

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**BÙI THẾ ANH**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KINH  
DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HESMAN VIỆT NAM**

**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**

**BÙI THẾ ANH**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KINH  
DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HESMAN VIỆT NAM**

Chuyên ngành      : Quản trị nhân lực

Mã số                : 80340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. ĐỖ THỊ TƯƠI

HÀ NỘI - 2022

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của cá nhân tôi. Các số liệu và kết quả nêu trong luận văn là trung thực, chưa được sử dụng trong bất kỳ công trình nào khác. Những thông tin tham khảo trong luận văn được trích dẫn cụ thể nguồn sử dụng.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình./.

**Tác giả**

**Bùi Thế Anh**

## MỤC LỤC

|                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>                                                                                 | <b>i</b>   |
| <b>MỤC LỤC .....</b>                                                                                      | <b>ii</b>  |
| <b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH .....</b>                                                              | <b>vi</b>  |
| <b>DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....</b>                                                                     | <b>vii</b> |
| <b>MỞ ĐẦU .....</b>                                                                                       | <b>1</b>   |
| 1. Tính cấp thiết của đề tài .....                                                                        | 1          |
| 2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài .....                                                        | 2          |
| 3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu .....                                                                    | 5          |
| 4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu .....                                                                    | 5          |
| 5. Phương pháp nghiên cứu .....                                                                           | 6          |
| 6. Những đóng góp mới của đề tài.....                                                                     | 7          |
| 7. Kết cấu của luận văn.....                                                                              | 7          |
| <b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP .....</b> | <b>9</b>   |
| 1.1. Một số khái niệm có liên quan .....                                                                  | 9          |
| 1.1.1. Nhân viên kinh doanh .....                                                                         | 9          |
| 1.1.2. Nhu cầu và động cơ lao động.....                                                                   | 10         |
| 1.1.3. Động lực và động lực làm việc .....                                                                | 11         |
| 1.1.4. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh .....                                               | 12         |
| 1.2. Một số học thuyết về tạo động lực làm việc .....                                                     | 14         |
| 1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow .....                                               | 14         |
| 1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams.....                                                        | 16         |
| 1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner .....                                               | 18         |
| 1.3. Nội dung tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp .....                     | 19         |
| 1.3.1. Xác định nhu cầu của nhân viên kinh doanh .....                                                    | 19         |

|                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.2. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua các công cụ tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi .....                                          | 21        |
| 1.3.3. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua các công cụ phi tài chính.....                                                                 | 26        |
| 1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp .....                                                     | 30        |
| 1.4.1. Kết quả thực hiện công việc của nhân viên kinh doanh .....                                                                                              | 30        |
| 1.4.2. Mức độ gắn kết của nhân viên kinh doanh đối với doanh nghiệp .....                                                                                      | 32        |
| 1.4.3. Sự hài lòng của nhân viên kinh doanh đối với doanh nghiệp .....                                                                                         | 33        |
| 1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh .....                                                                            | 35        |
| 1.5.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....                                                                                                                 | 35        |
| 1.5.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....                                                                                                                | 38        |
| 1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam..... | 39        |
| 1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm bán lẻ - Viettel Store .....                                                   | 39        |
| 1.6.2. Công ty Cổ phần đầu tư Thế giới di động.....                                                                                                            | 41        |
| 1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam .....                                                                                           | 42        |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HESMAN VIỆT NAM.....</b>                                            | <b>44</b> |
| 2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.....                                                                                                         | 44        |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....                                                                                                                | 44        |
| 2.1.2. Chức năng, lĩnh vực hoạt động .....                                                                                                                     | 44        |
| 2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....                                                                                                                                     | 44        |

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1.4. Cơ cấu nhân sự.....                                                                                                           | 46        |
| 2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.....                    | 47        |
| 2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của nhân viên kinh doanh tại Công ty....                                                          | 47        |
| 2.2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua các công cụ tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi.....      | 48        |
| 2.2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh bằng các công cụ phi tài chính .....                                | 58        |
| 2.3. Phân tích các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam..... | 62        |
| 2.3.1. Tiêu chí về kết quả thực hiện công việc của NVKD tại Công ty .....                                                            | 63        |
| 2.3.2. Tiêu chí về mức độ gắn kết của NVKD tại Công ty.....                                                                          | 63        |
| 2.3.3. Tiêu chí về sự hài lòng của NVKD tại Công ty.....                                                                             | 64        |
| 2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc của nhân viên kinh doanh Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.....         | 65        |
| 2.4.1. Các nhân tố bên trong Công ty.....                                                                                            | 65        |
| 2.4.2. Các nhân tố bên ngoài Công ty .....                                                                                           | 67        |
| 2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc của nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.....                     | 68        |
| 2.5.1. Kết quả đạt được .....                                                                                                        | 68        |
| 2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân .....                                                                                                  | 69        |
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HESMAN VIỆT NAM.....</b>                   | <b>71</b> |
| 3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.....     | 71        |
| 3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam .....                                                                 | 71        |
| 3.1.2. Phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại                                                               |           |

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.....                                                                          | 72        |
| 3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam..... | 73        |
| 3.2.1. Xác định nhu cầu của nhân viên kinh doanh tại Công ty .....                                            | 73        |
| 3.2.2. Hoàn thiện hệ thống các công cụ lương, thưởng, phúc lợi .....                                          | 74        |
| 3.2.3. Hoàn thiện hệ thống các công cụ tạo động lực làm việc phi tài chính .                                  | 78        |
| 3.2.4. Hoàn thiện đánh giá kết quả tạo động lực cho NVKD tại Công ty .....                                    | 82        |
| <b>KẾT LUẬN .....</b>                                                                                         | <b>86</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>                                                                       | <b>87</b> |
| <b>PHỤ LỤC .....</b>                                                                                          | <b>89</b> |

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH**

### **Danh mục bảng biểu**

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.....                                 | 46 |
| Bảng 2.2: Mức lương bình quân hàng tháng tại Công ty qua các năm.....                             | 50 |
| Bảng 2.3: Mức độ tạo động lực làm việc thông qua tiền lương .....                                 | 51 |
| Bảng 2.4: Mức chi các loại hình khen thưởng của Công ty.....                                      | 53 |
| giai đoạn 2019-2021.....                                                                          | 53 |
| Bảng 2.5: Mức chi các ngày lễ trong năm, giai đoạn 2019-2021 .....                                | 54 |
| Bảng 2.6: Mức độ tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng .....                                | 55 |
| Bảng 2.7: Mức chi thăm viếng, hiếu hỉ Công ty, giai đoạn 2019-2021.....                           | 56 |
| Bảng 2.8: Mức chi quà cho con nhân viên của Công ty, giai đoạn 2019-2021.....                     | 57 |
| Bảng 2.9: Mức độ tạo động lực làm việc cho NVKD thông qua môi trường và điều kiện làm việc .....  | 59 |
| Bảng 2.10: Mức độ tạo động lực làm việc cho NVKD thông qua ĐGTHCV                                 | 60 |
| Bảng 2.11: Mức độ đánh giá về năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc của NVKD tại Công ty ..... | 63 |
| Bảng 2.12: Mức độ gắn kết của NVKD tại Công ty .....                                              | 64 |

### **Danh mục sơ đồ**

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Sơ đồ 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow .....         | 14 |
| Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty..... | 45 |

### **Danh mục hình**

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Hình 2.1: Đánh giá NVKD về việc tổ chức khóa đào tạo của Công ty ..... | 62 |
|------------------------------------------------------------------------|----|



**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>STT</b> | <b>Từ viết tắt</b> | <b>Nghĩa đầy đủ</b>          |
|------------|--------------------|------------------------------|
| 1          | CBNV               | Cán bộ nhân viên             |
| 2          | NLĐ                | Người lao động               |
| 3          | NVKD               | Nhân viên kinh doanh         |
| 4          | ĐGTHCV             | Đánh giá thực hiện công việc |
| 5          | THCV               | Thực hiện công việc          |
| 6          | TP                 | Trưởng phòng                 |
| 7          | TLBQ               | Tiền lương bình quân         |

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng với bất kỳ một tổ chức nào và nó được coi là nguồn lực đóng vai trò quan trọng nhất, quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, với nền kinh tế hội nhập, với những xu hướng phát triển của kỷ nguyên số, của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, nguồn nhân lực trở thành yếu tố mang tính toàn cầu. Người lao động dễ dàng dịch chuyển, đi lại giữa các nước để tham gia lao động, và các nhà tuyển dụng cũng có quyền thuê lao động từ các nước khác. Ngày nay, xã hội đang dần chuyển sang nền kinh tế tri thức thì các nguồn vốn, các yếu tố nguyên vật liệu và máy móc không còn quá quan trọng như xưa nữa. Và nguồn vốn trí tuệ, được xem là tài sản vô hình, sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc hoạch định các chiến lược, từ đó làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Do đó nguồn nhân lực vững mạnh cả về số lượng và chất lượng, cả về thể lực và trí lực sẽ là lợi thế cạnh tranh hàng đầu giúp tổ chức, doanh nghiệp tồn tại, đứng vững và phát triển trên thị trường. Tuy nhiên, làm thế nào để doanh nghiệp có thể khơi gợi lòng nhiệt huyết của người lao động, sử dụng một cách hợp lý và khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là vấn đề quan trọng. Vì vậy, giải pháp tạo động lực thúc đẩy người lao động cống hiến hết khả năng cho doanh nghiệp là điều mà tất cả nhà quản trị doanh nghiệp quan tâm.

Hiệu quả làm việc của người lao động phụ thuộc rất nhiều yếu tố, trong đó, động lực lao động là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng, thúc đẩy người lao động hăng hái, say mê, nỗ lực làm việc. Động lực lao động là một trong những vấn đề mà doanh nghiệp nào cũng quan tâm. Bởi đây chính là nguồn gốc của sự tăng năng suất lao động tạo được giá trị cho doanh nghiệp. Chính

vì vậy, các doanh nghiệp đều tìm ra các biện pháp để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của mình.

Trong thời gian qua, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cũng đã có nhiều chính sách khuyến khích người lao động làm việc nhằm tăng năng suất lao động, tăng chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng để nâng cao hình ảnh thương hiệu và gia tăng thị phần trên địa bàn. Tuy nhiên việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty vẫn chưa được nghiên cứu và triển khai bài bản nên còn một số hạn chế, do đó chưa thực sự phát huy hiệu quả.

Nhận thức được sự phức tạp và tầm quan trọng của tạo động lực làm việc cũng như đòi hỏi việc hoàn thiện, nâng cao hiệu quả làm việc, cùng với kiến thức được trang bị tại nhà trường và những tìm hiểu thực tại Công ty cổ phần HESMAN VIỆT NAM tôi nhận thấy công ty còn một số mặt hạn chế, vì thế tôi đã quyết định chọn đề tài “Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công Ty Cổ Phần HESMAN VIỆT NAM” để làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp thạc sĩ của mình. Nghiên cứu đề tài nhằm mục đích trình bày những vấn đề cốt lõi của quá trình tạo động lực làm việc, thực trạng của hoạt động tạo động lực làm việc ở Công ty, từ đó đưa ra một số giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh của Công Ty Cổ Phần HESMAN VIỆT NAM.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Tạo động lực làm việc là một trong những nội dung quan trọng trong công tác quản trị nhân lực, vì vậy, đây là vấn đề được rất nhiều tác giả trên thế giới cũng như ở Việt Nam quan tâm nghiên cứu. Liên quan đến đề tài nghiên cứu có các công trình tiêu biểu như sau:

Các thuyết của Abraham Maslow, B.F.Skinner, F.Herberg,... đều nhấn mạnh đến nhu cầu, nguồn gốc tạo động lực thúc đẩy con người làm việc. Ở

bất kỳ nơi nào con người đều cần đến các nhu cầu, những nhu cầu này trở thành động lực bên trong thúc đẩy nỗ lực hành động nhằm thỏa mãn nhu cầu. Khi hiểu biết được nhu cầu của người lao động, nhà quản trị sẽ xây dựng hệ thống các chính sách trong đơn vị nhằm thỏa mãn nhu cầu của họ, qua đó hướng đến việc hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Các nghiên cứu từ nghiên cứu chung về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp đến nghiên cứu riêng cho từng nhóm đối tượng người lao động trong trong nghiệp như tạo động lực cho lao động gián tiếp, tạo động lực làm việc cho công nhân trực tiếp sản xuất, tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh. Như:

Nghiên cứu của Trương Minh Đức: *“Tạo động lực làm việc tại công ty TNHH Ericsson tại Việt Nam”* (tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh 27(2011), trang 240-247) vấn đề tuyển dụng và bố trí sử dụng đúng người, đúng việc là quan trọng nhưng khuyến khích, động viên, tạo động lực cho nhân viên phát huy tối đa khả năng trí tuệ của bản thân mới là vấn đề then chốt trong việc sử dụng lao động. Nghiên cứu cho thấy có 3 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến mức độ tạo động lực làm việc đó là nhu cầu vật chất của cuộc sống thông qua nhu cầu tăng lương và các thu nhập khác ngoài lương; Điều kiện cơ sở vật chất làm việc của nhân viên, mối quan hệ với đồng nghiệp, vị trí trong tổ chức; Nhu cầu được thể hiện năng lực bản thân như muốn có cơ hội được học tập phát triển chuyên môn, mong muốn có cơ hội thăng tiến để thể hiện năng lực của bản thân, được chủ động trong công việc, có công việc phù hợp để phát huy chuyên môn và nhu cầu phát triển các mối quan hệ trong tổ chức như mối quan hệ với lãnh đạo, với khách hàng.

Phạm Thị Thu Trang (2010), với đề tài luận văn “Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng Công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội” tác giả đã hệ thống hóa những lý luận chung về động lực và tạo động lực

làm việc cho người lao động. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại Tổng Công ty đầu tư và phát triển nhà Hà Nội. Và đã đề ra các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty. Nghiên cứu của tác giả Lưu Thị Ngọc Bích (2013), “Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn” cho thấy 4 nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn đó là: quan hệ với cấp trên, phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc và bản chất công việc.

Nghiên cứu của Lê Thái Phong: *“Các nhân tố tác động lên sự hài lòng của nhân viên bằng cách điều tra người đang làm việc tại các doanh nghiệp Hà Nội”* (tạp chí Kinh tế Phát triển số 219, tháng 9/2015), chỉ ra rằng sự hài lòng của nhân viên là tổ hợp của 4 yếu tố bao gồm tính chất công việc; lương và phúc lợi; được đào tạo và thăng tiến; quan hệ công việc.

*Nghiên cứu của Tech-Hong và Waheed (2011):* Nghiên cứu này xem xét những nhân tố nào tác động đến động lực lao động và mức độ hài lòng đối với công việc của nhân viên trong ngành công nghiệp bán lẻ bằng cách sử dụng học thuyết hai nhóm yếu tố của Herzberg. Nghiên cứu được tiến hành khảo sát các nhân viên bán hàng tại các cửa hàng quần áo của phụ nữ trong Công ty mua sắm Bandar Sunway ở bang Selangor. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng điều kiện làm việc là những nhân tố quan trọng nhất trong việc thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên bán hàng. Nhân tố quan trọng thứ hai là sự công nhận và tiếp theo là chính sách của công ty và chế độ tiền lương. Nghiên cứu này tương đối sát với nội dung đề tài luận văn của tác giả.

Tạo động lực làm việc thúc đẩy người lao động tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam đã được Công ty quan tâm từ lâu với nhiều công cụ khác nhau. Tuy nhiên trong thực tế mức độ ảnh hưởng của các công cụ này đến người lao động như thế nào là điều đáng quan tâm. Do đó, việc phân tích thực

trạng sử dụng các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam để tìm ra giải pháp hoàn thiện các công cụ này là một việc làm có ý nghĩa, nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực hơn, mang lại hiệu quả cao cho nhân viên cũng như hoạt động của Công ty.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### ***3.1 Mục đích nghiên cứu***

Mục đích nghiên cứu của đề tài luận văn là đề xuất các giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

#### ***3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận liên quan đến tạo động lực làm việc, các yếu tố tạo động lực, công cụ tạo động lực làm việc.

- Phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh để từ đó tìm ra nguyên nhân, những tác động tích cực và tiêu cực ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

- Đề xuất các giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam trong thời gian tới.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

#### ***4.1. Đối tượng nghiên cứu***

Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại doanh nghiệp.

#### ***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Về nội dung: Đề tài nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh.

- Không gian nghiên cứu: Tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

- Thời gian nghiên cứu: Từ 2019 đến 2021, đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam đến năm 2025.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Trong quá trình nghiên cứu, tác giả luận văn đã dùng các phương pháp sau đây:

### **5.1. Phương pháp thu thập thông tin**

\* Thu thập thông tin thứ cấp:

Tác giả đã thu thập thông tin từ các công trình nghiên cứu, đề tài khoa học đã được áp dụng, luận án tiến sĩ, thạc sĩ, các bài đăng trên các tạp chí liên quan đến đề tài nghiên cứu.

Thu thập thông tin qua các nguồn bên trong và bên ngoài Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam như chiến lược phát triển của đơn vị, báo cáo về kết quả hoạt động kinh doanh, lương, thưởng, môi trường làm việc, các quy định, quy chế hoạt động...; những tài liệu chuyên ngành về quản trị nhân lực tại Công ty.

Thông tin liên quan đến tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam từ năm 2019 đến nay.

\* Thu thập thông tin sơ cấp:

Thiết kế mẫu bảng hỏi bằng phiếu điều tra về tạo động lực làm việc thông qua các công cụ về tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội, môi trường làm việc, đào tạo và các công cụ phi vật chất khác cho nhân viên kinh doanh Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

Mục đích điều tra: Lấy ý kiến đánh giá của nhân viên kinh doanh Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam về thực trạng tạo động lực làm việc.

Đối tượng điều tra: là nhân viên kinh doanh tại các cửa hàng của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

Quy mô mẫu: tiến hành điều tra, khảo sát chiếm 15% số lượng nhân viên kinh doanh tại thời điểm ngày 1/01/2022, tương ứng với 125 nhân viên kinh doanh Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam. Trong đó:

Số phiếu phát ra: 125 phiếu. Số phiếu thu về: 115 phiếu. Số phiếu hợp lệ và đầy đủ thông tin cần thiết là: 105 phiếu.

Nội dung bảng hỏi: Các nội dung, các yếu tố, các biện pháp liên quan đến tạo động lực làm việc, mức độ hài lòng của nhân viên kinh doanh Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam để phân tích ra kết quả tạo động lực làm việc.

Địa điểm khảo sát: Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

Thời gian khảo sát cuối tháng 2 và tháng 3 năm 2022.

## **5.2. Phương pháp xử lý thông tin**

Phương pháp xử lý thông tin được dùng là phương pháp phân tích tổng hợp, so sánh. Kết quả điều tra được tác giả sử dụng phần mềm Microsoft Excel để thống kê, tổng hợp số liệu.

## **6. Những đóng góp mới của đề tài**

Luận văn đã phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam và đề xuất giải pháp khắc phục những mặt còn tồn tại trong tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:



Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam

## CHƯƠNG 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm có liên quan

#### 1.1.1. Nhân viên kinh doanh

Nhân viên kinh doanh (NVKD) chính là những nhân sự trực tiếp làm việc, cung cấp dịch vụ của một đơn vị, doanh nghiệp hoặc công ty đến với khách hàng. Mục đích của vị trí nhân viên kinh doanh là nhanh chóng tăng doanh thu, lợi nhuận, đẩy bán các sản phẩm của công ty, doanh nghiệp. Đây là một vị trí cần làm việc trực tiếp với khách hàng, do vậy liên quan đến sự hiểu biết sâu sắc về sản phẩm của công ty, doanh nghiệp và mục tiêu, đảm bảo sự chuyên nghiệp khi đưa những lời khuyên để tạo ra được các hoạt động, chiến lược quảng bá, kinh doanh thành công.

