

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

-----***-----

ĐINH TUẤN ANH

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN
KHOẢNG VĂN PHÒNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH VẠN HƯƠNG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2022

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

-----***-----

ĐINH TUẤN ANH

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN
KHOI VĂN PHÒNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH VẠN HƯƠNG

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã ngành : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. LÊ THANH HÀ

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả luận văn xin cam đoan bài Luận văn “***Tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại công ty cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương***” là công trình nghiên cứu thực sự của tác giả, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tác giả luận văn



Đinh Tuấn Anh

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành Luận văn, học viên xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô trong Ban Giám hiệu trường Đại học Lao động - Xã hội, Khoa Sau đại học, các Thầy, Cô khoa Quản lý Nguồn nhân lực đã động viên, tạo mọi điều kiện để học viên có thể yên tâm với công việc nghiên cứu.

Hơn hết, học viên xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến PGS.TS. Lê Thanh Hà người đã hướng dẫn, chỉ bảo tận tình, động viên học viên trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành bản Luận văn này.

Học viên xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo và các anh chị tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương hỗ trợ cung cấp tài liệu để học viên có cơ sở thực tiễn bổ sung vào bài viết.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG	II
DANH MỤC BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH	III
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Các khái niệm	10
1.1.1. Người lao động	10
1.1.2. Động cơ và động lực	11
1.1.3. Động lực lao động	12
1.1.4. Tạo động lực lao động	16
1.2. Một số học thuyết liên quan đến động lực lao động	18
1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Ambarham Maslow	18
1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams	20
1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom	20
1.2.4. Học thuyết hai yếu tố của Herberg	21
1.2.5. Vận dụng tạo động lực lao động từ các học thuyết	22
1.3. Nội dung của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	24
1.3.1. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính	24
1.3.2. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính	30
1.4. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động	34
1.4.1. Kết quả và hiệu quả công việc	34

1.4.2. Thái độ, hành vi làm việc của người lao động.....	35
1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật	36
1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức	36
1.4.5. Sự hài lòng của người lao động	36
1.5. yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động	37
1.5.1.Yếu tố thuộc về người lao động.....	37
1.5.2. Yếu tố thuộc về công ty	38
1.5.3. Yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	42
1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học cho Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.....	45
1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty du lịch Viettravel	45
1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty Du lịch Elite Tour...	47
1.6.3. Kinh nghiệm tạo động lực lao động rút ra cho Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương	48
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH VẠN HƯƠNG	50
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.....	50
2.1.1. Thông tin chung về doanh nghiệp.....	50
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	50
2.1.3. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh	52
2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy.....	53
2.2. Thực trạng nguồn nhân lực và đội ngũ nhân viên khối văn phòng của công ty.....	53
2.2.1. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty.....	53
2.2.2 Thực trạng đội ngũ nhân viên văn phòng của công ty.....	55

2.3. Thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại công ty.....	58
2.3.1. Thực trạng tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính	58
2.3.2. Thực trạng tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính	70
2.4. Đánh giá động lực lao động của nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương	77
2.4.1. Đánh giá kết quả và hiệu quả làm việc	77
2.4.2. Đánh giá thái độ làm việc của nhân viên	78
2.4.3. Đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động.....	80
2.4.4. Mức độ gắn bó của nhân viên với Công ty	80
2.4.5. Sự hài lòng của nhân viên	81
2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng của công ty	82
2.5.1. Yếu tố thuộc về người lao động.....	82
2.5.2. Yếu tố thuộc về công ty	82
2.5.3. Yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài.....	83
2.6. Đánh giá tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.....	84
2.6.1. Ưu điểm.....	84
2.6.2. Hạn chế và nguyên nhân	85
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH VẠN HƯƠNG	88
3.1. Định hướng tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng giai đoạn tới.....	88
3.1.1. Định hướng phát triển của công ty giai đoạn tới	88

3.1.2. Nhu cầu về nhân lực của công ty trong giai đoạn tới	89
3.1.3. Định hướng về tạo động lực lao động.....	89
3.2. Đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng	90
3.2.1. Giải pháp tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính ..	90
3.2.2. Giải pháp tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính	93
3.2.3. Một số kỹ năng với nhà lãnh đạo	101
KẾT LUẬN	106
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	108
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Ý nghĩa đầy đủ
1	BHXX	Bảo hiểm xã hội
2	BHYT	Bảo hiểm y tế
3	NLĐ	Người lao động
4	NNL	Nguồn nhân lực
5	NVKVP	Nhân viên văn phòng
6	TĐLLĐ	Tạo động lực lao động

II

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính	54
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ	55
Bảng 2.3: Cơ cấu đội ngũ nhân viên khối văn phòng Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương	56
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về tiền lương	61
Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về tiền thưởng	63
Bảng 2.6: Quy định chế độ phúc lợi Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.....	64
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về phúc lợi	67
Bảng 2.8: Quy chế phúc lợi công đoàn Công ty Vạn Hương	68
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về cơ hội thăng tiến.....	75
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc.....	77
Bảng 2.11: Kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên.	77
Bảng 2.12: Đánh giá thái độ và hành vi của nhân viên Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương đối với công việc	79
Bảng 2.13: Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2019 - 2021	80
Bảng 2.14: Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2019 - 2021	80

III

DANH MỤC BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH

Biểu đồ 2.1: Đánh giá về tiền lương cho nhân viên văn phòng.....	59
Sơ đồ 1.1: Cơ cấu bộ máy nhân sự	53
Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow	18
Hình 2.1: Đánh giá sự hài lòng của nhân viên với công việc	81

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất đem lại thành công cho doanh nghiệp. Thậm chí kể cả khi nước ta đang bước vào cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 phụ thuộc khá nhiều vào máy móc thì vai trò quyết định của con người vẫn không thể phủ nhận.

Trong giai đoạn hiện nay, vấn đề tạo động lực trong lao động, công tác đối với người lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực, thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao năng suất lao động, là nhân tố quyết định nên sự thành công của mỗi tổ chức, doanh nghiệp trong việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ đề ra. Sức mạnh động lực của lợi ích bao giờ cũng mãnh liệt hơn bởi hành động luôn luôn chịu sự thúc ép gay gắt từ phía nhu cầu chưa được thỏa mãn. Nói cách khác là động lực thúc đẩy sự hoạt động của con người, do vậy động lực làm việc của người lao động không chỉ biểu hiện cho sức sống, sự linh hoạt mà còn là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp, quyết định tới sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường, cuộc sống ngày càng đi lên thì chất lượng cũng như nhu cầu của người lao động ngày càng tăng cao. Tổ chức nào biết tận dụng và phát huy tốt nguồn lực con người mới có thể giữ chân lao động. Vì vậy, động lực làm việc của các cá nhân trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho cá nhân và tổ chức ấy. Mục đích quan trọng nhất của tạo động lực lao động là việc sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Dịch bệnh COVID -19 diễn ra đã gây ra nhiều tổn thất về con người và kinh tế, cũng như tác động đến cơ cấu thị trường lao động. Tỷ lệ lao động thiếu việc làm gia tăng, tình hình xin việc khó khăn, gây tâm lý hoang mang, thiếu

an toàn cho những người lao động bởi họ nhận thức được nguy cơ bị mất việc ngay trước mắt, do đó các doanh nghiệp cần có chính sách quản trị nhân lực phù hợp giúp người lao động yên tâm công tác.

Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương được thành lập từ năm 2010 với mong muốn truyền tải vẻ đẹp của các danh lam thắng cảnh, nét văn hóa độc đáo và những thành tựu phát triển mọi mặt của nhân loại tới khách hàng. Kết nối, dẫn dắt đem đến cho du khách trải nghiệm thú vị trong từng hành trình đến với những miền đất Việt Nam tươi đẹp và những nền văn minh của các quốc gia trên thế giới.

Sau hơn 10 năm hoạt động, Vạn Hương đã khẳng định được thương hiệu của mình trong ngành du lịch trên thị trường Việt Nam và các nước lân cận. Tập thể lãnh đạo và nhân viên Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương luôn tìm tòi và sáng tạo để đem đến cho khách hàng của mình những sản phẩm du lịch phong phú, nhân văn cho mọi gia đình Việt với “*Giá trị gốc – Chất lượng cao*”.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm và thành tựu đạt được vẫn còn có những hạn chế và nhược điểm như: người lao động chưa thực sự gắn bó với tổ chức, tỷ lệ nghỉ việc cao, nhiều tiêu chí chưa phản ánh đúng hiệu quả công việc, chưa công bằng, hệ thống đánh giá chưa hợp lý... Một trong những nguyên nhân cơ bản của những hạn chế trên là do chưa tạo ra động lực cần thiết và đủ để tác động vào người lao động. Cho đến nay công ty vẫn chưa tiến hành một cuộc nghiên cứu nào về công tác tạo động lực lao động. Bên cạnh đó đứng trước tình hình dịch bệnh diễn biến phức tạp, các ly xã hội, nguy cơ công ty cắt giảm nhân sự, nhiều người lao động có tâm lý không yên tâm làm việc, bởi nếu bị cắt giảm nhân sự thì họ khó có cơ hội tìm việc mới trong thời điểm khó khăn này.

Xuất phát từ những thực tiễn về tình hình thị trường lao động trong thời gian xảy ra dịch bệnh, áp lực tạo động lực lao động cho nhân viên khỏi vãn

phòng; từ trước đến nay công ty chưa từng tổ chức một cuộc nghiên cứu về tạo động lực lao động, do đó tác giả chọn đề tài: ***“Tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương”*** để làm đề tài luận văn tốt nghiệp.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đã có rất nhiều tác giả trong nước cũng như nước ngoài nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động, có thể kể đến một số tác giả và công trình nghiên cứu sau:

- *Một số công trình nước ngoài:*

Nghiên cứu của Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011) thuộc Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan với đề tài *“Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng”* tập trung nghiên cứu vai trò của cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo để tạo động lực và hài lòng cho nhân viên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ và sự khác nhau về động lực làm việc với sự hài lòng, cụ thể hơn là sự khác nhau giữa cơ hội thăng tiến và phong cách lãnh đạo trong tạo động lực lao động. [9]

Trên thế giới, vấn đề tạo động lực lao động đã có bề dày nghiên cứu trong rất nhiều thập niên. Tiêu biểu như công trình nghiên cứu về *“Tác động của động lực trên hiệu suất nhân viên trong công nghiệp điện tử tại Trung Quốc”* của Tiến sĩ Ismail Nizam, Trưởng Chương trình MBA, Trường Kế toán và Quản trị Kinh doanh, FTMS Global Malaysian năm 2015 đã chỉ ra rằng: Động lực và tác động của nó đến hiệu suất luôn luôn là lĩnh vực được nghiên cứu kỹ lưỡng và đã trải qua nhiều cuộc thảo luận và lặp đi lặp lại và qua bài viết này, một cuộc điều tra sâu hơn được thực hiện để xác định tác động của Động lực đối với hiệu suất của nhân viên. Các biến độc lập được sử dụng để đánh giá Động lực là Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và Công nhận và Phân quyền trong khi biến phụ thuộc là hiệu suất của nhân viên. Thiết kế mô tả và giải thích

đã được áp dụng cho nghiên cứu này và bảng câu hỏi khảo sát bao gồm 20 câu hỏi được chuẩn bị dựa trên Thang đo Likert (rất không đồng ý -1 và 5 vì rất đồng ý). Cỡ mẫu bao gồm 100 nhân viên từ tổ chức sản xuất điện tử tại Trung Quốc và sử dụng kỹ thuật lấy mẫu xác suất ngẫu nhiên đơn giản. Chi tiết thu thập được phân tích thông qua SPSS sử dụng hồi quy và tương quan. Khía cạnh thú vị nhất là kết quả của nghiên cứu này cho thấy tất cả các yếu tố được chọn có mối quan hệ đáng kể với động lực. Hơn nữa, nó đã tìm thấy Đào tạo và Phát triển, Phần thưởng và Công nhận, và Ủy quyền có tác động đáng kể đến hiệu suất của nhân viên. [5]

Tiếp đó có thể kể đến công trình nghiên cứu về *“Tác động của động lực của nhân viên đối với cam kết của tổ chức”* của các tác giả Đại học Hashemite năm 2017 (The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment) đã chỉ ra rằng Tài sản thực sự của các tổ chức là nhân viên và nó được coi là động cơ của bất kỳ tổ chức nào. Nhu cầu ngày càng tăng để nhân viên thực hiện công việc của họ đúng cách và tổ chức nhận được kết quả cần thiết từ nhân viên. Để đạt được những mục tiêu đó, nhân viên có mong muốn thực sự thực hiện nhiệm vụ cũng như có sự kích thích và khuyến khích để đạt được mục tiêu cần thiết. Quản lý con người là một phần không thể thiếu trong quy trình quản lý. Để làm điều này, người quản lý phải có khả năng thúc đẩy nhân viên đầy đủ. Các tổ chức muốn sử dụng tối đa tiềm năng nguồn nhân lực của mình, để cạnh tranh và tồn tại, các tổ chức lớn được xây dựng dựa trên giá trị vốn có của nguồn nhân lực của họ, và động lực và cam kết của nhân viên. Để làm cho nhân viên hài lòng và cam kết với công việc của họ, động lực hiệu quả ở các cấp độ khác nhau trong tổ chức là rất cần thiết, động lực và cam kết của nhân viên là rất quan trọng đối với thành công của một tổ chức. Nhân viên có động lực và cam kết với mức độ tham gia công việc cao được coi là một tài sản quan trọng

đối với một tổ chức, việc giữ cho nhân viên có động lực, cam kết và tham gia vào công việc, luôn luôn xứng đáng với một doanh nghiệp. [11]

- *Một số công trình trong nước:*

Ở nước ta cũng có rất nhiều công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong đó có thể kể đến như:

Đề tài nghiên cứu tại Viện Công nhân và Công đoàn, Tổng Liên đoàn Lao động tại Việt Nam (2006): *"Thực trạng đời sống, việc làm lao động nữ doanh nghiệp quốc doanh và các giải pháp của Công đoàn"* do TS. Dương Văn Sao làm chủ nhiệm. Đề tài đã làm rõ vấn đề việc làm và điều kiện làm việc của lao động nữ; Thực trạng đời sống vật chất, đời sống tinh thần của lao động nữ. Tuy nhiên, đề tài chưa đánh giá một cách cụ thể mức sống của lao động, đặc biệt là lao động nữ nhập cư. [3]

Đề tài: *"Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng Công ty xi măng Việt Nam"* của tác giả Mai Quốc Bảo - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Tác giả Mai Quốc Bảo đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Tổng Công ty xi măng Việt Nam. Từ đó, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực lao động. [7]

Đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ kinh tế: *"Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020"* của tác giả Vũ Thị Uyên. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động. [16]

Luận án Tiến sĩ “*Động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam*” của tác giả Trương Đức Thao năm 2017 chỉ ra những đặc trưng cơ bản trong động lực làm việc, các mặt biểu hiện và các nhân tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này là cơ sở cho việc thực hiện các chính sách kích thích, động viên giảng viên làm việc, gắn bó, cống hiến hết mình cho sự nghiệp giáo dục, đào tạo ngoài công lập chất lượng cao. [15]

Tuy nhiên, các công trình trên vẫn chỉ tập trung vào nghiên cứu tạo động lực cho người lao động tại các tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng, chưa có công trình nào nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động là cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp. Do vậy, tác giả nghiên cứu nội dung này là phù hợp và thiết thực với đơn vị nghiên cứu.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về động lực lao động cũng như công tác tạo động lực như đã đề cập ở trên nhưng chưa các đề tài đều nghiên cứu chung chung, chưa có đề tài nào nghiên cứu công tác tạo động lực dành riêng cho người lao động trực tiếp nói chung hay nhân viên khối văn phòng của một doanh nghiệp nói riêng, mặc dù nhóm lao động này có những đặc điểm và nhu cầu khác biệt so với tổng thể người lao động của doanh nghiệp, tổ chức nói chung. Việc nghiên cứu công tác tạo động lực lao động cho một nhóm đối tượng cụ thể tại doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp sử dụng tối ưu chi phí, thời gian, tiết kiệm các nguồn lực vào công tác tạo động lực lao động và nâng cao hiệu quả công tác tạo động lực lao động. Đây cũng là lý do cho đề tài nghiên cứu của chính tác giả.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu:

Trên cơ sở làm rõ những vấn đề cơ sở lý luận, phân tích thực trạng về tạo động lực làm việc cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu

tư và Du lịch Vạn Hương, từ đó tìm ra những hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong công tác tạo động lực lao động để đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động cho nhóm nhân viên này tại công ty.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Hệ thống hóa những lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực trong lao động.

- Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.

- Đề xuất phương hướng cùng một số giải pháp tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương trong giai đoạn tới.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi không gian: Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 3 năm 2019 -2021 và đề xuất các giải pháp đến năm 2024.

Phạm vi nội dung: Tạo động lực cho nhân viên trong doanh nghiệp.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập thông tin:

Thông tin thứ cấp: Các tài liệu, báo cáo, Quy chế về lao động, tiền lương, các tài liệu thống kê của Văn phòng và các phòng ban chức năng khác để phân tích thực trạng nguồn nhân lực và các chính sách quản trị nhân lực đối với nhân viên khối văn phòng của công ty; Các giáo trình, luận văn, bài viết, đề tài nghiên cứu về động lực làm việc...

Thông tin sơ cấp: Sử dụng bảng hỏi

+ Đối tượng điều tra: Nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

+ Nội dung bảng hỏi: Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, mức độ hài lòng với công việc của nhân viên khối văn phòng.

+ Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

+ Số lượng phiếu khảo sát: Số phiếu phát ra 130 phiếu. Số phiếu thu về 120 phiếu.

Kết cấu của mẫu điều tra trình bày ở phần Phụ lục.

+ Thời gian thực hiện: năm 2022.

Phương pháp thống kê, phân tích:

Học viên sẽ thu thập các số liệu về công tác tạo động lực lao động và các số liệu khác có liên quan đến công tác tạo động lực lao động của nhân viên khối văn phòng giai đoạn 2019 – 2021 tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương. Từ các số liệu thứ cấp này, tác giả sẽ tổng hợp, phân tích và so sánh để rút ra các kết luận cần thiết phục vụ cho việc nghiên cứu của đề tài.

Sau khi thu thập số liệu, kết quả điều tra được nhập, thống kê, xử lý số liệu bằng chương trình excel.

Dựa vào số liệu thống kê được tổng hợp, phân tích để tìm ra nhu cầu và mức độ hài lòng của nhân viên khối văn phòng trong công việc.

Phương pháp so sánh: thông qua kết quả từ việc thống kê tổng hợp, so sánh số liệu từ đó đưa ra các kết luận cho các đánh giá về mức độ tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Luận văn đã phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực lao động, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, đề xuất các giải pháp mới trong công tác tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng để giúp Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương ứng phó với những khó khăn thách thức trong tình hình kinh tế xã hội hiện nay.

Kết quả nghiên cứu luận văn có thể là tài liệu tham khảo phong phú cho các nhà quản lý doanh nghiệp, các nhà quản trị nhân sự vận dụng vào công tác tạo động lực cho người lao động ở công ty, doanh nghiệp của mình, nhất là nhóm lao động trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Kết quả luận văn, các giải pháp tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng có thể được vận dụng trực tiếp; mẫu phiếu khảo sát trong bài cũng có thể sử dụng cho các cuộc nghiên cứu công tác tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng về sau của Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương nói riêng và các công ty khác, nhất là các công ty cùng ngành nói chung.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài Mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn gồm có 3 chương nội dung chính:

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

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng của Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

Chương 3: Giải pháp tăng cường động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

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

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Người lao động

Tại khoản 2 Điều 57 Hiến pháp năm 2013 đã ghi nhận: *“Nhà nước bảo vệ quyền, lợi ích hợp pháp của người lao động, người sử dụng lao động và tạo điều kiện xây dựng quan hệ lao động tiến bộ, hài hòa và ổn định”*, điều này có nghĩa là mọi công dân đều có quyền được lao động như nhau. Tuy nhiên, không phải công dân nào cũng có thể trở thành chủ thể của quan hệ pháp luật lao động nếu họ không đáp ứng đủ các điều kiện mà pháp luật lao động quy định. [12]

Tại khoản 1 Điều 3 Bộ luật lao động năm 2012 định nghĩa: *“Người lao động là người từ đủ 15 tuổi trở lên, có khả năng lao động, làm việc theo hợp đồng lao động, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành của người sử dụng lao động”*. [13]. Người lao động có thể là người:

- Lao động phổ thông, lao động chân tay (có tay nghề hoặc không có tay nghề): Công nhân, thợ, nông dân làm thuê (tá điền), người giúp việc,...
- Lao động trí óc (hoặc lao động văn phòng): Nhân viên (công chức, cán bộ, chuyên gia,...

Ngày 20/11/2019, Quốc hội đã ban hành Bộ luật Lao động 2019 thay thế cho Bộ luật Lao động 2012. Bộ luật Lao động 2019 chính thức có hiệu lực kể từ 01/01/2021.

Tại khoản 1 Điều 3 Bộ luật lao động 2019 quy định Người lao động như sau: *“Người lao động là người làm việc cho người sử dụng lao động theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của người sử dụng lao động”*. [14]. Bên cạnh đó, tại Bộ luật mới này có nhiều quy định mới

so với quy định cũ tại BLLĐ 2012, đơn cử như: Loại hợp đồng lao động, tuổi nghỉ hưu, nghỉ lễ Quốc Khánh,...

Do đó, theo học viên, người lao động là người có độ tuổi theo luật quy định, làm việc theo chế độ hợp đồng lao động, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành và giám sát của người sử dụng lao động.

1.1.2. Động cơ và động lực

Theo Nguyễn Thị Hồng trong giáo trình Tạo động lực lao động, “động cơ là lý do khiến ai đó hành động gì đó. Động cơ hiểu thị thái độ chủ quan của còn đối với hành động của mình. Một người sẽ không hành động nếu không có động cơ. Động cơ có thể hiểu là thủ khiến cho người ta suy nghĩ và hành động. Mọi việc làm đều xuất phát từ ít nhất một động cơ nào đó.” [10]

Thuật ngữ động cơ cá nhân được sử dụng để ám chỉ việc con người vì lợi ích cá nhân mà hoạt động hay làm việc vì lợi ích cá nhân. Trong tâm lý học tội phạm, động cơ gây án được hiểu là lý do khiến cho con người có thể thực hiện hành vi phạm tội. Tuy vậy, không phải mọi bị cáo có lý do gây án đều thực hiện hành vi gây án. Mỗi con người khi suy nghĩ và hành động luôn bị chi phối bởi nhiều lý do khác nhau. Trong đó, có những lý do có phần mâu thuẫn nhau. Mỗi lý do tạo ra một động cơ có hướng tác động khác nhau đến con người. Con nghiện có thể khiến cho con nghiện có lý do thực hiện hành vi tìm chất nghiện. Nhưng mong muốn được cai nghiện có thể khiến anh ta thực hiện hành vi cưỡng chế con nghiện hoặc cố gắng thực hiện hành vi khác nhằm quên cơn nghiện. Tại một thời điểm, trong một hoàn cảnh nhất định, con người luôn bị giằng xé bởi nhiều động cơ khác nhau. Tổng hợp các động cơ có hướng tác động cùng chiều và có lực đủ lớn (lớn vượt trội) sẽ hình thành động lực khiến con người quyết định hành động và chọn hướng hành động. Lực tác động mạnh sẽ khiến con người hành động với cường độ nhanh hơn.

