Ba Đình, Hai Bà Trưng, các khu chung cư cao tầng còn hạn chế. Nhằm gia tăng khả năng cung cấp dịch vụ cũng như gia tăng chất lượng phục vụ khách hàng, công ty sẽ liên tục đầu tư vào các hệ thống hạ tầng như tổng đài, đường dây, hệ thống trạm BTS, mở rộng đầu số để tăng năng lực hệ thống và mạng lưới.

- Phát triển dịch vụ viễn thông di động sử dụng các công nghệ nâng cấp (4G) và xây dựng lộ trình phát triển công nghệ mới (5G), tập trung phát triển dịch vụ dữ liệu trên nền mạng di động và các dịch vụ giá trị gia tăng.

- Doanh thu: Doanh thu thông tin vượt kế hoạch của Tổng Công ty giao, đạt mức tăng trưởng trên 10%.

- Lợi nhuận: Lợi nhuận trước thuế tăng bình quân năm trong cả giai đoạn trên 11,5%.

3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone

Đội ngũ lãnh đạo của MobiFone KV1 nhận định rằng một tổ chức không thể xây dựng kế hoạch tăng trưởng hiệu quả cũng như thực hiện thành công những chiến lược phát triển đó nếu không có những nhân viên có năng lực, đặc biệt là những cán bộ tinh nhuệ, đủ sức thực hiện chiến lược, kế hoạch của công ty. Vì vậy, định hướng tạo động lực làm việc cho người lao động nói riêng trong thời gian tới là thu hút và giữ chân nhân tài, chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên, xây dựng văn hóa công ty, hoàn thiện chính sách lương thưởng và đánh giá sắp xếp bố trí nhân lực hợp lý để giúp tạo được động lực cho CBCNV làm việc hiệu quả.

Xây dựng hoàn thiện công tác đào tạo, phân công lao động hợp lý và minh bạch trên cơ sở thu hút và giữ chân người giỏi. Có lộ trình thăng tiến rõ ràng để tạo ra động lực làm việc và phấn đấu. Xây dựng quy trình đào tạo thiết thực và hiệu quả: đào tạo tại chỗ, đào tạo trong nước. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao trình độ cho cán bộ nghiệp vụ.

Xây dựng hệ thống đãi ngộ, phúc lợi nhằm động viên, khuyến khích NLD về cả vật chất và tinh thần. Đặc biệt xây dựng một hệ thống lương minh bạch và hiệu quả. Xây dựng văn hóa Công ty góp phần nâng cao nhận thức của NLD về văn hóa, xã hội, tạo động lực cho sự đoàn kết toàn Công ty.

Xây dựng hệ thống quản lý và đánh giá thành tích công khai, hiệu quả. Đánh giá đúng người đúng việc tạo niềm tin và động lực cho NLD.

Để hoàn thành được những nhiệm vụ trên đối với đội ngũ nhân lực của MobiFone KV1, cần có các giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho người

lao động nhằm góp phần đáp ứng nhu cầu nhân lực thực hiện định hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực 1

3.2.1. Nhóm giải pháp tạo động lực làm việc thông qua công cụ tài chính

3.2.1.1. Giải pháp về chính sách lương

Qua kết quả phân tích ở chương 2 cho thấy, chính sách tiền lương là nhân tố ảnh hưởng nhiều nhất đến động lực làm việc của CBCNV MobiFone KV1. Thực chất, tiền lương là đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất hiệu quả nhất đối với hầu hết người lao động.

Mặc dù MobiFone KV1 đã thực hiện hoạt động chính sách tiền lương khá tốt, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động, theo đó tiền lương chức danh được điều chỉnh tương ứng với hệ số. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của công ty vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy công ty cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương.

MobiFone KV1 cần tiếp tục hoàn thiện quy chế lương theo hướng 100% lương được trả theo hiệu quả và mức độ hoàn thành công việc, loại bỏ việc phân chia quỹ lương thành hai phần lương theo hệ số thang bảng lương nhà nước như hiện tại. Vì cách thức thực hiện tính lương theo cách đó không có tác dụng tạo động lực hiệu quả cho người lao động.

Có thể thấy được MobiFone KV1 đã áp dụng phương thức trả lương 3P cho người lao động. Phương pháp này đã khắc phục được một số nhược điểm của phương pháp trả lương truyền thống như quá chú trọng đến bằng cấp hoặc thâm niên, không phân biệt được năng lực thực hiện công việc và đóng góp của cá nhân vào hiện thực hóa mục tiêu doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc áp dụng phương pháp trả lương 3P tại công ty vẫn còn những hạn chế, đặc biệt là là việc xây dựng tiêu chuẩn năng lực cho từng vị trí (P2) và đánh giá năng lực thực tế của mỗi nhân viên vẫn còn mang tính cảm tính. Chính vì vậy, mà công ty cần đưa ra những tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, minh bạch hơn cho tiêu chí này để đảm bảo được tính công bằng.

Ngoài ra, MobiFone nên nâng cao hệ số lương của một số chức danh trong bảng lương theo vị trí công việc, giãn dần khoảng cách lương giữa các chức danh sao cho việc trả lương phải đảm bảo tính công bằng và phù hợp với mỗi vị trí công tác nhằm kích thích tâm lý làm việc, cố gắng cống hiến và năng suất lao động đạt hiệu quả cao. Bởi vì, khoảng cách giữa các chức danh là động lực cho họ phấn đấu. Bên cạnh đó thì đối với những lao động làm việc hiệu quả kém, ý lại cũng cần có những biện pháp đánh giá, trả lương cứng rắn hơn để NLD cố gắng hơn, nhìn nhận lại tinh thần, thái độ và trách nhiệm của họ trong công việc.