Hiểu sâu, hiểu rõ về sản phẩm sẽ bán đó là yêu cầu của nhân viên kinh doanh. Bởi vì nhân viên kinh doanh sẽ giúp khách hàng hiểu và đưa ra quyết định mua hàng. Nếu nhân viên kinh doanh không hiểu về sản phẩm, có thể làm khách hàng đánh giá sản phẩm của công ty không đáng tin cậy và nhân viên kinh doanh thiếu chuyên nghiệp. Đồng thời nhân viên kinh doanh phải hiểu rõ về quy trình bán hàng. Ngoài ra, nhân viên kinh doanh còn có thể xử lý hợp đồng, đốc thúc quá trình bán hàng và thu tiền; duy trì mối quan hệ với khách hàng, thuyết trình kế hoạch cho cấp quản lý nếu được yêu cầu và thực hiện các công việc khác.

Như vậy, nhân viên kinh doanh là người trực tiếp làm các công việc bán hoặc cung cấp sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ mà doanh nghiệp đang kinh

doanh hoặc sản xuất đến với khách hàng. Họ có thể là người tìm kiếm khách hàng, giới thiệu, tư vấn và thuyết phục khách hàng mua sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ của doanh nghiệp cần bán; hoặc họ cũng có thể là người thực hiện các công việc chăm sóc khách hàng đã và đang sử dụng sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ của doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Nhu cầu và động cơ lao động***

*Khái niệm về nhu cầu:*

Nhu cầu được hiểu là sự cần thiết về một cái gì đó. Nhu cầu của cơ thể sống là một hệ thống phức tạp, nhiều tầng lớp, có khả năng phát triển và đa dạng hóa. Như vậy, nhu cầu thì không có giới hạn.

Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội. Hệ thống nhu cầu rất phong phú và đa dạng, song cơ bản, nó được chia thành 02 nhóm chính là: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất là những nhu cầu sinh lý như ăn, mặc, ở, đi lại... Nhu cầu tinh thần là những nhu cầu xã hội (nhu cầu giao tiếp), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện... Nội hàm của các nhu cầu này luôn vận động, biến đổi cùng thời gian, có thể phát sinh thêm các nhu cầu mới. Người lao động luôn mong muốn được thỏa mãn càng nhiều nhu cầu càng tốt, nhưng việc thỏa mãn chúng phụ thuộc vào nhiều yếu tố và không phải lúc nào họ cũng được thỏa mãn nhu cầu đầy đủ. Mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc tạo ra gọi là lợi ích mà người lao động nhận được. Có hai dạng lợi ích là lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần; trong hầu hết trường hợp, lợi ích càng cao thì động lực lao động càng lớn.

Như vậy, nhu cầu chính là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm

tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

### *Khái niệm Động cơ lao động*

“Động cơ là sự phản ánh thế giới khách quan vào bộ óc con người, là những mục tiêu thúc đẩy hành động của con người nhằm thoả mãn nhu cầu và tình cảm của họ” [16, tr. 56]. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân làm thoả mãn những nhu cầu đòi hỏi của bản thân mỗi cá nhân đó.

Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thoả mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của người lao động như: nhu cầu ăn, mặc, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng. Hiểu một cách khác, động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động con người (cộng đồng, tập thể, xã hội), là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra.

Động cơ lao động là thái độ, ý thức chủ quan của con người đối với hành động của mình.

### **1.1.3. Động lực và động lực làm việc**

#### *Khái niệm động lực:*

Động lực là một thuật ngữ được sử dụng nhiều và có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Theo Mitchell, động lực là một mức độ mà một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết các hành vi của mình [18, tr.418]. Theo Bolton, động lực được định nghĩa như một khái niệm để mô tả các yếu tố được các cá nhân nảy sinh, duy trì và điều chỉnh hành vi của mình theo hướng đạt được mục tiêu.

Từ những định nghĩa trên ta có thể hiểu chung nhất về động lực: Động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu.

### *Khái niệm động lực làm việc:*

Động lực làm việc được khá nhiều nhà nghiên cứu đề cập từ những góc độ khác nhau. Từ góc độ tâm lý học, động lực làm việc được hiểu là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn những nhu cầu của chủ thể, có khả năng khơi dậy tính tích cực lao động của con người. Từ góc độ quản trị thì động lực làm việc chính là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân nhằm phát huy và hướng nỗ lực của bản thân để đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Theo Frederic Herzberg (1959) trong tác phẩm “The motivation to work” thì “Động lực làm việc 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”. Bên cạnh thuật ngữ động lực làm việc cũng tồn tại thuật ngữ động lực lao động nhưng về bản chất của hai thuật ngữ này không khác nhau. Chẳng hạn như Nguyễn Văn Điềm – Nguyễn Ngọc Quân “Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó”. Động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người, khi con người ở các vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu và mong muốn khác nhau. [6, tr.12]. Còn theo Nguyễn Thị Hồng trong giáo trình “Tạo động lực làm việc” thì cho rằng động lực lao động và động lực làm việc là một.

Như đã đề cập, mặc dù có nhiều cách tiếp cận khác nhau về động lực làm việc nhưng nội hàm của chúng đều hướng tới sự khao khát và tự nguyện nỗ lực làm việc của người lao động. Động lực làm việc là trạng thái nội tại của con người để hướng dẫn và chỉ đạo hành vi của con người hướng tới sự thỏa mãn, đó là một chuỗi các nhu cầu, khuynh hướng, ham muốn, kích thích và khiến người đó thực hiện một hành vi nào đó một cách tích cực nhất.

#### ***1.1.4. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh***

Theo Lê Thanh Hà (2009) và Nguyễn Thị Hồng (2020) thì tạo động lực làm việc 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 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.” Với cách hiểu như trên có thể coi vấn đề tạo động lực làm việc chủ yếu là vấn đề thuộc về sự chủ động của tổ chức.

Do vậy có thể hiểu: “Tạo động lực làm việc là quá trình dẫn dắt, thúc đẩy nhân viên đạt được những mục tiêu đề ra với nỗ lực cao nhất”. Xét dưới góc độ quản lý thì đó là những tác động của nhà quản lý làm nảy sinh động lực trong cá nhân người lao động. Với động lực được tạo ra, nhân viên sẽ dồn hết khả năng của họ để giải quyết công việc nhanh chóng, đáp ứng được nhu cầu doanh nghiệp đưa ra thậm chí là làm hài lòng và gắn kết hơn với doanh nghiệp. Tạo động lực làm việc giúp tiết kiệm được tối đa thời gian và tiền bạc cho doanh nghiệp. Bởi khi động lực làm việc được tạo ra, năng suất và hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ gia tăng một cách đáng kể.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh là quá trình dẫn dắt, thúc đẩy nhân viên kinh doanh đạt được những mục tiêu đề ra với nỗ lực cao nhất. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh sẽ giúp thúc đẩy sự nỗ lực và chuyên nghiệp hiệu quả cho nhân viên để họ nhanh chóng hoàn thành được các mục tiêu cá nhân mà doanh nghiệp đưa ra cũng như mang lại thành công nhất định cho doanh nghiệp.

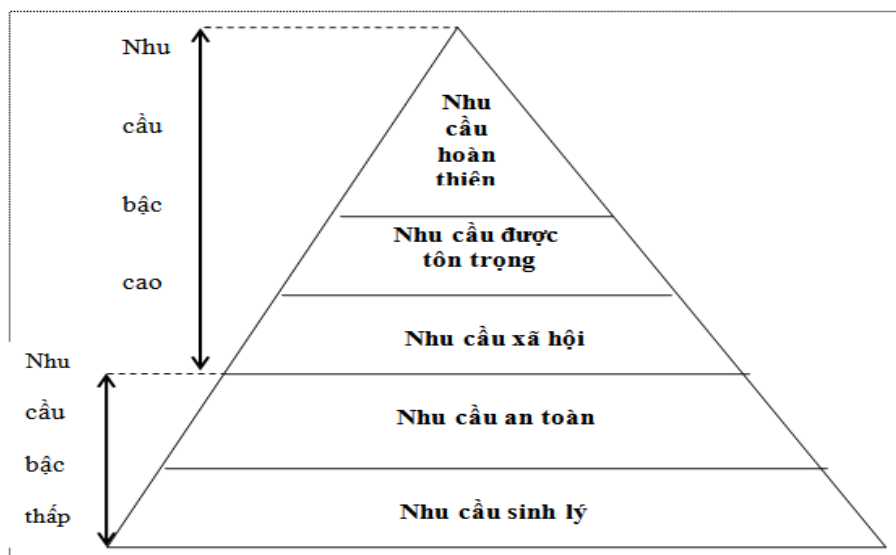
Đứng trên góc độ nhà quản trị, nhà quản trị sẽ sử dụng các công cụ đòn bẩy kích thích vật chất hay các công cụ tài chính (thông qua tiền lương, tiền thưởng, các chế độ phúc lợi) và kích thích tinh thần hay các công cụ phi tài

chính (thông qua điều kiện, môi trường làm việc,...) để tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh.

## 1.2. Một số học thuyết về tạo động lực làm việc

### 1.2.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow

Thuyết phân cấp nhu cầu do Abraham Maslow xây dựng. Maslow chủ yếu quan tâm tới ý nghĩa và tầm quan trọng trong công việc của con người. Theo Maslow, nhu cầu của con người có thể được phân thành những cấp độ nhu cầu khác biệt cơ bản và tăng dần về tầm quan trọng là: Nhu cầu sinh học; Nhu cầu an toàn; Nhu cầu xã hội; Nhu cầu được tôn trọng; Nhu cầu tự khẳng định.



Sơ đồ 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

*Vận dụng thuyết nhu cầu trong tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh*

Thứ bậc theo nhu cầu của Maslow có thể áp dụng vào mọi mặt của cuộc sống. Khi một người càng có nhiều tham vọng và mong muốn được thoả mãn, tiềm năng đóng góp của người đó càng lớn. Con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu; chính sự thoả mãn nhu cầu làm họ hài lòng

và khuyến khích họ hành động. Việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Thứ bậc theo nhu cầu của Maslow đặc biệt có liên quan nhiều đến nơi làm việc vì con người không chỉ cần tiền bạc mà còn cần sự tôn trọng và giao tiếp. Khi thiết kế công việc, điều kiện làm việc và cơ cấu tổ chức luôn phải chú ý đến tất cả các nhu cầu trong thứ bậc của Maslow. Nhà quản lý cần phải tìm ra các chính sách, biện pháp quản lý phù hợp với từng nhóm, từng cá nhân người lao động. Cụ thể:

➤ *Nhu cầu sinh lý hay nhu cầu sinh học* là nhu cầu cơ bản có thể được đáp ứng thông qua việc trả lương tốt, để người lao động có thể đảm bảo được cuộc sống của bản thân và gia đình; bảo đảm các chế độ phúc lợi như các chuyến tham quan, du lịch, thưởng sáng kiến.

➤ *Nhu cầu an toàn* là nhu cầu được thực hiện bằng cách xây dựng các nội quy lao động; quy trình làm việc; điều kiện làm việc thuận lợi; các tiêu chuẩn an toàn lao động; thực hiện các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; bảo hiểm con người, bảo đảm công việc được duy trì ổn định và đối xử công bằng đối với nhân viên.

➤ *Nhu cầu xã hội* là nhu cầu tạo cơ hội cho người lao động làm việc trong tập thể, làm việc theo nhóm; tạo cơ hội để có thể giao lưu giữa các bộ phận; tổ chức các hoạt động tập thể, đoàn thể, các hoạt động vui chơi, giải trí nhân các dịp kỷ niệm hoặc các kỳ nghỉ khác.

➤ *Nhu cầu được tôn trọng*: Người lao động cần được tôn trọng về nhân cách, phẩm chất; tôn trọng các giá trị của con người. Xây dựng các cơ chế và chính sách khen thưởng, tôn vinh sự thành công. Người lao động cần được cung cấp kịp thời thông tin phản hồi; được đề bạt vào các vị trí công việc mới có mức độ và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn nếu xứng đáng.

➤ *Nhu cầu tự khẳng định*: Nhà quản lý cần cung cấp các cơ hội phát



triển những thế mạnh cá nhân, cho phép người lao động tự chủ, sáng tạo, khuyến khích họ tham gia vào quá trình cải tiến trong công việc; tạo điều kiện hỗ trợ cho sự phát triển nghề nghiệp thông qua các cơ hội đào tạo và học tập, các khả năng thăng tiến...

Sự hiểu biết về thứ bậc nhu cầu của Maslow giúp lãnh đạo tổ chức xác định được những nhu cầu nào trong hệ thống thứ bậc nhu cầu còn chưa được thỏa mãn tại thời điểm hiện tại, đặc biệt là các nhu cầu tâm lý của người lao động, nhận ra khi nào thì những nhu cầu cụ thể của người lao động chưa được thỏa mãn và cần đáp ứng.

Qua lý thuyết nhu cầu của Maslow, lãnh đạo tổ chức đã hiểu được con người có nhiều nhu cầu khác nhau bao gồm cả nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Ai cũng cần được yêu thương, được thừa nhận, được tôn trọng, cảm giác an toàn, được phát huy khả năng của mình...

Lãnh đạo sử dụng thuyết nhu cầu để hiểu và giúp đỡ người lao động nỗ lực làm việc hướng tới việc người lao động thỏa mãn các nhu cầu của họ ở các cấp bậc khác nhau. Điều này có nghĩa giúp người lao động xác định các hành động có thể thực hiện được để thay đổi tình huống và tập trung vào việc hoàn thành công việc.

NVKD cũng là những con người cụ thể, cũng là những người lao động do vậy cần đáp ứng đầy đủ các nhu cầu trên. Nhà quản lý cần tìm hiểu các nhu cầu và cần xem xét đến các nội dung trên để tạo động lực làm việc và không ngừng để NVKD nỗ lực hơn nữa, phát huy sự sáng tạo, năng động của họ.

### ***1.2.2. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams***

J.Stacy Adams quan niệm rằng con người muốn được “đổi xử công bằng”, mong muốn nhận được được những quyền lợi tương xứng với đóng góp và công sức của họ đã bỏ ra. Học thuyết này thừa nhận, các cá nhân

không chỉ quan tâm đến khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho sự nỗ lực của mình, mà họ còn quan tâm tới khối lượng phần đó với những gì mà người khác nhận được. Các đầu vào như: năng lực, kinh nghiệm, trình độ, tài năng được đem so sánh với đầu ra như: mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch giữa tỉ lệ đầu vào – đầu ra của họ với những lao động khác, nhất định họ sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này là cơ sở tạo động lực, khi mà mọi người phấn đấu để dành được cái mà họ cho là công bằng và thỏa đáng.

Người lao động thường có xu hướng so sánh những đóng góp và phần thưởng của bản thân với những người khác: Nếu họ được đối xử không tốt, phần thưởng không xứng đáng với công sức họ đã bỏ ra sẽ gây bất mãn và từ đó họ không làm việc hết khả năng và thậm chí họ sẽ bỏ việc; nếu họ được đối xử đúng, phần thưởng và đãi ngộ tương xứng với công sức họ bỏ ra thì họ sẽ duy trì mức năng suất như cũ; nếu họ thấy rằng phần thưởng và đãi ngộ cao hơn so với điều mà họ mong muốn, họ sẽ làm việc tích cực hơn, chăm chỉ hơn. Tuy nhiên, con người thường có xu hướng đánh giá cao cống hiến của mình và phần thưởng mà người khác được nhận. Đối mặt với sự không công bằng, con người thường có xu hướng chấp nhận, chịu đựng hoặc chống đối. Nếu phải đối mặt với sự không công bằng lâu dài thì họ sẽ ngừng cống hiến hoặc rời khỏi tổ chức. Sự so sánh liên quan trực tiếp với tình trạng phân chia quyền lợi của người quản lý trong nhóm lao động có tác động tới sự thỏa mãn và hành vi làm việc của cá nhân. Vì vậy, nhà quản lý cần phải duy trì sự công bằng trong tổ chức mình cũng như giáo dục người lao động về sự công bằng.

*Vận dụng học thuyết của J.Stacy Adams trong tạo động lực làm việc cho NVKD*

Đề thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực

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

### ***1.2.3. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner***

Học thuyết của Skinner cho rằng con người sẽ có xu hướng lặp lại những hành vi mà họ nhận được những đánh giá tích cực (khen thưởng) còn những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ có xu hướng không được lặp lại. Tuy nhiên, tác dụng của các tác động tăng cường như thưởng phạt phụ thuộc vào khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt, khoảng thời gian này càng ngắn thì hiệu quả tác động đến hành vi của người lao động càng cao. Theo học thuyết này thì để tạo động lực cho người lao động nên tăng cường khen thưởng cho nhân viên như đưa ra lời khen ngợi, quyết định thăng tiến, thưởng một khoản tiền để khuyến khích cho những thành tích, cố gắng của họ đã đem lại lợi ích cho công ty. Mặt khác, nên hạn chế sử dụng hình phạt như là quở trách, cắt giảm quyền lợi đối với lỗi làm mà người lao động mắc phải hoặc có thể làm ngơ, coi như không biết đối với những sai sót mang tính tạm thời hoặc không nghiêm trọng tới mức phải dùng hình phạt của nhân viên, tạo cơ hội cho họ tự sửa đổi.

*Vận dụng Học thuyết của B.F.Skinner trong tạo động lực làm việc cho NVKD*

Sử dụng tốt những hình thức thưởng phạt sẽ khuyến khích NVKD hăng say làm việc và tạo động lực thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các việc sau:

- Xác định một cách cụ thể những hình vi tích cực để định hướng NVKD thực hiện trong công việc đồng thời chỉ ra cho họ những hành vi tiêu cực không nên phạm phải.

- Thông báo và giải thích cho NVKD nắm được các hành vi tốt và không tốt, cũng như các biện pháp thưởng phạt tương ứng.

- Việc thưởng hay phạt cần phải tiến hành sau khi xuất hiện hành vi càng sớm càng tốt và phải tiến hành một cách công bằng, công khai. Ví dụ như khi NVKD ký được các hợp đồng mới, có giá trị lớn thì có thể tiến hành thưởng ngay trong tháng hoặc trong quý đó; hoặc NVKD bán được nhiều mặt hàng; hoặc doanh thu cao... thì sẽ được thưởng vì các đóng góp đó.

Như vậy, ta thấy mỗi học thuyết đều có mặt tích cực nhưng đều có mặt hạn chế. Do vậy, khi áp dụng các học thuyết vào tạo động lực lao động, ta cần phải tổng hợp các mặt tích cực của các học thuyết đồng thời hạn chế đến mức thấp nhất các tiêu cực để có thể tạo ra động lực lao động cao nhất.

### **1.3. Nội dung tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Xác định nhu cầu của nhân viên kinh doanh**

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

tiên, được người khác tôn trọng,.. Vì vậy, để tạo động lực cho NVKD hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của NVKD với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của NVKD để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

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

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

từng nhóm đối tượng.

### ***1.3.2. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua các công cụ tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi***

#### ***1.3.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua tiền lương***

*Tiền lương* là một trong những công cụ quan trọng để tạo động lực cho người lao động nói chung và của NVKD nói riêng. Đây là một khoản thu nhập chính để họ trang trải cuộc sống, ảnh hưởng đến tương lai gia đình, là một phần chi phí cho các dịch vụ sinh hoạt để tái sản xuất sức lao động. Đó là sự công nhận những đóng góp của người lao động. Vì vậy, tiền lương phải đảm bảo được tính công bằng và hiệu quả trong lao động.