Động lực là sự thôi thúc con người cần hành động. Động lực được ví như “động cơ của một cỗ máy để cỗ máy hoạt động”. “Động cơ” tốt máy chạy nhanh, chạy đúng. Động lực mạnh khiến con người hành động nhanh, hành động chính xác. Động lực là lực thôi thúc con người trong quá trình hành động. Khi tổng hợp các động cơ đã khiến con người lựa chọn một hành động nào đó theo một hướng nhất định, thì động lực sẽ duy trì và thúc đẩy hiệu suất của hoạt động ngay sau đó. Cái gốc của động lực là động cơ. Tuy nhiên, động lực là chủ lực cuối cùng theo một phương, một hướng dẫn dắt hành động của con người. Đề cập đến động cơ là đề cập đến lý do trong khi động lực liên quan nhiều đến mức độ thúc đẩy hành động. Một hoạt động cần xuất phát từ ít nhất một lý do, nhưng hoạt động đó chỉ có thể được nuôi dưỡng, được duy trì bằng động lực để thực hiện chính nó. Lý do để bắt đầu một hành động nào đó có thể mất đi sau một khoảng thời gian thực hiện hành động nhưng những lý do khác, xuất hiện sau đó, có lực tác động cùng chiều sẽ tiếp tục nuôi dưỡng động lực để tiếp tục hành động ban đầu. Như vậy, ta cũng có thể hiểu động lực là lực tổng cộng từ nhiều động cơ khác nhau trong quá trình ra quyết định lựa chọn hành động, duy trì và tăng cường hành động. Động lực biểu hiện rõ hướng, cường độ và thời gian duy trì tác động. [10]

1.1.3. Động lực lao động

Theo Nguyễn Thị Hồng, “Động lực lao động là sự nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động để tăng cường các hoạt động lao động hướng tới việc đạt được mục tiêu của mình thông qua việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Động lực lao động thể hiện thông qua mức độ nỗ lực một cách tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm và tổ chức. Động lực lao động hay động lực làm việc được hình thành từ tác động của các yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài bản thân người lao động. Nhưng tự nó, động lực lao động lại tồn tại bên trong người lao động. Người lao động

cảm thấy mình cần nỗ lực, muốn nỗ lực, nỗ lực tự nguyện. Động lực lao động xuất hiện kể từ khi người lao động có lý do để làm việc, để lao động. Nó khởi nguồn bởi một động cơ này nhưng có thể được duy trì và nuôi dưỡng bằng nhiều động cơ khác. Động lực lao động bắt đầu hành vi tích cực liên quan đến công việc, nó thúc đẩy quá trình nỗ lực làm việc, Động lực lao động có phương, hướng và cường độ rõ ràng. Người lao động sẽ làm việc một cách nhẹ nhàng hơn khi có động lực lao động cao.” [10]

Con người làm việc đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cho cuộc sống cá nhân. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau. Nhà quản trị cần có những tác động khác nhau đến mỗi người lao động. Động lực mạnh sẽ thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu quả cao và ngược lại.

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân thì “*Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức*” [8]

Hay theo Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương “*Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao*” [4]

Theo Lê Thanh Hà, Giáo trình Quản trị nhân lực – NXB Lao động xã hội (2009): “*Động lực lao động được hiểu 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*”. [6]

“*Động lực lao động có được không xuất phát từ bất kỳ một sự cưỡng chế nào, nó không phát sinh từ các mệnh lệnh hành chính, nó không biểu hiện qua lời nói mà qua các hành động cụ thể, nó xuất phát từ trong nội tâm của người lao động. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng*

thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Do vậy, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hoá tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức, các chính sách nhân lực của tổ chức và cách thức triển khai thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính họ như nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị, lý tưởng, hoài bão, các kế hoạch trong tương lai,...”. [6]

Những khái niệm trên đây tuy có cách diễn giải khác nhau nhưng đều thể hiện được bản chất của tạo động lực gồm những điểm như sau:

Động lực lao động luôn gắn liền với một công việc cụ thể, một doanh nghiệp, một môi trường làm việc cụ thể, không tồn tại động lực chung chung, không gắn với một công việc cụ thể nào. Như vậy phải hiểu rõ về công việc và môi trường làm việc thì mới có thể đưa ra biện pháp tạo động lực cho nhân viên. Động lực lao động luôn mang tính tự nguyện, nếu bị ép buộc hoặc làm việc một cách bị động chắc chắn kết quả công việc sẽ kém và chất lượng công việc sẽ không cao. Vì vậy, nhà quản lý phải có nghệ thuật để tăng cường tính tự giác, tự nguyện của nhân viên để tạo ra động lực lao động nhằm thu được kết quả thực hiện công việc thật tốt và trên cả mong đợi của họ.

Động lực lao động không phải là đặc tính cá nhân. Con người khi sinh ra không ai đã có sẵn tính cách này, nó cũng không phải là cái cố hữu mà thường xuyên thay đổi. Tùy từng giai đoạn mà mỗi người có thể có động lực lao động hay không, động lực cao hay thấp. Trong trường hợp các nhân tố khác không thay đổi, động lực lao động sẽ dẫn tới năng suất hiệu quả cao hơn. Nhưng động lực chỉ là nguồn gốc chứ không phải nhân tố tất yếu dẫn tới tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả công việc vì điều này còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố khác như trình độ, tay nghề, phương tiện lao động,...

Như vậy các tác giả đều đưa ra khái niệm khác nhau về động lực lao động nhưng đều chỉ bản chất của động lực lao động gồm những điểm sau:

Động lực lao động luôn gắn liền với công việc với tổ chức và với môi trường làm việc cụ thể. Như vậy phải hiểu rõ về công việc và môi trường làm việc thì nhà quản lý mới có thể đưa ra các biện pháp tạo động lực cho NLĐ.

Các nhà quản lý cần phải có nghệ thuật để tạo ra động lực lao động cho NLĐ, làm cho họ tăng cường tính tự giác, tự nguyện trong công việc nhằm thu được kết quả tốt nhất khi thực hiện công việc vì động lực lao động luôn mang tính tự nguyện. Nếu NLĐ bị ép buộc hoặc làm việc một cách bị động chắc chắn kết quả công việc sẽ kém và chất lượng công việc không cao.

Động lực không phải đặc tính cá nhân. Con người khi sinh ra không ai có sẵn tính cách này nó không phải cố hữu mà thường xuyên thay đổi. Tùy từng thời kỳ mà mỗi người có thể có động lực lao động rất cao hoặc động lực chưa chắc tồn tại.

Động lực lao động sẽ dẫn đến tăng năng suất cá nhân và sản xuất kinh doanh có hiệu quả hơn trong điều kiện các nhân tố khác không đổi. Tuy nhiên động lực lao động chỉ là nguồn gốc chứ không phải nhân tố tất yếu dẫn tới tăng năng suất lao động cá nhân và hiệu quả công việc vì điều này còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như trình độ, tay nghề, phương tiện lao động... Trên thực tế NLĐ không có động lực lao động họ vẫn có thể hoàn thành công việc vì họ có trình độ tay nghề và nghĩa vụ phải làm việc nên vẫn hoàn thành công việc của mình nhưng kết quả công việc không phản ánh hết năng lực của họ và những người này thường có xu hướng ra khỏi tổ chức.

Động lực lao động chèo lái quá trình lựa chọn hành vi của người lao động. Khi xuất hiện động lực thì đó sẽ là nhân tố để người lao động quyết định lựa chọn hành vi nhằm đạt được mục tiêu sớm nhất. Trong trường hợp khác,

khi người lao động đang thực hiện một hành vi nào đó mà xuất hiện động lực mới, họ sẽ thay đổi hành vi trước nhằm đạt được mục tiêu của bản thân.

Động lực dẫn dắt, kéo, đẩy người lao động làm việc theo một hướng tích cực. Có động lực lao động, nghĩa là người lao động có động cơ và mục tiêu rõ ràng, từ đó sẽ định hướng, lôi kéo, thúc đẩy nhanh quá trình lao động của họ nhằm đạt được mục tiêu nhanh nhất.

Động lực lao động tăng cường tính chủ động, say mê lao động, khơi nguồn sáng tạo và kích hoạt các tài năng trong mỗi người lao động. Khi bản thân có động lực lao động, người lao động sẽ chủ động cố gắng trong công việc và từ đó có thể phát huy hết năng lực hiện hữu và tiềm năng trong họ.

Động lực lao động giúp người lao động vượt qua những mệt mỏi, giảm mọi căng thẳng và tăng sự thoải mái trong công việc. Có động lực lao động, người lao động sẽ có được sự thoải mái, vui vẻ trong công việc. Nhờ đó sẽ làm giảm bớt sự căng thẳng và mệt mỏi cho người lao động.

Từ phân tích trên đây, luận văn rút ra khái niệm chung nhất về động lực lao động như sau: “Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện để đạt được các mục tiêu của bản thân và mục tiêu của doanh nghiệp”.

1.1.4. Tạo động lực lao động

“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 công việc”.

“Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Các biện pháp được đặt ra có thể là các đòn bẩy kích thích vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của tổ chức được thể hiện ở việc tổ chức đó đối xử đối với người

lao động như thế nào” [10]

Có thể coi vấn đề tạo động lực lao động chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Một loạt các câu hỏi được đặt ra là: Tổ chức sẽ phải đưa ra các chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên? Tổ chức sẽ phải triển khai thực hiện các chính sách đó như thế nào để người lao động chấp nhận thực hiện các chính sách đó một cách tự nguyện? Tổ chức sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường sống, môi trường giao tiếp như thế nào để người lao động cảm thấy thoải mái nhất, từ đó có động lực làm việc tốt nhất? Tổ chức sẽ phải quan tâm đến người lao động những gì và quan tâm như thế nào, cần phải thiết lập hệ thống quản lý như thế nào để thực hiện được sự quan tâm đó? Tổ chức sẽ phải làm gì để người lao động thực hiện được những ước mơ, hoài bão và kế hoạch trong tương lai của họ.... Trả lời được những câu hỏi đó, tổ chức sẽ tạo được động lực lao động.

Tạo động lực cho NLD được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản trị áp dụng cho người lao động nhằm tạo ra động cơ cho họ như: mục tiêu vừa phù hợp với doanh nghiệp, vừa mang lại lợi ích cho NLD. Nhưng để đề ra những mục tiêu phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của NLD, tạo cho NLD sự hăng say sáng tạo, làm việc thì nhà quản lý phải biết được mục đích hướng tới của NLD sẽ là gì. Đối với NLD, quá trình lao động ở tổ chức luôn có hướng bị nhàm chán, bị tác động bởi các yếu tố trong quan hệ lao động và quan hệ xã hội. Do vậy tinh thần thái độ và tính tích cực của họ có xu hướng giảm sút và tất yếu họ sẽ tìm lối thoát là đi khỏi tổ chức. Để tác động làm cho NLD luôn hăng hái, tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao thì tổ chức phải sử dụng đúng đắn các biện pháp kích thích động lực lao động. Việc dự đoán hành động của NLD là hoàn toàn có thể thực hiện được thông qua nhận biết động cơ và nhu cầu trong lao động của họ.

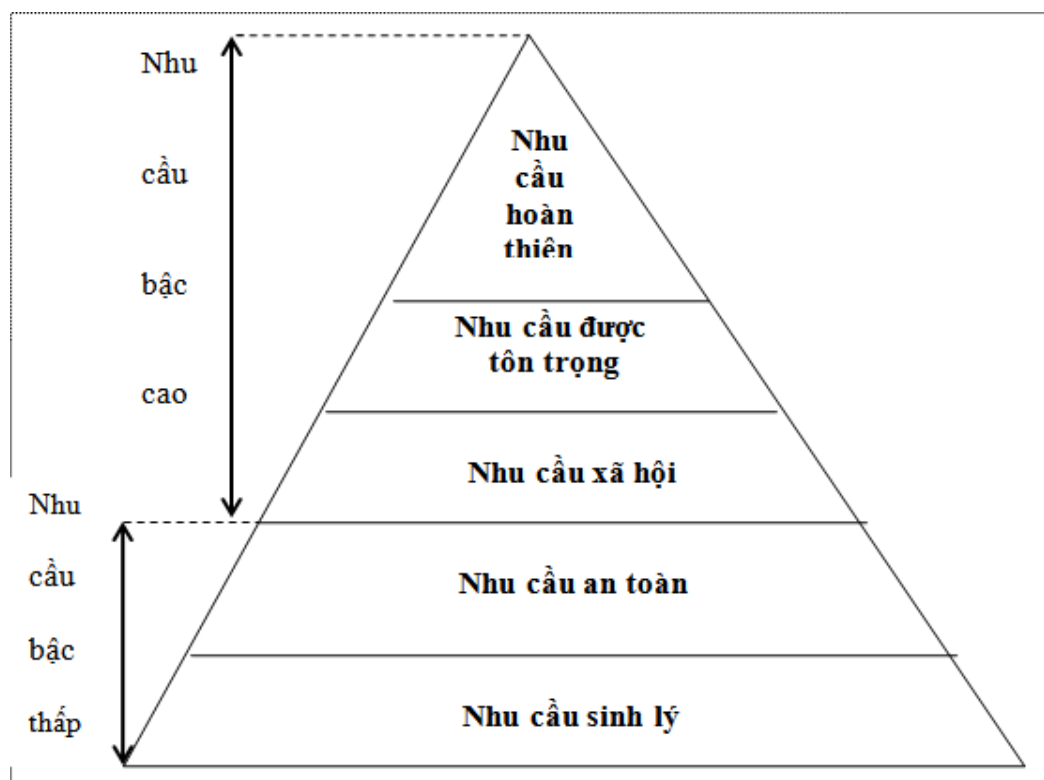
Vậy nên tạo động lực cho NLĐ là tất cả những hoạt động mà một tổ chức hay doanh nghiệp có thể thực hiện được đối với NLĐ, tác động đến khả năng làm việc, tinh thần thái độ làm việc nhằm đem lại hiệu quả cao trong lao động.

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

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Abraham Maslow (1908-1970), là nhà tâm lý học người Mỹ, ông được xem là cha đẻ của chủ nghĩa nhân văn trong Tâm lý học Maslow khẳng định rằng: Các cá nhân khác nhau thì có những nhu cầu rất khác nhau và có thể thoả mãn bởi các phương tiện và những cách khác nhau.

Hệ thống nhu cầu do Abraham Maslow xây dựng nên là một trong những mô hình được sử dụng rộng rãi nhất trong nghiên cứu về động cơ cá nhân. Ông nhấn mạnh rằng trong mỗi con người bao giờ cũng tồn tại một hệ thống phức tạp gồm 5 nhóm nhu cầu, thứ tự từ thấp tới cao:



Hình 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

Về nguyên tắc, các nhu cầu ở cấp thấp hơn phải được thoả mãn trước khi

con người được khuyến khích để thoả mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

Maslow chỉ ra rằng có sự khác biệt giữa các cá nhân, không phải mọi người đều có và mong muốn thoả mãn nhu cầu giống nhau. Điều này rất quan trọng trong quá trình tạo động lực lao động cũng như trong hoạt động quản trị nhân lực.

Một ưu điểm quan trọng của học thuyết là đã tìm ra mối liên hệ giữa nhu cầu, thoả mãn nhu cầu và động lực lao động.

Nhìn vào hệ thống thứ bậc nhu cầu mà Maslow đưa ra ta thấy chúng được sắp xếp theo thứ tự từ nhu cầu vật chất tiến lên nhu cầu tinh thần. Điều này phù hợp với xu hướng khi mà xã hội càng phát triển thì con người ta ngày càng quan tâm và muốn thoả mãn các nhu cầu tinh thần.

- Đối với nhu cầu sinh lý: Trả lương tốt và công bằng, cung cấp bữa ăn trưa, ăn giữa giờ, giữa ca miễn phí; đảm bảo các phúc lợi.....

- Đối với nhu cầu về an toàn: Bảo đảm điều kiện làm việc thuận lợi, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và chăm sóc sức khoẻ tốt cho nhân viên (an toàn tính mạng, thu nhập, công việc).

- Nhu cầu xã hội: NLD cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, khuyến khích mọi người cùng tham gia ý kiến phục vụ sự phát triển doanh nghiệp hoặc tổ chức, các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

- Nhu cầu tôn trọng: NLD cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất, tôn trọng các giá trị của con người. Do đó, cần có cơ chế và chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân một cách rộng rãi. Đồng thời, NLD cũng cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi, đề bạt nhân sự vào những vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn.

- Nhu cầu tự thể hiện: Nhà quản lý cần cung cấp các cơ hội phát triển

những thế mạnh cá nhân, NLĐ cần được đào tạo và phát triển, cần được khuyến khích tham gia vào quá trình cải tiến trong doanh nghiệp hoặc tổ chức và được tạo điều kiện để họ tự phát triển nghề nghiệp.

Như vậy, Nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên và có biện pháp hữu hiệu để đáp ứng, nghĩa là họ cần biết “chiều” nhân viên một cách hợp lý và có dụng ý.

Trong các học thuyết tạo động lực lao động đã học, em chọn học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow làm cơ sở khoa học nghiên cứu trong luận văn. Vì theo em, học thuyết của Maslow bao hàm khá toàn diện các tính chất của tạo động lực lao động hơn so với các học thuyết khác.

1.2.2. Học thuyết công bằng của Stacy Adams

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác.

Do đó, để tạo động lực làm việc cho người lao động thì sự ghi nhận và khen thưởng kịp thời sẽ cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

1.2.3. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vrom

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ

cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác.

Do đó, để tạo động lực làm việc cho người lao động thì sự ghi nhận và khen thưởng kịp thời sẽ cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

1.2.4. Học thuyết hai yếu tố của Herzberg

Học thuyết hai yếu tố do F. Herzberg cùng đồng nghiệp nghiên cứu hơn 300 công nhân, kỹ sư, lao động thuộc nhiều ngành nghề khác nhau. Nghiên cứu đã đúc rút được những điều bổ ích như những nhân tố làm hài lòng, thỏa mãn không có nghĩa cũng là những yếu tố tạo ra sự hài lòng, thỏa mãn, do đó các yếu tố được chia thành hai nhóm là nhóm yếu tố duy trì (yếu tố độc lập) và nhóm yếu tố động viên (nhóm yếu tố tác động đến hành vi con người).

Nội dung của các yếu tố đó được mô tả theo bảng sau:

Các nhân tố duy trì	Các nhân tố động viên
1. Phương pháp giám sát	2. Sự thách thức của công việc
3. Hệ thống phân phối thu nhập	4. Công việc tạo các cơ hội thăng tiến
5. Quan hệ với đồng nghiệp	6. Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao
7. Chính sách của doanh nghiệp	được mọi người trân trọng thành tích
8. Điều kiện làm việc	

Ảnh hưởng của các nhân tố đó thể hiện như sau

Các nhân tố duy trì		Các nhân tố động viên	
Khi đúng	Khi sai	Khi đúng	Khi sai
Không có sự bất mãn	Bất mãn	Thoả mãn	Không thoả mãn
Không động viên	ảnh hưởng tiêu cực	Động viên được tăng cường	Không có sự bất mãn

Ứng dụng học thuyết vào tạo động lực lao động trong doanh nghiệp:

Để quản lý nhân sự hiệu quả nhà quản lý, lãnh đạo cần vận dụng thực hiện cả 2 nhóm yếu tố, nhóm yếu tố nào gây bất mãn, tiêu cực thì tìm cách cải

thiện hoặc loại bỏ; nhóm yếu tố nào mang cảm giác hài lòng trong công việc thì tiếp tục duy trì, phát huy. Đây là việc làm không đơn giản, đòi hỏi người lãnh đạo không thể chỉ thực hiện 1 trong 2 nhóm yếu tố hoặc chỉ loại bỏ nhóm yếu tố không hài lòng. Ví dụ dưới đây:

Cải thiện hoặc loại bỏ những yếu tố gây bất mãn, tiêu cực: Lãnh đạo giám sát quá chặt chẽ gò bó gây áp lực cho người lao động, không thể thoải mái để sáng tạo trong công việc, NLĐ làm việc rập khuôn máy móc theo chỉ đạo của quản lý mà không được sáng tạo phát triển. Thời giờ làm việc chiếm quá nhiều thời gian, thường xuyên tăng ca, không có đủ thời gian nghỉ ngơi để tái tạo sức lao động. Điều kiện làm việc độc hại, tiềm tàng nguy cơ mất an toàn lao động vì hệ thống bảo hộ, an toàn lao động chưa được phòng bị đầy đủ.

Duy trì, phát huy những yếu tố làm nên sự hài lòng, thỏa mãn trong công việc: Tiền lương, thưởng cao, đảm bảo phục vụ nhu cầu cuộc sống của người lao động và gia đình họ. Được lãnh đạo và đồng nghiệp đánh giá cao, công nhận năng lực và những đóng góp của bản thân. Được đào tạo nghiệp vụ, có cơ hội phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp. Được đề bạt, đề cử nắm giữ nhiệm vụ, vai trò trọng trách quan trọng.

1.2.5. Vận dụng tạo động lực lao động từ các học thuyết

Qua nghiên cứu các học thuyết, đã cho ta thấy có những quan điểm khác nhau để tạo động lực làm việc cho người lao động.

Mỗi người với những tích cách, suy nghĩ, nhu cầu khác nhau, việc áp dụng các học thuyết không phải lúc nào cũng đúng cho tất cả. Việc áp dụng biện pháp tạo động lực có thể có tác dụng tích cực đối với người này nhưng không có tác dụng tích cực đối với người khác, nâng cao năng suất, chất lượng đối với người này nhưng không làm tăng hoặc thậm chí làm giảm năng suất, chất lượng của người khác. Cho nên, việc áp dụng biện pháp và ở mức độ nào phải căn cứ vào đặc điểm riêng của người lao động và doanh nghiệp. Nghiên

cứu các học thuyết giúp tổ chức hiểu được:

* Sự thỏa mãn nhu cầu: Sự thỏa mãn nhu cầu có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của người lao động. Do vậy, nhà quản lý cần có biện pháp dựa trên khả năng tài chính của doanh nghiệp và mục tiêu hướng tới để thỏa mãn nhu cầu của người lao động, sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc đạt hiệu quả cao.

* Việc sử dụng các mục tiêu: Đây là cơ sở để các nhà quản lý hiện nay sử dụng chương trình quản lý theo mục tiêu. Đảm bảo rằng các mục tiêu có thể đạt được nếu người lao động cho rằng mục tiêu có thể đạt được, họ sẽ tích cực làm việc hơn để đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu đó. Do vậy, tổ chức tránh đề ra mục tiêu quá cao dễ nảy sinh tâm lý chán nản, ngược lại cũng không nên đề ra mục tiêu quá thấp, nảy sinh tâm lý chủ quan, buông lỏng, giảm động lực lao động.

* Cần cá nhân hóa các phần thưởng phi vật chất: Con người nói chung và người lao động nói riêng, bao giờ cũng có xu hướng quan tâm đến lợi ích cá nhân hơn lợi ích tập thể. Những kỳ vọng về kết quả làm việc, phần thưởng đáp ứng mong muốn của bản thân người lao động sẽ quyết định mức độ nỗ lực, phấn đấu làm việc của họ, đồng thời thể hiện sự thừa nhận những thành tích mà họ đạt được.