3.2.1.2. Giải pháp về chính sách khen thưởng

Hình thức khen thưởng là một biện pháp nâng cao động lực cho người lao động có hiệu quả, khen thưởng chính xác, công bằng giúp kích thích người lao động tăng năng suất lao động, có nhiều sáng tạo, sáng kiến cải tiến trong quá trình làm việc. Thực tế hệ thống khen thưởng của MobiFone KV1 được xây dựng khá phong phú, tuy nhiên, giá trị phần thưởng vẫn chưa cao so với tổng thu nhập. Vì vậy, MobiFone KV1 nên thường xuyên đa dạng các hình thức thưởng đối với các tập thể và các cá nhân. Để nâng cao tác dụng kích thích của hoạt động khen thưởng công ty cần thực hiện một số biện pháp sau:

- Xác định rõ tiêu chí khen thưởng:

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc:

Tại MobiFone KV1 các loại tiền thưởng thường được chi trả chậm 1 tháng có khi vài tháng sau được xét trình duyệt. Điều này sẽ làm giảm đi động lực. Chính vì vậy, MobiFone cần tiến hành khen thưởng cho người lao động có thành tích được thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của

người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập trung và nỗ lực làm việc.

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:

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

Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

- Thực hiện chế độ thưởng thâm niên:

Đối với những người lao động làm cho công ty lâu năm thì cuối năm có thể thưởng cho họ theo một mức quy định nào đó để khuyến khích họ gắn bó với công ty.

3.2.1.3. Giải pháp về chính sách phúc lợi

Theo kết quả điều tra của tác giả về chính sách phúc lợi của MobiFone KV1 (kết quả điều tra thu được từ cuối năm 2019), thì cho thấy công ty đã thực hiện khá tốt các loại phúc lợi bắt buộc. Tuy nhiên, trong bối cảnh hiện tại, đặc biệt từ đầu năm 2020 đã xảy ra đại dịch toàn cầu gây đình chệ và ảnh hưởng xấu tới toàn bộ mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và đối với công ty dịch vụ MobiFone KV1 nói riêng. Chính vì vậy, chính sách phúc lợi của công ty đang là sự quan tâm của tất cả các CBCNV tại MobiFone. Do đó, MobiFone cũng cần đưa ra những chính sách phúc lợi hợp lý hơn trong hoàn cảnh này để tạo được sự an tâm và động lực làm việc cho CBCNV của mình tiếp tục phát huy và cống hiến công sức cho công ty.

Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động, Công ty cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

- + Trong bối cảnh bệnh dịch như hiện tại, để đảm bảo sức khỏe cho tất cả CBCNV, MobiFone KV1 cần gia tăng tổ chức khám sức khỏe cho người lao động.

- + Bệnh dịch diễn ra khiến cho hầu hết thu nhập của mỗi gia đình NLD sẽ bị hao hụt khiến cho cuộc sống sẽ trở nên khó khăn hơn. Đặc biệt, đối với những đôi vợ chồng trẻ mua nhà, xe trả góp trong thời gian này rất là vất vả. Chính vì thế, công ty nên hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động đang thực sự khó khăn để ổn định cuộc sống.

- + Công ty nên tạo ra các dịch vụ cơ bản cho người lao động như mở căng tin. Thông qua việc làm này công ty vừa kinh doanh thêm, lại thuận tiện cho người lao động, người lao động có thể ăn uống ngay trong căng tin. Như thế sẽ có nhiều thời gian để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe hơn.

- + Đưa ra những chính sách động viên giúp đỡ người lao động khi có các vấn đề khó khăn phát sinh xảy ra giúp người lao động nhanh chóng khắc phục những khó khăn đó và trở lại công việc. Ngoài việc trợ cấp tốt các nhu cầu về vật chất Công ty cần tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động nhằm tạo sự tin tưởng của người lao động đối với công ty, giúp họ an tâm khi làm việc, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mức chi cụ thể phải được công bố công khai.

3.2.2. Nhóm giải pháp tạo động lực làm việc thông qua công cụ phi tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quan trọng của công tác quản trị nhân lực trong tổ chức. Chính nhờ hệ thống đánh giá thực hiện công việc, lãnh đạo tổ chức mới có cơ sở để xây dựng các kế hoạch về trả lương, phân phối tiền thưởng, kế hoạch nhân lực, khen thưởng - kỷ luật... Không những thế công tác đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động còn được tổ chức sử dụng như một công cụ để nâng cao động lực lao động cho người lao động.

Qua kết quả điều tra và phân tích ở chương 2, cho thấy có 26% người lao động được hỏi không hài lòng về cách đánh giá thực hiện công việc mà công ty

đang áp dụng. Ngoài ra, có tới 21% người lao động thấy rằng các tiêu chí đánh giá hiện nay không được rõ ràng và đầy đủ, 24% cho rằng kết quả đánh giá là không chính xác. Điều này chứng tỏ hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà MobiFone KV1 đang áp dụng vẫn còn những hạn chế, chưa thực sự đáp ứng được mong muốn của hầu hết người lao động, thể hiện ở 23% cho rằng đánh giá là chưa công bằng, chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Hiện nay, MobiFone KV1 đang sử dụng phương pháp thang đo để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của NLĐ. MobiFone KV1 vẫn nên tiếp tục sử dụng phương pháp này để đánh giá nhân viên. Tuy nhiên, công ty cần sửa đổi và bổ sung thêm các tiêu chí nhằm phát hiện ra các tiềm năng của NLĐ. Các tiêu chuẩn thực hiện công việc phải được xây dựng một cách khách quan, hợp lý, đầy đủ, chi tiết, phù hợp và cụ thể. Điều đó không những tạo điều kiện cho người đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, nhanh chóng mà còn tạo điều kiện cho NLĐ tự đánh giá và kiểm tra mức độ chính xác về đánh giá thực hiện công việc của người quản lý.

Việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá, như vậy nhiều khi đánh giá sẽ mang tính cảm tính, không đảm bảo được sự công bằng và khách quan. Vì vậy, việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLĐ tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Kết quả do NLĐ tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp. Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa NLĐ và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất. Các kết quả này phải được công khai, được NLĐ chấp nhận.