*Thứ nhất, tiền lương phải đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài.* Công bằng bên trong là việc chi trả tiền lương như nhau cho cùng sự đóng góp của những người lao động trong tổ chức, thể hiện việc trả lương có phân biệt về số và chất lượng lao động, không chi trả lương theo bình quân, chia đều. NVKD nào tham gia nhiều công việc, có hiệu quả, mức độ phức tạp công việc cao hơn và trình độ lành nghề cao thì trả lương cao hơn và ngược lại. Trả lương ngang nhau cho những NVKD như nhau, không phân biệt giới tính, dân tộc trong trả lương. Bên cạnh đó, công bằng bên ngoài cũng cần được đảm bảo để thể hiện tính cạnh tranh. Đây là sự chi trả ngang nhau cho cùng mức độ đóng góp giữa những NVKD trong doanh nghiệp với những NVKD ở các doanh nghiệp khác. Mỗi doanh nghiệp thường có những nguyên tắc tổ chức tiền lương nhằm đảm bảo hệ thống tiền lương phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp, loại hình và gắn với thị trường trong từng giai đoạn.

*Thứ hai, tiền lương phải có tính hiệu quả.* Khi việc chi trả tiền lương hiệu quả sẽ tạo động lực khuyến khích người lao động sáng tạo làm việc. Tính hiệu quả liên quan đến việc trả thù lao theo kết quả thực hiện công việc căn cứ

vào mức độ hoàn thành công việc của NVKD, làm nhiều chất lượng cao thì hưởng lương cao và làm ít, chất lượng thấp thì hưởng mức lương thấp hoặc theo chức danh công việc dựa trên giá trị công việc mà nhân viên đó nhận được hay dựa theo kết quả đánh giá năng lực hiện tại của nhân viên.

*Thứ ba, tiền lương phải có tác dụng kích thích NVKD nỗ lực trong thực hiện công việc.* Theo đó, tiền lương phải đủ lớn và có tính cạnh tranh để thúc đẩy NVKD nỗ lực hơn trong thực hiện công việc, tuân thủ nội quy, kỷ luật để có thành tích tốt hơn, được hưởng mức lương cao hơn.

*Thứ tư, tính công khai và khách quan của chính sách tiền lương:* Người lao động nói chung và NVKD nói riêng thường so sánh mức tiền lương nhận được, mức độ kết quả và thành tích đạt được của bản thân với những người khác. Do vậy, chính sách tiền lương phải đảm bảo tính chất công khai, khách quan không phân biệt, thiên vị giữa người này với người khác: người làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng. Cách tính tiền lương phải đơn giản, rõ ràng để người lao động có thể xác định rõ được các mối quan hệ giữa kết quả lao động và chế độ đãi ngộ, giữa nỗ lực làm việc với mức tiền lương của bản thân và những người khác. Từng nội dung trong chính sách đãi ngộ cần làm cho NVKD thấy được khoản đãi ngộ hàng tháng họ nhận được đảm bảo và họ có thể đoán trước thu nhập của mình. Đãi ngộ tài chính phải đảm bảo nhu cầu về vật chất và tinh thần cho bản thân họ và gia đình của họ. Điều này tác động tích cực đến ý thức phấn đấu trong công việc của NVKD.

*Thứ năm là, tính hệ thống và đồng bộ của chính sách tiền lương:* Chính sách tiền lương cho NVKD cần đảm bảo kết hợp hài hoà giữa các bộ phận như: giữa tiền lương và tiền thưởng, giữa phần cứng và phần mềm để tạo nên hệ thống đòn bẩy động viên, khuyến khích người lao động yên tâm công tác,

nỗ lực làm việc hoàn thành tốt chức năng nhiệm vụ được giao.

*Thứ sáu là, tính kịp thời trong chi trả:* Doanh nghiệp cần đảm bảo thời điểm chi trả/thực hiện ngay sau khi xác nhận được hiệu suất công tác. Như Skinner đã đề cập trong học thuyết tăng cường tính tích cực, một hành vi đáng được thưởng nếu không được thưởng một cách kịp thời sẽ không kích thích người lao động lặp lại hành vi đó. Thời điểm ghi nhận và đãi ngộ quá muộn sẽ khiến NVKD quên mất hành vi nào mới là hành vi thực sự đáng được đãi ngộ. Đãi ngộ quá muộn sẽ làm mất đi cảm nhận về mối liên hệ giữa thành tích và đãi ngộ, mất đi niềm tin của người lao động về chính sách đãi ngộ và khi đó chính sách đãi ngộ không còn tác dụng định hướng hành vi tích cực trong lao động.

#### *1.3.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng*

Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho NVKD và trong chừng mực nhất định được người sử dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với NVKD, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của NVKD.

Tiền thưởng là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng và tiền lương tạo nên các khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động. Vì vậy, tiền thưởng cũng góp phần giúp người lao động có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần của bản thân và gia đình ở mức cao hơn.

Để tiền thưởng tạo động lực làm việc cho NVKD thì cần phải đảm bảo các điều kiện sau:

*Các chỉ tiêu thưởng phải rõ ràng, có thể định lượng, được đa số chấp nhận.* Doanh nghiệp nên trả thưởng linh hoạt và thực hiện thưởng ngay cả khi



khó khăn, thông thường khi ở tình trạng hoạt động kém hiệu quả các doanh nghiệp hay dừng việc trả thưởng nhưng doanh nghiệp nên duy trì việc trả thưởng vì nó là nhân tố tạo động lực cho sự phục hồi và phát triển của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu thưởng rõ ràng, định lượng để nhân viên kinh doanh nhìn thấy được các hành động cần làm để đạt được chỉ tiêu thưởng đó.

*Mức thưởng phải đủ lớn.* Đây chính là đòn bẩy kinh tế, thể hiện lợi ích vật chất để nhân viên cố gắng nỗ lực phấn đấu.

*Việc trả thưởng phải công khai, minh bạch, trong quy trình xét thưởng phải có sự tham gia của tập thể lao động hoặc đại diện của họ.* Khi đó người lao động cảm thấy mình là một phần quan trọng của doanh nghiệp và việc trả thưởng dựa trên thành tích của họ từ đó cá nhân, tập thể lao động sẽ cùng nhau phát triển để đạt được mục tiêu.

#### *1.3.2.3. Tạo động lực làm việc thông qua các chế độ phúc lợi*

Phụ cấp là khoản tiền lương bổ sung cho lương cấp bậc, chức vụ, lương cấp hàm khi điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc và điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định. Có rất nhiều các loại phụ cấp như phụ cấp thâm niên vượt khung, phụ cấp lưu động, phụ cấp khu vực, phụ cấp chức vụ... nhưng mỗi loại lại áp dụng cho từng vị trí khác nhau để đem lại lợi ích chung cho tổ chức.

Phụ cấp mang lại lợi ích cho người lao động, làm tăng thu nhập cho họ, bù đắp hao phí lao động mà trong lương cấp bậc, chức vụ, chuyên môn, nghiệp vụ chưa thể hiện đầy đủ điều kiện lao động, mức độ phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt khó khăn... Điều này đảm bảo việc tái sản xuất sức lao động tốt hơn.

Phụ cấp tạo sự công bằng cho những người lao động ở các môi trường làm việc, điều kiện làm việc khác nhau. Từ đó người lao động thực sự gắn bó và hiểu tổ chức để làm việc hiệu quả hướng tới mục tiêu của doanh nghiệp.

Để tạo động lực làm việc thì doanh nghiệp đánh giá và xây dựng phụ cấp phải công khai, minh bạch và được thực hiện một cách công bằng.

Những khoản thù lao tài chính do doanh nghiệp chi trả mà người lao động được nhận một cách gián tiếp là phúc lợi. Nó bao gồm những chi trả của doanh nghiệp cho các chương trình bảo hiểm (BHXH, BHYT, BHTN) và các khoản chi cho các chương trình khác có liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và lợi ích khác cho NVKD. Phúc lợi bắt buộc theo quy định của Nhà nước buộc người sử dụng lao động phải trả như ốm đau, thai sản, nghỉ phép, nghỉ việc riêng... Phúc lợi tự nguyện là phúc lợi do doanh nghiệp tự xây dựng như nghỉ mát, an dưỡng, trợ cấp...

Chương trình phúc lợi phải đảm bảo mang lại lợi ích thiết thực cho cả người lao động và người sử dụng lao động, giúp người lao động cũng như người sử dụng lao động đạt được mục tiêu của mình. Các chương trình phúc lợi phải có tính động viên nhân viên, tạo động lực làm việc, tác động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc, tạo sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

Chương trình phúc lợi phải công khai, minh bạch, rõ ràng và mọi người lao động phải bình đẳng như nhau khi hưởng các khoản phúc lợi. Các chương trình phúc lợi được phổ biến đến từng người lao động để họ hiểu rõ về quyền lợi của mình. Các quy định về phúc lợi phải được thống nhất trong toàn tổ chức, không có sự phân biệt đối xử. Sự bình đẳng này không có nghĩa là người lao động khác nhau được hưởng các khoản phúc lợi như nhau mà bình đẳng trên cơ sở ai cống hiến nhiều hơn sẽ hưởng phúc lợi cao hơn.

Chương trình phúc lợi phải có tính khả thi và gắn với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Việc chi trả cho các chương trình phúc lợi phải nằm trong khả năng thanh toán và khả năng triển khai của doanh nghiệp.

Chương trình phúc lợi phải được nhiều người tham gia và ủng hộ. Một chương trình phúc lợi phải đáp ứng được nhu cầu cơ bản của người lao động. Chỉ khi đáp ứng được nhu cầu của người lao động thì họ sẽ tham gia ủng hộ từ đó chương trình được coi là thành công.

### ***1.3.3. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua các công cụ phi tài chính***

#### ***1.3.3.1. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc***

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể chất lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với đầy đủ các trang thiết bị máy móc phục vụ cho công việc, nơi làm việc được thiết kế và bố trí một cách khoa học được làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái... nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc thoải mái tinh thần, giảm stress, phục hồi khả năng làm việc tốt hơn, qua đó động lực làm việc sẽ tăng lên.

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ kết hợp với việc tổ chức các phong trào thi đua, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công

việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động cũng như NVKD sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, có mối quan hệ thân thiết giữa những người lao động, hợp tác giúp đỡ lẫn nhau vì mục tiêu chung của doanh nghiệp.

#### *1.3.3.2. Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá thực hiện công việc*

Đánh giá THCV được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với nhân viên.

Để đánh giá THCV trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho NVKD trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá THCV chính thức và công khai; Hệ thống đánh giá phải khoa học và rõ ràng; Người đánh giá phải có đủ trình độ kiến thức chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp. Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản, dựa vào đó, các doanh nghiệp mới có thể ra quyết định về vấn đề thăng tiến và tiền lương của nhân viên.

Giúp cho cán bộ nhân sự và các nhân viên có cơ hội để xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc cần thiết phải có của một nhân viên. Hầu hết mọi nhân viên đều mong muốn biết được các nhận xét, đánh giá của người chỉ huy, lãnh đạo về việc thực hiện công việc của mình. Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên, cung cấp các thông tin này cho nhân viên.

Giúp cho các cán bộ nhân sự và các nhân viên xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện công việc của nhân viên.

Để tạo động lực làm việc cho NVKD, thì:

Hệ thống đánh giá THCV cần phải có các tiêu chuẩn rõ ràng và phải được phổ biến tới từng người lao động, từng NVKD. Từ đó họ có thể biết được kết quả THCV của mình như thế nào, doanh nghiệp dựa vào những tiêu

chỉ nào để đánh giá kết quả THCV của họ để họ có biện pháp điều chỉnh quá trình làm việc của mình nhằm đạt được hiệu quả công việc cao nhất.

Doanh nghiệp cần có những kế hoạch cụ thể, đầu tư thời gian và công sức để tìm hiểu tính chất công việc, nghiên cứu cụ thể bản phân tích công việc, kết hợp những điều kiện cụ thể để đưa ra các tiêu chí đánh giá. Mỗi công việc sẽ có những tiêu chí đánh giá phù hợp nhất và quá trình đánh giá cần áp dụng linh hoạt để thu được kết quả chính xác nhất.

Quá trình đánh giá THCV thường chịu ảnh hưởng rất lớn tới yếu tố chủ quan của người đánh giá. Vì thế để tạo động lực làm việc cho NVKD, người đánh giá THCV trước hết cần phải có trình độ chuyên môn, trung thực, có đạo đức nghề nghiệp, làm việc phân minh.... Vì kết quả đánh giá THCV thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với quá trình làm việc của NVKD. Do đó, nó có ảnh hưởng trực tiếp tới NVKD trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến, kỷ luật... Kết quả đánh giá THCV càng chính xác càng kích thích NVKD làm việc, tăng lòng tin của họ với doanh nghiệp vì thế tạo động lực cho NVKD nâng cao NSLĐ, tăng sự gắn bó của họ với doanh nghiệp.

#### *1.3.3.3. Tạo động lực làm việc thông qua đào tạo và phát triển nhân lực*

Đào tạo và phát triển nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Đối với các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt

về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Đối với người lao động, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ doanh nghiệp. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho người lao động, người lao động sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Người lao động cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

Đào tạo và phát triển nhân lực là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của người lao động nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng. Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân người lao động, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một doanh nghiệp có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp doanh nghiệp tạo được vị thế trên thị trường.

Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các doanh nghiệp có thể tiến hành bằng cách tự tổ chức các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn, phương pháp và kế hoạch cụ thể với sự hướng dẫn của các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. Tạo điều kiện cho người lao động học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt. Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Đào tạo là cơ sở của đề bạt nhân viên. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho nhân viên được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích họ vì điều đó

không chỉ thể hiện sự ghi nhận của doanh nghiệp đối với những thành tích mà họ đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của doanh nghiệp cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Qua quá trình đào tạo, nhân viên sẽ có cái nhìn mới về công việc của họ và đó là cơ sở để phát huy khả năng sáng tạo trong công việc của họ. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với doanh nghiệp và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để nhân viên hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, doanh nghiệp cần phải kết hợp tạo động lực làm việc thông qua đào tạo và các hình thức khác, mới có thể thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho nhân viên.

Đối với NVKD việc đào tạo các kiến thức về sản phẩm, hàng hoá và dịch vụ, đặc biệt là các sản phẩm mới để NVKD nhanh chóng đưa sản phẩm ra tiếp cận với thị trường, với các nhà tiêu dung và sử dụng sản phẩm. Bên cạnh đó, việc thường xuyên đào tạo về các kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm trong kinh doanh là hết sức cần thiết để duy trì và phát triển doanh nghiệp phát triển.

#### **1.4. Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh trong doanh nghiệp**

Đánh giá kết quả tạo động lực làm việc là quá trình đánh giá về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực làm việc với kết quả đạt được từ các chính sách đó. Để có thể đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh chúng ta có thể đánh giá thông qua các tiêu chí sau:

##### **1.4.1. *Kết quả thực hiện công việc của nhân viên kinh doanh***

Kết quả thực hiện công việc là một thuật ngữ điển hình trong nghiên cứu quản trị nhân lực và được coi là chỉ số quan trọng, thể hiện khả năng của nhân viên đạt được mục tiêu tổ chức bằng cách sử dụng các nguồn tài nguyên

một cách hiệu quả. Nó liên quan đến tất cả các khía cạnh công việc của nhân viên một cách trực tiếp cũng như gián tiếp. Kết quả thực hiện công việc có hai tiêu chí để đo lường, đó là công việc được giao (task performance) và công việc phát sinh (contextual performance). Hai tiêu chí này chính là hai hành vi khác biệt trong công việc, đóng góp một cách độc lập cho hiệu quả của công việc, miêu tả hành vi cụ thể của một cá nhân trong việc tạo ra hiệu quả làm việc, mà hiệu quả này được tổ chức đánh giá ở góc độ khác nhau. Cụ thể:

*Kết quả thực hiện công việc được giao:* Liên quan đến khuôn mẫu hay hành vi mà trực tiếp tham gia vào quá trình tư vấn, thuyết phục và bán ra sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ. Hoặc là các hoạt động nhằm hỗ trợ gián tiếp cho các quy trình chuyên môn cốt lõi nhất của các hoạt động trước và sau bán hàng. Hay nói cách khác, kết quả thực hiện công việc theo nhiệm vụ được giao là sự đóng góp của một người vào hiệu quả hoạt động của tổ chức, điều này đề cập đến hành động như là một phần của hệ thống khen thưởng chính thức (tức là, chuyên môn cốt lõi), và nhấn mạnh đến các yêu cầu như đã quy định trong bản mô tả công việc.

*Kết quả thực hiện công việc phát sinh:* được định nghĩa là nỗ lực của cá nhân mà không liên quan trực tiếp đến chức năng, nhiệm vụ chính của họ. Nhưng nó lại rất quan trọng vì đã hình thành nên bối cảnh xã hội và tâm lý của doanh nghiệp, nó như là một chất xúc tác quan trọng của các quy trình và hoạt động thực hiện công việc theo nhiệm vụ chính. Khi nhân viên giúp đỡ người khác để hoàn thành một nhiệm vụ, hay hợp tác với người giám sát của họ, hoặc đề xuất cải thiện các quy trình của doanh nghiệp, tức là họ đang tham gia vào thực hiện công việc phát sinh.

Như vậy, có thể thấy, sự thành công của một doanh nghiệp phụ thuộc chặt chẽ vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên có tốt hay không. Đặc biệt, trước khi đưa ra những quyết định liên quan đến hoạt động cải tiến thì



một trong những căn cứ mà doanh nghiệp cần quan tâm đầu tiên đó chính là kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Do đây chính là minh chứng rõ ràng cho việc kết hợp giữa năng lực làm việc, sự nhận thức về các nhiệm vụ được giao của nhân viên và sự nỗ lực hoàn thành các nhiệm vụ đó. Hay nói cách khác, kết quả thực hiện công việc nên được xem xét như một tiêu chí đánh giá hiệu quả tạo động lực làm việc mà một doanh nghiệp đang áp dụng.

Các chỉ tiêu đặt ra ở đây có thể là số lượng doanh thu (hoặc có thể là doanh số bán hàng), có thể là số lượng khách hàng, các đại lý, thị phần của sản phẩm ở thị trường khu vực mà NVKD phụ trách,...

#### ***1.4.2. Mức độ gắn kết của nhân viên kinh doanh đối với doanh nghiệp***

Mức độ gắn kết của nhân viên được thể hiện cụ thể qua ba yếu tố: cảm xúc, tính toán và chuẩn mực đạo đức.

Gắn kết dựa trên cảm xúc đề cập đến sự gắn bó xuất phát từ tình cảm thực sự của cá nhân đối với doanh nghiệp của mình. Trong loại gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với doanh nghiệp bởi vì họ muốn và không phải do sự cần thiết.

Gắn kết dựa trên sự tính toán là khi một cá nhân gắn kết với doanh nghiệp vì chi phí rời khỏi tổ chức là đáng kể. Trong loại gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với doanh nghiệp vì sự cần thiết.

Gắn kết dựa trên chuẩn mực đạo đức liên quan đến cảm giác nghĩa vụ mà nhân viên phải tiếp tục làm việc và ở lại với doanh nghiệp. Với gắn kết này, nhân viên có xu hướng ở lại với doanh nghiệp vì họ cảm thấy họ nên làm như thế.

Như vậy, gắn kết của nhân viên kinh doanh với doanh nghiệp dẫn đến việc giữ chân nhân viên và đạt được hiệu suất cao hơn. Gắn kết với doanh nghiệp có khả năng liên quan tích cực đến thay đổi, vì cá nhân gắn kết có

nhều khả năng chấp nhận những thay đổi dẫn dắt doanh nghiệp theo hướng mới và hướng tới tầm nhìn mới. Điều này được giải thích bởi các nhân viên có mức độ gắn kết càng cao thì sẽ xác định được mục tiêu và giá trị của doanh nghiệp, từ đó mong muốn gắn bó với doanh nghiệp hơn và sẵn sàng cống hiến và hoàn thành vượt mục tiêu công việc được yêu cầu. Do đó, nếu nguồn nhân lực là tài sản của doanh nghiệp thì nguồn nhân lực có sự gắn kết được coi như là lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó.