* Phải gắn các phần thưởng đặc biệt là phần thưởng phi vật chất với kết quả làm việc: Người lao động có xu hướng so sánh những công việc họ làm và những gì họ đạt được. Do vậy, cần xây dựng hệ thống thưởng/phạt gắn kết với những hành vi mà người lao động đã làm, kết quả mà người lao động đạt được, cho người lao động thấy rõ mối quan hệ giữa sự nỗ lực làm việc với phần thưởng mà họ nhận được.

* Đảm bảo sự công bằng trong tổ chức: Từ học thuyết công bằng, chúng ta thấy tầm quan trọng của việc đối xử công bằng với người lao động trong bất

kỳ tổ chức nào. Đó là sự công bằng trong đánh giá sự đóng góp của người lao động với quyền lợi mà họ nhận được, trong các quan hệ con người để không có sự phân biệt đối xử với người lao động nếu có những yếu tố không do họ kiểm soát. Cần tạo môi trường làm việc để người lao động được cảm thấy mình đang làm việc trong một môi trường công bằng.

Bài luận văn chủ yếu dựa vào học thuyết nhu cầu Maslow để nghiên cứu.

1.3. Nội dung của tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính

Tiền lương

“Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007) có” định nghĩa như sau: “Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm); Tiền công là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày) hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành.” [8]

“Tiền lương là động lực” quan trọng “kích thích người lao động tích cực làm việc cũng như tăng năng suất lao động. Tiền lương nếu được trả đúng với giá trị đóng góp của người lao động” nó sẽ tạo ra sự thỏa mãn, tuy nhiên nếu trả chưa xứng đáng với công sức người lao động bỏ ra nó sẽ gây ra sự bất mãn và trì trệ trong công việc. Cụ thể, tiền lương cao sẽ thu hút người lao động đến làm việc tại doanh nghiệp vì tiền lương là khoản thu nhập chính để người lao động chi trả và chu cấp cho cuộc sống của họ và gia đình. Hơn nữa, tiền lương cao còn biểu hiện về giá trị, địa vị và uy tín của người lao động do đó tiền lương có tác dụng khuyến khích người lao động hăng hái hơn trong công việc. Vì vậy tiền lương thường được coi là mục tiêu lao động hàng đầu của đa số người lao động.

Trong thực tế, các doanh nghiệp hiểu được điểm mấu chốt để tạo động lực cho người lao động chính là tiền lương và để có thể sử dụng tiền lương là

một công cụ kích thích người lao động thì hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp phải đảm bảo một số nguyên tắc sau:

Thứ nhất, tiền lương phải đảm bảo tính hợp pháp: Mỗi doanh nghiệp đều có các chính sách trả lương khác nhau, tuy nhiên đều phải tuân thủ theo quy định của Luật lao động, đảm bảo mức lương người lao động nhận được không thấp hơn mức lương tối thiểu theo quy định.

Thứ hai, “tiền lương phải đảm bảo tính công bằng: Doanh nghiệp cần tạo sự công bằng trong hệ thống lương bằng cách đảm bảo việc trả lương cần dựa trên kết quả lao động thực tế của người lao động và công bằng giữa những người lao động với nhau, người làm nhiều hưởng nhiều, người làm ít hưởng ít.” Ngoài ra, còn phải đảm bảo sự công bằng so với các công việc tương tự trên thị trường lao động.

Thứ ba, “tiền lương phải gắn liền với công việc, trả đúng với sức lao động bỏ ra của người lao động, không đặt nặng vấn đề bằng cấp hay thâm niên. bởi vì tiền lương là vấn đề quan trọng, là vấn đề tác động trực tiếp đến đời sống của NLD, đồng thời là vấn đề quan trọng việc góp phần ổn định an sinh xã hội và đặc biệt trong việc tạo động lực phát triển kinh tế - xã hội.

Thứ tư, “tiền lương phải đảm bảo khả năng tái sản xuất và nâng cao sức lao động và đời sống vật chất tinh thần cho người lao động. Tức là tiền lương phải đảm bảo đời sống tối thiểu cho người lao động và gia đình họ.”

Thứ năm, “tiền lương phải được xây dựng dựa trên vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm cần có để thực hiện” công việc đó.

Thứ sáu, “tiền lương phải đảm bảo tốc độ tăng năng suất lao động cao hơn tốc độ tăng tiền lương bình quân: điều này cần thiết để đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp”

Thứ bảy, “tiền lương phải đảm bảo tính rõ ràng, đơn giản và dễ hiểu: do tiền lương là mối quan tâm hàng đầu của người lao động nên một chính sách lương rõ ràng minh bạch và công khai sẽ có tác động trực tiếp tới động lực và thái độ làm việc của người lao động đồng thời giúp làm tăng hiệu quả trong hoạt động quản lý”.

Hiện nay, có 3 hình thức trả lương đang được áp dụng:

Trả lương theo thời gian: Trả lương cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế của họ.

Trả lương theo sản phẩm: Trả lương cho người lao động dựa trên số lượng, chất lượng sản phẩm họ làm ra.

Trả lương khoán: Trả lương cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành.

Tùy theo thực tế hoạt động tại mỗi doanh nghiệp cũng như tính chất của các công việc mà doanh nghiệp sẽ xây dựng các hình thức trả lương khác nhau tuy nhiên vẫn phải đảm bảo các nguyên tắc nêu trên để có tính kích thích và khuyến khích người lao động làm việc.

Tiền thưởng

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực của hai tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường là vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động; tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các sáng kiến cải tiến có giá trị. [8]

Do vậy các doanh nghiệp cần phải đưa ra chế độ thưởng rõ ràng với các mức thưởng cụ thể. Hiện nay, có một số hình thức trả thưởng đang được sử dụng phổ biến như:

- Thưởng hoàn thành vượt mức kế hoạch sản xuất.

- Thưởng từ lợi nhuận công ty.
- Thưởng do nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Thưởng do cải tiến, phát minh, sáng chế
- Thưởng tiết kiệm nguyên vật liệu, cắt giảm chi phí.
- Thưởng định kỳ đánh giá công việc, nâng lương, nâng bậc.

Việc xây dựng các hình thức thưởng và cơ chế thưởng rõ ràng sẽ giúp người lao động có thêm động lực để tích cực làm việc, cống hiến hết mình để tạo ra hiệu quả cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, để tiền thưởng có thể phát huy được tác dụng tạo động lực thì công tác trả thưởng phải đảm bảo lựa chọn các hình thức thưởng và quyết định thưởng hợp lý, căn cứ trên kết quả làm việc thực tế đồng thời cần thưởng kịp thời và đề cao tính công bằng. Nếu việc đặt ra chỉ tiêu và điều kiện xét thưởng không phù hợp và minh bạch sẽ làm giảm tác dụng của việc trả thưởng.

Thưởng hiệu suất không chỉ giúp giải quyết bài toán bổ sung một phần thưởng cho nhân viên làm việc tốt mà còn góp phần giúp doanh nghiệp của bạn cải thiện văn hóa làm việc, tất cả các bộ phận, nhân viên luôn nỗ lực tối ưu hóa công việc.

Phúc lợi

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của hai tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, phúc lợi là một dạng thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống như bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ, nghỉ phép, các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; các phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc các thành viên trong tổ chức [8].

Có hai dạng phúc lợi hiện nay đó là phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện. Phúc lợi bắt buộc là loại phúc lợi theo nhà nước quy định bao gồm bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế.

Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động trong các trường hợp ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, hưu trí hoặc tử tuất để góp phần giúp người lao động ổn định cuộc sống của họ và gia đình. Việc đóng đầy đủ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế sẽ kích thích người lao động hăng say, tự nguyện làm việc; tạo cho họ sự yên tâm vì cuộc sống của họ sẽ được đảm bảo khi có vấn đề gì đó xảy ra. Do vậy các doanh nghiệp cần tham gia đầy đủ bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế để bảo đảm quyền lợi cho người lao động.

- Các chế độ bảo hiểm xã hội hiện nay bao gồm:
- Chế độ trợ cấp ốm đau
- Chế độ trợ cấp tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp
- Chế độ thai sản
- Chế độ hưu trí
- Chế độ tử tuất

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do nhà nước quy định, các doanh nghiệp còn áp dụng một số phúc lợi tự nguyện tùy theo khả năng tài chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích người lao động tích cực làm việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Một số loại phúc lợi tự nguyện doanh nghiệp thường sử dụng hiện nay:

- Phúc lợi bảo hiểm: bao gồm bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống,
- bảo hiểm mất khả năng lao động.
- Phúc lợi bảo đảm: bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí.
- Phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt.
- Phúc lợi cho những giờ không lao động.
- Phụ cấp suất ăn giữa ăn, suất ăn tăng ca
- Các chế độ phúc lợi như: sinh nhật, hiếu hỉ, ốm đau, sinh nở, tàu xe về quê.
- Các chương trình du lịch tham quan nghỉ mát hàng năm
- Quà khuyến học cho các cháu thiếu nhi

Thông qua các chương trình phúc lợi nói trên, doanh nghiệp phần nào hỗ trợ những khó khăn trong đời sống của người lao động đồng thời tạo sự thỏa mãn trong công việc, kích thích người lao động làm việc và tăng năng suất lao động. Doanh nghiệp phải thực hiện tốt các chương trình phúc lợi, đảm bảo đầy đủ chế độ cho người lao động vì người lao động hiện nay làm việc trong bối cảnh một nền kinh tế phát triển, những nhu cầu cơ bản: ăn , mặc, ở.. không còn là nhu cầu đóng vai trò thống trị. Mà bên cạnh những nhu cầu ấy thì người lao động có những nhu cầu như được giải trí, giao lưu ,nhu cầu được tôn trọng, khẳng định bản thân ...những nhu cầu khác sẽ phát sinh khi mức sống của họ cao hơn. Hiện nay trình độ được đào tạo của nhân viên rất tốt, trong quá trình làm việc họ luôn muốn khẳng định mình, muốn mình trưởng thành hơn, muốn phát triển nghề nghiệp trong tương lai,...và mức lương không phải là yếu tố quyết định tất cả các lựa chọn của họ. Từ đó công ty phải xây dựng lộ trình công danh cho NLD, tạo cơ hội cho NLD phát triển trong tương lai góp phần tạo động lực cho người lao động tích cực làm việc, thúc đẩy sự khát khao, mong muốn vươn lên trong lao động mang lại hiệu quả to lớn cho tổ chức.

1.3.2. Tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

Tạo động lực lao động thông qua việc bố trí, sử dụng lao động

Để có thể sử dụng nhân lực một cách hiệu quả và bố trí đúng người đúng việc, trước hết doanh nghiệp cần tiến hành phân tích công việc một cách rõ ràng đồng thời xác định đúng trình độ năng lực của người lao động.

Việc phân tích công việc cụ thể chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp phân chia được các loại công việc, xác định được mức độ phức tạp của các công việc có trong tổ chức, chỉ rõ ra các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc từ đó bố trí người lao động phù hợp với công việc. Phân tích công việc còn xác định rõ trách nhiệm và nghĩa vụ của người thực hiện, từ đó làm cơ sở để đánh giá kết quả thực hiện công việc và tiến hành công tác khen thưởng kỷ luật hợp lý và công bằng.

Việc bố trí đúng người đúng việc trên hết sẽ giúp người lao động cảm thấy phù hợp và tự tin trong công việc, giúp khai thác hết các tiềm năng của người lao động trong một lĩnh vực cụ thể rồi từ đó sẽ có những tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của người lao động nói riêng và hiệu quả của toàn doanh nghiệp nói chung.

Tạo động lực lao động thông qua chính sách đào tạo phát triển

Đào tạo và phát triển NNL là tổng hợp các hoạt động học tập có tổ chức nhằm cung cấp cho người lao động những kỹ năng cụ thể để hoàn thành công việc hiện tại đồng thời chuẩn bị cho người lao động những kiến thức cần có để đáp ứng nhu cầu trong tương lai.

Đào tạo và phát triển NNL chính là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của người lao động. Đào tạo giúp người lao động có thêm kiến thức kỹ năng để thực hiện tốt công việc mình đang đảm nhiệm, giúp tăng hiệu quả công việc từ đó người lao động càng có thêm động lực để tiếp tục học tập và làm việc. Bên cạnh đó, việc đào tạo còn giúp doanh nghiệp

nâng cao chất lượng NNL, nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Doanh nghiệp có thể tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển bằng việc tự tổ chức các khóa đào tạo tại nơi làm việc hoặc có thể đăng kí cho người lao động tham gia các khóa đào tạo bên ngoài. Đồng thời, doanh nghiệp có thể tạo điều kiện động viên người lao động đi học thông qua việc hỗ trợ kinh phí đào tạo, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Bên cạnh đó, doanh nghiệp của cần quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để có thể phát huy được tối đa những kiến thức kĩ năng người lao động được đào tạo nhằm hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Việc khai thác hiệu quả các khả năng và tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội để họ phát triển chính là để đáp ứng nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu khẳng định bản thân của người lao động, từ đó thúc đẩy người lao động làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

Tạo động lực lao động thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quản lý quan trọng nhất và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá tác động rất lớn tới hành vi và thái độ của người lao động. Người lao động ngoài việc quan tâm đến đến vấn đề thù lao, họ còn cần sự công bằng và khách quan trong công tác đánh giá thực hiện công việc.

Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong việc trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả làm việc của người lao động gắn với thực tế những gì họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn và hài lòng, từ đó giúp họ có thêm động lực để tiếp tục hoàn thành tốt công việc. Ngoài ra việc đánh giá thực hiện công việc còn chỉ ra những khuyết điểm của người lao động, làm cơ sở để tiến hành công tác đào tạo, từ đó giúp người lao động bổ sung được kiến

thức, kĩ năng còn thiếu để hoàn thành công việc được giao, giúp người lao động có thể nâng cao hiệu quả làm việc và tạo ra động lực lao động cho họ.

Tuy nhiên các nhà quản trị lãnh đạo cần chú trọng nhiều hơn đến công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo sự minh bạch và công bằng cho tất cả mọi người. Công tác đánh giá sẽ tạo thêm động lực cho người lao động chỉ khi nó được người lao động công nhận và cảm thấy được đánh giá đúng khả năng của mình.

Tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến

Theo tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu được khẳng định bản thân là 2 nhu cầu cao nhất của người lao động. Từ đó cho thấy người lao động luôn khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến và phát triển trong con đường nghề nghiệp của mình vì thăng tiến chính là cách để họ tự khẳng định vị thế của mình và thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng. Trong quá trình làm việc, người lao động luôn cố gắng cống hiến khả năng của mình cho doanh nghiệp và nếu như họ thấy họ có cơ hội phát triển thì họ sẽ càng cố gắng làm việc hơn nữa để nâng cao hiệu quả. Nếu đáp ứng được nhu cầu này của người lao động thì đây chính là một biện pháp tạo động lực rất có hiệu quả.

Nhà quản lý nên xây dựng những nấc thang nghề nghiệp, cùng người lao động trao đổi về những vị trí trong nấc thang đó. Việc làm này sẽ thể hiện sự quan tâm và tin tưởng của nhà lãnh đạo đối với người lao động.

Bên cạnh đó, việc xét thăng tiến phải dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả làm việc thực tế cũng như năng lực tiềm năng của người lao động. Đồng thời thăng tiến phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng và tiến hành công khai trong tập thể người lao động.

Tạo động lực lao động thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc là nơi người lao động tiếp xúc hàng ngày vì vậy nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ và hiệu quả làm

việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi sẽ giúp người lao động yên tâm làm việc, phát huy năng lực của mình. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc chưa tốt sẽ đẩy người lao động làm việc trong tình trạng căng thẳng, mệt mỏi, bất an về cả tinh thần và thể chất.

Do đó, để tạo cho người lao động một môi trường làm việc tốt thì đầu tiên cần cung cấp đầy đủ các dụng cụ, công cụ lao động, trang bị máy móc, thiết bị và bố trí sắp xếp chúng một cách thuận tiện nhất để đảm bảo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Đồng thời, cung cấp đầy đủ các thiết bị bảo hộ lao động đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe và đảm bảo người lao động luôn được làm việc trong một môi trường an toàn, thoải mái.

Bên cạnh đó, việc xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác cũng giúp người lao động hăng hái làm việc hơn. Nhà lãnh đạo có thể đạt được điều này thông qua việc tổ chức làm việc nhóm, tổ chức các chương trình cuộc thi văn nghệ, thể thao, các chương trình tham quan du lịch,.. nhằm tăng tinh thần đoàn kết giữa những người lao động, để họ có cơ hội trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, tìm hiểu về nhau, chia sẻ những khó khăn trong công việc cũng như cuộc sống. Việc làm này giúp các mối quan hệ trong công ty trở nên thân thiết hơn, người lao động sẽ chủ động hợp tác, giúp đỡ lẫn nhau để đạt được kết quả cao nhất. Khi đó người lao động sẽ muốn gắn bó với công ty lâu dài hơn, đồng thời cảm thấy yêu thích công việc mình đang làm và cố gắng nỗ lực để hoàn thành tốt nhất công việc đó.

1.4. Các tiêu chí đánh giá động lực lao động

Theo Nguyễn Thị Hồng, “Đánh giá động lực lao động là quá trình thu thập và xử lý thông tin nhằm xác định giá trị hiện tại của động lực lao động. Đánh giá động lực lao động cũng có thể hiểu là quá trình thu thập và xử lý thông tin nhằm trả lời câu hỏi: động lực lao động của một cá nhân, một nhóm, một tổ chức nào đó đang là bao nhiêu, cao hay thấp, tăng hay giảm.” [10]

Động lực lao động có thể được đánh giá một cách trực tiếp và tổng quát qua tiêu chí mức độ nỗ lực tự nguyện nhằm gia tăng kết quả thực hiện công việc. Đây là một tiêu chí định tính. Để đo lường nó ta cần phải sử dụng thang đo định tính. Kết quả của nó khó có thể chính xác tuyệt đối. Tuy nhiên, tiêu chí này trực tiếp thể hiện động lực lao động. Nó chưa bị trộn lẫn các yếu tố ngoại cảnh khác. Sử dụng tiêu chí mức độ nỗ lực làm việc kết hợp với thang đo Likert 5 mức: (1) Rất thấp; (2) Thấp; (3) Trung bình; (4) Cao, (5) Rất cao để khảo sát đánh giá động lực lao động. Đây là thang đo do nhà tâm lý học người Mỹ Rensis Likert (1903) phát triển.

1.4.1. Kết quả và hiệu quả công việc

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức.

Đánh giá kết quả làm việc là so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được thể hiện qua tỷ lệ hoàn thành công việc. Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động.

Với bộ phận trực tiếp sản xuất thì kết quả lao động còn được thể hiện qua các chỉ tiêu: hệ số hoàn thành định mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ

sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty...

Với bộ phận gián tiếp sản xuất: tỷ lệ công việc được hoàn thành, số ngày công lao động thực tế của người lao động, mức độ chuyên cần, hiệu quả sử dụng thời gian, những sáng kiến ...

1.4.2. Thái độ, hành vi làm việc của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động gồm: mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi tạo động lực; sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực.

Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của họ. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

Khi người lao động có được động lực làm việc thì mức độ tuân thủ mệnh lệnh cấp trên sẽ tăng lên. Họ có mục tiêu cá nhân để hướng đến mục tiêu chung của cả công ty. Việc tuân thủ nội quy công ty hoặc tuân thủ mệnh lệnh cấp trên là một trong những yếu tố cơ bản để hình thành văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tới.

Thái độ làm việc của người lao động khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống

nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.4.3. Ý thức chấp hành kỷ luật

Chính sách tạo động lực tốt sẽ là những chính sách nhận được sự đồng thuận, ủng hộ của tất cả các thành viên trong tổ chức, nhờ đó mà cũng giúp tổ chức loại bỏ được những bất đồng, hay tâm lý không phục là nguyên nhân của việc người lao động chấp hành kỷ luật thiếu nghiêm túc, không tự giác. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động như:

Số ngày vắng mặt không lý do

Số giờ đi muộn, về sớm

Số vụ làm việc riêng trong giờ làm việc

Số vụ không chấp hành nội quy về an toàn lao động

Số vụ rời bỏ vị trí việc làm

Sử dụng máy móc thiết bị của đơn vị vì mục đích cá nhân

1.4.4. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức

Tạo động lực tốt sẽ khuyến khích cho người lao động làm việc chuyên tâm hơn và ít có suy nghĩ bỏ việc, tình nguyện gắn bó lâu dài với tổ chức. Các tiêu chí để đánh giá mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức như: số lao động bỏ việc hằng năm, số lao động xin nghỉ khi chưa đến tuổi về hưu...

Tỷ lệ bỏ việc:

Tỷ lệ nghỉ việc = Số lượng nghỉ việc/Số Nhân sự Trung bình * 100.

Ý nghĩa của chỉ tiêu: Chỉ tiêu này cho biết trong một năm tỷ lệ bỏ việc chiếm bao nhiêu %. Tỷ lệ này càng cao thể hiện mức độ gắn bó với doanh nghiệp càng giảm và ngược lại

1.4.5. Sự hài lòng của người lao động

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

1.5. yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

1.5.1. Yếu tố thuộc về người lao động

Động lực lao động xuất phát từ trong mỗi người lao động và hướng vào công việc. Bởi vậy, những yếu tố thuộc về đặc tính cá nhân bên trong mỗi con người sẽ ảnh hưởng đầu tiên đến động lực lao động. Ngoài ra các yếu tố thuộc về công việc, xung quanh và liên quan đến công việc cũng ảnh hưởng đến động lực lao động.

Tính hấp dẫn của công việc:

Những công việc đơn giản, có tính chất lặp đi lặp lại thường tạo sự nhàm chán và ít tạo hứng thú làm việc đối với người lao động. Vì thế để công việc luôn tạo ra sự hứng thú cho người lao động thì người quản lý cần quan tâm tới hoạt động phân tích và thiết kế công việc sao cho các nhiệm vụ phải được thiết kế cụ thể, mang tính thách thức.

Điều kiện lao động:

Người lao động là người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, trực tiếp tạo ra hiệu quả hoạt động cho tổ chức. Nếu người lao động được làm việc trong điều kiện làm việc tốt như: trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, nơi làm việc được tổ chức bố trí hợp lý, phương pháp sản xuất hiện đại đem lại năng suất lao động cao, bầu không khí tâm lý của tập thể lao động thoải mái, tin tưởng... sẽ làm cho người lao động cảm thấy yên tâm làm việc, có điều kiện để phát huy

sáng tạo trong công việc đem lại năng suất cao và ngược lại. Do đó, người quản lý phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo ra các điều kiện thuận lợi cho người lao động để họ hăng say làm việc.

Công tác an toàn lao động:

là một yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc cũng như chất lượng công việc của người lao động. Nếu người lao động được làm việc trong một tổ chức có trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ, an toàn lao động thì họ sẽ thấy mình được quan tâm, được coi trọng. Khi đó sẽ yên tâm làm việc, thấy gắn bó với tổ chức hơn và nó sẽ góp phần không nhỏ vào việc tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức.