MobiFone KV1 nên sử dụng phương pháp đánh giá quản lý bằng mục tiêu kết hợp với phương pháp thang đo dựa trên hành vi. Cụ thể là người quản lý sẽ sử dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu để đánh giá việc hoàn thành các mục tiêu được giao trong kỳ, kết hợp với phương pháp thang đo đồ họa để đánh giá kết quả, thái độ và hành vi của nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Cụ thể ở

phương pháp đánh giá thực hiện công việc dựa vào quản lý bằng mục tiêu, vào đầu chu kì công việc người quản lý và người lao động sẽ cùng ngồi lại với nhau để thảo luận về các yếu tố chính trong công việc của người lao động, căn cứ vào mục tiêu chung của công ty, mục tiêu của phòng, của bộ phận, người quản lý sẽ định hướng và cùng thảo luận với người lao động về các mục tiêu cụ thể cần đạt được trong công việc của họ. Hướng dẫn để người lao động xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu đó. Những mục tiêu và kế hoạch hành động này sẽ được ghi chép lại. Cần gán các trọng số cho các mục tiêu để xác định mục tiêu nào là mục tiêu ưu tiên. Trong quá trình thực hiện công việc thuộc chu kì đánh giá người lao động thường xuyên xem xét quản lý tiến độ thực hiện mục tiêu của mình, nếu có khó khăn trong việc thực hiện mục tiêu họ sẽ trao đổi với người quản lý để điều chỉnh cách thực hiện công việc, yêu cầu hỗ trợ và có thể điều chỉnh mục tiêu.

Cuối kỳ công việc, người đánh giá sẽ cùng trao đổi với người lao động về quá trình thực hiện những mục tiêu đã được thiết lập từ đầu, những gì đạt được và chưa được. Cùng phân tích nguyên nhân và đưa ra giải pháp. Qua đó đánh giá quá trình thực hiện công việc của người lao động.

Ngoài ra, để giúp NLD đánh giá cho điểm dễ dàng chính xác hơn, mẫu phiếu nên được thiết kế chi tiết hơn với những mô tả ngắn gọn, dễ hiểu và lượng hóa được nên đưa các tiêu chí mang tính thi đua khuyến khích NLD có thêm động lực để hoàn thành công việc.

Công ty có thể sử dụng kết quả đánh giá để lập kế hoạch đào tạo đối với nhân viên yếu kém không hoàn thành nhiệm vụ được giao, hay thưởng tương ứng với những người có kết quả tốt. Đây cũng là cơ sở để kỷ luật, sa thải, hay đề bạt cơ hội thăng tiến cho nhân viên.

3.2.2.2. Sắp xếp, bố trí lao động phù hợp

Khi phân công lao động hợp lý, mỗi người sẽ có một nhiệm vụ cụ thể, phù hợp với chức năng và nhiệm vụ. Khi được phân công làm việc đúng với chuyên môn được đào tạo thì NLD sẽ rất hứng thú với công việc, phát huy được sự sáng tạo

từ đó họ sẽ thực hiện tốt công việc và tạo ra giá trị lao động ngày càng cao, tăng thêm thu nhập cho chính bản thân họ và nhiều lợi ích cho đơn vị.

Tại MobiFone KV1, việc sắp xếp bố trí đội ngũ CBCNV về cơ bản là đã phù hợp. Tuy nhiên, vẫn còn chứa đựng một số những hạn chế nhất định chưa có tác động sâu sắc đến việc kích thích tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động. Trong khi qua kết quả điều tra, cho thấy yếu tố về công việc có tác động rất lớn đến người lao động tại MobiFone KV1. Chính vì thế mà công ty cần hoàn thiện công tác sắp xếp bố trí lao động sao cho phù hợp nhất để biến nó thành công cụ tạo động lực hiệu quả cho người lao động.

Thứ nhất, Nâng cao chất lượng công tác phân công “đúng người, đúng việc”.

MobiFone KV1 cần tiến hành đánh giá lại hiệu quả toàn bộ quá trình làm việc của NLD đặc biệt là của một bộ phận CBCNV làm không đúng chuyên môn đào tạo. Công tác này nhằm đánh giá xem rằng nhân viên đó khi làm ở vị trí không đúng với chuyên môn đào tạo làm việc có hiệu quả hay không. Công việc này nên được tiến hành xem xét trên hai khía cạnh thứ nhất là hiệu quả công việc, thứ hai đó là thái độ của nhân viên đối với công việc. Khi tiến hành nên giao cho các trưởng, phó phòng ban thực hiện, kết hợp với kết quả đánh giá đã thực hiện theo quy trình được tiến hành hàng tháng, quý, năm để đưa ra kết luận từ đó lựa chọn phương hướng giải quyết. Với những NLD mặc dù làm trái ngành nghề nhưng công việc họ làm vẫn có hiệu quả, hơn nữa họ lại có mong muốn gắn bó với nó thì ta có thể giữ nguyên vị trí hiện tại của họ. Và để nâng cao trình độ cho NLD công ty nên tạo điều kiện cho họ tham gia các khóa học chuyên môn hay khuyến khích họ tự học thêm các kiến thức mà công việc hiện tại của họ cần có. Còn đối với những người có hiệu quả làm việc không cao, thái độ làm việc thiếu tích cực, không có hứng thú với công việc hiện tại thì có thể bố trí cho họ làm một công việc phù hợp hơn, đúng với ngành nghề và chuyên môn được đào tạo hoặc nếu như kết quả làm việc quá thấp thì tiến hành thải loại theo quy chế của công ty.

Để đảm bảo cho việc bố trí được “đúng người, đúng việc” được thực hiện tốt thì công ty cần phải làm tốt ngay từ khâu tuyển dụng. Có tuyển được người phù hợp thì mới sắp xếp được đúng công việc. Hiện tại, công ty đã xây dựng được cho mình một quy trình tuyển dụng đầy đủ và chi tiết, kèm theo đó là bảng hệ thống mô tả công việc trong công ty. Nếu như làm đúng với quy trình đó công ty sẽ đảm bảo tuyển được người phù hợp. Tuy nhiên, từ lý thuyết tới thực tế vẫn còn một khoảng cách. Trong quá trình tuyển dụng công ty không nên chỉ xem xét đến con em cán bộ công ty mà chỉ nên coi yếu tố là con em cán bộ là một tiêu chí để cộng thêm điểm trong quá trình tuyển dụng. Điều này vừa đảm bảo việc ưu tiên cho con em vừa đảm bảo sẽ tuyển được người có đủ năng lực cho công việc.

Thứ hai, Tăng cường tính thách thức trong công việc.

Thiết kế lại công việc, bố trí sắp xếp hay điều chỉnh lại công việc mà NLD đang thực hiện để cho công việc được phù hợp hơn và do vậy cũng hấp dẫn hơn, hiệu quả hơn.