Ngoài ra, những vai trò quan trọng khác của sự gắn kết của nhân viên kinh doanh đối với doanh nghiệp cũng được xem xét như nâng cao được sự hài lòng trong công việc của nhân viên, cải thiện bầu không khí trong doanh nghiệp theo hướng tích cực, làm gia tăng hiệu suất của nhân viên, cải thiện lòng tin của nhân viên đối với doanh nghiệp, góp phần phát triển doanh nghiệp,...

Tóm lại, có thể thấy sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của một doanh nghiệp. Nhân viên có sự gắn kết với doanh nghiệp sẽ sẵn sàng cống hiến, nỗ lực, trung thành và tin tưởng vào sự thành công của doanh nghiệp. Hay nói cách khác, đây có thể được xem như một tiêu chí trong việc đánh giá hiệu quả mà hoạt động tạo động lực làm việc mang lại.

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

#### ***1.4.3. Sự hài lòng của nhân viên kinh doanh đối với doanh nghiệp***

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của NVKD theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của NVKD gồm: mức độ nhiệt tình của NVKD tăng lên so với trước khi tạo động lực; sự thay đổi thái độ của NVKD 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 NVKD được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của chúng ta. Thái độ làm việc của NVKD 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 doanh nghiệp trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

Khi NVKD 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 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 NVKD 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 doanh nghiệp có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, điều này tạo nên sức mạnh của doanh nghiệp. Nếu những thành viên trong doanh nghiệp 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 sức mạnh của tổ chức đó chắc chắn sẽ bị suy yếu.

Sự hài lòng là một thước đo trừu tượng và khó có thể đo đếm chính

xác được, nó chỉ có thể được đánh giá một cách tương đối. Sự hài lòng của NVKD 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 NVKD cảm thấy hài lòng thì kết luận NVKD có động lực làm việc và ngược lại. Nếu họ cảm thấy không hài lòng thì đồng nghĩa với việc tạo động lực của doanh nghiệp không hiệu quả và cần chấn chỉnh.

## **1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh**

### **1.5.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp**

#### *1.5.1.1. Yếu tố công việc của nhân viên kinh doanh*

Trong doanh nghiệp có nhiều nhóm nhân viên và người lao động nhưng do đặc thù công việc của nhân viên kinh doanh là ảnh hưởng trực tiếp khách hàng và doanh thu của doanh nghiệp nên yếu tố đặc thù của nhân viên kinh doanh cũng khác với các nhóm lao động khác của doanh nghiệp.

Yếu tố công việc của nhân viên kinh doanh là đặc trưng của lĩnh vực nghề nghiệp. Đây là những người làm việc trong lĩnh vực tiếp thị sản phẩm, quản lý, xây dựng chiến lược kế hoạch và môi giới. Nhiệm vụ của nhân viên kinh doanh đẩy nhanh chóng hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đem lại nguồn thu lớn. Do vậy cần các kiến thức và yêu cầu kỹ năng về: bán hàng, giao tiếp; đàm phán và ra quyết định, chăm sóc khách hàng, ngoại hình ưa nhìn, ngoại ngữ (nếu đối tượng là khách hàng nước ngoài), tin học văn phòng, làm việc độc lập và làm việc nhóm, chịu được áp lực công việc...

Với các đặc trưng trên, đòi hỏi doanh nghiệp phải có các chính sách về tiền lương, tiền thưởng và các chế độ phúc lợi cũng như các điều kiện phi vật chất khác để nhân viên kinh doanh làm việc hiệu quả, nỗ lực phấn đấu không ngừng vì sự phát triển chung của doanh nghiệp và những lợi ích mà họ được

hưởng. Các chế độ chính sách tạo động lực này có thể được xây dựng thành những chính sách riêng cho bộ phận kinh doanh nhằm kích thích sự sáng tạo và cho thấy được sự ưu ái của doanh nghiệp đối với bộ phận này.

#### *1.5.1.2. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp*

Các chính sách tạo động lực làm việc cần phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực làm việc của người sử dụng lao động bởi họ là chủ sở hữu của tổ chức, quan điểm của họ về các vấn đề quản lý, điều hành tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định các chính sách của tổ chức. Tuy nhiên, trong mỗi tổ chức, bộ phận giúp việc cho lãnh đạo là bộ phận quản trị nhân lực cần có những tham mưu, đề xuất giúp lãnh đạo đưa ra được những chính sách nhân lực cũng như chính sách tạo động lực lao động sao cho hợp lý và hiệu quả, bởi lãnh đạo không phải lúc nào cũng đủ thời gian để nghiên cứu tất cả các vấn đề liên quan đến tạo động lực làm việc.

Tạo động lực làm việc cho nhân viên là một vai trò quan trọng của người lãnh đạo. Có thể nói đây là vai trò chính, bởi vì một nhân viên thiếu động lực thúc đẩy sẽ luôn làm việc kém hiệu quả.

Ngoài những yếu tố khác, người lãnh đạo phải là: Một huấn luyện viên: Khơi gợi những tiềm lực tốt đẹp nhất của nhân viên; Người điều phối và hỗ trợ: Giúp nhân viên phá bỏ những trở ngại để nhóm thực hiện công việc một cách trôi chảy.

Người lãnh đạo muốn tạo động lực làm việc của nhân viên phải tìm hiểu nhân viên của mình, xây dựng môi trường làm việc hợp lý. Môi trường làm việc của doanh nghiệp được xác định bằng các chính sách quản trị và thái độ của mỗi nhân viên. Một môi trường cởi mở và chia sẻ sẽ tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ năng và năng lực của mình. Những doanh nghiệp có môi trường làm việc như vậy sẽ quy tụ được nhiều nhân viên đồng lòng với mục tiêu

của doanh nghiệp, thực tế những doanh nghiệp như vậy sẽ dễ thành công hơn.

#### *1.5.1.3. Khả năng tài chính của doanh nghiệp*

Khả năng tài chính của tổ chức có vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động, thông qua việc đảm bảo chính sách tiền lương, tiền thưởng và các khoản phúc lợi.

Tiền lương có vai trò quan trọng đối với cả người lao động và người sử dụng lao động. Đối với người lao động, tiền lương có tác dụng bù đắp lại sức lao động, đồng thời động viên khuyến khích họ yên tâm làm việc, người lao động chỉ có thể yên tâm dồn hết sức mình cho công việc nếu công việc ấy đem lại cho họ một khoản đủ để trang trải cuộc sống. Đối với người sử dụng lao động, tiền lương thể hiện rõ vai trò chức năng của mình trong quản lý và vai trò đối với Nhà nước và xã hội.

Thực tế hiện nay, tiền lương còn được coi như một thước đo chủ yếu về trình độ lành nghề và thâm niên nghề nghiệp, về khía cạnh đánh giá người lao động rất tự hào về mức lương cao, muốn được tăng lương mặc dù tiền lương có thể chỉ chiếm một phần nhỏ trong tổng thu nhập của họ. Còn với người lao động có thu nhập thấp, tiền lương là nguồn chủ yếu nuôi sống bản thân và gia đình họ, nếu tiền lương nhận được đúng với công sức bỏ ra sẽ là động lực kích thích tăng năng lực sáng tạo tăng năng suất lao động, tạo ra hoà khí cởi mở giữa những người lao động, từ đó tạo thành khối đoàn kết thống nhất vì sự nghiệp phát triển doanh nghiệp và vì lợi ích phát triển bản thân.

Tiền thưởng và các khoản phúc lợi cũng có tác động rất lớn giúp cho người lao động nỗ lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Lãnh đạo tổ chức phải có hướng chỉ đạo, quản lý phù hợp, đảm bảo nguồn tài chính của tổ chức dồi dào mới có kinh phí để chi thưởng cho các cá nhân có thành tích trong công tác; có kinh phí để chi các khoản phúc lợi cho người lao động. Thực hiện tốt công tác này góp phần giúp người lao động gắn bó với tổ chức và tạo

động lực làm việc cho người lao động.

### ***1.5.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

#### ***1.5.2.1. Chính sách, pháp luật của Nhà nước***

Mọi chính sách, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động cũng như NVKD. 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, chính sách tiền lương tối thiểu, quy định về trả lương làm thêm giờ, quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi, quy định về chế độ bảo hiểm... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động. Nếu các quy định này càng có lợi cho người lao động thì động lực lao động càng cao bởi các quy định này mang tính pháp lý buộc các tổ chức phải tuân thủ thực hiện.

#### ***1.5.2.2. Thị trường lao động***

Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó thì những người lao động thuộc loại lao động này sẽ cảm thấy thiếu an toàn bởi họ có nguy cơ mất việc làm cao khi đó cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Khi một loại lao động nào đó khan hiếm trên thị trường lao động những lao động thuộc nhóm đó có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm với mức thu nhập cao hơn vì vậy tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực làm việc cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

Tương tự như vậy nếu người lao động được hưởng mức lương cao hơn so với giá công trên thị lao động thì động lực lao động sẽ cao, ngược lại mức lương người lao động được hưởng thấp hơn mức giá công trên thị trường thì động lực lao động sẽ thấp...

#### ***1.5.2.3. Chính sách tạo động lực làm việc của doanh nghiệp 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 làm việc tốt sẽ chiếm được vị thế cao trên thị trường. Vì vậy các tổ chức cần điều chỉnh các chính sách của mình trong đó có các chính sách tạo động lực làm việc trên cơ sở kế thừa đồng thời đưa ra các chính sách mới có tính sáng tạo cao hơn.

Đối với các doanh nghiệp có đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh tương tự, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và tạo động lực làm việc nói riêng đều có tác động đến nguồn nhân lực của các doanh nghiệp khác cùng ngành, lĩnh vực. Do vậy, đòi hỏi khi xây dựng thì doanh nghiệp cần tham khảo các chính sách này, vì đây chính là yếu tố cạnh tranh và có thể tạo thành lực hút và lực đẩy đối với nhân viên. Nó có thể giữ chân, tạo động lực để nhân viên gắn bó và làm việc nhưng nó cũng có thể khiến doanh nghiệp bị mất nhân lực.

## **1.6. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam**

### ***1.6.1. Kinh nghiệm tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Trung tâm bán lẻ - Viettel Store***

Viettel là một tập đoàn kinh tế lớn tại Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh chính là cung cấp các dịch vụ liên quan đến viễn thông và công nghệ thông tin. Trung tâm bán lẻ thuộc Tập đoàn Viettel với các cửa hàng Viettel Store là hệ thống các cửa hàng kinh doanh các sản phẩm điện thoại, máy tính, máy tính bảng, các phụ kiện,... của các hãng Dell, HP, Asus, Apple, Sony, Lenovo, Acer, Nokia, Samsung, Qmobile, Blackberry, Masstel, Mobell, Mobistar, HTC,... có một lực lượng nhân viên kinh doanh lớn ở khắp các miền của đất nước.

Một số hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại



các cửa hàng mà Viettel Store đã triển khai thực hiện như:

Xây dựng, thực hiện chế độ tiền lương và chế độ đãi ngộ: Trả lương cứng và lương kinh doanh tương xứng với công sức, hiệu quả bán hàng mà nhân viên kinh doanh bỏ ra. Tiền lương dựa trên mức độ hoàn thành công việc của người lao động, đảm bảo tính công bằng, minh bạch và kích thích lao động. Các chế độ đãi ngộ luôn được công ty quan tâm; các hoạt động phúc lợi luôn được nhiều lao động hưởng ứng.

Không ngừng tạo điều kiện nâng cao trình độ nhân viên: Viettel store rất chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên kinh doanh tại các cửa hàng vì đây là đối tượng trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Hàng năm, đều tổ chức các đợt đào tạo cho nhân viên kinh doanh, các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 220.240 lượt người được đào tạo.

Chính sách thăng tiến: Viettel luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các nhân viên tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của nhân viên tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán), chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho cán bộ cấp dưới, chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Viettel luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài.

Chính sách đào tạo: Viettel khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi nhân viên phát triển toàn diện cả về 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, điều này thể hiện qua việc Viettel liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. Nhân viên mới được tham gia cá khóa

đào tạo tân binh, nhân viên cũ được tham gia các khóa đào tạo phù hợp.

Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Viettel Store luôn tôn trọng sự khác biệt của cá nhân người lao động và luôn duy trì các ngày lễ hội, các hoạt động truyền thống mang bản sắc riêng như: Ngày truyền thống của Viettel 01/06; Ngày hướng về cội nguồn (10/03 âm lịch); Hội thao & hội diễn nhân kỷ niệm sinh nhật Bác, ngày Quân đội Việt Nam ...

### **1.6.2. Công ty Cổ phần đầu tư Thế giới di động**

Công ty Cổ phần đầu tư Thế Giới Di Động vận hành hai chuỗi bán lẻ là thegioididong.com và dienmay.com, trong những năm qua, công ty đã liên tục phát triển nhanh và ổn định bất chấp tình hình kinh tế thuận lợi hay khó khăn.

Chuỗi Thegioididong.com được thành lập từ 2004 chuyên bán lẻ các sản phẩm kỹ thuật số di động bao gồm điện thoại di động, máy tính bảng, laptop và phụ kiện. Trong 3 năm trở lại đây, Thế giới di động không ngừng mở rộng hệ thống kênh trải dài trên toàn quốc, số lượng Siêu thị đã lên tới hơn 600 Siêu thị (gần gấp đôi HTST của Viettel store). Có thể nói, Thế giới di động là doanh nghiệp đứng đầu trên thị trường Việt Nam trong lĩnh vực kinh doanh bán lẻ điện thoại.

Về quy chế lương đang áp dụng tại Thế giới di động đã được Công ty này xây dựng dựa trên quan điểm lãnh đạo của người đứng đầu, do là một doanh nghiệp tư nhân nên việc quyết định một cơ chế lương sẽ không gặp phải những rào cản và ràng buộc như Viettel Store phải tuân thủ theo các quy định của Nhà nước. Thế giới di động có một cơ chế lương mở, kích thích trực tiếp vào doanh thu bán hàng của mỗi NLĐ, trong quá trình hoàn thiện lại quy chế lương cho TTBL, tác giả cần tham khảo thêm các kinh nghiệm sau của Thế giới di động:

- Mức lương cứng thu hút, đủ để có thể đảm bảo mức sống tối thiểu

nhân viên kinh doanh là 6,5 triệu/người/tháng

- Cơ chế thưởng phạt áp dụng cùng với mức lương cứng và lương khoán; hiện tại Thế giới di động đang áp dụng thưởng/phạt trên các tiêu chí sau: Thưởng doanh thu bán hàng, thưởng trong công tác chăm sóc khách hàng, thưởng cho nhân viên bán hàng phụ kiện tốt nhất...

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

Công tác đào tạo - phát triển: Thế giới di động thường xuyên đào tạo toàn diện đối với mọi đối tượng cán bộ, người lao động, từ cán bộ mới tuyển dụng đến các cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ, cán bộ quản lý, cán bộ diện quy hoạch và cán bộ nguồn trong toàn hệ thống.

Thế giới di động xây dựng và có lộ trình xem xét thăng tiến, bổ nhiệm đối với từng cá nhân có triển vọng ở các vị trí hay các cấp quản lý khác nhau.

### ***1.6.3. Bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam***

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực làm việc tại Chi nhánh Công ty kinh doanh Viettel và Thế giới di động, bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam, đó là:

Tập trung xây dựng và thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi đầy đủ và công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc được đánh giá theo các tiêu chí rõ ràng. Chế độ phúc lợi xã hội như: bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, nghỉ ốm, hỗ trợ công tác xa... cũng cần được chú trọng bởi điều đó thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành

cho người lao động , để người lao động thấy gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Quan tâm đến các hoạt động nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với doanh nghiệp, thông qua các hoạt động như: hội thi văn nghệ, hội thi thể dục thể thao, tổ chức nghỉ mát, du lịch. Đây là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, thư giãn và làm mới lại mình, thêm sức khỏe và tinh thần cho công việc.

Chú trọng công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp; xây dựng môi trường làm việc hiện đại, thân thiện. Thực tế thời gian người lao động tham gia làm việc tại doanh nghiệp chiếm lượng thời gian tương đối, vì thế doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc thân thiện, quan hệ đồng nghiệp hài hòa, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau.

Thường xuyên làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ và kỹ năng chuyên môn cho người lao động. Doanh nghiệp cần có chính sách đào tạo cho lao động của mình không ngừng hoàn thiện hơn nữa về trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc. Người lao động sau đào tạo cần được bố trí công việc phù hợp để có điều kiện phát huy khả năng của mình, đóng góp cho doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HESMAN VIỆT NAM**

#### **2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam**

##### **2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển**

Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh lần đầu ngày 08/06/2016 và thay đổi gần đây nhất là ngày 20/7/2021, đây là thay đổi đăng ký kinh doanh lần thứ 6.

Tên gọi đầy đủ: Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam

Tên viết tắt: HESMAN VN JSC

Tên quốc tế: HESMAN VIETNAM JOINT STOCK COMPANY

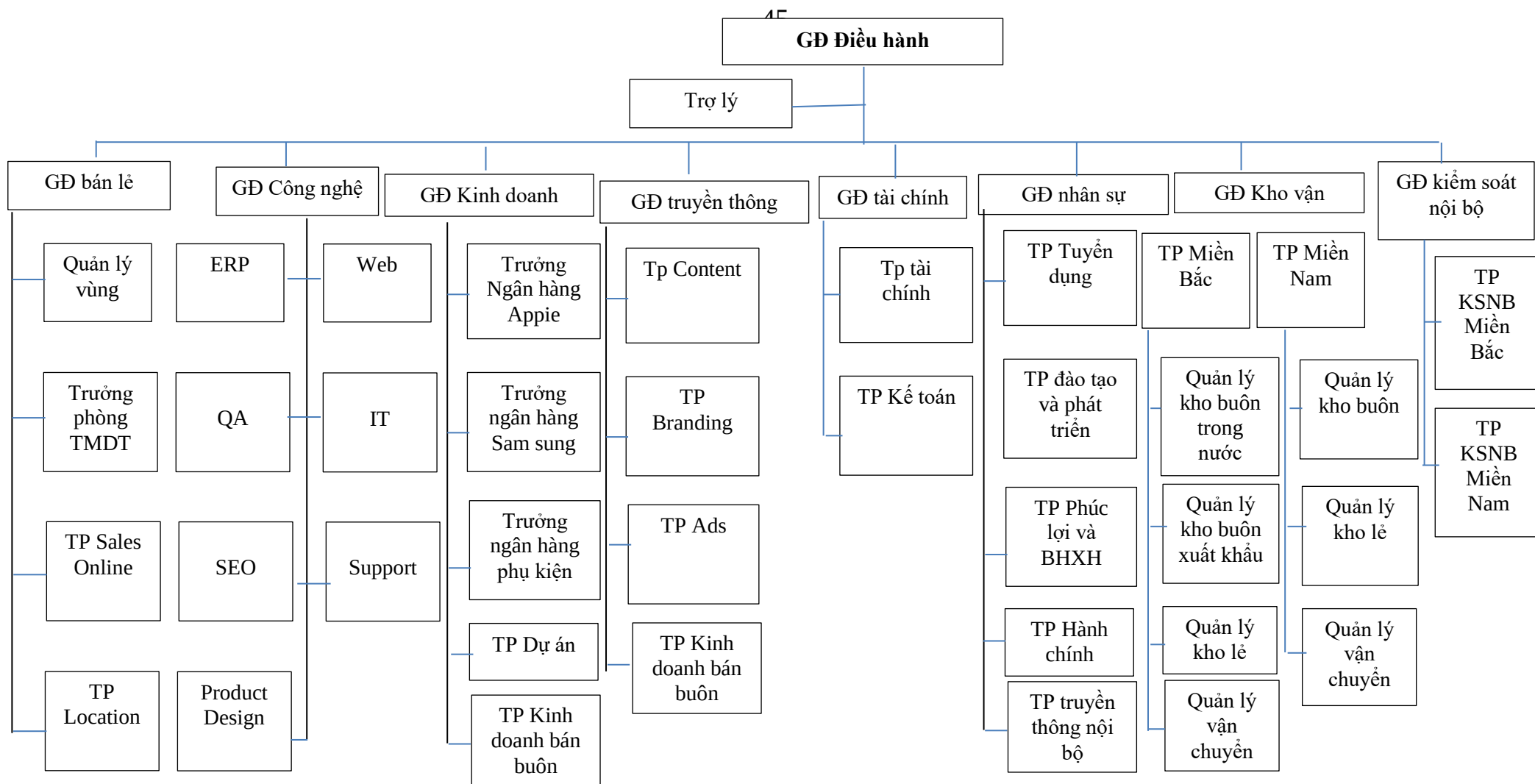
Trụ sở chính của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam đặt tại Số 76 Thái Hà, Phường Trung Liệt, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

##### **2.1.2. Chức năng, lĩnh vực hoạt động**

Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam có chức năng kinh doanh, sản phẩm kinh doanh chính là bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử viễn thông. Ngoài ra còn sản xuất và bán buôn các mặt hàng khác theo giấy phép đăng ký kinh doanh của Công ty.

##### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức**

Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam bao gồm: Giám đốc điều hành và Giám đốc các bộ phận, gồm: Giám đốc bán lẻ, Giám đốc Công nghệ, Giám đốc Kinh doanh, Giám đốc Truyền thông, Giám đốc Tài chính, Giám đốc Nhân sự, Giám đốc Kho vận, Giám đốc Kiểm soát nội bộ; dưới Giám đốc điều hành có Trợ lý. Riêng bộ phận kinh doanh, gồm có: Trưởng ngành hàng Apple, Trưởng ngành hàng Samsung, Trưởng ngành hàng phụ kiện, Trưởng phòng Dự án, Trưởng phòng kinh doanh bán buôn.



**Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty**

(Nguồn: Phòng Hành chính)

#### 2.1.4. Cơ cấu nhân sự

Cơ cấu nhân sự của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam được phân bổ như sau:

**Bảng 2.1: Cơ cấu nhân sự của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam**

|                                                           | Năm  |      |      |
|-----------------------------------------------------------|------|------|------|
|                                                           | 2019 | 2020 | 2021 |
| Tổng số lao động của Công ty (người)                      | 312  | 587  | 1012 |
| Tổng số NVKD (người)                                      | 209  | 411  | 830  |
| Tỷ lệ số NVKD trên tổng số lao động của Công ty (tỷ lệ %) | 66,7 | 70,0 | 82,0 |

(Nguồn: Phòng Hành chính)

Bảng trên cho thấy trong những năm vừa qua Công ty có sự tăng trưởng đáng kể về số lượng lao động đặc biệt là số lượng NVKD, số lượng NVKD trong giai đoạn 2019 - 2021 tăng gấp đôi, bởi vì do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, các em học sinh, sinh viên và người lao động phải làm việc ở nhà, làm việc online nên tiêu dùng một lượng lớn các sản phẩm, dịch vụ công nghệ thông tin và viễn thông. Công ty Hesman cung cấp bán buôn, bán lẻ các thiết bị và linh kiện điện tử viễn thông với hệ thống các cửa hàng ShopDunk nên cần một số lượng NVKD lớn. Chính vì vậy, tỷ lệ NVKD đã tăng tỷ lệ so với tổng số lao động của Công ty từ 66,7% năm 2019 lên đến 82% vào năm 2021. Đây chính là thế mạnh để Công ty cung cấp một khối lượng lớn các sản phẩm, dịch vụ, các thiết bị, linh kiện điện tử, các phụ kiện của Apple, Samsung,... nhằm đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong thời gian dịch bệnh phải làm việc và học tập online kéo dài.

## **2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam**

### ***2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của nhân viên kinh doanh tại Công ty***

Nhân viên kinh doanh của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam là những người được ví là chiến binh tuyến đầu, xung kích, sáng tạo, nhanh nhạy, có nghiệp vụ tư vấn, giới thiệu, bán hàng các dịch vụ viễn thông cũng như sản phẩm kinh doanh khác của Công ty. Việc tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh nhằm tiếp sức, giúp họ nỗ lực hoàn thành công việc của bản thân nói riêng và của cả Công ty nói chung.

Xác định nhu cầu của người lao động mà cụ thể là nhu cầu của nhân viên kinh doanh tại Công ty đã được Công ty chú trọng đưa vào các buổi họp, các buổi lấy ý kiến góp ý cho các quy chế liên quan đến người lao động trong công ty.

Hàng năm Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam tổ chức các buổi Hội nghị người lao động thường vào các dịp cuối năm, các cuộc họp ở các phòng ban, tổ, nhóm để lấy kiến đề bạt về các nguyện vọng của nhân viên. Tuy nhiên, đối với hình thức này, tại Công ty chưa mang lại hiệu quả cao vì phần lớn nhân viên cũng như người lao động còn e dè, né tránh, không dám đưa ra những nguyện vọng của bản thân.

Một hình thức khác, tuy mang tính chất phi chính thức nhưng lại lấy được ý kiến về nhu cầu của người lao động, đó là trong các buổi nói chuyện, hoặc các buổi đánh giá thực hiện công việc lại được các nhân viên có ý kiến với lãnh đạo trực tiếp quản lý. Với cách thức này, nhiều khi các ý kiến không đi đến đích đó là đến với người lãnh đạo Công ty, người có quyền quyết định về các chính sách trong Công ty. Bởi vì, nếu người quản lý trực tiếp không quan tâm đến hoặc ngại nói ra thì lãnh đạo doanh nghiệp sẽ không nắm bắt được các nhu cầu.



Qua việc nắm bắt nguyện vọng của nhân viên, đặc biệt là của nhân viên kinh doanh trong những năm vừa qua, theo quan sát của tác giả, thông thường các nhu cầu đều hướng đến: đầu tiên là: Nhu cầu thường ngày của cuộc sống (ăn, mặc, ở, đi lại...); tiếp đến là nhu cầu an toàn, tích lũy cho tương lai (đặc biệt là trong thời gian dịch bệnh Covid-19 từ đầu năm 2020, cả năm 2021 và các tháng đầu năm 2022) nhu cầu an toàn trong dịch bệnh và tích lũy để có tiền trang trải khi nghỉ dịch trong thời gian dài đóng cửa tại các cửa hàng; nhu cầu được là người dẫn đầu, được làm trưởng nhóm (theo Ma đó là các nhu cầu được tôn trọng và được khẳng định mình) cũng được thể hiện ở các nhóm nhân viên kinh doanh trong Công ty; các nhu cầu như: giao lưu, hội hè, thể thao, du lịch, vui chơi, giải trí... cũng được các nhân viên đưa ra.

Các nhu cầu trên đã được các nhà quản trị Công ty nắm bắt được và ít nhiều đã có sự đáp ứng các nhu cầu đó và đã tạo được niềm tin và sự phấn khởi cho nhân viên kinh doanh tiếp tục gắn bó và nhiệt tình làm việc đem lại kết quả kinh doanh cao cho Công ty.

Như vậy, thông qua các kênh thông tin khác nhau, các nhà quản trị Công ty cũng đã nắm bắt được nhu cầu của nhân viên kinh doanh. Tuy nhiên, Công ty cũng nên có hệ thống xác định nhu cầu một cách chính thống các nhu cầu của nhân viên kinh doanh nói riêng và của người lao động nói chung.

### ***2.2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua các công cụ tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi***

#### ***2.2.2.1. Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua tiền lương***

Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam trả lương cho toàn thể người lao động cũng như NVKD được thực hiện theo chế độ lương thỏa thuận ghi trong hợp đồng lao động và thực hiện theo quy chế trả lương của Công ty theo mức

độ đóng góp của người lao động trên nguyên tắc làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, mỗi công việc tùy vào vị trí mà có mức lương thỏa thuận dựa trên hệ thống bảng quy định chung của Công ty ban hành.

Người lao động nói chung bao gồm cả NVKD của Công ty được trả lương vào khoảng thời gian 15 ngày đầu của tháng sau liền kề, bằng hình thức chuyển khoản.

- *Cách tính lương:*

+ Lương hàng tháng = LCB tháng + Lương tc + Lương doanh số

LCB: Lương cơ bản tháng =  $(LCB \times NC_{tt}) / NC_{cđ}$

LCB: Lương cơ bản ký theo hợp đồng lao động, với mức là 3 triệu đồng/tháng)

NC<sub>tt</sub>: Ngày công làm việc thực tế trong tháng

NC<sub>cđ</sub>: Ngày công chế độ tháng là 26 ngày/ tháng

Lương tc: Lương tăng ca, tính theo quy định làm thêm giờ của Nhà nước

Lương doanh số gồm lương doanh số theo các loại máy bán được (MAY) cộng (+) Lương doanh số theo các phụ kiện chính hãng (PKCH) cộng (+) Lương doanh số phụ kiện cao cấp (PKCC)

Từ bảng 2.2 cho thấy tiền lương bình quân (TLBQ) hàng tháng của NVKD tại Công ty từ năm 2019 đến 2021, đều cao hơn tiền lương bình quân chung của Công ty, năm 2021 cao hơn 12%; xét về tốc độ tăng tiền lương của nhân viên kinh doanh trong giai đoạn 2019 đến 2021 đều tăng, tăng cao nhất là năm 2020, đây là năm bắt đầu có sự ảnh hưởng của dịch bệnh Covid - 19 nên phải làm việc và học tập online nhiều, nhu cầu về điện thoại, máy tính bảng, máy tính, laptop nhiều.

**Bảng 2.2: Mức lương bình quân hàng tháng tại Công ty qua các năm**

ĐVT: Triệu đồng

| Chỉ tiêu                                                  | Năm   |        |        |
|-----------------------------------------------------------|-------|--------|--------|
|                                                           | 2019  | 2020   | 2021   |
| Tiền lương bình quân chung của Công ty (đồng/người/tháng) | 8.537 | 9.893  | 10.150 |
| Tiền lương bình quân của NVKD (đồng/người/tháng)          | 8.679 | 10.189 | 11.359 |
| So sánh TLBQ của NVKD với TLBQ chung (tỷ lệ %)            | 102   | 103    | 112    |
| Tốc độ tăng TLBQ của NVKD (tỷ lệ %)                       | -     | 117    | 111    |

(Nguồn: Phòng Kế toán)

So với mặt bằng tiền lương của các doanh nghiệp cùng lĩnh vực khác trên địa bàn thành phố Hà Nội, mức lương của NVKD tại Công ty ở mức trung bình. Theo điều tra khảo sát, tiền lương nhận được đáp ứng các nhu cầu của bản thân và gia đình của NVKD có 8 phiếu ứng với 7,6% đánh giá ở mức độ rất cao; có 30 phiếu ứng với 28,6% đánh giá ở mức độ cao; có 29 phiếu tương ứng với 27,6% phiếu đánh giá ở mức độ trung bình; có 23 phiếu ứng với 21,9% đánh giá ở mức độ thấp và có 15 phiếu ứng với 14,3% đánh giá ở mức độ rất thấp.

Với tiêu chí “Tiền lương được trả công bằng, tương xứng với mức độ đóng góp cho Công ty” của NVKD có 32 phiếu ứng với 30,5% đánh giá ở mức độ rất cao; có 24 phiếu ứng với 22,9% đánh giá ở mức độ cao; có 29

phiếu tương ứng với 27,6% phiếu đánh giá ở mức độ trung bình; có 20 phiếu ứng với 19% đánh giá ở mức độ thấp và không có phiếu nào đánh giá ở mức độ rất thấp. Tiêu chí “Tương xứng với tiền lương của NVKD ở các công ty khác tương tự” có 25 phiếu ứng với 23,8% đánh giá ở mức độ rất cao; có 20 phiếu ứng với 19,0% đánh giá ở mức độ cao; có 23 phiếu tương ứng với 21,9% phiếu đánh giá ở mức độ trung bình; có 20 phiếu ứng với 19% đánh giá ở mức độ thấp và có 17 phiếu ứng với 16,2% đánh giá ở mức độ rất thấp.

**Bảng 2.3: Mức độ tạo động lực làm việc thông qua tiền lương**

| Tiêu chí                                                                 | Đơn vị<br>tính | Mức độ đánh giá |      |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|------|------|------|------|
|                                                                          |                | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    |
| Tiền lương nhận được đáp ứng các nhu cầu của bản thân và gia đình        | Số phiếu       | 15              | 23   | 29   | 30   | 8    |
|                                                                          | Tỷ lệ %        | 14,3            | 21,9 | 27,6 | 28,6 | 7,6  |
| Tiền lương được trả công bằng tương xứng với mức độ đóng góp cho Công ty | Số phiếu       | -               | 20   | 29   | 24   | 32   |
|                                                                          | Tỷ lệ %        | -               | 19,0 | 27,6 | 22,9 | 30,5 |
| Tương xứng với tiền lương của NVKD ở các công ty khác tương tự           | Số phiếu       | 17              | 20   | 23   | 20   | 25   |
|                                                                          | Tỷ lệ %        | 16,2            | 19,0 | 21,9 | 19,0 | 23,8 |
| Mức độ tạo động lực làm việc thông qua tiền lương                        | Số phiếu       | 9               | 13   | 34   | 27   | 22   |
|                                                                          | Tỷ lệ %        | 8,6             | 12,4 | 32,4 | 25,7 | 21,0 |

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Đánh giá chung về mức độ tạo động lực cho NVKD tại Công ty thông qua tiền lương nhận được có 22 phiếu ứng với 21% đánh giá ở mức độ rất

cao; có 27 phiếu ứng với 25,7% đánh giá ở mức độ cao; có 34 phiếu tương ứng với 32,4% phiếu đánh giá ở mức độ trung bình; có 13 phiếu ứng với 12,4% đánh giá ở mức độ thấp và có 9 phiếu ứng với 8,6% đánh giá ở mức độ rất thấp. Nhìn chung NVKD trả lời phiếu đều có cái nhìn tích cực về mức độ tạo động lực làm việc của tiền lương nhận được, chỉ còn khoảng 21% cảm thấy tiền lương tạo động lực làm việc thấp và rất thấp. Qua đó, Công ty cũng cần xem xét và điều chỉnh lại một số chỉ số dùng để tính toán tiền lương, cách tính tỷ lệ hưởng trên các phụ kiện chính hãng và không chính hãng, tỷ lệ hoa hồng các sản phẩm dịch vụ nhằm thúc đẩy NVKD nỗ lực hơn nữa để hoàn thành vượt mức kế hoạch doanh thu đề ra.

#### *2.2.2.1. Tiền thưởng*

Công ty thực hiện thưởng Tết Âm lịch và trong các ngày nghỉ lễ Công ty thường có các mức thưởng bình quân cho NLD nói chung và NVKD nói riêng, tuy nhiên mức thưởng không cụ thể, tùy theo tình hình hoạt động SXKD trong năm.

##### ***Thưởng Tết Âm lịch:***

+) Căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh, 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 cho từng Người lao động 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 Người lao động.

Các ngày lễ lớn trong năm như kỷ niệm ngày thành lập Công ty; Tết dương lịch; Tết nguyên đán và thực hiện khen thưởng thi đua hàng năm với nhiều hình thức như:

*- Thưởng định kỳ*

Hàng năm Công ty chỉ khen thưởng cho tập thể, cá nhân hàng quý, và các danh hiệu thành tích xuất sắc được hội đồng thi đua khen thưởng Công ty ra quyết định. Cụ thể các loại hình khen thưởng ở Công ty hiện nay như sau:

**Bảng 2.4: Mức chi các loại hình khen thưởng của Công ty**

**giai đoạn 2019-2021**

ĐVT: nghìn đồng/người (đơn vị)

| TT | Danh hiệu khen thưởng                            | Mức chi |
|----|--------------------------------------------------|---------|
| 1  | - Danh hiệu lao động xuất sắc                    | 5.000   |
| 2  | - Danh hiệu lao động tiên tiến                   | 2.000   |
| 3  | - Danh hiệu đơn vị hoàn thành chỉ tiêu xuất sắc  | 20.000  |
| 4  | - Danh hiệu bộ phận hoàn thành chỉ tiêu xuất sắc | 10.000  |

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Từ bảng số liệu 2.4 cho thấy, hiện nay Công ty áp dụng 4 mức thưởng định kỳ hàng năm với số tiền thưởng tương ứng với từng nội dung. Trong đó, mức thưởng thấp nhất là 2.000.000 đồng cho cá nhân và mức thưởng cao nhất là 20.000.000 đồng cho đơn vị hoàn thành chỉ tiêu xuất sắc. Hầu hết các mức thưởng đều được Công ty thực hiện đúng đắn và kịp thời, đảm bảo tính công bằng và dân chủ, mang lại sự hài lòng đối với NVKD tại Công ty.

*- Thưởng đột xuất*

Hiện nay, Công ty chưa có những quy định cụ thể về hình thức khen thưởng đột xuất. Bởi vì đây là hình thức khen thưởng căn cứ đề xuất của lãnh đạo các ban và đơn vị trực thuộc, thưởng sáng kiến, dự án, thưởng thành tích hay đóng góp đặc biệt cả những thành tựu học tập và nghiên cứu trong các hoạt động công tác liên quan... giá trị thưởng và hình thức thưởng do giám đốc Công ty quyết định.

Khi Công ty tổ chức các phong trào thi đua khác như văn nghệ, thể dục thể thao... thì đơn vị lập dự toán khen thưởng và Giám đốc sẽ quyết định mức khen thưởng phù hợp cho từng đối tượng và tính chất của phong trào.

*- Thưởng lễ*

Ngoài các mức thưởng định kỳ, thưởng đột xuất, Công ty còn tổ chức các mức thưởng vào các ngày lễ nhằm khuyến khích và động viên kịp thời người lao động cũng như NVKD trong Công ty. Dưới đây là mức thưởng các ngày lễ mà Công ty đang áp dụng:

**Bảng 2.5: Mức chi các ngày lễ trong năm, giai đoạn 2019-2021**

DVT: Triệu đồng

| TT | Nội dung               | Mức thưởng |
|----|------------------------|------------|
| 1  | Tết Âm lịch            | Từ 9 – 20  |
| 2  | Ngày thành lập Công ty | Từ 3 – 8   |
| 3  | Tết Dương lịch         | 2          |
| 4  | Chia thưởng quý        | Từ 8 – 15  |

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam rất quan tâm đến đời sống tinh thần cũng như vấn đề tạo động lực làm việc cho NLĐ nói chung cũng như

NVKD tại Công ty thông qua các mức chi về ngày lễ trong năm, mức chi thưởng lễ hàng năm cao nhất là 20 triệu đồng/người, mức chi thấp nhất là chi ngày Tết dương lịch là 2 triệu đồng/người.