Bố trí đúng người, đúng việc:

Mỗi công việc khác nhau sẽ yêu cầu về năng lực, trình độ của mỗi người lao động là khác nhau. Người lao động sẽ cảm thấy có hứng thú, có động lực làm việc khi họ được bố trí làm những công việc phù hợp với năng lực sở trường, có cơ hội sử dụng kiến thức, kỹ năng vào trong công việc, được tự chủ trong công việc và nhận được phản hồi kết quả làm việc, được hưởng những quyền lợi xứng đáng khi hoàn thành tốt công việc được giao. Vì vậy, để bố trí người lao động làm những công việc phù hợp, nhà quản lý cần phải tiến hành phân tích công việc cụ thể. Khi đó việc bố trí lao động sẽ khoa học hơn, hợp lý hơn. Người lao động có cơ hội phát huy tối đa năng lực và sở trường của mình.

Nói tóm lại, bản chất công việc có vai trò quyết định đến động lực làm việc của người lao động, vì vậy nhà quản lý cần phải quan tâm tới hoạt động phân tích và thiết kế công việc sao cho các nhiệm vụ phải được thiết kế cụ thể, mang tính thách thức trong công việc để thôi thúc người lao động, tạo cơ hội cho họ phát triển hết khả năng của mình.

1.5.2. Yếu tố thuộc về công ty

Nhóm yếu tố này thể hiện sự ủng hộ và tạo điều kiện của từ chức để người lao động có thể đem những khả năng của bản thân cống hiến cho mục tiêu chung và cũng chính là giúp họ đạt được mục tiêu của chính mình. Để nhìn thấy rõ sự tác động của chúng, cụ thể xem xét một số yếu tố cần bàn dưới đây.

Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức:

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

Văn hóa tổ chức:

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

Văn hoá mạnh có thể có những ảnh hưởng tiêu cực hoặc tích cực tới tổ chức và hành vi của nhân viên. Theo Microsof, Mary Kay: “Văn hoá mạnh có thể góp phần làm giảm sự luân chuyển lao động vì văn hoá mạnh quy tụ được sự nhất trí cao giữa những thành viên về những gì mà tổ chức của họ đề ra”. Nhất trí về mục đích như vậy sẽ tạo ra được sự liên kết, sự trung thành và sự cam kết với tổ chức và như thế sẽ giảm được xu hướng người lao động từ bỏ tổ chức của họ. Mặt khác, văn hoá mạnh còn có tác dụng làm tăng tính nhất quán của hành vi. Hiểu theo cách này, văn hoá mạnh có thể có tác dụng thay thế cho sự chính thức hoá. Chính thức hoá cao trong tổ chức thường tạo ra được tính

phục tùng kỷ luật, tính kiên định và khả năng tiên đoán -những tác động phổ biến tới động lực làm việc của người lao động.

Không những thế nó còn giúp các thành viên tổ chức gắn bó với nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo ra tinh thần trong làm việc tự giác, đồng nghiệp thân thiện hợp tác cùng nhau làm việc nhằm đạt mục tiêu chung của tổ chức, giúp người quản lý và nhân viên sát lại gần nhau hơn. Người quản lý sẽ hiểu nhân viên nghĩ gì, những định hướng chính sách của tổ chức đã hợp lý chưa để điều chỉnh kịp thời, làm cho cấp dưới tự giác tuân thủ và giảm sự giám sát trong công việc. Từ đó sẽ tạo được sự nhất trí cao giữa các thành viên, tăng sự hợp tác, sự trung thành và cam kết của các thành viên với tổ chức. -> Văn hóa là công cụ tạo động lực cho người lao động

Các quy định về văn hóa, các giá trị đưa ra phải thích hợp

Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động:

Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động. Do vậy, quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng g tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức mang đó. Việc đưa ra các chính sách tạo động lực lao động vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động. Nếu nhà quản lý quan tâm đến công tác tạo động lực lao động thì các chính sách, chương trình tạo động lực sẽ được đầu tư, đem lại hiệu quả và ngược lại.

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo:

Là người đứng đầu của một tổ chức cho nên kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo của Nhà quản lý tác động trực tiếp đến động lực tinh thần của nhân viên. Một lãnh đạo có kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả với các nhân viên khác nhau, với tâm lý và khát vọng khác nhau. Ngược lại, nếu lãnh đạo mà thiếu kinh nghiệm có thể sẽ không được nhân viên tin tưởng sẽ gây tâm lý chán trường, không muốn làm việc dưới quyền của lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo cũng có quyết định đến sự tự nguyện làm việc của nhân viên. Ví dụ một lãnh đạo chuyên quyền độc đoán có thể làm cho nhân viên sợ hãi, thực hiện các nhiệm vụ được giao như là một sự ép buộc, nghĩa là thiếu động lực thực sự để làm việc. Một lãnh đạo dân chủ là người lãnh đạo quan tâm thu hút người lao động vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý kiến của người lao động để đưa ra quyết định cuối cùng, tạo lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. Đối với lãnh đạo tự do là người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực và sự cam kết với tổ chức thì sẽ đem lại thiệt hại cho tổ chức.

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

Chính sách nhân sự và sự thực hiện các chính sách trong tổ chức:

Việc xây dựng các chính sách thường phụ thuộc vào mục tiêu của tổ chức bởi chính mục tiêu cho thấy lĩnh vực dùng người của tổ chức đó. Các chính sách nhân sự trong tổ chức từ tuyển mộ tuyển chọn, bố trí, đào tạo, đánh giá thực hiện công việc, thù lao lao động đến vấn đề an toàn và vệ sinh lao động... tất cả đều ảnh hưởng lớn tới động lực lao động. Các chính sách quản lý nhân

sự đúng đắn và hợp lý không những giúp người quản lý có thể điều hành tổ chức một cách có hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức mà còn đảm bảo các quyền lợi cũng như mong đợi của người lao động từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Nếu người lao động được cung cấp nơi làm việc an toàn; trả lương cao với người có kết quả cao; đảm bảo sự thăng tiến cho những người có năng lực và thành tích tốt; khuyến khích nhân viên làm việc hết khả năng, được tạo điều kiện để phát huy năng lực sở trường...họ sẽ gắn bó với công ty, nỗ lực hết mình để đóng góp cho công ty. Ngược lại, nếu các chính sách quản lý nhân sự không hợp lý hoặc không được thực hiện tốt mà không có sửa đổi thì về lâu dài người lao động có thể sẽ cảm thấy bất mãn, giảm động lực lao động thậm chí rời bỏ doanh nghiệp để tìm đến những nơi làm việc khác tốt hơn. Do vậy, để các chính sách thực sự phát huy vai trò trong quản lý, tạo được động lực làm việc cho người lao động thì việc xây dựng các chính sách quản lý nhân sự khoa học, rõ ràng, linh hoạt mềm dẻo, đảm bảo công bằng là việc làm cần thiết và quan trọng của tổ chức.

1.5.3. Yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

Các yếu tố môi trường bên ngoài rất đa dạng có tác động gián tiếp tới động lực làm việc của người lao động. Sự ảnh hưởng của chúng có thể xem xét qua một số yếu tố điển hình sau:

Vị thế của ngành:

Những người lao động làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc. Bởi công việc họ đang làm là mong ước của nhiều người vì nếu không tự nỗ lực, phấn đấu thì họ sẽ dễ dàng bị sa thải. Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không hài lòng với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc dẫn nhận làm giảm động lực làm việc. Cho

nên sự hấp dẫn của Vị thế của ngành tạo ra sự thuận lợi trong công tác tạo động lực lao động của tổ chức. Các tổ chức, doanh nghiệp cũng cần chú ý tới việc nâng cao vị thế, uy tín và hình ảnh của mình để người lao động thấy tự hào về công ty, góp phần thay đổi cách nhìn nhận của xã hội đối với ngành nghề.

Chính sách và pháp luật của nhà nước:

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

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

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

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

định công việc và thu nhập cho người lao động nếu như muốn khắc phục tâm trạng bi quan của người lao động trong bối cảnh kinh tế suy thoái. Nhu cầu an toàn của người lao động được thỏa mãn và động lực lao động của họ tăng lên bởi họ thấy tổ chức cùng chia sẻ rủi ro với mình.

Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động:

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

Các giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc:

Ở những nước châu Âu như Anh, Mỹ thì chủ nghĩa cá nhân được đề cao, các cá nhân trước hết là quan tâm đến lợi ích của chính bản thân mình trước rồi mới đến những người thân thiết. Họ coi trọng sự cố gắng phấn đấu của chính bản thân, muốn khẳng định mình bằng chính năng lực, do đó sự liên kết và tính tập thể trong lao động không cao. Trong khi đó ở phương Đông như Nhật Bản lại có xu hướng đề cao tinh thần tập thể, mong muốn sự hợp tác, liên kết, hỗ trợ, che chở lẫn nhau. Sự khác biệt về văn hóa, giá trị truyền thống này có ảnh hưởng lớn đến tinh thần và thái độ làm việc của người lao động. Do đó, khi xây dựng chính sách tạo động lực lao động cần phải quan tâm đến khía cạnh giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc. Đặc biệt đối với các tổ chức có sự đa dạng về văn hóa.

Chính sách tạo động lực của các công ty đối thủ:

Các doanh nghiệp với các chính sách đãi ngộ và thu hút nhân tài khác nhau sẽ tạo nên cầu về lao động trên thị trường đa dạng, từ đó có sự cạnh tranh, lôi kéo, hấp dẫn người lao động tạo nên sự biến động nhân sự. Những doanh nghiệp có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. Thu hút được nguồn lao động có chất lượng cao, giữ chân được nhân viên có năng lực. Từ đó doanh nghiệp muốn giữ chân người lao động thì phải điều chỉnh chính sách nhân sự phù hợp hơn trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của đơn vị mình và của các doanh nghiệp khác.

1.6. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số đơn vị và bài học cho Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty du lịch Vietravel

Trên cơ sở phát triển bền vững hơn 20 năm hình thành và phát triển, Vietravel hướng đến trở thành 1 trong 10 Tập đoàn lữ hành hàng đầu khu vực Châu Á và là Công ty đa quốc gia vào năm 2020.

Mang lại cảm xúc thăng hoa cho du khách trong mỗi hành trình - Đây là mục tiêu và là sứ mệnh Vietravel cam kết và nỗ lực mang lại cho du khách. Vietravel trở thành người bạn đồng hành cùng du khách trong mọi hành trình du lịch và tạo ra những giá trị tốt đẹp. Tại Vietravel, du lịch không những là hành trình khám phá mà còn là hành trình sẻ chia, thể hiện dấu ấn khác biệt của Thương hiệu Vietravel từ 3 thuộc tính thương hiệu: Sự chuyên nghiệp, mang lại cảm xúc thăng hoa cho khách hàng và những giá trị gia tăng hấp dẫn cho du khách sau mỗi chuyến đi.

Tạo động lực lao động bằng công cụ tài chính: Chính sách lương thưởng của Công ty du lịch Vietravel được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh

bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho người công nhân vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động. Đồng thời khuyến khích công nhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Đồng thời, có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của công nhân về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

Tạo động lực lao động bằng công cụ phi tài chính: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các công nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

Về chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi công nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

Tất cả những chính sách trên đã được công ty quy định rõ ràng trong các văn bản của Công ty, công nhân sản xuất có thể minh bạch để phấn đấu và tin tưởng vào sự quan tâm của Công ty dành cho họ.

1.6.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty Du lịch Elite Tour

Là đơn vị đã có nhiều năm kinh nghiệm trong ngành du lịch với các tour du lịch trong và ngoài nước, Công ty Du lịch Elite Tour đã và đang mang đến cho khách hàng những trải nghiệm du lịch hiện đại, thoải mái và kết nối với các bản sắc đặc trưng của từng quốc gia.

Qua từng năm hoạt động, Elite Tour đã và đang khẳng định được vị trí, thương hiệu của mình cũng như những bước tiến vượt bậc sánh tầm với nhiều đơn vị khác trong lĩnh vực du lịch. Ngoài ra, với sự phát triển không ngừng của đội ngũ nhân viên trình độ cao, nhiệt tình và được đào tạo chuyên nghiệp; đội ngũ hướng dẫn viên có nhiều năm kinh nghiệm phục vụ du lịch, chính vì vậy Elite Tour đã và đang có những đóng góp không nhỏ cho dịch vụ nghỉ dưỡng và ngành du lịch Việt Nam.

Chính sách lương, thưởng: Chính sách lương thưởng của Công ty được xây dựng nhằm đảm bảo tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho người lao động vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động. Đồng thời khuyến khích công nhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn, khoa học kỹ thuật. Đồng thời, có nhiều hình thức thưởng khác nhau, không những đáp ứng được nhu cầu của nhân viên về ổn định thu nhập mà còn kịp thời động viên kích thích họ làm việc hăng say, cống hiến hết mình vì doanh nghiệp.

Chính sách thăng tiến: Công ty luôn có chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và các chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Trong đó có các chính sách: Quy hoạch cán bộ nguồn, chính sách luân chuyển cán bộ, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Công ty luôn có chính sách thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài năng.

Chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

1.6.3. Kinh nghiệm tạo động lực lao động rút ra cho Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

Mỗi doanh nghiệp khác nhau với những thế mạnh đặc trưng sẽ có những cách thức riêng để tạo động lực lao động.

Công ty du lịch Viettravel lựa chọn cách sử dụng nhóm các công cụ tài chính và phi tài chính.

Công ty Du lịch Elite Tour Việt Nam đề tạo động lực lao động lại tập trung vào chế độ lương thưởng, chính sách thăng tiến và chính sách đào tạo.

Từ những kinh nghiệm của các tổ chức ở trên, cộng với tình hình thực tiễn của Công ty Cổ phần Tập đoàn Austdoor, học viên xin được đề xuất đưa ra bài học kinh nghiệm rút ra như sau:

Thứ nhất, Chính sách lương thưởng tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch. Công ty áp dụng chế độ trả lương một phần theo sản phẩm làm cho người công nhân vì lợi ích vật chất mà quan tâm đến việc nâng cao năng suất lao động.

Thứ hai, phải có chính sách đề bạt, thăng tiến rõ ràng. Phải nuôi dưỡng và luôn quan tâm tới công tác này để người lao động phải nỗ lực không ngừng và hy vọng những đóng góp của mình được đền đáp xứng đáng.

Thứ ba, về chính sách đào tạo: Công ty khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi công nhân viên phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

Thứ tư, các nhà quản lý phải xây dựng môi trường làm việc an toàn, đầy đủ phương tiện vật chất để người lao động yên tâm trong công việc. An toàn vệ

sinh lao động, cải thiện điều kiện làm việc được chú trọng tạo tâm lý yên tâm, tin tưởng cho người lao động chuyên tâm làm việc.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH VẠN HƯƠNG

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

2.1.1. Thông tin chung về doanh nghiệp

Tên quốc tế: VAN HUONG INVESTMENT AND TOURIST JOINT STOCK COMPANY

Tên viết tắt: VAN HUONG INVESTOCO

Mã số thuế: 0201034792

Địa chỉ thuế: Khu Du lịch Quốc tế Đồi Rồng, Phường Vạn Hương, Quận Đồ Sơn, Hải Phòng

Đại diện pháp luật: PHẠM NGỌC TUÂN

Điện thoại: 02253865879

Fax: 0313865859

Ngày cấp: 12/01/2010

Ngành nghề chính: Dịch vụ du lịch, lữ hành

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Trải qua 12 năm xây dựng và phát triển, Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương đã và đang ngày càng không chỉ khẳng định được vị thế của mình trong lĩnh vực dịch vụ du lịch và lữ hành tại thị trường Việt Nam mà còn trên thị trường quốc tế. Một hành trình phát triển liên tục không ngừng, Công ty đã gặt hái được nhiều thành tích đáng kể như tốc độ tăng trưởng kinh doanh đều đạt 150% so với năm trước, quy mô và đội ngũ nhân sự tăng trưởng mạnh, số lượng khách hàng tăng cao, hệ thống đối tác dịch vụ đa dạng và hợp tác chặt chẽ.

Quy mô ban đầu của Công ty chỉ là một văn phòng nhỏ, với hơn 08 cán bộ công nhân viên, và số vốn ít ỏi, bất chấp khó khăn, gian khổ, làm việc trong điều kiện hết sức khó khăn, thiếu thôn đủ đường, Lãnh đạo Công ty cùng với cán bộ công nhân viên đã “khởi nghiệp” từ những tour du lịch Nội địa giá rẻ dành cho công nhân, học sinh và khách du lịch lẻ thậm chí thương mại cả từng chiếc vé tàu, cho thuê xe đám cưới hỏi, có những nhưng Công ty vẫn quyết tâm thực hiện, trước nhất là vì mục tiêu tồn tại và sau đó là khẳng định uy tín và thương hiệu của mình

Trong suốt quá trình hoạt động, không thể kể hết những khó khăn chồng chất cũng như những trở ngại không lường mà tập thể cán bộ công nhân viên Công ty phải vượt qua từ những ngày tháng khởi nghiệp, đổi lại đến nay công ty đã khẳng định được uy tín, vị thế, thương hiệu của mình trong lĩnh vực dịch vụ Du lịch và Lữ hành.

Để tồn tại trên thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của thị trường cũng như sự phát triển không ngừng của đất nước, Công ty đã xây dựng chiến lược cho riêng mình, trong đó trọng tâm là đầu tư vào nguồn nhân lực chất lượng cao, bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ công nhân viên;

Công ty không ngừng đổi mới công nghệ, trang bị máy móc, phương thức tổ chức và kết nối dịch vụ hiện đại, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào đổi mới biện pháp quảng bá và kinh doanh theo hướng thương mại điện tử. Qua đó, đã tạo được uy tín với các đối tác cung ứng dịch vụ, đồng thời tạo được nền móng vững chắc để Công ty phát triển trong điều kiện mới.

Với phương châm “Coi con người là nhân tố trung tâm để quyết định thành công, phồn thịnh và phát triển bền vững”, vì vậy Lãnh đạo Công ty luôn quan tâm đến đời sống của CBNV, bằng những việc làm cụ thể như mở rộng quy kinh doanh, đa dạng hóa hệ thống dịch vụ du lịch góp phần tạo công ăn

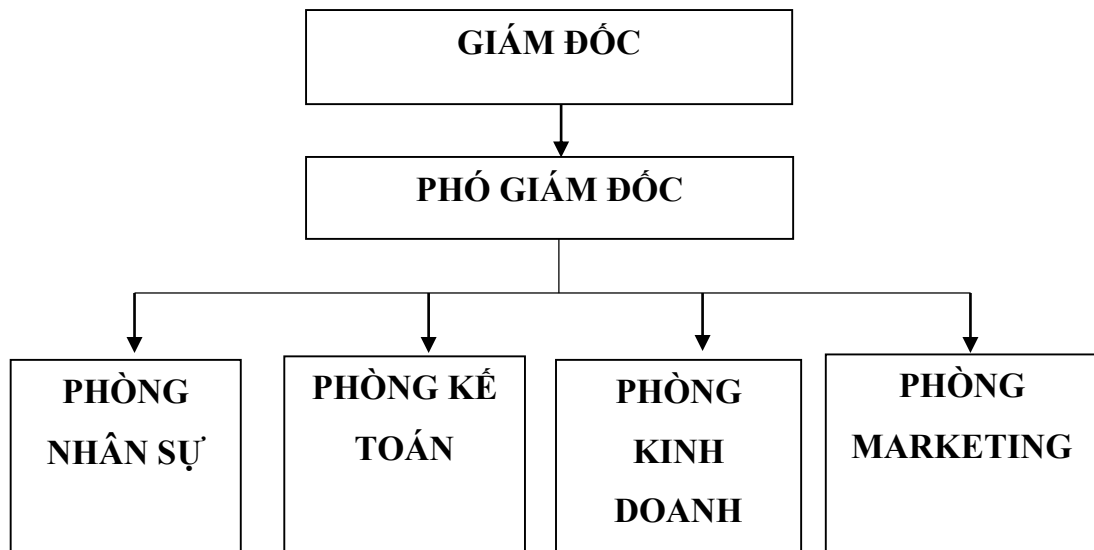
việc làm ổn định và tăng thu nhập cho cán bộ công nhân viên của Công ty. Điều này được thể hiện rất rõ qua mức thu nhập, chính sách chia sẻ lợi nhuận, chính sách khen thưởng và các chính sách bảo hiểm xã hội, y tế, đồng thời cũng từ các tổ chức bài bản này, Công ty đã tập trung được trí tuệ tập thể, sự nhiệt huyết, đoàn kết và phát triển một cách toàn diện.

Có được những kết quả trên, không chỉ có sự nỗ lực cố gắng của Ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ công nhân viên của Công ty mà còn là sự quan tâm, tạo điều kiện của các cơ quan quản lý du lịch Hải Phòng, chính quyền địa phương, các đơn vị đối tác dịch vụ và du lịch trên cả nước và trên hết là những khách hàng thân quen. Nhờ đó Công ty có thêm nhiều cơ hội để khẳng định vị thế của mình, không ngừng lớn mạnh, vươn cao, xây dựng hình ảnh doanh nghiệp có uy tín, góp phần vào sự phát triển chung ngành dịch vụ du lịch và nền kinh tế Việt Nam. Đây cũng chính là động lực để Lãnh đạo, cán bộ công nhân viên Công ty tiếp tục vươn lên, gặt hái được nhiều thành tích cao hơn nữa trong thời gian tới.

2.1.3. Lĩnh vực hoạt động kinh doanh

Công ty hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ du lịch và lữ hành, các hoạt động liên quan đến du lịch.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức bộ máy



Sơ đồ 1.1: Cơ cấu bộ máy nhân sự

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Bộ máy quản lý của Công ty tương đối tinh gọn, với nhân viên chủ chốt giàu kinh nghiệm và sáng tạo. Trong Công ty mọi hoạt động kinh doanh được đặt dưới sự lãnh đạo trực tiếp của ban giám đốc, giúp việc cho giám đốc là các phòng ban, mỗi phòng ban có chức năng nhiệm vụ riêng nhưng luôn có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các phòng ban để tạo ra tính thống nhất trong thực hiện những phương hướng và chiến lược của Công ty.

2.2. Thực trạng nguồn nhân lực và đội ngũ nhân viên khối văn phòng của công ty

2.2.1. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty

Nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của công ty, nó quyết định đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong những năm qua, công ty đã hình thành cho mình một đội ngũ lao động có tâm huyết và giỏi chuyên môn.

Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động theo giới tính

(ĐVT: Người/%)

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ
Nam	43	58.11	55	57.89	75	55,55
Nữ	31	41.89	40	42.10	60	44,44
Tổng	74		95		135	

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Nhận xét: Qua bảng số liệu trên ta thấy số lượng lao động nam và nữ trong 2 năm đều tăng nhưng tỷ lệ lao động nam qua các năm giảm dần và tỷ lệ lao động nữ tăng lên tương đương. Năm 2019 tỷ lệ nam là 58,11%, sang năm 2020 tỷ lệ này giảm xuống 57,89% và dừng ở 55,55% năm 2021. Trong khi đó tỷ lệ lao động nữ có xu hướng tăng lên, năm 2019 là 41,89%, năm 2020 là 42,10% và tăng thêm 2,34% vào năm 2021. Tuy nhiên, qua đòi hỏi của công việc ước tính rằng số lao động nam sẽ luôn duy trì ở mức cao hơn lao động nữ với những yêu cầu đặc thù về thể lực và thời gian và vùng hoạt động.