Mặc dù hiện nay MobiFone KV1 vẫn thường xuyên thực hiện luân chuyển nhân viên trong nội bộ công ty hoặc sang các công ty khác thuộc Tổng công ty nhưng thời gian luân chuyển thông thường là 5 năm cho nên Công ty nên tiến hành luân chuyển nhân viên 2 năm một lần bởi theo các chuyên gia đây là khoảng thời gian phù hợp vừa đủ cung cấp cho nhân viên những kinh nghiệm và kiến thức cần thiết để đảm nhận vai trò mới. Sau 2 năm làm việc, nhân viên này lại sẵn sàng tiếp nhận một vị trí mới và lúc này họ có thừa kinh nghiệm và kiến thức để tiếp nhận công việc mới. Đây cũng là phương pháp tốt giúp cho nhân viên không bị biến thành cỗ máy chỉ biết làm một công việc duy nhất gây tâm lý chán nản. Khi được chuyển sang công việc mới NLD đứng trước thử thách mới sẽ kích thích họ sáng tạo nhiều hơn và kết quả là công ty cũng sẽ được sở hữu một nguồn cảm hứng sáng tạo vô giá. Tuy nhiên việc luân chuyển nhân viên cũng cần phải chú ý đến việc luân chuyển đúng với chuyên môn, năng lực, sở thích và nguyện vọng. Không thể cứ tiến hành luân chuyển chỉ để tạo ra cái mới mà không chú ý rằng công việc đó không đúng với chuyên môn của NLD, điều này sẽ gây ra hậu quả phản ứng ngược

lại. Chính vì vậy việc luân chuyển nhân viên nên giao cho các trưởng, phó phòng, ban xem xét. Là những người gần gũi với nhân viên, hiểu rõ năng lực nhân viên của mình thì quyết định điều chuyển sẽ được đúng đắn hơn.

Việc luân chuyển này có tác dụng như một hình thức đào tạo chéo, nhân viên có thể hỗ trợ lẫn nhau khi có người nghỉ. Ngoài ra việc luân chuyển nhân viên còn có thể tiến hành ở phạm vi lớn hơn như giữa các vùng. Tuy nhiên cần nhấn mạnh một điều khi luân chuyển cần phải xem xét đến các điều kiện, hoàn cảnh của bản thân NLD và nguyện vọng của họ.

3.2.2.3. Giải pháp về chính sách đề bạt, thăng tiến

Theo kết quả điều tra và phân tích ở trên cho thấy, nhân tố thăng tiến có ảnh hưởng sau nhân tố về lương và yếu tố công việc có tác động sâu sắc đến động lực làm việc của CBCNV tại MobiFone KV1.

Mỗi một người lao động luôn khao khát được phát triển và tìm kiếm cơ hội thăng tiến cho mình trong công việc. Chính vì vậy, MobiFone KV1 cần quan tâm sâu sắc hơn đối với công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ trong hoạt động nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động.

MobiFone KV1 nên đề ra những nấc thang, những vị trí nhảy vọt kế tiếp cụ thể trong công việc cho sự thăng tiến; đồng thời lên chương trình đào tạo đi kèm. Bên cạnh đó các nhà quản lý cần phải làm cho người lao động hiểu rõ được cần phải làm gì, phải thực hiện công việc như thế nào để họ có thể đạt được vị trí công việc như họ mong muốn. Để làm tốt hoạt động đề bạt, thăng tiến cho NLD, MobiFone KV1 cần phải xây dựng các mức, các tiêu chuẩn thăng tiến một cách cụ thể, công khai với toàn bộ CBCNV trong đơn vị, qua đó NLD biết được các đích mà mình muốn đạt tới. Bên cạnh việc xây dựng chính sách thăng tiến minh bạch, công bằng thì các nhà lãnh đạo trong đơn vị cần phải quan tâm một cách khoa học, triệt để... có như vậy mới tạo cho NLD cảm giác an tâm làm việc, nỗ lực cống hiến hết mình cho sự phát triển của đơn vị.

3.2.2.4. Cải thiện, duy trì môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi

Môi trường làm việc ảnh hưởng vô cùng lớn tới tâm lý của người lao động và hiệu quả làm việc của họ. Và đặc biệt trong bối cảnh bệnh dịch căng thẳng như hiện nay MobiFone KV1 nên quan tâm đến các giải pháp để tạo môi trường làm việc an toàn, thuận lợi, thoải mái cho CBCNV trong công ty.

Để đảm bảo an toàn cho tất cả CBCNV trong công ty có sức khỏe tốt, MobiFone KV1 cần quan tâm sâu sắc hơn trước về các biện pháp giữ vệ sinh sạch sẽ môi trường làm việc. Cần trang bị cho mỗi CBCNV những trang thiết bị cần thiết khi làm việc như: nước khử trùng, khẩu trang... Ngoài ra, cũng cần nêu cao tinh thần cho mỗi CBCNV cần có ý thức hơn trong việc tự giữ gìn vệ sinh thật sạch sẽ nơi làm việc và quanh khu vực làm việc của mình. Giữa các buổi cần nâng cao tinh thần tập thể dục tại chỗ để có một sức khỏe tốt vừa tạo được bầu không khí vui vẻ, hòa đồng trong công ty giúp mọi người gắn kết với nhau hơn.

Trong thời gian tới, Công ty nên căn cứ vào bản mô tả công việc đã được hoàn thiện để tiến hành rà soát lại, xác định đối với từng chức danh công việc người lao động cần được cung cấp những máy móc, trang thiết bị nào phục vụ cho công việc. Đặc biệt là đối với đối tượng công nhân kỹ thuật, kỹ sư làm việc tại các dự án cần quan tâm hơn đến công tác bảo hộ, an toàn vệ sinh cho người lao động. Ban lãnh đạo MobiFone KV1 cũng cần đưa ra những kế hoạch làm việc hiệu quả cho CBCNV để có những biện pháp đối mặt kịp thời với những trường hợp bất ngờ như bệnh dịch hiện nay như: Cho một số bộ phận CBCNV có thể làm việc tại nhà, họp bàn online, tạo điều kiện và trang bị đầy đủ và an toàn cho họ khi phải đi công tác.