Để đánh giá chính xác về mức thưởng cho NVKD của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam có thực sự là yếu tố tạo động lực làm việc cho NVKD của Công ty hay chưa, tác giả tiến hành khảo sát 105 ý kiến của NVKD về chính sách khen thưởng đem lại sự nỗ lực trong công việc của NVKD hay chưa, kết quả thể hiện ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.6: Mức độ tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng**

| Tiêu chí                                                                      | Đơn vị tính | Mức độ đánh giá |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|------|------|------|
|                                                                               |             | 2               | 3    | 4    | 5    |
| Mức thưởng xây dựng đảm bảo tính thi đua giữa các cá nhân                     | Số phiếu    | 8               | 42   | 26   | 31   |
|                                                                               | Tỷ lệ %     | 7,6             | 40,0 | 24,8 | 29,5 |
| Chế độ khen thưởng của Công ty đa dạng và phù hợp với công việc               | Số phiếu    | 15              | 53   | 24   | 13   |
|                                                                               | Tỷ lệ %     | 14,3            | 50,5 | 22,9 | 12,4 |
| Khen thưởng luôn đúng lúc và kịp thời                                         | Số phiếu    | 7               | 21   | 32   | 45   |
|                                                                               | Tỷ lệ %     | 6,7             | 20,0 | 30,5 | 42,9 |
| Chính sách khen thưởng của Công ty đem lại sự nỗ lực trong công việc của NVKD | Số phiếu    | 7               | 29   | 49   | 20   |
|                                                                               | Tỷ lệ %     | 6,7             | 27,6 | 46,7 | 19,0 |
| Mức độ tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng                            | Số phiếu    | 6               | 26   | 57   | 16   |
|                                                                               | Tỷ lệ %     | 5,7             | 24,8 | 54,3 | 15,2 |

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)



Kết quả điều tra khảo sát cho thấy: Mức độ đánh giá rất thấp ở tất cả các tiêu chí không có phiếu nào; chính sách khen thưởng của Công ty được đánh giá cao đem lại sự nỗ lực là việc của NVKD chiếm tới 46,7%, được đánh giá rất cao chiếm 19%; khen thưởng luôn đúng lúc và kịp thời chiếm 42,9% so với tổng số phiếu điều tra thu được. Đánh giá về mức độ tạo động lực làm việc thông qua tiền thưởng tại Công ty, kết quả khảo sát cho thấy có 16 nhân viên chiếm 15,2% đánh giá ở mức rất cao; 57 nhân viên chiếm 54,3% đánh giá cao; đánh giá trung bình có 26 nhân viên chiếm 24,8% và đánh giá ở mức thấy chỉ có 6 nhân viên chiếm 5,7%. Qua đó, có thể thấy chính sách thưởng của Công ty đã thực sự mang lại sự nỗ lực cho NVKD của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

#### 2.2.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua các chế độ phúc lợi

Ngoài việc chi các mức chi thưởng định kỳ, chi thưởng đột xuất, các mức chi trong các ngày lễ lớn, thì Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam còn hỗ trợ mức chi trong việc nghỉ hè, thăm viếng, hiếu hỉ gia đình NVKD và NLD nói chung của Công ty, dưới đây là bảng thống kê mức chi nghỉ mát, thăm hỏi, hiếu hỉ của Công ty trong những năm qua:

**Bảng 2.7: Mức chi thăm viếng, hiếu hỉ Công ty, giai đoạn 2019-2021**

ĐVT: nghìn đồng

| .TT | Nội dung                                               | Mức chi                                           |
|-----|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1   | Mừng CBNV kết hôn                                      | 500                                               |
| 2   | Ôm đau nằm viện                                        | 300                                               |
| 3   | Phúng viếng vợ chồng con cái, tứ thân phụ mẫu của CBNV | 1.000 + vòng hoa 300-500 và chi phí ô tô đi viếng |
| 4   | Phúng viếng CBCNV                                      | 1.500 + vòng hoa 300-500 và chi phí ô tô đi viếng |

|   |               |       |
|---|---------------|-------|
| 5 | Sinh nhật     | 200   |
| 6 | Mừng tuổi tết | 500   |
| 7 | Nghỉ mát      | 5.000 |
| 8 | Mừng sinh con | 300   |

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Ngoài những mức quy định chung trên, trường hợp đặc biệt khác do Giám đốc Công ty quyết định.

- Chi quà cho con của NLĐ nói chung và NVKD nói riêng qua các năm:

**Bảng 2.8: Mức chi quà cho con nhân viên của Công ty, giai đoạn 2019-2021**

ĐVT: đồng/người

| TT | Nội dung                    | Mức chi   |
|----|-----------------------------|-----------|
| 1  | Ngày 1/6, trung thu         | 200.000   |
| 2  | Học sinh giỏi cấp trường    | 200.000   |
| 3  | Học sinh giỏi cấp thành phố | 500.000   |
| 4  | Học sinh giỏi cấp Quốc gia  | 1.000.000 |

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Như vậy, chúng ta thấy rằng ngoài việc quan tâm đến NLĐ, NVKD đang làm việc tại Công ty thì Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cũng đã rất quan tâm đến gia đình, người thân của họ. Đây là một trong những nguồn động viên tinh thần rất lớn để NLĐ nói chung và NVKD nói riêng của Công ty yên tâm công tác và có động lực làm việc hơn trong công việc của mình. Đánh giá về mức độ tạo động lực làm việc của các công cụ là các chế độ phúc lợi của các NVKD có 18 phiếu ứng với 17,1% đánh giá ở mức độ rất cao; có 12 phiếu ứng với 11,4% đánh giá ở mức độ cao; có 55 phiếu tương ứng với

52,4% phiếu đánh giá ở mức độ trung bình; có 9 phiếu ứng với 8,6% đánh giá ở mức độ thấp và 11 phiếu ứng với 10,5% đánh giá ở mức độ rất thấp. Nhìn chung NVKD đánh giá tập trung nhiều ở cấp độ trung bình của tạo động lực làm việc thông qua phúc lợi tại Công ty.

### ***2.2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh bằng các công cụ phi tài chính***

#### ***2.2.3.1. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua môi trường và điều kiện làm việc***

Công ty trang bị đầy đủ các phương tiện làm việc, cơ sở vật chất phục vụ công việc cho NVKD thực hiện tốt công việc của mình, cụ thể: được trang bị đầy đủ thiết bị văn phòng phẩm, máy vi tính, mạng internet, các dụng cụ, phương tiện cần thiết khác để phục vụ công việc và tăng hiệu suất phục vụ khách hàng.

Theo kết quả khảo sát 105 NVKD, có 63 phiếu tương ứng với 60% đánh giá rất cao về phương tiện làm việc, cơ sở vật chất phục vụ công việc, có 27 phiếu tương ứng với 25,7% NVKD đánh giá cao và có 15 phiếu tương ứng với 14,3% đánh giá ở mức trung bình; không có phiếu nào NVKD đánh giá ở mức thấp và rất thấp.

#### ***Môi trường làm việc***

Lãnh đạo Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam thường xuyên quan tâm đến tâm tư nguyện vọng của NĐL nói chung cũng như NVKD nói riêng tạo môi trường làm việc thoải mái, có áp lực nhưng đây chính là cơ hội và thách thức mà mỗi người sẽ lấy đó làm mục tiêu phấn đấu. NVKD trong Công ty thường xuyên hỗ trợ nhau trong công việc: hỗ trợ nhau khi gặp phải khó khăn trong công việc, cùng trao đổi công việc, môi trường cạnh tranh lành mạnh.... Có thể nói bầu không khí làm việc tại Công ty Cổ phần

HESMAN Việt Nam là khá thân thiện và gây ấn tượng tốt đối với NVKD.

Môi trường làm việc đoàn kết thân thiện được NVKD đánh giá ở mức rất cao là 15 phiếu chiếm 14,3%; đánh giá ở mức cao là 32 phiếu chiếm 30,5%; đánh giá ở mức trung bình là 38 phiếu chiếm 36,2%; đánh giá ở mức thấp là 15 phiếu chiếm 14,3%; còn đánh giá ở mức rất thấp là 5 phiếu chiếm 4,8%.

Đánh giá chung về “Mức độ tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc” tỷ lệ đánh giá rất cao có 56 phiếu chiếm đến 53,3%; đánh giá ở mức rất cao có 24 phiếu chiếm 22,9%; đánh giá ở mức trung bình có 14 phiếu chiếm 13,3%. Tuy nhiên tỷ lệ đánh giá ở mức thấp và rất thấp vẫn còn, kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ tương ứng là 8,6% và 1,9%. NVKD tại công ty, đặc biệt là tại các cửa hàng chủ yếu làm việc trong phòng mát có điều hoà và ánh sáng cũng như các trang thiết bị hiện đại, số đánh giá thấp là cho đôi khi công việc phải liên quan đến phần mềm hệ thống thì còn hơi chậm do nhiều NVKD ở các cửa hàng cùng vào một lúc.

**Bảng 2.9: Mức độ tạo động lực làm việc cho NVKD thông qua môi trường và điều kiện làm việc**

| Tiêu chí                                                                | Đơn vị tính | Mức độ đánh giá |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------|------|------|------|------|
|                                                                         |             | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    |
| Phương tiện làm việc, cơ sở vật chất phục vụ công việc                  | Số phiếu    | 0               | 0    | 15   | 27   | 63   |
|                                                                         | Tỷ lệ %     | 0               | 0    | 14,3 | 25,7 | 60,0 |
| Môi trường làm việc đoàn kết, thân thiện                                | Số phiếu    | 5               | 15   | 38   | 32   | 15   |
|                                                                         | Tỷ lệ %     | 4,8             | 14,3 | 36,2 | 30,5 | 14,3 |
| Mức độ tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc | Số phiếu    | 2               | 9    | 14   | 24   | 56   |
|                                                                         | Tỷ lệ %     | 1,9             | 8,6  | 13,3 | 22,9 | 53,3 |

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Qua kết quả khảo sát cho thấy, NVKD đánh giá cao về môi trường và phương tiện, cơ sở vật chất phục vụ công việc, môi trường và điều kiện làm việc tại Công ty đã góp phần tạo điều kiện tốt để họ đạt được kết quả kinh doanh cao, làm tăng doanh thu của các cửa hàng. Tuy nhiên, một số NVKD cũng cho thấy áp lực về doanh thu bán hàng hoặc tư vấn bán các phụ kiện chính hãng.

#### *2.2.3.2. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua đánh giá thực hiện công việc*

Công ty đã quan tâm đến công tác đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) của NVKD tại Công ty, nhưng chưa thực sự đầy đủ. Điều này thể hiện qua những mục đích sử dụng hệ thống ĐGTHCV của NVKD còn thiên về các chỉ tiêu doanh thu, còn mang nặng tính hình thức, cả nể và chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của NVKD.

**Bảng 2.10: Mức độ tạo động lực làm việc cho NVKD thông qua ĐGTHCV**

| Tiêu chí                                      | Đơn vị<br>tính | Mức độ đánh giá |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------|----------------|-----------------|------|------|------|------|
|                                               |                | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    |
| Mức độ hợp lý của các tiêu chuẩn ĐGTHCV       | Số phiếu       | 11              | 18   | 36   | 19   | 21   |
|                                               | Tỷ lệ %        | 10,5            | 17,1 | 34,3 | 18,1 | 20,0 |
| Luôn được ghi nhận thành tích trong công việc | Số phiếu       | 9               | 11   | 38   | 25   | 22   |
|                                               | Tỷ lệ %        | 8,6             | 10,5 | 36,2 | 23,8 | 21,0 |
| Mức độ tạo động lực làm việc thông qua ĐGTHCV | Số phiếu       | 9               | 13   | 38   | 23   | 22   |
|                                               | Tỷ lệ %        | 8,6             | 12,4 | 36,2 | 21,9 | 21,0 |

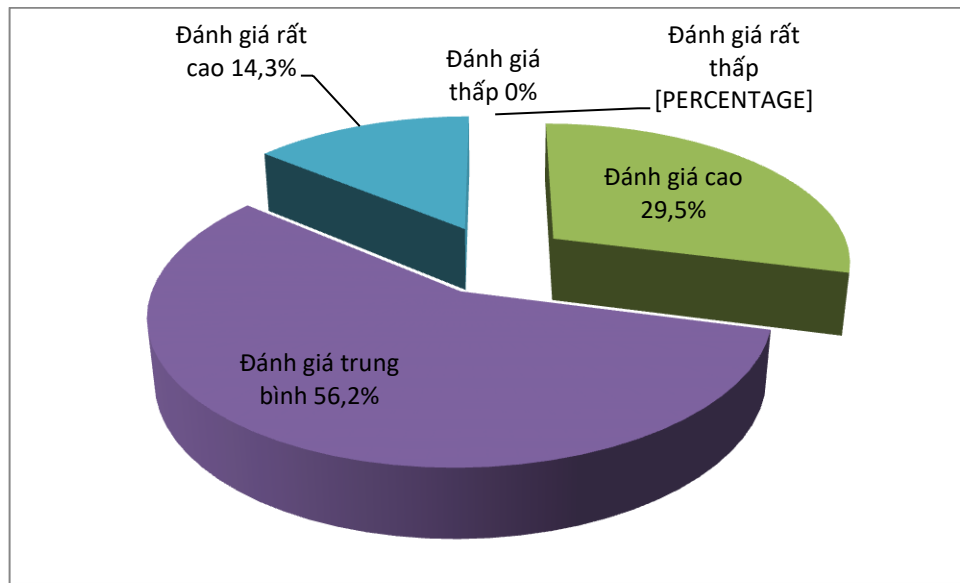
*(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)*

Thông qua khảo sát đánh giá của NVKD tại Công ty về mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn ĐGTHCV cho thấy mức độ hợp lý của các tiêu chuẩn đánh giá chỉ đạt mức trung bình, trong đó có 21 phiếu chiếm 20% đánh giá ở mức rất cao, 19 phiếu ứng với 18,1% đánh giá ở mức cao, 34,3% đánh giá ở mức trung bình, đánh giá ở mức thấp và rất thấp lần lượt là 17,1% và 10,5%. Điểm bình quân của các mức độ đánh giá là 3,2 điểm. Điều này, cho thấy Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần phải nghiên cứu lại việc đưa ra các tiêu chuẩn ĐGTHCV sao cho rõ ràng và hợp lý.

Phương pháp đánh giá thực hiện các tiêu chuẩn ĐGTHCV của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam là vào ngày cuối mỗi tháng, các đơn vị, bộ phận sẽ tổ chức họp đơn vị/bộ phận mình, sau đó gửi báo cáo kết quả ĐGTHCV của từng thành viên trong đơn vị/bộ phận theo các tiêu chí xếp loại cụ thể, theo báo cáo doanh thu tháng và tỷ lệ thu hồi công nợ và gửi về phòng Nhân sự. Phòng Nhân sự sau khi tiếp nhận báo cáo sẽ tổng hợp và trình Hội đồng thi đua khen thưởng tổ chức đánh giá, xếp loại thành tích đóng góp của mỗi cá nhân vào dịp cuối năm.

#### *2.2.3.3. Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh thông qua công tác đào tạo và phát triển nhân lực*

Đào tạo và phát triển nhân lực luôn là yếu tố quan trọng không chỉ giúp duy trì nguồn nhân lực tại Công ty mà khi NVKD được đào tạo bài bản về công việc họ sẽ có động lực nhiều hơn đối với công việc của mình. Xác định đào tạo và phát triển là nhiệm vụ trọng tâm trong hoạt động của mình, trong những qua Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam luôn chú trọng đến công tác này, để thấy rõ hơn về các khóa đào tạo có tổ chức thường xuyên và phù hợp với từng đối tượng hay không, kết quả khảo sát được thể hiện trên hình dưới đây:



**Hình 2.1: Đánh giá NVKD về việc tổ chức khóa đào tạo của Công ty**

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Từ hình 2.1 cho thấy, có 14,3% NVKD đánh giá rất cao “Công ty tổ chức khóa đào tạo thường xuyên và phù hợp với từng đối tượng”, có 29,5% đánh giá cao và có 56,2% đánh giá ở mức trung bình, các mức đánh giá thấp và rất thấp không có. Qua đó, có thể thấy lãnh đạo Công ty luôn chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực.

Kết thúc mỗi khóa đào tạo, người lao động được nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của bản thân, nên hiệu quả công việc thực hiện cũng được cải thiện, một trong những yếu tố góp phần mang lại cơ hội thăng tiến và phát triển trong công việc tại Công ty.

Về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp của NVKD trong Công ty được thực hiện công bằng”, kết quả có 12,4% đánh giá rất cao; 25,7% đánh giá cao; 22,9% đánh giá trung bình và 40% đánh giá thấp, đánh giá rất thấp không có ai. Do vậy, những năm tới, lãnh đạo Công ty cần có giải pháp để tạo điều kiện cho những NVKD này có cơ hội phát triển trong nghề nghiệp.

### **2.3. Phân tích các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực làm việc cho**

## **nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam**

### **2.3.1. Tiêu chí về kết quả thực hiện công việc của NVKD tại Công ty**

Kết quả thực hiện công việc của NVKD tại công ty được đánh giá thông qua năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Chỉ tiêu năng suất Công ty không tính riêng cho NVKD mà tính bình quân chung theo đầu người. Trong giai đoạn 2019 - 2021, doanh thu bình quân đầu người tăng cao nhất là năm 2020, tăng 25%, còn năm 2021 có tăng nhưng tốc độ tăng không đáng kể, tăng 8,9%. Tuy nhiên về phía NVKD khi được hỏi về đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc thì đều có mức độ đánh giá cao.

**Bảng 2.11: Mức độ đánh giá về năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc của NVKD tại Công ty**

| Tiêu chí                                   | Đơn vị<br>tính | Mức độ đánh giá |     |      |      |      |
|--------------------------------------------|----------------|-----------------|-----|------|------|------|
|                                            |                | 1               | 2   | 3    | 4    | 5    |
| Luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ     | Số phiếu       | -               | 6   | 57   | 16   | 26   |
|                                            | Tỷ lệ %        | -               | 5,7 | 54,3 | 15,2 | 24,8 |
| Luôn làm việc đảm bảo chất lượng công việc | Số phiếu       | -               | -   | 60   | 23   | 24   |
|                                            | Tỷ lệ %        | -               | -   | 57,1 | 22,0 | 22,9 |
| Hiệu quả công việc tăng                    | Số phiếu       | 2               | 7   | 57   | 17   | 22   |
|                                            | Tỷ lệ %        | 1,9             | 6,7 | 54,3 | 16,2 | 20,9 |

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)

Bản thân NVKD đều có đánh giá cao về mức độ năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc mà mình thực hiện trong thời gian qua.

### **2.3.2. Tiêu chí về mức độ gắn kết của NVKD tại Công ty**



Mức độ gắn kết của NVKD tại công ty được đánh giá thông các tiêu chí luôn tin tưởng vào cấp trên của mình, luôn nhiệt huyết với công việc và luôn gắn bó lâu dài với Công ty.

**Bảng 2.12: Mức độ gắn kết của NVKD tại Công ty**

| Tiêu chí                             | Đơn vị<br>tính | Mức độ đánh giá |      |      |      |      |
|--------------------------------------|----------------|-----------------|------|------|------|------|
|                                      |                | 1               | 2    | 3    | 4    | 5    |
| Luôn tin tưởng vào cấp trên của mình | Số phiếu       | 9               | 11   | 48   | 21   | 16   |
|                                      | Tỷ lệ %        | 8,6             | 10,5 | 45,7 | 20,0 | 15,2 |
| Luôn nhiệt huyết với công việc       | Số phiếu       | -               | -    | 44   | 29   | 32   |
|                                      | Tỷ lệ %        |                 |      | 41,9 | 27,6 | 30,5 |
| Luôn gắn bó lâu dài với Công ty      | Số phiếu       | -               | -    | 33   | 35   | 37   |
|                                      | Tỷ lệ %        | -               | -    | 31,4 | 33,3 | 35,3 |

*(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát)*

Tại Công ty trong những năm vừa qua đều có sự gia tăng về số lượng NVKD nên số NVKD xin nghỉ việc rất ít, tuy nhiên vẫn có một số lượng nhỏ NVKD xin nghỉ việc vì các lý do cá nhân. Khi đi sâu tìm hiểu vấn đề này phần lớn các NVKD nghỉ việc là do tìm được công việc đúng với chuyên môn mình đã được đào tạo ở trường đại học. Còn lại đều có ý định gắn bó lâu dài đối với công ty, số liệu thể hiện ở bảng 2.12.