Cơ cấu lao động theo trình độ.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ

(ĐVT: Người/%)

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ	SL	Tỉ lệ
Trên đại học	12	16.22	16	16.84	23	17.04
Đại học	45	60.81	61	64.21	94	69.63
Cao đẳng, trung cấp	9	12.16	8	8.42	8	5.93
Lao động phổ thông	8	10.81	10	10.53	10	7.41
Tổng	74	100	95	100.00	135	100.00

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Nhận xét

Qua bảng 2.2 ta thấy tỷ lệ lực lượng lao động trình độ cao ngày càng gia tăng và tỉ lệ lao động phổ thông năm 2019 đã giảm rất đáng kể so với hai năm trước. Năm 2020 trình độ trên đại học chiếm 16,84%, tỷ lệ đại học chiếm 60,81% năm 2019, tăng lên 64,21% năm 2020 và đạt 69,63% năm 2021. Tỷ lệ lao động cao đẳng trung cấp và lao động phổ thông liên tục giảm theo từng năm. Phong trào học tập nâng cao trình độ chuyên môn kinh nghiệm trong công ty luôn được lan tỏa và phát huy, cán bộ nhân viên liên tục học các khóa đào tạo trên đại học.

2.2.2 Thực trạng đội ngũ nhân viên văn phòng của công ty

Trong mỗi công ty hay tổ chức, doanh nghiệp đều không thể thiếu vị trí nhân viên văn phòng hay nói cách khác chúng giữ vai trò rất quan trọng. Nhân viên văn phòng có thể hiểu là những người làm việc tại văn phòng, chứ chức vụ nhân viên của phòng ban cụ thể trong doanh nghiệp, ví dụ như nhân viên hành chính nhân sự, nhân viên kế toán, nhân viên kinh doanh... Một nhân viên văn phòng luôn luôn bận rộn đôi khi phải làm khá nhiều công việc cùng một

lúc không giống như nhiều người thường nghĩ. Điều này càng thấy rõ hơn ở các công ty hay doanh nghiệp lớn. Trong bài luận văn này, học viên nghiên cứu hoạt động tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng, là những người lao động đang làm việc thuộc các phòng ban chức năng của Công ty, những người lao động không nắm giữ vai trò, chức vụ lãnh đạo quản lý.

Bảng 2.3: Cơ cấu đội ngũ nhân viên khối văn phòng Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Tổng số lượng NVVP	55	76	114
	Phòng Nhân sự	5	6	7
	Phòng Kế toán	6	6	7
	Phòng Kinh doanh	34	49	81
	Phòng Marketing	10	15	19
2	Trình độ			
	Trên đại học	14	20	34
	Đại học	41	56	80
3	Giới tính			
	Nam	27	37	51
	Nữ	28	39	63

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Số lượng nhân viên khối văn phòng của Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương làm việc trong các phòng Nhân sự, kế toán, marketing và phòng kinh doanh. Đây là lực lượng lao động có trình độ học vấn và chuyên môn cao, số lượng nhân viên có trình độ trên đại học liên tục tăng mạnh qua mỗi năm.

A) Đặc điểm lao động của đội ngũ văn phòng theo nhóm trình độ nghiệp vụ (2019-2021)

Nếu xem ở khía cạnh theo trình độ chuyên môn cho thấy lực lượng lao động tại Công ty có chất lượng tương đối cao với tốc độ tăng tương đối nhanh, trong đó trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao 75,54% (2019), 73,68% (2020), 70,17% (2021). Và trình độ trên đại học chiếm 25,45% (2019), 26,31% (2020), 29,82% (2021).

Lực lượng lao động có trình độ đã ngày càng cao thì khả năng nắm bắt công việc, làm chủ công nghệ càng tốt từ đó nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, đạt nhiều thành tích

B) Đặc điểm lao động của đội ngũ văn phòng theo nhóm giới tính (năm 2019-2021)

Đối với một ngành dịch vụ với đặc thù công việc phù hợp với lao động nữ hơn lao động nam như ngành du lịch thì cơ cấu lao động theo giới tính của Tổng Công ty là hoàn toàn hợp lý. (cụ thể năm 2020 – 2021 số nhân viên nữ là 63 trên tổng số 114 nhân viên văn phòng). Tuy số lao động tại Công ty là nữ nhiều hơn nhưng nhu cầu đối với công việc của nam và nữ là khác nhau nên khi tiến hành công tác tạo động lực lao động cũng cần phải quan tâm đến việc xác định nhu cầu của lao động theo giới tính để đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp thỏa mãn nhu cầu của người lao động. (đã trình bày rõ đặc điểm lứa tuổi của đội ngũ nv văn phòng tại cty)

2.3. Thực trạng tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại công ty

2.3.1. Thực trạng tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính

Trong các hoạt động tạo động lực bằng công cụ kích thích tài chính như đã nêu ở trên, bao gồm tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi.

Trước hết cần xem xét về chính sách tiền lương và việc thực hiện chế độ phúc lợi cho người lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.

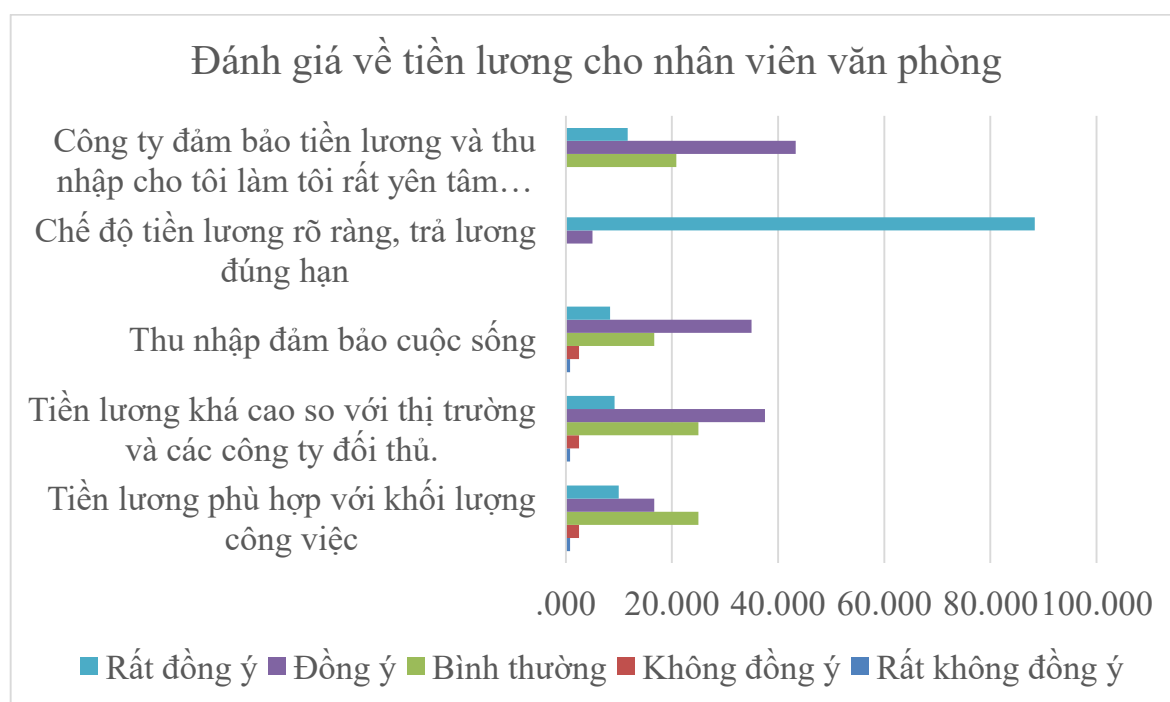
Chế độ tiền lương của công ty:

Công thức tính lương cho nhân viên khối văn phòng như sau:

$$TLTG_i = \frac{HSL_i \times TL_{mindn}}{NCD} \times NTT_i + PC_i$$

Trong đó:

- + TLTG_i: Tiền lương thời gian của lao động i
- + HSL_i: Hệ số lương của lao động i
- + TL_{mindn}: Mức lương tối thiểu công ty áp dụng cho nhân viên khối văn phòng là 5.000.000 triệu/tháng.
- + PC_i: Các khoản phụ cấp của người lao động thứ i (Nếu có)
- + NCD: Số ngày công chế độ. Số ngày công chế độ không cố định, hàng tháng ban nhân sự sẽ định mức ngày công tùy thuộc vào số ngày trong tháng trừ đi những ngày nghỉ cuối tuần.
- + NTT_i: Số ngày làm việc thực tế của người lao động thứ i.



(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Biểu đồ 2.1: Đánh giá về tiền lương cho nhân viên văn phòng.

Để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực cho người lao động thì hệ thống tiền lương của tổ chức phải đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật về tiền lương như tiền lương trả cho người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định; tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc; tiền lương chi trả cho người lao động được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với những đóng góp của người lao động.

“Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp của người lao

động cho tổ chức. Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương xây dựng, thực hiện” chế độ lương trên cơ sở đánh giá năng lực đầu vào và theo khung lương của mỗi bộ phận, vị trí. Việc trả lương cho người lao động do phòng nhân sự làm việc kí kết hợp đồng và chịu trách nhiệm tính toán chi trả lương hàng tháng. Tiền lương của người lao động được chi trả đúng thời gian ngày 10 hàng tháng, và trả trước 1 ngày nếu như ngày 10 rơi vào ngày nghỉ. Nhân viên thử việc hưởng 85% lương chính thức,

Ngày nghỉ lễ về cơ bản được quy định như sau:

. Tết dương lịch (01/01). Nghỉ 01 ngày.

- Tết Nguyên đán Nghỉ 04 ngày (ngày cuối cùng trong năm và 03 ngày đầu năm).

- “Ngày chiến thắng (30/4): Nghỉ 01 ngày. Ngày Quốc tế lao động (01/5): Nghỉ 01 ngày.”

- “Ngày Quốc khánh (02/9): Nghỉ 01 ngày Ngay giỗ tổ Hùng Vương Nghỉ 01 ngày.”

Nếu những ngày nghỉ trên trùng với ngày nghỉ hàng tuần (ngày chủ nhật) người lao động sẽ được nghỉ bù vào ngày tiếp theo hoặc trước đó tùy theo điều kiện cụ thể và Công ty sẽ có thông báo bằng văn bản trước ngày nghỉ chậm nhất là 01 ngày làm việc.

Trường hợp nếu Luật lao động sửa đổi ngày nghỉ lễ thì Công ty sẽ áp dụng theo quy định của Luật Lao động kể từ ngày Luật lao động mới có hiệu lực”

Người lao động được nghỉ việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- Bản thân kết hôn: Nghỉ 03 ngày.
- Con kết hôn. Nghỉ 01 ngày.

- Bố mẹ bên vợ, bên chồng chết (kể cả bố mẹ nuôi hợp pháp), vợ hoặc chồng chết, con chết (kể cả con nuôi hợp pháp): nghỉ 3 ngày, anh (chị) em ruột mất nghỉ 01 ngày.

Nếu người lao động có nhu cầu nghỉ thêm phải báo cáo cho trưởng phòng quản lý trực tiếp trước ít nhất 1 ngày, nếu trưởng phòng đồng ý, thì số ngày nghỉ thêm sẽ tính vào ngày nghỉ phép, hoặc nghỉ không lương.

Nguyên tắc trả lương: “Hệ thống thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày 10 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Techcombank.”

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về tiền lương

(Đơn vị tính: %)

Tạo động lực qua tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tiền lương phù hợp với khối lượng công việc	3.33	12.50	6.67	58.33	19.17
Tiền lương khá cao so với thị trường và các công ty đối thủ.	0.83	9.17	16.67	56.67	16.67
Thu nhập đảm bảo cuộc sống	0.83	2.50	34.17	54.17	8.33
Chế độ tiền lương rõ ràng, trả lương đúng hạn	-	-	25.00	70.83	4.17
Công ty đảm bảo tiền lương và thu nhập cho tôi trong thời gian tôi tham gia chương trình đào tạo khiến cho tôi yên tâm làm việc	-	8.33	18.33	15.00	58.33

(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Vạn Hương có chế độ tiền lương khá cao, chế độ lương rõ ràng, trả lương đúng hạn.

Tiền thưởng

Tiền thưởng là một khoản thu nhập có ý nghĩa rất lớn về mặt tinh thần. Nó là bằng chứng về việc công sức lao động và những đóng góp của họ với tổ chức đã được thừa nhận. Họ sẽ cảm thấy sự vui vẻ phấn khích, tự hào, và yêu thích công việc của mình hơn, từ đó tăng thêm động lực lao động để đạt hiệu quả cao hơn. Công ty hiện có 3 khoản thưởng cho nhân viên khối văn phòng là thưởng cuối năm, thưởng thâm niên và thưởng đạt doanh thu.

Thưởng cuối năm: Căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh, nếu có lãi Công ty sẽ trích từ lợi nhuận để thưởng cho Người lao động mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm. Mức thưởng cụ thể từng nhân viên khối văn phòng tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng công tác, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Công ty. Hàng năm Giám Đốc sẽ quyết định bằng văn bản cụ thể về mức hưởng đối với từng nhân viên.

Thưởng thâm niên: Những NLD có thâm niên làm việc từ 2 năm trở lên sẽ được thưởng thâm niên.

$\text{Tiền thưởng thâm niên} = \frac{\text{số tháng thâm niên}}{\text{thâm niên}} \times \frac{\text{số tiền thâm niên 1 tháng.}}{\text{thâm niên 1 tháng.}}$
--

+ Số tiền thâm niên 1 tháng: Sẽ được tính theo kết quả hoạt động kinh doanh của Doanh nghiệp và mức cống hiến của từng nhân viên. Mức cụ thể hàng năm sẽ do Giám Đốc quyết định bằng văn bản cụ thể vào cuối năm âm lịch.

Thưởng đạt doanh thu: Cuối năm dương lịch những nhân viên kinh doanh đạt doanh thu do Giám đốc giao, sẽ được thưởng thêm 2% Tổng doanh thu mà nhân viên đó đạt được. Cuối năm nếu Phòng kinh doanh đạt doanh thu do Giám Đốc giao, sẽ được thưởng thêm 5% Tổng doanh thu mà Phòng đạt được.

Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về tiền thưởng*(Đơn vị tính: %)*

Tạo động lực qua tiền thưởng	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Đánh giá thưởng công bằng	3.33	16.67	20.00	30.00	30.00
Tiền thưởng đội nhóm rõ ràng minh bạch, công bằng	1.67	25.00	11.67	33.33	28.33
Nhiều khoản thưởng đa dạng, giá trị hấp dẫn	-	5.00	28.33	50.00	16.67
Trả thưởng đúng hạn	-	0.00	16.67	33.33	50.00
Tiền thưởng có tác dụng kích thích động lực làm việc cho tôi	-	16.67	36.67	30.00	16.67

(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Nhìn chung công ty xây dựng các khoản thưởng đa dạng, rõ ràng cho người lao động yên tâm thi đua lao động. Tuy nhiên vẫn còn 16,67% nhân viên không đồng ý với cách đánh giá thưởng, do được phân chia khoản thưởng đội nhóm không rõ ràng khiến họ không hài lòng. 25% nhân viên không đồng ý với “Tiền thưởng đội nhóm rõ ràng, minh bạch, công bằng”.

Phúc lợi

**Bảng 2.6: Quy định chế độ phúc lợi Công ty Cổ phần Đầu tư và
Du lịch Vạn Hương**

STT	Nội dung	Hạn mức chi	Đơn vị tính	Phương thức thực hiện và điều kiện áp dụng
I	CHẾ ĐỘ CÁC NGÀY LỄ - TẾT TRONG NĂM			
1	Tết Dương lịch và ngày lễ 30/4 - 1,5	100.000	/Người	Đối với CBCNV có thâm niên làm việc <1 năm
		200.000	/Người	Đối với CBCNV có thâm niên làm việc >1 năm & <3 năm
		300.000	/Người	Đối với CBCNV có thâm niên làm việc >= năm
2	Tết Nguyên đán	500.000	/Người	Đối với CBCNV có thâm niên làm việc <1 năm
		1.500.000	/Người	Đối với CBCNV có thâm niên làm việc >1 năm & <3 năm
		2.000.000	/Người	Đối với CBCNV có thâm niên làm việc >= năm
II	CHẾ ĐỘ HIẾU, HỖ, TỬ TUẤT, ỐM ĐAU, TAI NẠN			
1	Tiền mừng CBCNV cưới	1.000.000	/Lần	Công ty cử đại diện đến chúc mừng/ bố trí xe tham dự (nếu có điều kiện)
2	Phúng viếng bản thân CBCNV đang làm việc qua đời	1 tháng lương hiện hưởng (1 tháng gần nhất) + 1 vòng hoa	/Người	Công ty cử đại diện đến phúng viếng

STT	Nội dung	Hạn mức chi	Đơn vị tính	Phương thức thực hiện và điều kiện áp dụng
3	Phúng viếng người thân CBCNV qua đời (Tứ thân phụ mẫu / vợ hoặc chồng/con)	1.000.000 đồng + 1 vòng hoa	/Người	Công ty cử đại diện đến phúng viếng
III	CHẾ ĐỘ NGHỈ MÁT, DU LỊCH			
1	Nghỉ mát hàng năm	Theo dự toán chương trình được phê duyệt	/Năm	Toàn bộ CBCNV đang công tác tại tập đoàn
2	Chương trình du lịch, nghỉ dưỡng cho cán bộ quản lý cấp TP trở lên	Theo dự toán chương trình được phê duyệt	2năm/lần	Ban NS & P. HCNS xây dựng quy định tiêu chuẩn và ngân sách theo từng năm được phê duyệt
IV	CÁC CHẾ ĐỘ KHÁC			
1	Khám sức khỏe cho CBCNV	Theo dự toán hàng năm được phê duyệt	/lần	Ban NS & P. HCNS xây dựng quy định tiêu chuẩn và ngân sách theo từng năm
2	Chế độ bảo hiểm toàn diện cho cán bộ quản lý cấp TP trở lên	Theo dự toán hàng năm được phê duyệt	/lần	Ban NS & P. HCNS xây dựng quy định tiêu chuẩn và ngân sách theo từng năm

STT	Nội dung	Hạn mức chi	Đơn vị tính	Phương thức thực hiện và điều kiện áp dụng
3	Lì xì đầu xuân cho CBCNV	100.000	/Người	Toàn bộ CBCNV trong buổi khai xuân
4	Du xuân lễ chùa đầu năm	Theo dự toán chương trình được phê duyệt	/Năm	Cán bộ quản lý từ cấp Phó/TP trở lên
5	Chế độ ăn ca và bồi dưỡng nắng nóng	Theo quy định ăn ca và phụ cấp nắng nóng	/Người	P. HCNS thực hiện
6	Vạn Hương Day	Theo dự toán chương trình được phê duyệt	/Năm	Thành lập Ban tổ chức thực hiện
7	Thưởng cuối năm (tháng lương 13)	Theo quy chế lương và kết quả kinh doanh trong năm	/Năm	Ban Tổng giám đốc phê duyệt

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Theo số liệu về chế độ phúc lợi của công ty thấy rằng, công ty đã có sự quan tâm sát sao đối với người lao động và người thân của họ. Đánh giá về công tác phúc lợi của Công ty, nhìn vào thực trạng và những dẫn chứng trên cho thấy Công ty có chế độ phúc lợi tốt đối với người lao động, thậm chí còn có thêm những chương trình phúc lợi khác rất hợp lý và có giá trị tinh thần cao.

Đây thực sự là những mặt đạt được rất lớn mà Công ty đã làm.

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát về phúc lợi

DVT: %

Tạo động lực qua phúc lợi	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Công ty có chế độ phúc lợi chu đáo với những công ty cùng ngành	-	3.33	36.67	30.00	30.00
Nhiều khoản phúc lợi đa dạng, thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo đến CBCNV công ty	0.83	12.50	16.67	41.67	28.33
Phúc lợi được trả đúng hạn, đúng dịp	-	0.83	24.17	50.00	25.00
Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động	-	-	16.67	33.33	50.00
Phúc lợi của công ty tiếp thêm động lực làm việc	-	16.67	25.00	41.67	16.67

(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Công ty có chế độ phúc lợi chu đáo so với những công ty cùng ngành. Có nhiều khoản phúc lợi đa dạng thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo đến CBCNV. Nhìn chung công tác phúc lợi được công ty thực hiện khá tốt.

Bảng 2.8: Quy chế phúc lợi công đoàn Công ty Vạn Hương

STT	Nội dung	DVT	Chế độ được hưởng/quà tặng	Hình thức tổ chức	Ý nghĩa
1	Tổ chức du xuân cho CBCNV	Chương trình	Theo dự toán CT được phê duyệt	Tham quan – Du lịch	Gắn kết CBCNV trong toàn công ty
2	Kỷ niệm ngày quốc tế phụ nữ 8/3	Người	100.000đ/ người	Quà hoặc tiền mặt	Quan tâm đến CBCNV nữ trong công ty
3	Tết thiếu nhi 1/6	Chương trình	Theo dự toán CT được phê duyệt	Kết hợp tổ chức trong CT nghỉ mát	Quan tâm của công đoàn đến con em CBCNV
4	Ngày tết trung thu cho các cháu	Người	100.000đ/cháu	Tổ chức CT/Bánh trung thu/tiền mặt	Quan tâm của công đoàn đến con em CBCNV
5	Chúc mừng ngày sinh nhật CBCNV	Người	100.000đ/người	Quà hoặc tiền mặt	Quan tâm của công đoàn đến CBCNV

STT	Nội dung	ĐVT	Chế độ được hưởng/quà tặng	Hình thức tổ chức	Ý nghĩa
6	Kỷ niệm ngày phụ nữ 20/10	Người	Theo dự toán CT được phê duyệt	Tham quan – Liên hoan giao lưu văn nghệ	Kết nối – chia sẻ CBCNV nữ
7	“Thăm hỏi CBCNV ốm đau: Phẫu thuật, nằm viện cấp huyện từ ba ngày trở lên Không quá 2 lần/năm	Người	500.000đ + quà	Đại diện công đoàn đến thăm hỏi	Quan tâm của công đoàn đến CBCNV
8	Thăm hỏi CBCNV nữ/vợ CBCNV sinh con	Người	500.000đ + quà	Đại diện công đoàn đến thăm hỏi	Quan tâm của công đoàn đến CBCNV
9	Phong trào văn nghệ thể thao	Chương trình	Theo dự toán CT được phê duyệt	Kết hợp cùng công ty tổ chức	Quan tâm của công đoàn đến CBCNV

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Ngoài tiền lương, thưởng thì phúc lợi của Vạn Hương cũng rất đầy đủ như tổ chức du xuân, chúc mừng sinh nhật, kỷ niệm các ngày lễ cho nhân viên nữ 20/10 8/3; tổ chức Tết thiếu nhi, tết trung thu cho con em của nhân viên khối văn phòng, các cháu thiếu nhi được áp dụng chương trình có độ tuổi không lớn hơn 12 tuổi tính theo năm; thăm hỏi nhân viên ốm đau; thăm hỏi nhân viên nữ hoặc nhân viên có vợ sinh con.