Với mối quan hệ khá tốt đẹp giữa lãnh đạo và cán bộ công nhân viên trong công ty, tinh thần đoàn kết trong tập thể. Đây là một điều tự hào của công ty. Chính vì vậy, việc tiếp tục duy trì và phát triển mối quan hệ tốt đẹp này là cơ sở nâng cao động lực hữu hiệu đối với đội ngũ công nhân viên của công ty. Tuy nhiên, người lao động vẫn chưa đánh giá cao mức độ hài lòng. Để thúc đẩy được các mối quan hệ này ngày càng tốt đẹp, công ty cần có các chính sách thiết thực để duy trì mối quan hệ tốt đẹp này.

Tại MobiFone KV1, buổi giao lưu chính thức giữa các cấp lãnh đạo và nhân viên chỉ diễn ra một lần vào “Hội nghị người lao động” hàng năm. Công ty cần mở rộng hơn các buổi giao lưu giữa lãnh đạo công ty với tập thể cán bộ công nhân viên của công ty, trao đổi cùng nhau tất cả những kinh nghiệm, kỹ năng, những mong muốn của bản thân đối với công việc, từ đó, lãnh đạo công ty có thể hiểu rõ hơn những tâm tư, nguyện vọng chính đáng của người lao động, giúp thỏa mãn được phần nào những mong muốn của người lao động.

Ban lãnh đạo công ty cũng cần tăng cường đối thoại và đa dạng hóa các phương pháp đối thoại với công nhân viên như: trong các buổi họp, trong các buổi khen thưởng, đi du lịch toàn công ty... Đồng thời, cũng cần tăng cường nội dung đối thoại: thường xuyên thông báo về tình hình của công ty, những thành tựu hay khó khăn, cán bộ công nhân viên trong công ty cần làm gì để thực hiện được mục tiêu chung của công ty... Biết và hiểu được tình hình công ty, mỗi thành viên trong công ty sẽ có ý thức, trách nhiệm hơn trong công việc của mình, cố gắng để đạt được mục tiêu chung. Đối thoại là phải từ cả hai phía, không đơn thuần chỉ từ phải ban giám đốc công ty thông báo tình hình, công ty cần khuyến khích cán bộ công nhân viên mạnh dạn và thẳng thắn chỉ ra những tồn tại trong công ty và đưa ra các sáng kiến nhằm khắc phục và cải thiện tình hình. Ban giám đốc cần tiếp thu những đề xuất, những ý kiến hợp lý để có thể có những chính sách phù hợp nhất đối với công ty.

Ban lãnh đạo công ty cần thể hiện sự quan tâm kèm cặp và nhìn nhận đối với người lao động, tôn trọng người lao động, làm cho người lao động thấy họ được quan tâm. Sự quan tâm này có thể được thể hiện dưới dạng như: các lời khen ngợi, động viên, khuyến khích, thăm hỏi sức khỏe cá nhân và gia đình. Thường xuyên hỗ trợ, hướng dẫn nhân viên giúp họ hoàn thành tốt công việc, trao quyền tự chủ cho người lao động trong công việc, thể hiện sự tin tưởng đối với người lao động. Người lao động khi được lãnh đạo quan tâm, hỏi han, họ sẽ có cảm giác gần gũi, tin tưởng vào ban lãnh đạo, tin tưởng vào công ty. Người lao động sẽ làm việc hết sức mình để xứng đáng với những tình cảm mà lãnh đạo công ty đã dành cho mình.

Thường xuyên tổ chức và duy trì tổ chức các phong trào thi đua, hội thi tay nghề giỏi hàng năm, thi đua giữa các đơn vị thành viên về chỉ tiêu kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh, thi đua an toàn trong sản xuất....để tạo không khí sôi nổi, kích thích sự ganh đua tích cực giữa những cá nhân người lao động, giữa các nhóm và tập thể.

3.2.2.5. Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng người lao động

Đào tạo và phát triển còn là một nhu cầu của người lao động, đó là nhu cầu học tập nâng cao trình độ, nhu cầu tự hoàn thiện mình. Làm tốt công tác đào tạo và phát triển có nghĩa là công ty đã thỏa mãn được một phần nhu cầu của người lao động, khi người lao động cảm thấy được thỏa mãn trong công việc thì họ sẽ có động lực lao động cao. Để công tác đào tạo phát triển đạt hiệu quả, nâng cao khả năng tạo động lực đối với người lao động, MobiFone KV1 cần có những điều chỉnh và giải pháp phù hợp hơn:

Thực tế, lãnh đạo MobiFone KV1 quan tâm đến việc đầu tư để nâng cao trình độ cho người lao động. Tuy nhiên, việc hỗ trợ này mới chỉ áp dụng chủ yếu với đối tượng là cán bộ quản lý của công ty, hoặc lao động nòng cốt; các đối tượng còn lại chưa được đầu tư, chú trọng đúng mức. Chính vì vậy, công ty cần điều chỉnh chi phí để phân bổ hợp lý cho toàn bộ người lao động trong công ty đều được hỗ trợ khi tham gia các chương trình đào tạo để nâng cao trình độ. Mỗi khoản hỗ trợ đối với từng CBCNV sẽ có những mức độ khác nhau dựa vào chức danh công việc, thành tích công tác, thái độ làm việc,... Ít nhất công ty nên đảm bảo tối thiểu, với mỗi CBCNV khi tham gia chương trình học dài hạn sẽ hỗ trợ $\frac{1}{2}$ học phí của khóa học hoặc hỗ trợ tiền ăn uống đi lại trong quá trình tham gia đào tạo. Ngoài ra, công ty cũng tạo điều kiện, hạn chế phân công thêm công việc cho những người đi học để họ có thể vừa đảm bảo việc đào tạo vừa hoàn thành được công việc hiện tại.

MobiFone KV1 cần mở rộng đối tượng được cử đi đào tạo, không nên chỉ tập trung vào bộ phận lãnh đạo công ty mà cần tạo cơ hội cho những nhân viên ưu tú khác. Có chính sách ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.

Tiến hành đào tạo cho những người lao động có kết quả THCV thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp được thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ. Việc xác định chính xác các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt sẽ giúp người lao động lấp “lỗ hổng” để có khả năng cải thiện kết quả THCV cao hơn, người lao động sẽ cảm thấy tự tin hơn, cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức, dẫn đến sự thỏa mãn cao trong lao động.