### **2.3.3. Tiêu chí về sự hài lòng của NVKD tại Công ty**

Bản thân NVKD đều có đánh giá cao về mức độ hài lòng của mình đối với công ty. Với 5 mức độ đánh giá rất cao, cao, trung bình, thấp và rất thấp. Khi được hỏi về mức độ hài lòng của mình đối với Công ty, thu được kết quả

mức độ đánh giá như sau:

Mức độ hài lòng rất cao có 24 phiếu chiếm 22,9%; mức độ hài lòng cao có 27 phiếu chiếm 25,7%; mức độ hài lòng bình thường có 45 phiếu chiếm 42,9%; mức độ hài lòng thấp có 7 phiếu chiếm 6,7% và mức độ hài lòng rất thấp có 2 phiếu chiếm 1,9%.

## **2.4. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới tạo động lực làm việc của nhân viên kinh doanh Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam**

### **2.4.1. Các nhân tố bên trong Công ty**

#### **2.4.1.1. Yếu tố công việc của NVKD trong Công ty**

Do đặc thù của NVKD một số vị trí công việc yêu cầu thái độ làm việc và trình độ chuyên môn... hoặc những công việc tiếp xúc khách hàng... do đó, tùy vào mỗi vị trí, yêu cầu trong công việc mà lãnh đạo Công ty có kế hoạch tuyển dụng và bố trí nhân sự cho phù hợp. Thực tế ở Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam nhiều NVKD có trình độ đại học nhưng lại bố trí công việc mang tính chất đơn giản của nhân viên văn phòng, quản lý công văn... công việc của nhiều NVKD còn thiếu tính đa dạng, phong phú, chưa tạo được thách thức cho họ, nhiều NVKD làm một công việc như nhau trong suốt một thời gian dài, dẫn đến sự nhàm chán trong công việc, không phát huy hết năng lực và sở trường của họ.

Do đặc thù của Công ty chuyên kinh doanh các sản phẩm viễn thông và công nghệ thông tin nên số lao động nam chiếm tỷ trọng lớn. Nguyên nhân chính xuất phát từ yêu cầu công việc kinh doanh và liên quan đến mạng công nghệ thông tin chủ yếu phù hợp với lao động nam.

Phần lớn nhân viên kinh doanh trong Công ty là lao động không đòi hỏi chuyên môn quá cao, tuy nhiên vẫn cần đảm bảo các kỹ năng bán hàng bài bản để không mất nhiều thời gian đào tạo bổ sung. Nhân viên kinh doanh có

sự nhiệt huyết, năng lực sẽ chứng tỏ bản thân qua các con số về doanh thu và nhất là các sản phẩm viễn thông và công nghệ thông tin là những sản phẩm thiết yếu cho mỗi cá nhân, gia đình và doanh nghiệp trong thời đại công nghiệp 4.0 như hiện nay.

Do đặc thù công việc như đã phân tích như trên nên đã ảnh hưởng trực tiếp đến các công cụ tạo động lực làm việc, yếu tố nam nữ cũng có ảnh hưởng đến nhu cầu cần đáp ứng trong công việc cũng khác.

#### *2.4.1.2. Quan điểm tạo động lực của lãnh đạo Công ty*

Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam luôn chú trọng đến công tác tạo động lực làm việc cho NVKD thông qua các hệ thống khuyến khích vật chất và khuyến khích tinh thần, tuy nhiên do nguồn tài chính cũng như hiệu quả công việc của một số bộ phận thuộc Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam mang lại không cho phép nên vấn đề tạo động lực ở một số Ban, phòng của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam vẫn còn mang tính thụ động.

Ban lãnh đạo Công ty cũng đã thường xuyên quan tâm, theo dõi NVKD và cố gắng hoàn thiện bộ máy quản trị nhân sự, tuy nhiên do tác phong làm việc và kinh nghiệm quản lý theo thói quen cũ nên việc quản lý nhân sự của Công ty chưa theo một quy định hay cách thức nhất định. Điều này đang ảnh hưởng không nhỏ đến phong cách làm việc của NVKD trong thời gian qua.

#### *2.4.1.3. Tình hình tài chính của Công ty*

Công tác tạo động lực làm việc cho NVKD tại bất kỳ một tổ chức viễn thông nào cũng như tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam luôn đòi hỏi phải có nguồn chi thương xuyên và khá lớn, bởi điều kiện tài chính được thỏa mãn thì NLD nói chung cũng như NVKD nói riêng mới toàn tâm toàn ý làm việc hăng say, mang lại hiệu quả cao cho tổ chức. Chính vì vậy, thực tế đã có rất nhiều các tổ chức viễn thông không đủ nguồn tài chính nên công tác này

không được duy trì, và cuối cùng NLD chỉ làm việc với nhiệm vụ hơn là làm việc với sự hăng say và cống hiến.

Qua phân tích cho thấy, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cũng đã rất chú trọng và quan tâm đến công tác tạo động lực làm việc cho NVKD bằng nguồn tài chính, cụ thể Công ty đã có khá nhiều mức chi thưởng (thưởng định kỳ, thưởng đột xuất), các chế độ phúc lợi xã hội... nhưng hầu như mức thu nhập của NVKD ở một số bộ phận tại Công ty nhận được còn chưa tương xứng với công sức họ bỏ ra, nguyên nhân do ảnh hưởng bởi đặc thù công việc và hiệu quả đào tạo mà các đơn vị trực thuộc của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam mang lại.

#### **2.4.2. Các nhân tố bên ngoài Công ty**

##### **2.4.2.1. Yếu tố pháp luật và quy định của Nhà nước**

Tất cả những quy định của nhà nước về tiền lương tối thiểu, tiền công, phúc lợi xã hội đối với NVKD, chính sách đối với lao động nữ: thai sản, tính chất công việc, thời gian làm việc,... đều ảnh hưởng tới việc xây dựng các chính sách tạo động lực cho NVKD tại Công ty. Điều đó đòi hỏi ban lãnh đạo Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam khi xây dựng các quy chế cần phải tuân thủ đầy đủ những quy định trên.

Đặc biệt đến ngày 1/7/2022 này có sự thay đổi về tiền lương tối thiểu vùng thì đòi hỏi Công ty cũng phải có các điều chỉnh lại cho phù hợp.

##### **2.4.2.2. Thị trường lao động**

Như chung ta biết, hiện nay thị trường lao động ở nước ta khá dồi dào, hàng năm, có rất nhiều kỹ sư, cử nhân kinh tế và công nhân được đào tạo từ các trường đại học, trung cấp và các trường dạy nghề tốt nghiệp, đã làm tăng thêm nguồn cung về lao động cho thị trường lao động của ngành.

Thực tế có nhiều sinh viên tốt nghiệp đại học, cao đẳng nhưng không tìm được việc làm, trong khi đó một số người tốt nghiệp từ các trường đào tạo nghề lại dễ dàng tìm kiếm được việc làm ổn định. Do đó nghiên cứu thị trường lao động là biện pháp tích cực để đảm bảo nguồn nhân lực trong Công ty, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh diễn ra liên tục và thuận lợi. Vì vậy, đây là yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến công tác tạo động lực làm việc của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

#### *2.4.2.3. Chính sách tạo động lực làm việc của doanh nghiệp khác cùng ngành*

Nền kinh tế phát triển thì nhu cầu về vật chất và tinh thần của NVKD trong tất cả các ngành sẽ tăng cao, ngoài mức lương thưởng hợp lý NVKD cần có một môi trường làm việc để NVKD có cơ hội phát triển và khẳng định mình. Vì vậy buộc Công ty phải thay đổi hình thức và nội dung các công cụ tạo động lực cho NVKD để họ gắn bó lâu dài với Công ty.

Các cửa hàng trong cùng lĩnh vực như Viettel Store, Thế giới di động, Hoàng Hà mobil,... có các chính sách tiền lương, thưởng, phúc lợi tốt hơn sẽ là yếu tố cạnh tranh để thu hút NVKD giỏi, nhiệt huyết với công việc về làm việc với họ. Chính vì vậy, Công ty cũng cần quan tâm đến các chính sách tạo động lực làm việc của các Công ty này.

### **2.5. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc của nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam**

#### **2.5.1. Kết quả đạt được**

Nhìn chung, tạo động lực làm việc cho NVKD tại Công ty đã và đang áp dụng khá đa dạng bằng nhiều công cụ để nâng cao sự nỗ lực làm việc của NVKD.

Trong những năm vừa qua, công tác tạo động lực làm việc cho NVKD bằng yếu tố vật chất đã được lãnh đạo quan tâm và xem đây là đòn bẩy kinh

tế mạnh mẽ nhất kích thích NVKD làm việc, trong đó ban lãnh đạo Công ty luôn thực hiện nghiêm túc chế độ, chính sách tiền lương, cơ chế và quy chế trả lương đối với NLĐ nói chung cũng như NVKD nói riêng tại Công ty theo đúng quy định hiện hành. Luôn coi trọng ý kiến đóng góp mang tính chất xây dựng của NVKD về các vấn đề liên quan đến hoạt động công việc, đời sống, tâm tư của NVKD.

Ban lãnh đạo Công ty cũng đã chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển nhân lực nói chung cũng như NVKD nói riêng tại Công ty, nâng cao tay nghề cho NVKD, tổ chức nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NVKD, đánh giá thực hiện công việc sau đào tạo đối với NVKD.

Ban lãnh đạo luôn chú trọng đến việc cải thiện môi trường làm việc của Công ty, thực tế NVKD tại Công ty được đảm bảo đầy đủ các điều kiện về an toàn lao động, trang bị đủ các điều kiện cần thiết để phục công việc, bầu không khí làm việc luôn được quan tâm và cải thiện.

### **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân**

#### **2.5.2.1. Những mặt hạn chế**

Công tác tạo động bằng chính sách tiền lương, tiền thưởng và phúc lợi xã hội mặc dù có thực hiện để tạo động lực cho NVKD tại Công ty, nhưng chưa được quan tâm đúng mức, mức thu nhập của NVKD mới ở mức trung bình, cách tính lương còn quá chú trọng vào doanh thu, nguồn tài chính chỉ cho công tác khen thưởng nhiều lúc còn chưa kịp thời, nên chưa tạo được động lực làm việc cho NVKD tại Công ty.

Nội dung các khóa đào tạo do Công ty tổ chức còn mang tính hình thức, chưa phong phú, đối tượng được lựa chọn tham gia các khóa đào tạo nhiều lúc chưa chính xác, nội dung các khóa đào tạo chưa mang lại hiệu quả cao cho NVKD trong công việc, công tác phát triển, đề bạt thăng tiến NVKD

chưa được chú trọng.

#### 2.5.2.2. Nguyên nhân hạn chế

Công tác đánh giá thực hiện công việc của NVKD, chưa xây dựng được cơ chế đánh giá phù hợp, khách quan nên chưa thực sự thúc đẩy động lực lao động đối với NVKD tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

Công tác đào tạo nâng cao trình độ cho NVKD chưa gắn liền với nội dung đào tạo và yêu cầu công việc mà NVKD đảm nhiệm. NVKD sau khi đào tạo chưa được tạo điều kiện vận dụng các kiến thức, kỹ năng đã được học vào trong công việc, ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công việc, chưa được đề bạt, thăng tiến và phát triển vị trí cao hơn khi có thành tích cao trong công việc.

Công tác phân công, bố trí công việc cho NVKD chưa được quan tâm tới năng lực của NVKD, chủ yếu căn cứ vào yếu tố công việc. Thực tế tại Công ty, có nhiều NVKD có trình độ đại học, trên đại học nhưng mãi vẫn chỉ làm NVKD bình thường. Công việc của nhiều NVKD còn thiếu tính đa dạng, phong phú, không tạo được tính thách thức cho họ. Họ làm một công việc như nhau trong suốt những khoảng thời gian dài, dẫn đến sự nhàm chán đối với công việc họ đảm nhận, không phát huy được năng lực sở trường của họ khiến họ cảm thấy nhàm chán.

Cơ chế khen thưởng, kỷ luật chưa được chi nhánh chú trọng kịp thời nên còn xuất hiện tình trạng vi phạm quy chế cơ quan, tạo nên một môi trường văn hóa chưa được chuyên nghiệp, NVKD chưa ý thức được việc thực hiện tốt nội quy, quy định sẽ đem lại một môi trường thiếu chuyên nghiệp, làm giảm hiệu quả công việc.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN HESMAN VIỆT NAM

### 3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam

#### 3.1.1. Mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam

Ban lãnh đạo Công ty đề ra mục tiêu xây dựng và phát triển Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam thành một trong những công ty có tầm ảnh hưởng đến cung cấp các sản phẩm dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin tốt nhất tại Việt Nam.

Đối với một doanh nghiệp thì mục tiêu chất lượng luôn được đặt lên vị trí hàng đầu vì khi thực hiện được điều đó, doanh nghiệp mới có thể thu hút được nhiều khách hàng, tạo việc làm cho người lao động, thu hút lao động giỏi vào làm việc, cải thiện được chính sách giành cho người lao động, đồng thời nâng cao vị thế, khẳng định thương hiệu cho doanh nghiệp mình.

Công ty mong muốn bảo toàn số lượng lao động nói chung và NVKD nói riêng trong Công ty đồng thời thu hút, bổ sung thêm nguồn nhân lực mới trong toàn Công ty để đảm bảo cho hoạt động sản xuất kinh doanh luôn được ổn định.

Đồng thời, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam muốn thu hút thêm nguồn nhân lực mới đảm bảo cả về sức khỏe, năng lực, trình độ chuyên môn với từng vị trí công việc thông qua các chế độ lương bổng, đãi ngộ để khuyến khích NVKD tham gia làm việc tại đơn vị.



### ***3.1.2. Phương hướng tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam***

Trong thời kỳ cạnh tranh như hiện nay, Công ty sẽ dành nhiều thời gian, công sức cho giải pháp xây dựng đội ngũ NVKD tại Công ty. Công ty nhận thức rõ có được sự phát triển mạnh và bền vững hay không chính nhờ yếu tố quyết định là nhân lực, chính vì thế, hoạt động tạo động lực làm việc cho NVKD luôn được quan tâm hàng đầu.

Công ty cần nắm rõ tạo động lực làm việc cho NVKD là hoạt động mang tính chất lâu dài, cần được thực hiện thường xuyên, là giải pháp vững để thu hút và giữ chân nhân tài. Tạo động lực làm việc là các hoạt động nhằm mục đích thay đổi hành vi, thái độ của người lao động nói chung cũng như NVKD nói riêng theo hướng tích cực. Bên cạnh đó, tạo động lực cho NVKD đòi hỏi phải sử dụng đồng bộ các công cụ và chính sách đảm bảo chăm lo cho đời sống của NVKD ở cả mặt vật chất và tinh thần.

Định hướng tạo động lực làm việc cho NVKD trong thời gian tới của Công ty sẽ hướng tới việc chăm lo cho người lao động toàn diện cả về vật chất và tinh thần, chính là tạo cơ hội phát triển cho người lao động, bố trí sử dụng lao động hợp lý và xây dựng các chế độ, chính sách đãi ngộ xứng đáng.

Về bố trí sử dụng nhân lực, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần chú trọng xây dựng cơ chế tiền lương, sử dụng hợp lý lao động phù hợp với năng lực và sở trường của NVKD, đồng thời cần có chính sách đãi ngộ, tôn vinh người tài.

Bên cạnh đó, ban lãnh đạo Công ty cũng quyết tâm xây dựng một tập thể đoàn kết, phát huy vai trò tập thể, đề cao vai trò, trách nhiệm người đứng đầu Công ty và mỗi thành viên trong ban lãnh đạo Công ty hành động kiên quyết, kiên trì sáng tạo, hợp tác, hỗ trợ cùng nhau phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

## **3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam**

### ***3.2.1. Xác định nhu cầu của nhân viên kinh doanh tại Công ty***

Khi tiến hành nghiên cứu, tác giả nhận thấy Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam tiến hành các hoạt động nhằm phát hiện và xác định nhu cầu của NVKD còn chung chung, chưa cụ thể. Nhu cầu của con người là khá đa dạng bởi vì ngoài thu nhập, người lao động nói chung cũng như NVKD tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam nói riêng còn có rất nhiều nhu cầu khác được thỏa mãn như nhu cầu được thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao trình độ, được làm những công việc phù hợp với năng lực, được làm việc trong điều kiện tốt... Chính vì thế mà cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của NVKD trong từng thời kỳ và trong từng bộ phận khác nhau.

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của NVKD tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam, tác giả đưa ra trình tự triển khai dưới đây:

- Một là, lãnh đạo Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần chỉ đạo bộ phận Nhân sự thực hiện việc điều tra, tìm hiểu nhu cầu của NVKD. Giao bộ phận Nhân sự chịu trách nhiệm thiết kế bảng hỏi điều tra (cần thiết kế xen kẽ các câu hỏi thuộc các nhu cầu khác nhau để tránh những câu trả lời giống nhau). Trong đó dùng phương pháp cho điểm để biểu hiện cường độ của từng nhu cầu với 5 mức độ tương ứng là: 1- Hoàn toàn không đồng ý, 2 – Không đồng ý, 3 – Khá đồng ý, 4 – Đồng ý, 5 – Hoàn toàn đồng ý. Phương pháp trả lời ngắn và nhanh bằng việc đánh dấu x vào lựa chọn theo suy nghĩ của người được khảo sát.

- Hai là, lựa chọn đối tượng khảo sát và tiến hành điều tra theo từng bộ phận, cần chú ý phân theo các đối tượng cán bộ quản lý, nhân viên kinh

doanh... có thể phân theo mức lương, theo tuổi, theo trình độ và theo thâm niên công tác, ... việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng NVKD.

- Ba là, xử lý thông tin phát hiện ra nhu cầu, bộ phận thực hiện sẽ chịu trách nhiệm tổng hợp câu trả lời của người được phỏng vấn. Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất tức là NVKD đang cần được thỏa mãn nhu cầu đó.

Với trình tự xác định nhu cầu này, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam có thể phát hiện ra nhu cầu của từng cá nhân NVKD tại một thời điểm nhất định. Từ đó tổng hợp lại ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất của Công ty. Thông qua việc xem xét tần suất xuất hiện của các nhu cầu cụ thể ta có thể xác định được nhu cầu cấp bách nhất trong từng loại nhu cầu của NVKD tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

### ***3.2.2. Hoàn thiện hệ thống các công cụ lương, thưởng, phúc lợi***

#### ***\* Hoàn thiện chính sách trả lương, thưởng***

Một mức tiền lương, tiền thưởng hợp lý và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy NVKD ra sức học tập, nâng cao trình độ, nhiệt huyết bám sát mặt hàng nhằm đóng góp một cách tối đa cho doanh nghiệp.

Hiện nay, việc chi trả lương cho NVKD của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam phụ thuộc vào doanh thu. Vì vậy, để có thể tăng tiền lương cho NVKD, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần phấn đấu hoàn thành và hoàn thành vượt mức chỉ tiêu doanh thu được giao, gia tăng quỹ lương cho Công ty. Do đó, cần áp dụng chính sách khuyến khích đối với các đơn vị, cá nhân NVKD nỗ lực hết mình để đem về doanh thu cho Công ty.

Như vậy, để có thể có một hệ thống tính lương, thưởng sát với thực tế, thì ban lãnh đạo Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần hoàn thiện, xây

dựng bảng tính lương theo doanh thu sản phẩm tức là mới chỉ ra được cho NVKD về cách tính lương, quyền hạn, trách nhiệm như thế nào trong công việc kinh doanh chứ chưa đưa ra được những tiêu chuẩn để đánh giá mức độ làm việc tốt hay kém của họ.

Bảng tính lương có ý nghĩa rất quan trọng trong công tác tạo động lực làm việc. Ngoài mục đích làm cơ sở của việc tính lương hàng tháng, quý, năm cho NVKD, nó còn là thước đo để NVKD tự đánh giá khả năng bản thân. Từ đánh giá đó NVKD có thể tự trau dồi kỹ năng, học hỏi đồng nghiệp trong đơn vị. Nếu các tiêu chuẩn đưa ra không rõ ràng dễ dẫn đến hiểu lầm về sự công bằng trong đơn vị, từ đó dẫn đến các hành vi làm việc không mong muốn từ phía NVKD.