2.3.2. Thực trạng tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

Bên cạnh các nhu cầu tài chính của NLD thì nhu cầu phi tài chính cũng không thể thiếu được, đặc biệt là đối với lao động có chất lượng cao như nhân viên khối văn phòng thì nhu cầu này càng trở nên quan trọng. Thông qua việc khảo sát học viên tìm hiểu xem ngoài việc tạo động lực bằng tài chính thì công ty cũng có quan tâm tới đời sống tinh thần của NLD hay không. Dưới đây là một số biện pháp kích thích lao động làm việc.

Tạo động lực lao động thông qua việc bố trí, sử dụng lao động

Số giờ làm việc trong ngày: 8 tiếng

Số ngày làm việc trong tuần: 5.5 ngày từ thứ Hai đến thứ Bảy.

Ngày nghỉ hàng tuần: Chiều thứ 7 và ngày chủ nhật.

Theo thời gian làm việc như trên công ty nên cho phép nhân viên được linh động hơn trong việc lựa chọn thời gian, địa điểm và cách thức làm việc. Theo đó sẽ có 3 nhóm làm việc chính là: Chỗ làm linh hoạt, thời gian linh hoạt và lịch trình linh hoạt.

- Một số hình thức làm việc linh hoạt phổ biến nhất:

- Làm việc trực tuyến hoặc làm việc từ xa/tại nhà. Với kiểu làm việc này, công ty sẽ không xác định hay quản lý địa điểm thực hiện nhiệm vụ hàng ngày của nhân viên. Loại công việc này đòi hỏi phải có sự hỗ trợ của internet và công nghệ, chẳng hạn như VPN, email, ứng dụng trò chuyện trực tuyến/video

conference, thiết bị di động và điện toán đám mây... Và có thể làm việc trực tuyến hoặc làm việc từ xa toàn thời gian hoặc vào một số ngày nhất định trong tuần.

- Điều chỉnh giờ làm việc. Kiểu linh hoạt này cho phép nhân viên được chủ động thay đổi giờ làm việc để phù hợp hơn với điều kiện và nhu cầu cá nhân. Ví dụ như công ty cho phép nhân viên được bắt đầu ngày làm việc vào bất cứ lúc nào trong khoảng từ 6 – 9 giờ sáng, miễn đảm bảo làm đủ 8 giờ/ngày. Hoặc công ty có thể cho phép nhân viên dành thời gian trong ngày làm việc để giải quyết việc cá nhân mà không bị phạt, miễn hoàn thành số giờ cần thiết theo yêu cầu mỗi tuần. Hoặc công ty có thể tạo ra nhiều lịch làm việc có giờ khác nhau để nhân viên lựa chọn theo nhu cầu riêng. Hoặc trường hợp cuối là công ty cho phép nhân viên được thực hiện công việc lúc nào tùy ý, miễn tất cả các nhiệm vụ được đáp ứng đúng chỉ tiêu và thời hạn.

- Chia sẻ công việc. Là một lựa chọn chưa phổ biến bằng các hình thức trên, nhưng chia sẻ công việc cũng là cách khá thuận tiện để giúp nhân viên đạt được tính linh hoạt trong công việc. Như tên gọi, đây là công việc toàn thời gian được chia sẻ cho hai hoặc nhiều người cùng thực hiện và chịu trách nhiệm. Các chi tiết có thể thực hiện theo cá nhân nhưng mỗi người chỉ thực hiện một phần công việc của tuần.

- Thời gian nghỉ linh hoạt. Xu hướng quản lý và hoạt động mới gần đây đã cho chúng ta thấy rằng nhiều tổ chức đang thử áp dụng ý tưởng cho nhân viên nghỉ phép không giới hạn. Kiểu sắp xếp này chỉ khả thi khi được cung cấp cùng với các yêu cầu cụ thể từ công ty, và nhân viên phải đáp ứng đầy đủ trước khi bước vào kỳ nghỉ. Tuy nhiên, đây rõ ràng là tùy chọn khá thú vị và hấp dẫn với nhiều người lao động. Đặc biệt khi các công ty biết cách tạo ra văn hoá động viên và khen thưởng cho các nhân viên thường đạt kết quả cao, bất kể họ đã làm trong bao nhiêu giờ.

LỢI ÍCH KHI ÁP DỤNG CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC LINH HOẠT

Trong quá khứ, nhiều công ty quan niệm rằng chế độ làm việc linh hoạt chỉ có lợi cho người lao động trẻ tuổi. Nhưng các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng nhân viên thuộc mọi lứa tuổi, ngành nghề đều mong muốn được áp dụng chế độ làm việc linh hoạt.

Đi sâu tìm hiểu chúng ta có thể nhận ra những tác động tích cực của nó, và đồng tình rằng chế độ làm việc linh hoạt sẽ mang lại hiệu quả cho cả đôi bên.

Các lợi ích quan trọng nhất với nhân viên chính là:

- Giảm áp lực và căng thẳng
- Tăng mức độ hài lòng về công việc
- Duy trì sức khỏe tốt hơn
- Tiết kiệm được nhiều thời gian và chi phí đi lại hơn

Còn đối với công ty là:

- Giảm chi phí hành chính và quản lý
- Tăng tỷ lệ giữ chân nhân viên
- Tăng năng suất làm việc và khả năng sáng tạo của nhân viên nhờ vào cảm giác hài lòng vì được tự do, thoải mái
- Cải thiện hoạt động tuyển dụng nhân sự, về cả mục tiêu tìm kiếm và thu phục nhân tài
- Thúc đẩy và khuyến khích xu hướng “môi trường làm việc xanh”, do giảm tiêu hao nhiên liệu cho việc đi lại hoặc giảm mức tiêu dùng các nguồn năng lượng như điện, nước.

Tạo động lực lao động thông qua chính sách đào tạo phát triển

Mọi CBNV mới, sau khi kết thúc thử việc đều phải qua kỳ thi đào tạo hội nhập/đánh giá thử việc. Trong khoảng thời gian thử việc CBCNV không được hưởng các chế độ phúc lợi và nghỉ phép.

Mọi thành viên trong Công ty có quyền và nghĩa vụ tham gia các khóa đào tạo, các kỳ thi năng bậc do Công ty tổ chức. Công ty khuyến khích và có

chế độ hỗ trợ kinh phí cho những thành viên tự tham gia các khóa đào tạo của bên ngoài phù hợp với nhu cầu công việc của Công ty.

Mọi thành viên trong Công ty có quyền và nghĩa vụ tham gia giảng dạy, kèm cặp nghề cho các nhân viên khác. Tinh thần và kết quả tham gia giảng dạy, kèm cặp nghề cho nhân viên cũng là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá kết quả công tác của cán bộ nhân viên. Nghiêm cấm mọi hành vi cản trở cán bộ nhân viên tham gia các khóa đào tạo và các kỳ thi nâng bậc. do Công ty tổ chức mà không có lý do chính đáng.

Hằng năm, căn cứ vào trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nhân viên khối văn phòng, công ty xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho đội ngũ kỹ sư:

- Kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nghề hoặc nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ

- Kế hoạch các lớp bồi dưỡng ngắn hạn, tin học, ngoại ngữ, kỹ năng do công ty tổ chức.

- + Đối tượng được đào tạo:

Những người cử đi đào tạo thuộc các diện dưới đây:

- Nằm trong quy hoạch sử dụng lao động của đơn vị (thuộc diện sắp xếp, bố trí theo kế hoạch dài hạn về phát triển nhân lực của đơn vị để tạo ra cơ cấu lao động hợp lý).

- Theo yêu cầu bố trí vào chức danh lao động (phải đào tạo bổ sung kiến thức cho những người còn thiếu so với tiêu chuẩn).

- Theo yêu cầu chuyển đổi chức danh của đơn vị.

- Theo yêu cầu cập nhật kiến thức mới do thay đổi về khoa học công nghệ, thiết bị, cơ chế chính sách, mô hình tổ chức, quản lý...

- + Điều kiện và tiêu chuẩn khi tham gia đào tạo:

- Đã ký hợp đồng lao động không xác định thời hạn. Có thời gian công

tác liên tục tại công ty 2 năm trở lên.

- Phải thường xuyên hoàn thành nhiệm vụ được giao, không vi phạm kỷ luật lao động từ khiển trách trở lên tại thời điểm xét đi đào tạo.

- Đáp ứng yêu cầu tuyển sinh đối với trình độ đào tạo và khóa đào tạo.

- + Các hình thức đào tạo:

Công ty dựa trên đặc điểm của từng đối tượng, nhu cầu đào tạo của nhóm chức danh để thực hiện các loại hình đào tạo cho phù hợp.

Tạo động lực lao động thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc

Công tác đánh giá định kỳ của công ty được thực hiện định kỳ 6 tháng một lần và còn mang nặng tính hình thức, không phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động. Chính vì thế ảnh hưởng đến cảm nhận của người lao động về tính công bằng và chính xác của hệ thống đánh giá.

Mẫu đánh giá thực hiện công việc (phụ lục 2)

Tạo động lực lao động thông qua cơ hội thăng tiến

Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương có lực lượng lao động lớn, nhưng trong công ty lại ít có sự biến động về nhân sự. Sự thăng tiến thường rất chậm, từ năm 2019 đến 2021 không có sự thay đổi các vị trí cấp quản lý. Công ty cũng không có tiêu chí, quy trình thăng tiến cụ thể. Do việc tạo động lực thông qua chính sách thăng tiến tại công ty hiện tại chưa được chú trọng nên cần có những biện pháp cụ thể để thực hiện chính sách thăng tiến:

Một là tạo điều kiện nâng cao sức khỏe, trình độ chuyên môn, kỹ năng giải quyết công việc cho những người lao động xuất sắc trong công việc, có đạo đức và đóng góp lớn cho công ty.

Hai là có cơ chế ưu đãi riêng biệt, chú trọng việc biểu dương, khen thưởng, kịp thời ghi nhận thành tích và ưu tiên phát triển cho những người lao động xuất sắc trong trường hợp có cơ hội phát triển.

Ba là, đẩy mạnh tìm kiếm công trình mở rộng quy mô như vậy mới có nhiều cơ hội cho người lao động phát triển.

Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về cơ hội thăng tiến

DVT: %

Tạo động lực qua bản chất công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Công việc tại công ty tương đối ổn định, tôi yên tâm khi làm việc ở đây	0.83	1.67	9.17	73.33	15.00
Có lộ trình thăng tiến rõ ràng với từng vị trí cấp cao	-	1.67	5.83	38.33	54.17
Công ty có chế độ phát triển cho tất cả CBCNV	-	2.50	10.00	66.67	20.83
Áp lực công việc khiến mọi người đều phải cố gắng	-	5.83	10.00	65.83	18.33
Tôi hài lòng với công việc mình đang làm. Nó phù hợp với chuyên môn và sở thích của NLĐ, đồng thời đòi hỏi NLĐ không ngừng cố gắng nâng cao kinh nghiệm.	-	1.67	8.33	75.00	15.00

(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Tuy công việc khá áp lực nhưng lộ trình thăng tiến được xây dựng rõ ràng nên càng kích thích CBCNV cố gắng. Kết quả khảo sát cho thấy cơ hội thăng tiến của công ty đã tác động rất tích cực đến động lực lao động của nhân viên văn phòng công ty.

Tạo động lực lao động thông qua môi trường làm việc và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc và điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng trong sản xuất kinh doanh, góp phần nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc, bảo đảm an toàn cho người lao động, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho người lao động. Công ty phải thường xuyên khảo sát các yếu tố liên quan nhằm đánh giá thực tế mức độ đáp ứng của điều kiện làm việc đối với người lao động. Đồng thời tiếp nhận những khuyến nghị và đưa ra các giải pháp tương ứng để cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động.

Đối với nhân viên khối văn phòng, công ty trang bị đầy đủ phòng làm việc, máy vi tính, máy in, máy photo, thiết bị chiếu sáng, bàn làm việc có ghế 01 bàn/ người, tủ đựng tài liệu, cung cấp văn phòng phẩm ... cho mỗi người lao động; Công ty thuê vệ sinh đối với các khu vực sử dụng chung của người lao động tại công ty. Hàng tháng tổng vệ sinh công ty để đảm bảo môi trường làm việc sạch.

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về môi trường làm việc*DVT: %*

Tạo động lực qua môi trường làm việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Môi trường làm việc khang trang hiện đại, được đầu tư thiết kế đẹp đẽ	0.83	1.67	18.33	66.67	12.50
Có nhiều không gian mở hỗ trợ CBCNV thỏa sức làm việc	0.83	0.83	25.00	8.33	65.00
Tôi cảm thấy rất tự hào khi mỗi ngày đi làm, bước vào tòa văn phòng công ty to đẹp hiện đại	-	2.50	26.67	54.17	16.67
Bố trí sắp xếp vị trí làm việc của các phòng ban rất khoa học, đảm bảo cho NLD yên tâm làm việc	-	-	18.33	35.83	45.83
Mọi người rất thân thiện và vui vẻ làm tôi cảm thấy công ty như là một gia đình thứ hai của mình.	-	-	7.50	26.67	65.83

(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Ban lãnh đạo hiểu được môi trường làm việc là một yếu tố quan trọng trong tạo động lực lao động.

2.4. Đánh giá động lực lao động của nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

2.4.1. Đánh giá kết quả và hiệu quả làm việc

Để đánh giá kết quả và hiệu quả làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương tác giả tiến hành khảo sát 10 cán bộ cấp trưởng phòng của Công ty về thái độ làm việc của nhân viên trong công việc.

Bảng 2.11: Kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên.

Phương án trả lời	Tỷ lệ (%)
Kết quả và hiệu quả công việc rất tốt	20,00
Kết quả và hiệu quả công việc tốt	38,18
Bình thường	32,73
Kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt	9,09
Kết quả và hiệu quả công việc rất kém	0,00
Tổng	100

(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Thông qua bảng số liệu điều tra cho thấy có 58,18% ý kiến đánh giá kết quả và hiệu quả công việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương đạt kết quả tốt và rất tốt. Có 32,73% ý kiến cho rằng kết quả và hiệu quả công việc là bình thường và vẫn còn 9,09% ý kiến đánh giá cho rằng kết quả và hiệu quả công việc chưa tốt.

Công ty cần có các biện pháp tạo động lực cho nhân viên nhằm tăng kết quả và hiệu quả công việc hơn nữa.

2.4.2. Đánh giá thái độ làm việc của nhân viên

Kết quả khảo sát nhân viên và cán bộ trưởng phòng về thái độ làm việc của nhân viên tại Công ty được thể hiện qua bảng:

Bảng 2.12: Đánh giá thái độ và hành vi của nhân viên Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương đối với công việc

Chỉ tiêu	Mức độ đánh giá của các đối tượng khảo sát (%)				
	1	2	3	4	5
1. Thái độ làm việc của nhân viên tích cực hơn	-	11,74	30,43	30,00	27,83
2. Nhân viên làm việc chuyên nghiệp hơn	-	13,04	33,48	29,57	23,91
3. Nhân viên thống nhất về tư tưởng, xác định làm việc lâu dài	-	6,52	34,78	32,61	26,09
4. Nhân viên có ý thức, tinh thần trách nhiệm trong công việc cao hơn	-	5,65	33,48	32,61	28,26
5. Tinh thần phối hợp với đồng nghiệp được nâng lên	-	11,30	35,22	31,74	21,74

(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Qua khảo sát thái độ và hành vi của nhân viên đối với công việc mình đang làm có thể thấy tỷ lệ số người trả lời từ mức độ 4, 5 ở mức “đồng ý” và “rất đồng ý” chiếm tỷ lệ khá cao. Điều đó cho thấy chính sách tạo động lực thông qua thù lao tài chính của Công ty đã làm cho nhân viên cảm thấy hài lòng nên họ coi công việc là nguồn sống là niềm vui của mình do vậy có thái độ làm việc tốt hơn, tích cực hơn, có tinh thần trách nhiệm hơn. Điều này chứng tỏ công việc tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương đã đáp ứng được phần nào mong muốn của nhân viên. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn một tỷ lệ nhỏ nhân viên được đánh giá chưa có chuyển biến hoặc chưa chuyển biến nhiều, do vậy trong thời gian tới Công ty cần tìm hiểu nhu cầu của nhân viên, có chính sách thù lao tốt hơn nữa để tạo động lực cho nhân viên trong Công ty.

2.4.3. Đánh giá ý thức chấp hành kỷ luật của người lao động

Ý thức chấp hành kỷ luật là một biểu hiện dùng để đánh giá công tác tạo động lực cho nhân viên ở Công ty. Nó được thể hiện qua số lượt vi phạm nội quy công ty, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động. Nó được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.13: Số lượt vi phạm kỷ luật lao động giai đoạn 2019 - 2021

Mức độ	2019	2020	2021
1. Khiển trách	8	9	11
2. Sa thải	2	3	2

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Số nhân viên vi phạm kỷ luật trong giai đoạn 2019 – 2021 của Công ty tăng nhẹ hàng năm, nhưng chủ yếu là ở mức độ nhẹ, khiển trách. Số nhân viên vi phạm chủ yếu là nhân viên trẻ. Điều này cũng phản ánh tới công tuyên truyền chấp hành kỷ luật chưa thực sự đem lại hiệu quả.

2.4.4. Mức độ gắn bó của nhân viên với Công ty

Mức độ gắn bó của nhân viên có thể được thể hiện thông qua số lao động tự ý nghỉ việc qua các năm, điều đó được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.14: Thực trạng lao động rời bỏ Công ty giai đoạn 2019 - 2021

STT	Chỉ tiêu	2019	2020	2021
1	Số nhân viên rời bỏ doanh nghiệp (người)	5	10	20
2	Tổng số nhân viên công ty (người)	20	80	120
3	Tỉ lệ nhân viên rời bỏ doanh nghiệp (%)	25	12,5	16,67

(Nguồn: Phòng nhân sự)

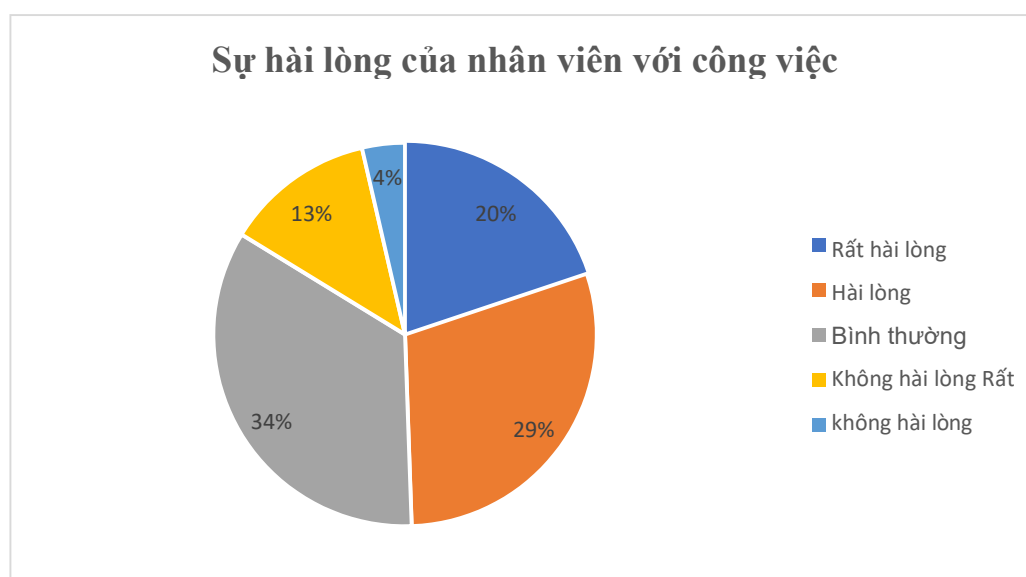
Tỉ lệ nhân viên rời Công ty thay đổi cụ thể như sau: năm 2019 là 25%, sang năm 2020 là 12,5% giảm 12,5% so với năm 2019, sang năm 2021 tỷ lệ nhân viên rời bỏ doanh nghiệp đạt 16,67%, tăng 4,17% so với năm 2020. Mặc

dù tỷ lệ nhân viên rời bỏ Công ty có lúc giảm lúc tăng, nhưng số nhân viên rời bỏ công ty lại tăng lên: năm 2019 là 5 người, sang năm 2020 là 10 người (tăng 5 người so với năm 2019), năm 2021 là 20 người (tăng 10 người so với năm 2020). Như vậy, Công ty cần tìm ra nguyên nhân chính xác của việc nghỉ làm việc của người lao động đã gắn bó lâu dài với Công ty.

2.4.5. Sự hài lòng của nhân viên

Để đánh giá sự hài lòng của nhân viên tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương về công việc và chính sách thù lao tài chính tạo động lực cho nhân viên tại Công ty, tác giả đã tiến khảo sát và thu được kết quả ở hình sau:

Hình 2.1: Đánh giá sự hài lòng của nhân viên với công việc



(Kết quả khảo sát của học viên năm 2022)

Qua kết quả khảo sát cho thấy đa số nhân viên tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương hài lòng với công việc của họ: có 83,63% ý kiến cho rằng họ “hài lòng bình thường” với công việc đến “rất hài lòng”, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn 12,73% ý kiến cho rằng họ không hài lòng với công việc của họ và còn 3,64% ý kiến cho rằng họ hoàn toàn không hài lòng về công việc của họ. Do vậy, Công ty cần xem xét chính sách thù lao tài chính như tiền lương, thưởng, và chính sách phúc lợi để động viên khuyến khích nhân viên, tránh tình

trạng nhân viên rời bỏ Công ty vì không hài lòng với công việc dẫn đến Công ty phải tuyển dụng mới, lãng phí về nguồn lực cho Công ty và giảm hiệu quả công việc.

2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng của công ty

2.5.1. Yếu tố thuộc về người lao động

Với tiêu chuẩn tuyển dụng khắt khe tại Vạn Hương để có chất lượng nhân viên văn phòng đạt tiêu chuẩn nghề cao thì bản thân mỗi người lao động đều có khả năng và năng lực chuyên môn nghiệp vụ tốt. Mong muốn của giáo viên và cán bộ nhân viên tại Vạn Hương cũng có nhu cầu cao về việc được sắp xếp công việc phù hợp với năng lực và làm đúng chuyên môn chức danh. Tuy nhiên theo số liệu khảo sát được vẫn còn 0,80% người lao động cảm thấy không đồng ý với cơ chế này tại Vạn Hương. Ban lãnh đạo của hệ thống cũng nên có những cơ chế phù hợp và tinh giảm nhân sự sao cho hợp lý để những người thực sự có năng lực có thể làm việc ở những vị trí phù hợp.

- *Thâm niên, kinh nghiệm người lao động*

Phần lớn người lao động công tác lâu năm tại công ty đều mong muốn được nhận những mức lương và cơ chế khuyến khích phù hợp. Đây là yếu tố tạo động lực hiệu quả nhất cho người lao động và là nhu cầu mà hầu hết người lao động mong muốn. Nếu hệ thống có lộ trình trong việc tăng lương với những người lao động có thâm niên theo các năm gắn bó sẽ là một môi trường làm việc tốt và người lao động cũng có mong muốn gắn bó dài lâu.

2.5.2. Yếu tố thuộc về công ty

Công ty đã đề ra mục tiêu từ nay tới 2028 đó là:

Tối đa hóa giá trị của nhà đầu tư, tăng trưởng bền vững và đạt tỷ suất lợi nhuận cao.