Ngoài ra, xác định mục tiêu đào tạo là một nguyên tắc không thể thiếu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Mục tiêu đào tạo là kim chỉ nam cho việc quyết định nội dung đào tạo cũng như là một nhân tố không thể thiếu trong việc đánh giá kết quả đào tạo. Có thể nói, mục tiêu đào tạo hợp lý, phù hợp với thực tế sẽ giúp đào tạo có hiệu quả. Công ty cần tiến hành xác định mục tiêu đào tạo cụ thể trước khi tiến hành đào tạo. Lấy mục tiêu làm thước đo hiệu quả hoạt động đào tạo.

Song song với kế hoạch đào tạo công ty cần phải có kế hoạch bố trí, sử dụng nhân lực sau các khóa học đào tạo, công ty cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế; trao dần quyền tự chủ cho người lao động đã được đào tạo giải quyết công việc; mở rộng công việc, người quản lý giao cho người lao động những nhiệm vụ có tính thách thức phù hợp với trình độ mới để kích thích người lao động nỗ lực và sáng tạo, phải tạo ra cho họ cơ hội thăng tiến, cơ hội phát triển bản thân sau khi họ kết thúc các khóa học đào tạo, có chế độ khen thưởng phù hợp nếu người lao động đạt thành tích tốt trong học tập. Tăng thù lao lao động xứng đáng với trình độ mới và kết quả THCV cải thiện sau đào tạo để khuyến khích những người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng được học vào thực tế để nâng cao năng suất lao động. Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch đào tạo thì cần tiến hành đồng thời kế hoạch sử dụng nhân lực sau đào tạo, những cá nhân được cử đi đào tạo cần có khả năng phát triển cao trong tương lai.

3.2.3. Một số giải pháp khác

Để kích thích tinh thần cho người lao động tại MobiFone KV1, tác giả mạnh dạn đề xuất thêm một số giải pháp như sau:

- *Tạo môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết:*

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

- *Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao cho người lao động:*

Hoạt động này sẽ tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao được nghỉ ngơi, thư giãn sẽ tái tạo sức lao động, tăng cường hiệu quả lao động. Công ty nên tăng cường các biện pháp tổ chức du lịch dã ngoại vào ngày nghỉ, ngày lễ, tổ chức các hoạt động như liên hoan 8-3; 20-10; 2-9...

- *Tạo điều kiện hỗ trợ cho nhân viên đưa gia đình mình cùng tham gia các hoạt động của công ty:*

Để tạo sự gắn bó giữa người lao động và công ty, ban lãnh đạo công ty nên khuyến khích, tạo điều kiện để gia đình các CBCNV trong công ty cũng có thể tham dự các hoạt động của công ty. Để làm được điều này, Công ty có thể tổ chức các bữa tiệc, hoặc tổ chức chương trình giao lưu nhân dịp Trung thu, ngày Quốc tế thiếu nhi, khuyến khích mọi thành viên trong gia đình CBCNV cùng tham gia.

- *Xây dựng giá trị văn hóa mới và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp:*

Cần xây dựng các chính sách, chuẩn mực về văn hóa doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cần tuyên truyền nhân viên nhớ các giá trị tập thể, tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác; có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt, cảm thấy tự hào gắn bó, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai của mình. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, có cá tính riêng, có tinh thần đoàn kết cao, trong đó người lao động cảm thấy vui vẻ, biết quan tâm tới nhau

trong cả công việc và trong cuộc sống. Họ sẽ cố gắng làm việc tích cực hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

Kết luận chương 3

Căn cứ vào phương hướng hoạt động trong thời gian tới của MobiFone KV1 chương 3 đã đề xuất một số giải pháp mang tính khả thi và phù hợp với điều kiện hoạt động của MobiFone KV1.

KẾT LUẬN

Luận văn với đề tài “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực I*” đã đạt được mục tiêu đề ra, bao gồm:

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về động lực làm việc và tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp nói chung và thực tế công ty dịch vụ MobiFone KV1 nói riêng.
- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty MobiFone KV1, chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, tồn tại và hạn chế công tác tạo động lực của công ty dịch vụ MobiFone KV1.
- Trên cơ sở đó nghiên cứu đề xuất một số giải pháp pháp tăng cường tạo động lực làm việc cho người lao động công ty dịch vụ MobiFone KV1.

Thông qua kết quả nghiên cứu Luận văn có thể kết luận như sau:

Ngày nay, công tác quản trị nhân lực đang được coi trọng bởi mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để NLĐ có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức mình. Do vậy, làm thế nào để kích thích, động viên NLĐ làm việc, cố gắng hết sức mình để cống hiến năng lực cho tổ chức là điều mà các doanh nghiệp mong muốn.

Áp dụng các giải pháp tăng cường tạo động lực làm việc trên cơ sở phân tích đánh giá chính xác thực trạng hoạt động của từng đơn vị để đề xuất các giải pháp cụ thể gắn với điều kiện hoàn cảnh thực tế của đơn vị mới đạt được kết quả mong muốn.

Thay đổi nhận thức và nhận thức đúng đắn về tạo động lực là việc làm cần thiết trước hết để nâng cao hiệu quả kinh tế hoạt động kinh doanh của công ty nhằm đảm bảo cho sự phát triển bền vững đối với công ty dịch vụ MobiFone KV1 hiện nay.

Trong khuôn khổ của một luận văn, tác giả đã vận dụng kiến thức, lý luận tiếp thu được từ những nghiên cứu đi trước, đồng thời tác giả đã khảo sát thực tế một nhóm nhân sự có tính chất đại diện của công ty dịch vụ MobiFone KV1 nhằm

thu thập đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua các tiêu chí. Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian và kiến thức nên tác giả mới chỉ khảo sát đánh giá ý kiến của người lao động về tạo động lực tại công ty dịch vụ MobiFone KV1 qua một số các tiêu chí: chính sách trả lương, thưởng, phúc lợi, sắp xếp bố trí lao động, đánh giá thực hiện công việc, cơ hội thăng tiến, điều kiện và môi trường làm việc.

Hơn nữa, vấn đề về tạo động lực làm việc là nội dung khó khăn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của công ty dịch vụ MobiFone KV1. Mặc dù, tác giả đã cố gắng và hi vọng giải quyết được trọn vẹn nhưng luận văn không tránh khỏi những hạn chế, thiếu sót. Do đó, tác giả rất mong nhận được ý kiến ủng hộ chân thành nhất của thầy, cô giáo để luận văn được hoàn thiện hơn và sâu sắc hơn.

Trân trọng cảm ơn !

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
- [2] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2006), *Quản trị nhân sự*, NXB lao động xã hội, Hà Nội, tr.134.
- [3] Trần Kim Dung (2015), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp, TP Hồ Chí Minh.
- [4] Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [5] Trần Xuân Hải và Trần Đức Lộc (2013), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, NXB Học Viện Tài Chính.
- [6] Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Đại học Kinh Tế Quốc Dân.
- [7] Nguyễn Phương Mai (2012), “Đổi mới chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo động lực thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa theo tinh thần Đại hội XI của Đảng”, *Tạp chí Cộng Sản*.
- [8] Nguyễn Thị Nhung (2015), *Tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH Thực phẩm chế biến Đông Đô*, Luận văn thạc sỹ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông.
- [9] Bùi Anh Tuấn (2011), *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội, tr. 98.
- [10] Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2009), *Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [11] Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh Tế Quốc Dân.
- [12] Công ty Dịch vụ MobiFone khu vực 1 (2017), Báo cáo tổng kết năm 2017.
- [13] Công ty Dịch vụ MobiFone khu vực 1 (2018), Báo cáo tổng kết năm 2018.
- [13] Công ty Dịch vụ MobiFone khu vực 1 (2019), Báo cáo tổng kết năm 2019.

Các website tham khảo:

[14] <https://www.MobiFone.vn/>

[15] <https://www.vnMobiFone.vn/>

PHỤ LỤC I

Phiếu khảo sát đánh giá mức độ hài lòng của CBCNV làm việc tại MobiFone KV1

Kính gửi Anh/Chị,

Tôi tên là Bạch Trần Khánh, hiện đang là học viên cao học tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về **“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty dịch vụ MobiFone khu vực I”**. Kính mong quý Anh/Chị bớt chút thời gian để cùng trao đổi, thảo luận, trả lời giúp tôi một số vấn đề.

Mọi thông tin thu được trong khuôn khổ khảo sát này, được tác giả cam đoan chỉ được phục vụ cho nghiên cứu của đề tài và hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác. Việc tổng hợp, phân tích, đánh giá dữ liệu mang tính chất tổng quát, không nêu tên cá nhân cụ thể trong các báo cáo có liên quan.

Rất mong được sự cộng tác chân tình của Anh/Chị. Trân trọng cảm ơn !

I. Xin Anh/Chị cho biết một số thông tin về bản thân

- Tuổi: năm
- Giới tính: Nam / Nữ
- Thâm niên công tác: năm
- Vị trí làm việc hiện nay: Nhân viên / Cán bộ quản lý

II. Nội dung chi tiết

Dưới đây là các phát biểu liên quan đến các nội dung tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty. Xin quý Anh/Chị trả lời bằng cách đánh dấu tích vào ô thích hợp quy ước, thể hiện sự lựa chọn của Anh/Chị.

1. Xin anh/chị cho biết mức độ hài lòng về tiền lương? *

Chỉ tích vào 1 ô trống.

1 2 3 4 5

Rất không hài lòng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất hài lòng
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

2. Anh/chị cho biết mức độ phù hợp của việc trả lương: lương trả phù hợp với năng lực cống hiến? *

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất phù hợp

3. Anh/chị cho biết mức độ phù hợp của việc trả lương: Lương năm sau cao hơn năm trước? *

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất đồng ý

4. Anh/chị cho biết mức độ hấp dẫn của tiền thưởng? *

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không hấp dẫn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất hấp dẫn

5. Anh/chị cho biết mức độ hài lòng về chế độ phúc lợi? (tham quan nghỉ mát, bảo hộ, bảo hiểm...) *

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không hài lòng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất hài lòng

6. Anh/chị cho biết mức độ hài lòng với công việc hiện tại? *

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không hài lòng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất hài lòng

7. Anh/chị cho biết đánh giá về cơ hội thăng tiến trong đơn vị? *

Chỉ tích vào 1 ô trống cho mỗi hàng.

	Rất không phù hợp	1	2	3	4	5	Rất phù hợp
Mọi nhân viên đều bình đẳng về cơ hội thăng tiến	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Đơn vị luôn bổ nhiệm dựa vào năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

8. Anh/chị cho biết mức độ phù hợp của chuyên ngành đào tạo với công việc hiện tại của anh/chị? *

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất phù hợp

9. Anh/chị cho biết nhu cầu đào tạo của bản thân? *

Chỉ tích vào 1 ô trống.

- ☐ Học tập, tham gia đào tạo nếu được bố trí và tạo điều kiện về thời gian, kinh phí
- ☐ Tự bố trí thời gian, kinh phí để học tập
- ☐ Chưa có nhu cầu

10. Anh/chị cho các lĩnh vực có nhu cầu đào tạo: chuyên môn và các kỹ năng khác? *

Chọn tất cả các ô trống phù hợp.

- ☐ Kỹ năng chuyên môn
- ☐ Quản trị doanh nghiệp
- ☐ Bán hàng – Marketing
- ☐ Kỹ năng giao tiếp
- ☐ Kỹ năng làm việc hiệu quả - quản lý thời gian
- ☐ Kỹ năng làm việc nhóm
- ☐ Mục khác:

11. Anh/chị cho biết đánh giá về môi trường, điều kiện làm việc tại đơn vị?

Chỉ tích vào 1 ô trống cho mỗi hàng.

	Rất không đồng ý	1	2	3	4	5	Rất đồng ý
Đơn vị có đầy đủ trang thiết bị phục vụ công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Không gian làm việc thoáng đãng, dễ
chịu

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Anh/chị cho biết ý kiến về các tiêu chí đánh giá công việc theo Quy chế lương? *

Chỉ tích vào 1 ô trống cho mỗi hàng.

Rất không đồng ý 1 2 3 4 5 Rất đồng ý

Các chỉ tiêu đánh giá thực hiện công
việc rõ ràng, dễ hiểu

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Cách đánh giá thực hiện công việc tạo
động lực cho nhân viên phấn đấu

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Mức lương hiện tại có đảm bảo được cuộc sống tối thiểu của anh/chị không?