Công ty tiếp tục mở rộng thị phần hiện tại, chú trọng hợp tác với thị trường Đông Nam Á và Trung Quốc, xây dựng doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh và phát triển, được quản trị tốt, minh bạch theo chuẩn mực quốc tế, đội ngũ cán bộ có trình độ cao và có đạo đức.

Vạn Hương là một công ty có nền văn hóa gắn kết để thành công. Văn hóa công ty được hình thành cùng với sự ra đời và phát triển của công ty. Công ty đã chú trọng các hoạt động văn hóa thể thao nào, hay các phong trào thi đua để tạo ra sự gắn kết giữa công nhân giữa các tổ đội, các công trường với nhau. Công ty hiện nay đã hình thành một nét văn hóa rất riêng mang bản chất của Vạn Hương: mang đậm nét thuần việt, gần gũi với anh em công nhân cũng như các đối thủ cạnh tranh qua đó phổ biến rộng rãi văn hóa doanh nghiệp cho khối văn phòng của công ty.

2.5.3. Yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác.

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiến được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này, công ty cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các công ty khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

Vì vậy Công ty cần phải có công tác nhân lực hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, thăng thưởng hợp lý, phải tạo ra một bầu không khí gắn bó. Ngoài ra Công ty phải có một chế độ công tác lương bổng đủ để giữ nhân viên làm việc với mình, phải cải tiến môi trường làm việc, và cải tiến các chế độ phúc lợi.

Nguồn cung lao động ở Việt Nam hiện nay luôn xảy ra tình trạng thiếu nghiêm trọng lao động kỹ thuật trình độ cao, lao động một số ngành dịch vụ (ngân hàng, tài chính, thông tin viễn thông, du lịch...) và công nghiệp mới

Trên thị trường lao động hiện tại, nguồn nhân lực cao cấp vẫn đang là mối quan tâm của nhà tuyển dụng nhưng nguồn cung ứng lao động có chất lượng trên thị trường còn hạn chế. Có sự mất cân bằng nghiêm trọng giữa cung và cầu lao động, mặc dù thiếu việc làm chiếm tỷ lệ lớn. Điều đó ảnh hưởng đến tất cả các Công ty nói chung và Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương nói riêng. Hiện nay, Công ty luôn tốn kém một khoản chi phí đáng kể để đào tạo nâng cao chuyên môn cho nhân viên.

2.6. Đánh giá tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương

2.6.1. Ưu điểm

Công ty cung cấp đầy đủ các phương tiện hỗ trợ phòng cháy chữa cháy, an toàn vệ sinh lao động, giúp loại bỏ một phần các yếu tố ảnh hưởng không tốt tới sức khỏe NLĐ. Đảm bảo cung cấp trang bị đầy đủ cơ sở vật chất, phương tiện, kỹ thuật, phương tiện hỗ trợ trong công việc. Luôn quan tâm đến điều kiện cơ sở vật chất cho NLĐ yên tâm làm việc như: thay thế, sửa chữa kịp thời các thiết bị phục vụ cho công tác như máy in, máy tính, bàn ghế, các phương tiện khác cần thiết phục vụ cho công việc... Từ đó góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, đảm bảo an toàn, tạo tâm lý thoải mái, yên tâm cho NLĐ có thể cống hiến hết mình cho công việc.

Về tiền lương, thưởng, phúc lợi: Trung tâm đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước trong công tác quản lý, xây dựng quỹ tiền lương, đảm bảo NLĐ có mức thu nhập ổn định. Công thức tính lương và cách chi trả được quy định rất rõ trong quy chế lương. Ngoài ra, Trung tâm cũng thực hiện kịp thời và đầy đủ các chế độ chính sách phúc lợi cho cán bộ, NLĐ. Bộ trí cán bộ chuyên trách thường xuyên kiểm tra, rà soát, đối chiếu với cơ quan BHXH đảm bảo quyền lợi đầy đủ, kịp thời cho NLĐ. Đảm bảo đầy đủ các quyền lợi cho cán bộ như: chi lương, các khoản trích theo lương, chi các khoản phúc lợi, nghỉ phép,

là thêm giờ, thu nhập tăng thêm,.. Thực hiện đầy đủ, kịp thời các khoản thu nhập cho NLĐ như tiền lương hàng tháng, tiền nghỉ phép theo chế độ, chế độ công tác phí... góp phần ổn định đời sống của CBNV, NLĐ trong đơn vị.

Tập thể đoàn kết, đại bộ phận thực hiện tốt nội quy, quy chế của Trung tâm. Đội ngũ viên chức, NLĐ có quá trình công tác liên tục tại Trung tâm tiếp cận thường xuyên với công việc nên trình độ chuyên môn ngày càng được nâng cao. Lãnh đạo Trung tâm cũng thường xuyên quan tâm tới việc đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, nâng cao trình độ cho CBNV, NLĐ trong đơn vị, do vậy khả năng giải quyết các tình huống phát sinh khi xử lý công việc từng bước được cải thiện, củng cố.

2.6.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đạt được trong công tác tạo động lực của công ty nói trên, hoạt động công tác tạo động lực của công ty vẫn còn những điểm hạn chế, tồn tại sau:

Thứ nhất: Mặc dù những quy định về tiền lương, thưởng, phúc lợi khá rõ ràng và đúng pháp luật nhưng mức thưởng của CBNV còn thấp so với doanh thu mà Công ty đạt được. Về lâu dài, cần phải xem xét nâng mức tiền thưởng thì mới kích thích động lực lao động của nhân viên và tăng mức gắn bó của nhân viên với Công ty.

Thứ hai: Công tác tạo động lực chưa phát huy được hiệu quả tối đa.

Thứ ba: Công tác đào tạo nâng cao năng lực cho nhân viên còn nhiều bất cập. Việc lựa chọn một số nhân viên khối văn phòng đi đào tạo với các tiêu chí chưa thực sự rõ ràng cũng là nguyên nhân gây bất bình trong nội bộ nhân viên.

Thứ tư: Công tác đề bạt nội bộ còn nhiều bất cập, chưa tạo được sự khuyến khích CBNV gắn bó, cống hiến để có khả năng thăng tiến trong công ty.

Thứ năm: Bản tiêu chuẩn đối với từng chức danh công việc khá rõ ràng nhưng chưa đầy đủ, đặc biệt còn thiếu phần đánh giá thực hiện công việc. Đây

là căn cứ rất quan trọng để đánh giá quá trình thực hiện công việc của CBNV khối văn phòng, nhằm xét lương, xét thưởng, xét đào tạo, thăng chức, bổ nhiệm... Bên cạnh đó, còn thiếu các nội dung về lương, thưởng và các chế độ đãi ngộ khác. Nếu bản tiêu chuẩn đối với chức danh công việc được thiết kế đầy đủ các nội dung như trên sẽ giúp công ty lựa chọn được nhiều nhân viên tốt hơn vào làm việc, đồng thời sẽ kích thích hơn nữa năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên hiện đang làm việc tại công ty.

Thứ sáu: Văn hóa doanh nghiệp ở tại công ty còn thể hiện bất cập, kìm hãm sự gắn bó, động lực lao động của nhân viên.

Thứ bảy: Những hạn chế, bất cập của chính sách tiền lương có nguyên nhân chủ quan là chủ yếu, cụ thể như sau: Tiền lương là vấn đề phức tạp, ảnh hưởng lớn đến nhiều mặt của đời sống xã hội; còn tư tưởng bình quân, cào bằng; chưa có nghiên cứu toàn diện về tiền lương trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị còn công kênh, nhiều tầng nấc; đối tượng hưởng lương. Công tác hướng dẫn, tuyên truyền về chính sách tiền lương chưa tốt, chưa tạo được đồng thuận cao.

Quy định mức lương cơ sở nhân với hệ số không thể hiện rõ giá trị thực của tiền lương.

Có quá nhiều loại phụ cấp, nhiều khoản thu nhập ngoài lương do nhiều cơ quan, nhiều cấp quyết định bằng các văn bản quy định khác nhau làm phát sinh những bất hợp lý, không thể hiện rõ thứ bậc hành chính.

Chưa phát huy được quyền, trách nhiệm người đứng đầu cơ quan, đơn vị trong việc đánh giá và trả lương, thưởng, gắn với năng suất lao động, chất lượng, hiệu quả công tác của cán bộ, công chức, viên chức, người lao động.

(đã thêm nội dung liên quan đến hạn chế trong cơ chế trả lương, thưởng)

Nguyên nhân của hạn chế: Do các biện pháp tạo động lực cho nhân viên của Công ty đưa ra còn chung chung chưa đáp ứng đúng với những mong muốn, nhu cầu của nhân viên, do đó hiệu quả đem lại của các biện pháp chưa cao.

Do Công ty mới chỉ chú trọng tới việc thưởng bằng tiền cho nhân viên mà chưa chú trọng tới thưởng bằng hiện vật. Chế độ phúc lợi của Công ty thì mới chỉ dừng lại ở mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật Nhà Nước.

Do nguồn lực tài chính của Công ty còn hạn chế bởi phần lớn lợi nhuận thu về của Công ty hiện đang đầu tư mở rộng quy mô, cũng như đầu tư vào trang thiết bị văn phòng. Bởi vậy nên chưa xây dựng được nguồn kinh phí đầu tư cho nguồn lao động.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NHÂN VIÊN KHỐI VĂN PHÒNG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH VẠN HƯƠNG

3.1. Định hướng tạo động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng giai đoạn tới

3.1.1. Định hướng phát triển của công ty giai đoạn tới

Phát triển Vạn Hương thành một công ty có quy mô quốc tế, lấy du lịch làm trung tâm cho các hoạt động kinh doanh, đưa thương hiệu Vạn Hương trở thành niềm tự hào của ngành du lịch Việt Nam.

Hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp đặc sắc và giàu tính nhân văn, giữ gìn môi trường làm việc lành mạnh, trong sạch, vun trồng những nhân tố lạc quan, năng động, không chùn bước trước mọi khó khăn thử thách nhằm chinh phục những đỉnh cao.

Phát huy uy tín thương hiệu Vạn Hương trong nước và trên thị trường quốc tế, xứng đáng với biểu trưng “Thương hiệu Quốc gia”.

Thực thi đúng đắn chính sách chất lượng, chính sách trách nhiệm xã hội, chính sách công bằng và hòa hợp với tất cả các bên bao gồm: Cổ đông, khách hàng, đối tác và người lao động.

Nỗ lực học hỏi tiếp thu và cập nhật những tiến bộ mới nhất về kỹ thuật công nghệ, kiến thức quản lý và nghiên cứu đưa vào ứng dụng trong thực tiễn, không ngừng sáng tạo và đổi mới nâng cao sức cạnh tranh của công ty.

Nỗ lực mở rộng hợp tác trong nước và quốc tế một cách có chọn lọc, tôn trọng và thực thi nguyên tắc công bằng, bình đẳng các bên cùng có lợi.

3.1.2. Nhu cầu về nhân lực của công ty trong giai đoạn tới

Trong thời gian tới, công ty sẽ xem xét lại cơ cấu tổ chức, rà soát lại đội ngũ lao động để lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực, chuyển chuyển, luân chuyển nhân sự. Để mở rộng sản xuất kinh doanh, công ty phát triển nguồn nhân lực tăng cả về số lượng và chất lượng.

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

Với mục tiêu chiến lược nâng cao uy tín của công ty, mở rộng thị trường, công ty sẽ phấn đấu xây dựng một đội ngũ cán bộ, công nhân viên có trình độ, kỹ năng, chuyên nghiệp.

3.1.3. Định hướng về tạo động lực lao động

Ngay từ đầu ban lãnh đạo công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của công ty. Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của công ty. Vì vậy ban lãnh đạo công ty đã chủ trương, định hướng đầu tư và phát triển nguồn nhân lực, trong đó chú trọng tới xây dựng tinh thần tập thể đoàn kết, gắn bó với công ty, thu hút và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng người lao động.

Hoàn thiện công cụ, cơ chế tạo động lực mà công ty đang áp dụng để phát huy tối đa vai trò của các biện pháp đó. Và phát huy tinh thần đoàn kết, cùng xây dựng hoàn thiện cơ chế tạo động lực lao động trong tổ chức.

Đánh giá đúng vai trò, năng lực của người lao động đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển tổ chức. của các cá nhân từ đó sẽ có các phương hướng

quản trị nhân lực phù hợp, phát huy năng lực, trách nhiệm và khuyến khích người lao động đóng góp cho tổ chức. Tạo lòng tin của người lao động với tổ chức để họ yên tâm công tác.

Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước riêng của mỗi người, đem lại lợi nhuận hợp lý cho công ty và lợi tức thỏa đáng cho cổ đông, đồng thời công hiến thật nhiều cho đất nước, xã hội.

3.2. Đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường động lực lao động cho nhân viên khối văn phòng

3.2.1. Giải pháp tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích tài chính

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác:

Phòng Nhân sự phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc.

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch:

Phòng nhân sự cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo công ty phê duyệt, có văn bản đến tung phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ CBCNV khối văn phòng và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch đặc biệt là đối với nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng, chiếm phần lớn cơ cấu lao động tại công ty.

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên để trả lương cho đúng người đúng việc:

Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng CBCNV.

- Xây dựng bản mô tả công việc một cách chính xác với từng chức danh công việc:

Cần xây dựng bản mô tả công việc phù hợp với năng lực và khả năng, chuyên môn của nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng đáp ứng được yêu cầu của công việc đó, từ đó từng bước hợp lý hóa về phân công bố trí lao động cho đúng người đúng việc để nhân viên biết được công việc cụ thể họ phải làm, hoàn thành tốt và tạo động lực cho họ làm việc.

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương:

Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao.

Công tác xét thưởng là một cách thức để tăng thu nhập hợp pháp cho NLĐ, đồng thời khuyến khích họ làm việc hiệu quả hơn, thực chất tiền thưởng là một khuyến khích tài chính, là khoản bổ xung thêm cho tiền lương và góp phần thỏa mãn nhu cầu về vật chất cho NLĐ, trong một giới hạn nhất định tiền thưởng có thể được sử dụng như một biện pháp khuyến khích, kích thích tạo ra động lực lao động. Tác giả đề xuất như sau:

Thực hiện quy trình đánh giá CBCNV một cách công khai, minh bạch trên cơ sở đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc ... Các mức thưởng, hình thức khen thưởng cần phải rõ ràng và gắn kết với kết quả công việc của từng vị trí việc làm của CBCNV

Đa dạng các hình thức khen thưởng cho CBCNV như thưởng cho sáng kiến tốt, thưởng tiết kiệm chi tiêu nội bộ,... chứ không chỉ là khen thưởng cho người đạt được thành tích cao trong công việc. Nên đặc biệt xem xét đề xuất khen thưởng cho các sáng kiến cải tiến vì nó có thể sẽ tác động đến việc giảm được chi phí, giúp gia tăng được năng suất lao động...

Tăng tần suất thưởng, có thể theo thời gian (năm, quý, tháng) hoặc theo kết quả hoàn thành một công việc cụ thể. Tạo điều kiện, tặng danh hiệu thi để thực hiện công tác nâng lương trước thời hạn để nâng cao thu nhập của công chức.

Việc khen thưởng nên thực hiện đúng lúc, kịp thời có như vậy NLĐ mới cảm nhận được sự quan tâm của lãnh đạo đối với những cố gắng của họ trong công việc, qua đó tạo động lực cho họ để lặp lại những hành vi tích cực này hơn nữa. Lãnh đạo công ty cần có sự ghi nhận bằng lời khen, thông qua những văn bản để tuyên dương, khen thưởng và có những phần tiền hoặc quà bằng vật chất để trao tặng ... tạo cho NLĐ cảm thấy họ được tôn trọng, cảm thấy được họ quan trọng thế nào với sự phát triển của công ty.

Việc khen thưởng nên gắn liền với kết quả thực hiện công việc, sự cố gắng tiến bộ của bản thân công chức, tránh tình trạng chung chung. Nếu một đơn vị hay một phòng ban đạt thành tích xuất sắc thì ngoài việc khuyến khích đơn vị, phòng ban đó thì các cá nhân có liên quan cũng được động viên khen thưởng kịp thời.

- Tăng cường phúc lợi tài chính

Lãnh đạo Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương nên quan tâm đến việc đa dạng hóa các loại hình phúc lợi tự nguyện như sau:

- Các hoạt động giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tính thoải mái, thân thiện cho nhân viên.
- Các phúc lợi về nhà ở và đi lại như là có các khu nhà ở với giá thuê rẻ, hoặc được miễn phí và tăng mức trợ cấp đi lại.
- Yêu cầu mỗi phòng tổ chức kỳ nghỉ mát hàng năm cho nhân viên và gia đình của họ được đi nghỉ mát, Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương hỗ trợ thêm kinh phí. Mục đích mọi người trong phòng có điều kiện gần

gửi, trao đổi thông tin cởi mở, làn tăng tinh thần đoàn kết, gắn bó và hiểu biết lẫn nhau góp phần cải thiện hiệu quả làm việc trong giai đoạn tiếp theo.

Ngoài ra, bổ sung thêm phúc lợi khác như xây dựng chính sách hỗ trợ nhân viên ổn định cuộc sống, hỗ trợ thêm chi phí học hành cho con của nhân viên có hoàn cảnh đặc biệt khó khăn để nhân viên yên tâm công tác; nghiên cứu ban hành chính sách bảo hiểm y tế cho thân nhân của người lao động.

Để đảm bảo tính hiệu quả trong thực hiện các chương trình phúc lợi này nên có sự kết hợp với cán bộ công đoàn để xây dựng kế hoạch thực hiện gắn với nhu cầu và sự lựa chọn của người lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương.

3.2.2. Giải pháp tạo động lực thông qua các biện pháp kích thích phi tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng trong hệ thống quản trị nhân lực của mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Phân tích công việc giúp nhà quản lý xác định được những kỳ vọng của mình đối với người lao động, cũng như giúp người lao động hiểu được những kỳ vọng đó và xác định ra những mục tiêu và trách nhiệm trong việc. Việc hoàn thiện công tác phân tích công việc không chỉ giúp công tác đánh giá thực hiện trở nên dễ dàng, có sự ủng hộ của người lao động hơn mà còn khiến cho hệ thống đánh giá chính xác hơn.

Công ty các câu hỏi đến các đối tượng có liên quan đến việc tìm hiểu các thông tin cho việc phân tích công việc. Các đối tượng mà các nhà quản trị thường đề nghị họ cung cấp thông tin bao gồm: Lãnh đạo và nhân viên Công ty; các chuyên gia phân tích công việc; những người có liên quan. Có thể chọn một cách ngẫu nhiên cho từng chức danh công việc. Điều đó giúp giảm bớt khối lượng thông tin cần xử lý mà vẫn bảo đảm độ chính xác cho phép. Trong bản câu hỏi ngoài những chi tiết cơ bản như tên tuổi, phòng ban, chức vụ...

người chịu trách nhiệm mô tả cần phải mô tả toàn bộ nhiệm vụ, mục đích công việc, khối lượng công việc hoặc số sản phẩm...

Bản câu hỏi phân tích công việc thường đề cập đến các vấn đề sau đây:

- + Thông tin chung về vị trí công việc
- + Giám sát hay chịu sự giám sát
- + Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp
- + Trình độ ngoại ngữ, tin học và các kỹ năng khác
- + Sử dụng thị giác và các giác quan khác
- + Các quyết định quản lý và kinh doanh
- + Các giao tiếp nội bộ và bên ngoài
- + Các hoạt động thể chất
- + Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ
- + Các điều kiện môi trường
- + Các đặc tính khác của công việc

Tuy nhiên phương pháp này có những trở ngại, hạn chế:

Có thể người được hỏi sẽ không trả lời đầy đủ tất cả các câu hỏi.

3.2.2.2. *Đối mới công tác đánh giá thực hiện công việc*

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. Việc đánh giá phải dựa trên mức độ hoàn thành của người lao động so với yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, phải đảm bảo các tiêu chí đánh giá dựa trên tinh thần, thái độ làm việc, bình đẳng trong đánh giá thực hiện công việc. 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 (phần sửa thêm)

Trong thời gian qua, hệ thống đánh giá thực hiện công việc của Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương còn một số điểm chưa phù hợp như phân tích tại chương 2. Vì vậy, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương như sau:

- Xác định rõ mục tiêu đánh giá: Do đánh giá thực hiện công việc nhằm trả tiền lương, tiền thưởng, đào tạo phát triển nên mục tiêu đánh giá cần gắn với 3 mục tiêu của quản lý là:

- + Mục tiêu kinh tế: dùng kết quả đánh giá để trả lương, thưởng...
- + Mục tiêu hành chính: thăng tiến, chuyển chuyên, chấm dứt hợp đồng lao động và còn là điều kiện để xét chuyển quân nhân chuyên nghiệp.
- + Mục tiêu đào tạo: so sánh các kiến thức, kỹ năng giữa yêu cầu và thực tế, nhằm phát hiện ra những nhu cầu cần được bổ sung để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Thiết kế các chỉ tiêu đánh giá đầy đủ, chi tiết: dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra các tiềm năng của người lao động. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu sau: khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp... Phải xây dựng các tiêu

chỉ đánh giá thực hiện công việc cụ thể cho từng chức danh công việc. Các tiêu chí này dựa trên bản mô tả công việc của chức danh đó mà đơn vị nào cũng cần phải có. Việc xây dựng chỉ số Ki dựa trên các chỉ tiêu mang tính định lượng sẽ tránh được việc đánh giá trên cơ sở cảm tính, đảm bảo tính lương đúng với đánh giá thực hiện nhiệm vụ, thúc đẩy động lực cho người lao động, nhằm đảm bảo nguyên tắc công bằng trong trả lương.

Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp và khoa học: phương pháp đánh giá phù hợp nhất đối với Công ty Cổ phần Đầu tư Du lịch Vạn Hương hiện nay là phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Việc đánh giá sẽ do hai người thực hiện đó chính là bản thân nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng tự đánh giá về kết quả thực hiện công việc của mình và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá.

Kết quả số điểm do người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để qui đổi sang thứ hạng và hệ số thành tích. Trên cơ sở đó làm cơ sở để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất.

Cần phải huấn luyện thêm những người làm công tác quản lý và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên. Ngoài ra, người lãnh đạo cũng nên thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá và thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá thực hiện công việc là cần chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Phổ biến với nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng để họ hiểu cách thức đánh giá, tránh những bất mãn trong quá trình đánh giá.

Các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc có thể dựa vào thái độ làm việc của người lao động; năng suất lao động; chất lượng lao động; kết quả thực hiện mục tiêu.

Hiện nay, các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc tại công ty đang còn nhiều thiếu sót và có những tiêu chí chưa được rõ ràng, khiến cho người lao động còn mơ hồ. Việc thảo luận dân chủ để đưa ra các tiêu chí đánh giá cũng chưa được áp dụng, chính vì thế, cần hoàn thiện tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, có sự đồng thuận trên dưới toàn Công ty. Để hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, lãnh đạo Công ty cần:

+ Bước 1: Căn cứ vào bản mô tả công việc, các nhà quản lý phân loại người lao động thành các nhóm nhỏ căn cứ vào vị trí chức danh công việc và cấp bậc. Mỗi chức danh công việc khác nhau sẽ có mô tả công việc, tính chất, đặc điểm khác nhau như cấp bậc, phạm vi quản lý...