Chỉ tích vào 1 ô trống.

1 2 3 4 5

Rất không đồng ý

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Rất đồng ý

14. Anh/chị hãy cho biết mức độ hài lòng của anh/chị về việc căn cứ xét tăng lương

Chỉ tích vào 1 ô trống.

1 2 3 4 5

Rất không hài lòng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất hài lòng
--------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------

15. Anh/chị hãy cho biết mức độ hài lòng của anh/chị về việc phân chia tiền lương

Chỉ tích vào 1 ô trống cho mỗi hàng.

	Rất không đồng ý	1	2	3	4	5	Rất đồng ý
Sự phân chia tiền lương theo vị trí công việc phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tiền lương dựa trên kết quả thực hiện công việc đã phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

16. Chương trình đào tạo phù hợp với công việc mà anh/chị đang làm

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất phù hợp

17. Anh chị được nâng cao kiến thức và kỹ năng sau khi tham gia các khóa đào tạo

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không hài lòng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất hài lòng

18. Anh/chị sẽ sẵn sàng chuyển đi nếu nơi nào có điều kiện tốt hơn

Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất đồng ý

19. Anh/chị sẽ không chuyển đi nơi khác kể cả chế độ đãi ngộ tốt hơn
Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất không đồng ý

20. Anh/chị có thể cân bằng được công việc hiện tại và cuộc sống cá nhân
Chỉ tích vào 1 ô trống.

	1	2	3	4	5	
Rất không đồng ý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rất đồng ý

21. Anh/chị hãy cho biết những nhu cầu của anh/chị tại công ty bằng cách khoanh vào các mục (Anh/ chị có thể chọn nhiều đáp án)

1. Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt
2. Được đối xử công bằng
3. Công việc ổn định
4. Có cơ hội thăng tiến
5. Môi trường và điều kiện làm việc tốt
6. Quan hệ tập thể tốt
7. Có cơ hội được đào tạo
8. Được tự chủ trong công việc
9. Công việc phù hợp với khả năng và chuyên môn.

22. *Anh/chị mong muốn có những hỗ trợ gì từ phía ban lãnh đạo?*

.....

.....

.....

23. *Anh/chị có đề xuất gì nhằm tăng cường động lực làm việc cho người lao động tại công ty Mobifone KV1?*

.....

.....

.....

Xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của quý Anh/Chị!

1. Xin anh/chị cho biết mức độ hài lòng về tiền lương? *

PHỤ LỤC II

Quy định điểm thưởng, trừ chất lượng cá nhân và điểm trừ chất lượng cho giao dịch viên cửa hàng

STT	Nội dung	Điểm giảm trừ
I	CHẤP HÀNH CÁC QUY PHẠM	30 điểm
1	Thực hiện sai quy định về nghiệp vụ	
1.1	Nghiệp vụ bán hàng	
1.1.1	Sai 1 lần trong các nghiệp vụ bán hàng, chính sách bán hàng làm ảnh hưởng đến MobiFone trực tiếp quản lý hoặc công ty và khách hàng	Trừ 5 điểm/ lần
1.1.2	Sai từ 2 lỗi trong việc thực hiện các quy định	Trừ 2 điểm/ lần
1.1.3	Có khiếu nại, phản ánh của khách hàng sau khi đã xác minh cụ thể, quy trách nhiệm và có biên bản kèm theo.	Trừ theo mức độ, không quá 10 điểm/ việc.
1.2	Nghiệp vụ thu cước	
1.2.1	Trừ nhầm hóa đơn cước, nhập nhầm số hóa đơn hoặc các nghiệp vụ tương tự mà cửa hàng chuyển về các MobiFone Hà Nội xác nhận	Trừ 2 điểm/ thuê bao
1.2.2	Thu tiền cước của khách hàng nhưng chưa nhập trừ nợ, ghi hóa đơn nhưng chưa thu tiền, mất hóa đơn VAT, mở cước cho khách hàng khi chưa trừ tiền,...	Trừ 3 điểm/ thuê bao
1.2.3	Có khiếu nại phản ánh của khách hàng sau khi đã xác minh cụ thể quy trách nhiệm và có biên bản kèm theo.	Trừ theo mức độ nghiêm trọng của việc. Không trừ vượt quá 10 điểm/ việc.
2	Thực hiện 8 điều cam kết	
2.1	Khách hàng phản nản về thái độ phục vụ (gửi thư, email...)	Trừ 5 điểm/ nhân viên
2.2	Bị phản ánh trên các phương tiện thông tin đại chúng	Trừ theo mức độ nghiêm trọng. Trừ không quá 10 điểm/lần
2.3	Thực hiện hàng tháng kém	Trừ 3 điểm/ nhân viên
2.4	Đề các đơn vị khác phản ánh về thái độ hợp tác	Trừ 3 điểm/ lần
3	Vi phạm quy định về quản lý tài chính, vật tư (có biên bản xác nhận)	Trừ theo mức độ nghiêm trọng. Trừ không quá 5 điểm/ lần
4	Thanh toán các khoản chi phí chậm (sau ngày 15	Trừ 3 điểm/ lần

	hàng tháng)	
5	Nộp hồ sơ thuê bao chậm	Trừ 2 điểm
II	BÁO CÁO SAI QUY ĐỊNH	
1	Thực hiện báo cáo sai thời gian quy định	Trừ 2 điểm/ lần
2	Không cập nhật sổ sách kịp thời, ghi chép sổ sách không đúng quy định	Trừ 2 điểm/ lần
3	Nộp bảng chấm công, làm thêm giờ chậm	Trừ 2 điểm/ loại bảng yêu cầu
III	THỰC HIỆN CÁC MẶT CÔNG TÁC KHÁC	
1	Chấp hành kỷ luật lao động: đi làm, họp, tham gia đào tạo, đồng phục không đúng theo quy định, không đeo thẻ, bỏ vị trí làm việc trên 1h, bỏ họp...	Trừ 3 điểm/ lần
2	Không chấp hành mệnh lệnh cấp trên	Trừ 3 điểm/ lần
3	Thực hiện sai các quy trình ISO	Trừ 3 điểm/ lần