+ Bước 2: Liệt kê ra những yêu cầu về năng lực cho từng vị trí và cấp bậc đó.

+ Bước 3: Nhóm các năng lực giống nhau vào chung 1 nhóm và xây dựng các mức độ yêu cầu từ thấp đến cao theo phương pháp thang đo đồ họa được tiêu chuẩn hóa rõ ràng.

+ Bước 4: Xây dựng khung năng lực và các tiêu chí đánh giá về năng lực cần có cho người lao động tại vị trí đó.

3.2.2.3. Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi

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 người lao động. Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động 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 người lao động. 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 người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động. cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động để người lao động làm việc có hiệu quả nhất (phần sửa thêm)

Những người làm quản lý nên có nhiều sự tương tác giữa quản lý và nhân viên. Quản lý nên lắng nghe, thu thập ý kiến đóng góp của người lao động, có thể hỏi trực tiếp xem họ đang gặp phải vấn đề hay khó khăn gì, điều gì giúp họ cảm thấy vui vẻ và làm việc hiệu quả hơn, từ đó điều chỉnh cách thức lãnh đạo sao cho phù hợp uyển chuyển với từng trường hợp công việc cụ thể.

Tâm lý học con người đã chỉ ra động lực làm việc của con người đều có mục đích để đạt được điều gì đó họ mong mỏi. Từ trạng thái tràn đầy hứng khởi, tinh thần người lao động có thể tụt dốc không phanh khi cảm thấy mình bị quản lý, chỉ đạo, thúc ép quá khắt khe gò bó. Thay vì thúc ép, quản lý gò bó, tạo áp lực quá cao, người quản lý có thể trao quyền cho người lao động và để họ tự hoàn thành công việc, không quá khắt khe để họ có thể phát huy sức sáng tạo trong công việc.

Lãnh đạo có thể chuyển sang phong cách lãnh đạo độc đoán sang phong cách lãnh đạo dân chủ để giảm bớt áp lực cho người lao động, bởi không phải khi nào sự thúc ép cũng mang lại kết quả cao.

3.2.2.4. *Củng cố văn hóa doanh nghiệp*

Xử lý ngay những trường hợp gây bất đoàn kết nội bộ bằng các hình thức như:

- Lãnh đạo gặp nói chuyện riêng, ở tình huống này không nên gay gắt mà chỉ cần nhẹ nhàng lắng nghe người lao động nói, sau đó giải thích điều hướng họ đến sự đoàn kết.

- Phạt vào KPI, tăng nhẹ KPI hoặc hoặc nộp phạt tài chính vào hòm quỹ phòng ban để tổ chức liên hoan sau này.

- Sắp xếp cho những người đang mất đoàn kết cùng giải quyết chung một công việc để họ cùng trao đổi phân chia công việc, hướng đến mục tiêu chung là kết quả của nhiệm vụ được giao. Cách làm này có tác dụng tăng tinh thần đồng đội và sự đoàn kết.

Những người làm quản lý nên có nhiều sự tương tác giữa quản lý và nhân viên. Quản lý nên lắng nghe, thu thập ý kiến đóng góp của người lao động, có thể hỏi trực tiếp xem họ đang gặp phải vấn đề hay khó khăn gì, điều gì giúp họ cảm thấy vui vẻ và làm việc hiệu quả hơn, từ đó điều chỉnh cách thức lãnh đạo sao cho phù hợp uyển chuyển với từng trường hợp công việc cụ thể.

Tâm lý học con người đã chỉ ra động lực làm việc của con người đều có mục đích để đạt được điều gì đó họ mong mỏi. Từ trạng thái tràn đầy hứng khởi, tinh thần người lao động có thể tụt dốc không phanh khi cảm thấy mình bị quản lý, chỉ đạo, thúc ép quá khắt khe gò bó. Thay vì thúc ép, quản lý gò bó, tạo áp lực quá cao, người quản lý có thể trao quyền cho người lao động và để họ tự hoàn thành công việc, không quá khắt khe để họ có thể phát huy sức sáng tạo trong công việc.

Lãnh đạo có thể chuyển sang phong cách lãnh đạo độc đoán sang phong cách lãnh đạo dân chủ để giảm bớt áp lực cho người lao động, bởi không phải khi nào sự thúc ép cũng mang lại kết quả cao.

Ngoài ra doanh nghiệp nên 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. (phần sửa thêm)

3.2.2.5. Đào tạo phát triển cho nhân viên

Trong những năm qua công tác đào tạo tại Công ty Vạn Hương luôn được chú trọng. Với các hoạt động đào tạo, công ty luôn được thực hiện theo đúng chu trình đào tạo gồm các bước như: xác định nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, lựa chọn phương pháp và kế hoạch đào tạo, thực hiện kế hoạch và đánh giá kết quả đào tạo. Tuy nhiên để nâng cao hiệu quả của hoạt động này hơn nữa thì công ty cần phải:

- Với những nhân viên mới (các bộ phận phòng/ban thuộc Văn phòng) để họ có thể nắm rõ hơn quy trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp và các hoạt động khác tại Công ty. Sau 02 tuần làm việc (để nhân viên bước đầu nắm được quy trình làm việc), phòng TCHC tổ chức 03 buổi đào tạo về quy trình làm việc chung: quy trình thực hiện công việc tại các phòng/ban (01 buổi sẽ do Lãnh đạo Công ty chủ trì), văn hóa của Công ty Vạn Hương, cách giao tiếp, xử lý tình huống trong tranh luận công việc giữa các đồng nghiệp, cấp trên cấp dưới.

- Cải tiến nội dung, phương pháp đào tạo nhằm nâng cao thực sự trình độ hiểu biết, trình độ tay nghề của lao động để làm chủ thiết bị và công nghệ. Để các chương trình đào tạo thực sự phù hợp với nhu cầu và nguyện vọng của lao động trong công ty, công ty nên thường xuyên tiến hành khảo sát nhu cầu thực sự của họ, để lao động tự xác định nhu cầu của mình cũng như những kiến thức, kỹ năng cần được trang bị, sau đó tổng hợp lại, hình thành nhu cầu chung của toàn công ty.

- Khi kết thúc mỗi khoá học để xem mục tiêu đặt ra của chương trình đã đạt được đến mức độ nào cần đánh giá chương trình đào tạo với các tiêu chí rõ ràng cho từng khoá đào tạo, đánh giá qua phản ánh của học viên, giáo viên và người quản lý về các khóa đào tạo

Để đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhân lực so với kết quả thực tế mà nhân lực đạt được căn cứ với kết quả mà công ty mong muốn để đưa ra quyết định đào tạo thì công ty cần phải tổ chức hội đồng sát hạch, đánh giá với đội ngũ chuyên gia có đầy đủ về năng lực chuyên môn, xây dựng tiêu chuẩn đánh giá, xây dựng các bài kiểm tra chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với từng nơi làm việc.

3.2.3. Một số kỹ năng với nhà lãnh đạo

Có nhiều cách khác nhau để thực hiện kỹ năng tạo động lực lao động. Tuy nhiên, dù thực hiện kỹ năng tạo động lực hay khích lệ, động viên bằng cách nào thì người quản lý phải thực sự hiểu nhân viên và được nhân viên tin cậy. Để trực tiếp khích lệ, động viên nhân viên người quản lý cần: Lắng nghe thấu hiểu nhân viên (những người khác nhau cần được động viên bằng những cách khác nhau); Xây dựng và gia tăng tài khoản tình cảm; Khen ngợi nhân viên; truyền cảm hứng cho nhân viên; Xây dựng môi trường động viên, khích lệ lẫn nhau.

3.2.3.1. Kỹ năng lắng nghe thấu hiểu nhân viên (có cần thiết trong tạo động lực lao động hay k ?) , nếu không -> bỏ vì không phù hợp

Lắng nghe là một kỹ năng quan trọng trong nghệ thuật giao tiếp. Lắng nghe theo nghĩa đen đó là quá trình “tập trung sức để nghe, để thu nhận được âm thanh”. Nhưng theo nghĩa bóng, nghĩa đầy đủ, trong trường hợp người quản lý lắng nghe nhân viên của mình thì đó là sự lắng nghe từ tâm, nghe một cách thấu cảm để hiểu được nhân viên của mình. Với 4 cấp độ lắng nghe: cấp độ 1: nghe không tập trung, cấp độ 2: nghe chọn lọc, cấp độ 3: chú ý lắng nghe, cấp độ 4: nghe với sự thấu cảm, lắng nghe để thấu hiểu nhân viên phải đạt được cấp độ cao nhất trong các cấp độ lắng nghe.

Có 3 kiểu lắng nghe tích cực mà người quản lý nên áp dụng tương ứng với từng tình huống quản lý khác nhau. Đó là kiểu lắng nghe khuyến khích, lắng nghe dẫn dắt và lắng nghe phân tích:

- Lắng nghe khuyến khích là kiểu nghe khi bạn muốn khai thác thêm nhiều thông tin từ phía người nói và lấy thông tin theo cách hỗ trợ và giúp đỡ. Khi sử dụng kiểu lắng nghe này, người quản lý nên thật chú ý vào những điều nhân viên đang nói, nói rất ít và dùng những từ ngữ và những cái gật đầu mang tính khuyến khích; nên đặt bản thân vào địa vị của nhân viên và cố gắng hiểu những gì họ đang nghĩ.

- Lắng nghe dẫn dắt là kiểu lắng nghe khi người lắng nghe cần đạt được điều gì đó bằng cách nghe những ý kiến của mọi người và muốn mọi người nói trúng vào điều mình đang thực sự muốn nghe. Để sử dụng kiểu lắng nghe này trong phản hồi thông tin, người quản lý nên hỏi tại sao hoặc làm cách nào mà những điều nhân viên đã nói lại khác với ý kiến của nhân viên khác và sau đó làm cho họ. thấy sự khác biệt đó. Đôi khi, người quản lý cũng cần xen vào quá trình phản hồi bởi những câu hỏi định hướng về điều mình muốn nghe, về những điều hai bên thực sự cần bàn thảo liên quan đến tình hình thực hiện công

việc, tránh những thông tin nhiễu, tránh sự lảng tránh của nhân viên khi phải phản hồi những thông tin họ đang muốn đầu.

- Lắng nghe phân tích là kiểu lắng nghe khi người phản hồi tin muốn tìm kiếm những thông tin cụ thể và muốn tách các thông sự việc ra khỏi cảm xúc. Kiểu lắng nghe này được sử dụng ở những lý do thực sự đằng sau những câu nói của người nói. Sử dụng tìm ra kiểu lắng nghe này trong phỏng vấn đánh giá, người quản lý nên hỏi những câu hỏi mở và sau đó tập trung vào những chỗ còn lơ mờ bằng cách hỏi những câu hỏi đóng.

Để lắng nghe có hiệu quả người quản lý cần thực hiện: thể hiện thái độ cầu thị, thái độ sẵn sàng lắng nghe, lắng nghe, xác nhận đã nhận được thông tin, kiểm tra lại ý hiểu, hỏi thêm thông tin khi cần. Người quản lý cần phải loại bỏ các nguyên nhân cản trở sự lắng nghe như:

- Chỉ chú ý những gì bản thân muốn nghe
- Nghe nóng vội, không kiên nhẫn
- Nghe với sự suy đoán trước (câu chuyện về cây thì là)
- Chỉ nhớ những gì bản thân coi là quan trọng là Bị chi phối bởi cử chỉ, điệu bộ của người nói
- Bị chi phối bởi động cơ của người nói.

3.2.3.2. *Kỹ năng khen ngợi nhân viên*

Khen ngợi là trực tiếp nói lên sự đánh giá tốt về ai đó, về sự việc gì đó với ý hài lòng. Để khen ngợi nhân viên người quản lý trực tiếp nói lên sự đánh giá tốt về nhân viên kèm theo những ghi nhận về thành tích, năng lực với ý hài lòng.

Một số nhà quản lý thường quên khen ngợi cấp dưới vì họ tư cho rằng nhân viên tự biết họ đã làm tốt công việc, tự biết họ được đánh giá cao. Đôi khi quên khen ngợi, không khen ngợi cũng do tính ghen tị, hẹp hòi. Một số người quản lý không khen ngợi vì cho rằng làm tốt hay nỗ lực là trách nhiệm đương

nhân của mỗi nhân viên. Tuy vậy, những sai lầm khi không khen ngợi kịp thời sẽ khiến người lao động mất đi động lực làm việc.

Mục đích của khen ngợi là thể hiện sự ghi nhận, sự đánh giá cao những nỗ lực, những thành tích cụ thể. Khen ngợi khiến cho nhân viên cảm thấy được tôn trọng, cảm thấy muốn nỗ lực lặp lại hành vi, lặp lại thành tích được khen ngợi. Khen ngợi là phần thưởng tinh thần nên được thực hiện ngay sau khi nhân viên có thành tích nhờ sự nỗ lực của bản thân.

3.2.3.3. *Kỹ năng truyền cảm hứng*

Truyền cảm hứng là sự nhân rộng, truyền sự đam mê, tinh thần say sưa làm việc gì đó sang cho người khác, khiến người khác cũng say mê, đi theo và nỗ lực để làm việc đó.

Người truyền cảm hứng phải là người luôn có cảm hứng và duy trì cảm hứng cho bản thân. Người “truyền lửa” phải là người ca “kha” và “giữ lửa”. Để truyền cảm hứng cho nhân viên người lãnh đạo luôn cần phải lạc quan. Người quản lý truyền cảm hứng phải luôn nghĩ và sống tích cực, luôn nhìn thấy cơ hội trong mọi hoàn cảnh, nhìn thấy những điều tốt đẹp ở những người khác, luôn nhìn về phía trước và tin tưởng vào một tương lai tươi sáng.

Truyền cảm ứng thực hiện được trong môi trường làm việc theo nhóm. Người trưởng nhóm với vai trò lãnh đạo luôn giúp mọi người duy trì cảm hứng và sự say sưa với công việc, với sứ mệnh chung của nhóm mình. Người trưởng nhóm luôn là người có trách nhiệm kích hoạt tinh thần trách nhiệm nhóm và tinh thần cạnh tranh với các nhóm khác. Truyền cảm hứng ở một mức độ nhất định cũng tựa như quá trình tạo ra hiệu ứng đám đông và vận dụng tính tích cực của hiệu ứng đám đông.

Có nhiều công cụ khác nhau để hỗ trợ truyền cảm hứng nhưng về cơ bản chúng có thể được xếp vào 4 nhóm: tổ chức, nhà quản lý có thể truyền cảm hứng cho tập thể, cho nhóm thông qua những câu khẩu hiệu - slogan (khẩu hiệu

truyền cảm hứng); cũng có thể dụng những hình ảnh có tác động truyền cảm hứng (hình ảnh truyền cảm hứng); âm nhạc cũng là một trong những công cụ có tính kích thích nhanh trong môi trường tập thể, âm nhạc nên được tận dụng như là công cụ truyền cảm hứng (âm nhạc truyền cảm hứng); những gương điển hình vượt khó, những giai thoại về những nhân vật nỗ lực không ngừng vì những lý tưởng sống và làm việc cũng có tác động đến cảm hứng của mọi người (giai thoại truyền cảm hứng).

KẾT LUẬN

Nhân tố con người là then chốt trong sự hoạt động của mọi tổ chức, quyết định sự tồn tại và phát triển của tổ chức đó. Đặc biệt với ngành đặc thù là ngành kinh doanh, lực lượng lao động chính của công ty là nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng. Do đó, tạo động lực cho nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng là một mặt quan trọng của quản trị nhân lực. Vì việc tạo động lực lao động để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ góp phần quan trọng vào thành công của công ty.

Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương đã rất chú trọng đến công tác tạo động lực cho nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng nhằm tạo ra một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với đơn vị, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt hạn chế dẫn đến hiệu quả làm việc chưa cao.

Trên cơ sở nghiên cứu, phân tích cách yếu tố thuộc chính sách và môi trường làm việc của công ty kết hợp với thông tin thu được từ việc khảo sát ý kiến của khối nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng, từ đó chỉ ra một số ưu điểm, hạn chế và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho khối nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng. Tuy nhiên, do điều kiện hạn chế, những giải pháp đưa ra cũng chỉ dừng lại ở mức độ là những gợi ý, đề xuất, cần có sự chi tiết cụ thể hóa trong quá trình thực hiện

Với một số giải pháp mà tác giả đưa ra trong bài viết này, dù chỉ mang tính chất lý thuyết song tác giả cũng mong nó có thể có những đóng góp nhất định đối với công tác quản lý lao động và công tác tạo động lực cho nhân viên kinh doanh, chăm sóc khách hàng tại công ty. Hi vọng với sự cố gắng, nỗ lực

của toàn bộ cán bộ công nhân viên, Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương sẽ đạt được những kết quả khả quan trong tương lai. Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương, *Báo cáo nhân sự giai đoạn 2019-2021*
2. Công ty Cổ phần Đầu tư và Du lịch Vạn Hương, *Quy chế đãi ngộ nhân sự*
3. Dương Văn Sao (2006), *"Thực trạng đời sống, việc làm lao động nữ doanh nghiệp quốc doanh và các giải pháp của Công đoàn"*, Viện Công nhân và Công đoàn, Tổng Liên đoàn Lao động tại Việt Nam
4. Bùi Anh Tuấn – Phạm Thúy Hương, (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
5. Ismail Nizam, (2015) *"Tác động của động lực trên hiệu suất nhân viên trong công nghiệp điện tử tại Trung Quốc"* của, Trường Chương trình MBA, Trường Kế toán và Quản trị Kinh doanh, FTMS Global Malaysia
6. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
7. Mai Quốc Bảo *"Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng Công ty xi măng Việt Nam"* Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Vân Điềm (2019), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân
9. Nadeem Shiraz và Majed Rashid (2011), *Những tác động của quy chế khen thưởng và đánh giá trong động lực lao động và sự hài lòng*, Học viện Interdisciplinary Business Research, Pakistan
10. Nguyễn Thị Hồng (2021), *Giáo trình Tạo động lực lao động*, Tài liệu lưu hành nội bộ trường Đại học Lao động Xã hội.

11. Nhóm tác giả Đại học Hashemite năm 2017 *“Tác động của động lực của nhân viên đối với cam kết của tổ chức”*, (The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment)
12. Quốc Hội, Hiến pháp năm 2013^{lii}
13. Quốc Hội, Bộ luật lao động năm 2012^{lii}
14. Quốc Hội, Bộ luật lao động 2019^{lii}
15. Trương Đức Thao (2017) Luận án Tiến sĩ *“Động lực làm việc của giảng viên trong các trường đại học ngoài công lập ở Việt Nam”*
16. Vũ Thị Uyên (2016) *“Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020”*, luận văn thạc sỹ, Trường đại học Lao động – Xã hội.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT NHÂN SỰ

Mã QR Phiếu khảo sát



Kết quả khảo sát

Tạo động lực qua tiền lương	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Tiền lương phù hợp với khối lượng công việc	4	15	8	70	23
Tiền lương khá cao so với thị trường và các công ty đối thủ.	1	11	20	68	20
Thu nhập đảm bảo cuộc sống	1	3	41	65	10
Chế độ tiền lương rõ ràng, trả lương đúng hạn	0	0	30	85	5
Công ty đảm bảo tiền lương và thu nhập cho tôi trong thời gian tôi tham gia chương trình đào tạo khiến cho tôi yên tâm làm việc	0	10	22	18	70

Tạo động lực qua tiền thưởng	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Đánh giá thưởng công bằng	4	20	24	36	36
Tiền thưởng đội nhóm rõ ràng minh bạch, công bằng	2	30	14	40	34
Nhiều khoản thưởng đa dạng, giá trị hấp dẫn	0	6	34	60	20
Trả thưởng đúng hạn	0	0	20	40	60
Tiền thưởng có tác dụng kích thích động lực làm việc cho tôi	0	20	44	36	20

Tạo động lực qua phúc lợi	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Công ty có chế độ phúc lợi chu đáo với những công ty cùng ngành	0	4	44	36	36
Nhiều khoản phúc lợi đa dạng, thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo đến CBCNV công ty	1	15	20	50	34
Phúc lợi được trả đúng hạn, đúng dịp	0	1	29	60	30
Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động	0	0	20	40	60
Phúc lợi của công ty tiếp thêm động lực làm việc	0	20	30	50	20

Tạo động lực qua bản chất công việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Công việc tại công ty tương đối ổn định, tôi yên tâm khi làm việc ở đây	1	2	11	88	18
Có lộ trình thăng tiến rõ ràng với từng vị trí cấp cao	0	2	7	46	65
Công ty có chế độ phát triển cho tất cả CBCNV	0	3	12	80	25
Áp lực công việc khiến mọi người đều phải cố gắng	0	7	12	79	22
Tôi hài lòng với công việc mình đang làm. Nó phù hợp với chuyên môn và sở thích của NLĐ, đồng thời đòi hỏi NLĐ không ngừng cố gắng nâng cao kinh nghiệm.	0	2	10	90	18

Tạo động lực qua môi trường làm việc	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
	1	2	3	4	5
Môi trường làm việc khang trang hiện đại, được đầu tư thiết kế đẹp đẽ	1	2	22	80	15
Có nhiều không gian mở hỗ trợ CBCNV thỏa sức làm việc	1	1	30	10	78
Tôi cảm thấy rất tự hào khi mỗi ngày đi làm, bước vào tòa văn phòng công ty to đẹp hiện đại	0	3	32	65	20
Bố trí sắp xếp vị trí làm việc của các phòng ban rất khoa học, đảm bảo cho NLĐ yên tâm làm việc	0	0	22	43	55
Mọi người rất thân thiện và vui vẻ làm tôi cảm thấy công ty như là một gia đình thứ hai của mình.	0	0	9	32	79

PHỤ LỤC 2
CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ DU LỊCH VẠN HƯƠNG
BẢN ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC
(Thực hiện đánh giá 1 tháng 1 lần)

Họ tên:

Chức danh:

Bộ phận:

STT	Tiêu chuẩn đánh giá	Tiêu chí cụ thể	Kém -> Xuất sắc				
			1	2	3	4	5
1	Mức độ hoàn thành công việc được giao	1.1 Mức độ hoàn thành khối lượng công việc được giao					
		1.2 Chất lượng công việc được hoàn thành					
2	Thái độ, hành vi trong công việc	2.1 Tinh thần, trách nhiệm trong công việc					
		2.2 Sự gương mẫu đối với nhân viên dưới quyền					
		2.3 Tinh thần học hỏi và cầu tiến					
3	Kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ	3.1 Thành thạo, nắm vững chuyên môn nghiệp vụ					
		3.2 Khả năng phân tích, xử lý tình huống					
		3.3 Khả năng quan hệ với đối tác và khách hàng					
		3.4 Phương pháp làm việc					
4	Khả năng phối hợp quản lý	4.1 Năng lực tổ chức, điều hành nhân sự					

		4.2 Khả năng khuyến khích nhân viên làm việc					
		4.3 Khả năng làm việc độc lập					
5	Khả năng sáng tạo học hỏi	5.1 Mức độ sáng tạo trong công việc					
		5.2 Khả năng thích ứng với sự thay đổi					

Tồn tại và khó khăn trong kỳ:

.....

.....

.....

Phương hướng phấn đấu trong kỳ tới:

.....

.....

.....