Ban lãnh đạo Công ty cần giao nhiệm vụ cho bộ phận nhân sự tiến hành phân tích và thiết kế bảng tính lương chính xác, phù hợp với mặt bằng chung. Cách thức thực hiện phân tích và xây dựng bảng tính lương có thể thực hiện như sau:

Tìm hiểu rõ ràng doanh thu và lợi nhuận của từng loại sản phẩm dịch vụ của Công ty để tính được % doanh số mà NVKD được hưởng.

Thông tin về những phẩm chất mà NVKD thực hiện công việc cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, ...

Bên cạnh việc thực hiện hoàn thiện công tác trả lương, công tác trả thưởng cũng nên được đổi mới. Trong đó, Công ty nên thực hiện một số các biện pháp như:

- Xây dựng quy trình khen thưởng cụ thể và rõ ràng hơn. Ngoài việc khen thưởng cho các danh hiệu thi đua như hiện nay, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần tiến hành khen thưởng kịp thời ngay sau khi NVKD

có sáng kiến hay, đóng góp vào sự phát triển của đơn vị cũng như NVKD ngay khi có thành tích xuất sắc. Công ty cần có sự khích lệ, tuyên dương, trao bằng khen, cờ lưu niệm ghi nhận thành tích trước sự chứng kiến của tập thể.

- Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần tổ chức xây dựng cơ sở xét thưởng mới, tăng tần suất thưởng, đa dạng các hình thức khen thưởng. Ngoài việc xét khen thưởng cá nhân, đơn vị cần quan tâm hơn tới hình thức khen thưởng tập thể, nhóm, từ đó sẽ khuyến khích mọi người trong tổ hoặc nhóm đoàn kết hơn. Xây dựng các hình thức khen thưởng phong phú hơn.

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

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

Cần tăng mức khen thưởng, xây dựng lại các định mức khen thưởng trong quy chế chi tiêu nội bộ của đơn vị, bởi vì nhiều định mức khen thưởng trong quy chế còn mang tính chung chung, chưa có tính cụ thể rõ ràng, đặc biệt là công bố đến toàn thể NVKD trong đơn vị được biết.

Muốn thực hiện được các giải pháp này, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần đảm bảo đầy đủ các điều kiện vật chất phục vụ cho các hoạt động tăng nguồn thu, có các nội dung chương trình đào tạo chất lượng cao. Cần phải có một khoảng thời gian đầu tư nghiên cứu để đưa ra các chính sách

phù hợp, cân đối các nguồn thu chi để trích lập quỹ khen thưởng.

Nếu việc đổi mới chính sách khen thưởng được thực hiện, các giải pháp tăng mức khen thưởng đi vào thực tế, công tác quản lý khen thưởng tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam sẽ trở nên đơn giản, nhanh chóng. NVKD được đánh giá một cách kịp thời, công khai, khiến tăng động lực làm việc trong đơn vị.

### ***\* Hoàn thiện chính sách phúc lợi***

Trong những năm vừa qua, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam đã rất quan tâm tới đời sống của NVKD tại đơn vị, chú trọng cải thiện các hình thức phúc lợi và dịch vụ, bằng việc chi hỗ trợ không chỉ bản thân NVKD tại đơn vị mà hỗ trợ cả gia đình, người thân của NVKD tại đơn vị. Tuy nhiên để cải thiện hơn nữa đời sống của NVKD tại đơn vị thì các hình thức phúc lợi cần phải được đa dạng hóa hơn nữa. Cụ thể là:

- Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần phải được lên kế hoạch cụ thể, phải xác định rõ cả về mặt định tính và định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ, phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng làm thế nào để các hoạt động phúc lợi cho NVKD đạt kết quả cao mà không tốn kém về chi phí.

- Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách đối với NVKD, quan tâm nhiều hơn nữa đến đời sống gia đình của từng NVKD tại đơn vị, động viên kịp thời NVKD...

- Cung cấp thêm cho NVKD các dịch vụ chuyên nghiệp: Cung cấp các phúc lợi miễn phí cho NVKD như y tế, phòng tập thể dục thể thao (bóng bàn, cầu lông...).

Tăng cường các dịch vụ giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại, du lịch hàng năm vào kỳ nghỉ lễ... Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tinh thần thoải mái, thân thiện cho NVKD.

Các giải pháp trên đáp ứng tất cả các nhu cầu về vật chất lẫn tinh thần, nếu thực hiện tốt NVKD sẽ gắn bó và cống hiến nhiều hơn sức lao động, năng lực của họ đối với đơn vị.

### ***3.2.3. Hoàn thiện hệ thống các công cụ tạo động lực làm việc phi tài chính***

#### ***\* Hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện công việc***

Đánh giá THCV là một hoạt động rất quan trọng trong hệ thống quản trị nhân lực nhằm phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của NLĐ nói chung cũng như NVKD nói riêng, làm cơ sở cho người lãnh đạo đưa ra các quyết định liên quan đến công tác tiền lương, thưởng, thăng tiến, đào tạo và phát triển,... Trong những năm vừa qua, hệ thống đánh giá NVKD hàng tháng tại Công ty vẫn còn mắc một số lỗi như: Lỗi xu hướng trung bình và lỗi thiên vị, cả nể... nguyên nhân chủ yếu là do tiêu chuẩn đánh giá đưa ra vẫn còn chung chung, chưa cụ thể và rõ ràng. Để khắc phục tình trạng này, Công ty có thể sử dụng phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi của NVKD.

Chỉ tiêu đánh giá có vị trí rất quan trọng trong quá trình đánh giá, vì mục tiêu đánh giá sẽ quyết định toàn bộ hệ thống đánh giá, từ việc xây dựng các chỉ tiêu, tiêu chuẩn đánh giá đến hệ thống thông tin phản hồi kết quả đánh giá. Trong thời gian qua, việc đánh giá ở Công ty chỉ nhằm một mục đích duy nhất là để trả tiền lương, thưởng. Do đó, hệ thống các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, phương pháp đánh giá ... đều chỉ xoay quanh phục vụ cho công tác trả lương, thưởng. Theo tôi, mục tiêu bao trùm của các chỉ tiêu đánh giá không chỉ là đo lường kết quả thực hiện công việc của NVKD mà quan trọng hơn và khó khăn hơn là phải phát hiện được tiềm năng của NVKD. Từ đó, ban lãnh đạo Công ty mới có giải pháp phù hợp để khai thác tiềm năng của họ.

Sau khi có bảng đánh giá thực hiện công việc của NVKD, bộ phận quản lý nhân sự tổng hợp các kết quả, có thể phân chia chất lượng công việc

của NVKD.

Sau khi có các kết quả đánh giá, quản lý trực tiếp ở các tổ, đội gửi báo cáo lên ban lãnh đạo đơn vị. Ngoài ý kiến trong bản đánh giá, đơn vị có thể tiến hành lấy thêm ý kiến của NVKD về kết quả đánh giá đó bằng hình thư góp ý để đánh giá mức độ chính xác và công bằng trong sự đánh giá của các phòng ban, tổ, đội...

***\* Hoàn thiện công tác đào tạo, nâng cao trình độ của NVKD***

Trong bối cảnh giao lưu hợp tác toàn cầu như hiện nay, các công nghệ kỹ thuật mới không ngừng được cải tiến. NLĐ nói chung và NVKD nói riêng có thể là một người tài năng ở giai đoạn nhất định nhưng sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu nếu không được bồi dưỡng kiến thức mới. Do đó, việc bồi dưỡng NLĐ nói chung cũng như NVKD nói riêng một cách thường xuyên, liên tục của các nhà quản lý có thể coi là một trong những yếu tố cơ bản làm cho đội ngũ công nhân viên tài năng của đơn vị luôn được giữ vững.

Trước khi tiến hành đào tạo, đơn vị phải xác định chính xác nhu cầu đào tạo của NVKD, lựa chọn đúng người cần đào tạo đảm bảo sự công bằng nhờ đó nâng cao động lực làm việc cho NVKD. Việc xác định nhu cầu đào tạo cần xuất phát từ yêu cầu của công việc, đồng thời tham khảo thêm từ nhu cầu của NVKD đang làm việc tại Công ty.

Các chương trình đào tạo sẽ tập trung chủ yếu vào các mục tiêu sau:

Đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ đối với lao động gián tiếp và lao động trực tiếp:

+ Đối với cán bộ quản lý:

Các kỹ năng cần được tiến hành đào tạo là: nghệ thuật lãnh đạo, đánh giá thực hiện công việc, các kỹ năng quản trị, ra quyết định.



Cần đào tạo kiến thức mới cho phù hợp với công việc đang đảm nhận phù hợp với thông tư, hướng dẫn mới, đào tạo chuyên sâu và nâng cao, đào tạo các kiến thức liên quan đến chương trình kế toán, tin học, các chính sách về thuế,...

- Tổ chức các lớp học tập, nghe thời sự theo chuyên đề để bồi dưỡng và nâng cao kiến thức cho NVKD tại các bộ phận, đơn vị của Công ty.

***\* Tạo diện kiện làm việc thuận lợi***

Bên cạnh những mặt đơn vị đã đạt được, các giải pháp tạo điều kiện cho NVKD còn một số hạn chế: nhiều NVKD chưa thật sự thấy thoải mái trong công việc, công việc của họ chịu sự quản lý chặt chẽ bởi các quản lý trực tiếp, họ không có cơ hội sáng tạo, phát triển ý tưởng.

Vì vậy, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần tạo cho NVKD có được một môi trường làm việc thoải mái bằng cách:

Xây dựng phong cách lãnh đạo cho nhà quản lý nhằm tạo mối quan hệ thân thiết, thu hẹp khoảng cách giữa lãnh đạo và nhân viên, NVKD có cơ hội được trình bày ý tưởng, quan điểm, phát huy khả năng, thế mạnh của bản thân. Để làm được điều này, đòi hỏi ban lãnh đạo của Công ty phải chấp nhận sự thay đổi về phong cách quản lý, cần có biện pháp theo dõi và sự đôn đốc nhắc nhở thường xuyên.

Đơn vị cần tích cực xây dựng môi trường làm việc hết sức thân thiện, nâng cao sức sáng tạo của toàn bộ NVKD tại các phòng, ban của Công ty. Để làm được điều này, cần xây dựng mối quan hệ đoàn kết, gắn bó trong tập thể, thúc đẩy phát kiến, ý tưởng và tôn vinh những đóng góp cho đơn vị.

Cần tăng cường xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Đôn đốc thực hiện tốt nội quy, quy định của cơ quan, giúp NVKD vạch ra mục tiêu trong công việc, tạo nên một môi trường văn hóa tốt đẹp. Đặc biệt, ban lãnh đạo Công ty cần có

biện pháp khuyến khích, khen thưởng xứng đáng, kịp thời NVKD trong các bộ phận, tổ đội... nghiêm túc chấp hành kỷ luật lao động, đồng thời thường xuyên đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các quy định về thời gian làm việc, kỷ luật lao động, có chế tài xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm, công bằng, nghiêm minh. Điều đó sẽ tạo cho NVKD tác phong làm việc chuyên nghiệp, làm tăng năng suất lao động của họ, tạo ra sự bình đẳng giữa các thành viên.

Đơn vị cần có kế hoạch cho việc đầu tư trang thiết bị, sửa chữa và bổ sung cơ sở vật chất, tăng cường vệ sinh, an toàn lao động... Nếu thực hiện tốt được các giải pháp nêu trên sẽ khiến NVKD cảm thấy an tâm và hăng say lao động đồng nghĩa với việc đơn vị đã tạo được động lực làm việc cho NVKD và hiệu quả cũng như năng suất lao động của đơn vị sẽ tăng cao.

Ngoài ra, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam còn nên gia tăng việc thu nhận và giải đáp các thắc mắc trong quá trình làm việc từ phía NVKD. Có nhiều hình thức để thực hiện như: Hộp thư góp ý kín, email chung dành cho đơn vị, các buổi hội nghị, tiếp xúc giữa ban lãnh đạo và NVKD trong đơn vị. Chính điều này rất thiết thực và giúp cho ban lãnh đạo đơn vị nắm bắt được tâm tư, nguyện vọng, thắc mắc từ phía NVKD từ đó có biện pháp giải quyết và tháo gỡ tạo tâm lý tin tưởng và yên tâm làm việc đối với NVKD.

***\* Tăng cường tổ chức các phong trào thi đua trong đơn vị***

Tất cả các hoạt động phong trào bề nổi, các phong trào thi đua, phong trào văn nghệ, thể dục thể thao, văn nghệ, các hoạt động kết nối tinh thần đoàn kết NVKD tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam... trước nay đều được đơn vị quan tâm, tuy nhiên công tác này cần được đẩy mạnh và nâng cao hơn nữa. Bởi vì, các hoạt động này có tác dụng kích thích rất lớn về mặt tinh thần cho NVKD.

Một số giải pháp đề ra nhằm tăng cường phong trào, hoạt động đoàn

thể và thi đua trong đơn vị đó là:

- Đẩy mạnh hoạt động của tổ chức công đoàn. Tổ chức công đoàn do đoàn viên tự nguyện hợp thành, là tổ chức đại diện cho người lao động. Xây dựng được một tổ chức Công đoàn vững mạnh tức là Công ty đã thiết lập được một môi trường làm việc lành mạnh, ổn định. Hoạt động công đoàn sôi nổi, mạnh mẽ sẽ thu hút lao động.

- Hàng quý hoặc hàng năm, đơn vị nên tổ chức các hội thi lao động giỏi để kích thích tinh thần học hỏi của NVKD, tạo điều kiện cho NVKD tham gia các phong trào do địa phương phát động, tổ chức thăm hỏi, giao lưu văn nghệ, thể thao đặc biệt đối với các bộ phận khác.

- Các phong trào thi đua cần phải hướng vào sản xuất và đời sống, phải có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, giải pháp cụ thể. Đồng thời, các phong trào thi đua phải thiết thực và được sự ủng hộ của tập thể lao động. Đơn vị cần đa dạng hóa các hình thức thi đua, phong phú các nội dung thi đua.

- Ngoài ra, các phong trào cần phải có những phần thưởng kích thích đồng thời kết quả cũng cần được đánh giá một cách công bằng và công khai. Điều này có tác dụng lớn về mặt tinh thần cho NVKD, giúp họ có thời gian tham gia nhiều hoạt động bổ ích và góp phần tăng động lực làm việc.

### ***3.2.4. Hoàn thiện đánh giá kết quả tạo động lực cho NVKD tại Công ty***

#### ***\* Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá***

Mục tiêu của đơn vị chính là tăng NSLĐ cho NVKD trực tiếp thông qua việc tạo động lực làm việc cho NVKD thông qua các công cụ tạo động lực. Từ mục tiêu này, đơn vị nên lựa chọn các biện pháp tăng năng suất và lựa chọn cách tính năng suất sao cho có hiệu quả nhằm thúc đẩy NVKD hăng say làm việc.

- Tính chủ động sáng tạo trong công việc của NVKD

Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần hoàn thiện việc xây dựng hệ thống các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với mục tiêu quản lý. Mục đích của hệ thống đánh giá về tính chủ động sáng tạo trong công việc là phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của NVKD đồng thời phát hiện ra những tiềm năng của NVKD. Để đạt được điều này đòi hỏi các chỉ tiêu đánh giá phải được xác định đầy đủ, chi tiết, dựa vào các bản phân tích công việc, song cần bổ sung thêm các chỉ tiêu nhằm phát hiện ra tiềm năng của NVKD. Ví dụ, có thể thêm các chỉ tiêu như: khả năng áp dụng các kiến thức, công nghệ mới và kỹ năng làm việc; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp, v.v...

- Mức độ thỏa mãn trong công việc:

Theo học thuyết của Victor Vroom (1964) đã định nghĩa: Thỏa mãn của nhân viên là trạng thái mà người lao động có định hướng hiệu quả rõ ràng đối với công việc trong tổ chức. Các yếu tố tác động tới sự thỏa mãn: lương, phần thưởng, điều kiện làm việc, công việc có nhiệm vụ xác định.

Học thuyết của Herzberg (1959) chỉ ra hai nhóm nhân tố liên quan đến sự thỏa mãn. Hai yếu tố của học thuyết này là những yếu tố duy trì như điều kiện làm việc, lương, chế độ,... Những yếu tố thúc đẩy như: sự thừa nhận, sự thăng tiến.

Dựa vào hai học thuyết này kết hợp cùng với học thuyết của Maslow. Đơn vị cần tiến hành đo lường mức độ thỏa mãn trong công việc của NVKD tại đơn vị nhằm:

Một là, xác định chính xác các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn trong công việc của NVKD tại đơn vị.

Hai là, để đo lường mức độ thỏa mãn trong công việc của NVKD tại đơn vị.

Ba là, nhằm kiểm tra liệu có sự khác biệt về mức độ thỏa mãn của

NVKD theo các đặc trưng cá nhân (tuổi tác, trình độ, giới tính, thâm niên công tác, bộ phận) hay không?

**- Kỷ luật của NVKD**

Tại Công ty tuân thủ kỷ luật lao động giúp NVKD có thể tự rèn luyện để trở thành người công dân của xã hội hiện đại, có tác phong công nghiệp, là cơ sở để họ đấu tranh với những tiêu cực trong lao động sản xuất. Trật tự, nề nếp của một tổ chức Nhà nước và ý thức tuân thủ kỷ luật của người NVKD là những yếu tố cơ bản để duy trì quan hệ lao động ổn định, hài hòa.

Chính vì vậy, Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam cần hoàn thiện hơn nữa về nội dung của bản nội quy lao động cho phù hợp với tình hình của đơn vị, vừa mang tính linh hoạt nhưng vẫn tuân thủ đúng nguyên tắc mà Nhà nước đã quy định.

***\*Hoàn thiện phương pháp đánh giá***

Phương pháp đánh giá kết quả tạo động lực phù hợp nhất với Công ty hiện nay cần kết hợp giữa phương pháp đánh giá các chỉ tiêu định tính và đánh giá các chỉ tiêu định lượng.

Phương pháp đánh giá các chỉ tiêu định tính được thực hiện thông qua việc tham khảo các tài liệu nghiên cứu và thảo luận nhóm để xây dựng mô hình đánh giá, bảng câu hỏi chính thức.

Phương pháp đánh giá các chỉ tiêu định tính được dựa trên thông tin thu thập được từ các bảng câu hỏi khảo sát cán bộ công nhân viên, người lao động trong toàn đơn vị. Áp dụng phương pháp thang đo Likert với 5 mức độ từ “Hoàn toàn không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý” được sử dụng để đo lường tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn trong công việc của NVKD đối với nội dung thang đo.

Việc đánh giá kết quả tạo động lực nên do người quản lý trực tiếp đánh giá và NVKD tự đánh giá. Bởi vì người quản lý trực tiếp là người hiểu rõ công việc của nhân viên, do đó có thể đánh giá chính xác nhất. Hơn nữa trong việc trao đổi thông tin đánh giá giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên sẽ có nhiều thuận lợi.

Để việc đánh giá kết quả tạo động lực có hiệu quả thì chi nhánh cần phải tổ chức huấn luyện thêm các kỹ năng đánh giá cho lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá. Ngoài ra, ban lãnh đạo đơn vị cũng nên thảo luận với NVKD về nội dung và phạm vi đánh giá, chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, chu kỳ thực hiện đánh giá. Điều quan trọng hơn trong đánh giá kết quả tạo động lực là cần chỉ ra phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc và đề ra các chỉ tiêu mới cho NVKD.

## KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc ngày nay là vấn đề cần thiết với bất cứ doanh nghiệp nào. Bởi người lao động là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động thì sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để đẩy mạnh kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nâng cao thu nhập của chính người lao động. Và khi tăng cường tạo động lực của doanh nghiệp phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của người lao động sẽ khiến cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với doanh nghiệp.

Luận văn đã trình cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp tiêu biểu nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam.

Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam qua các công tác trả lương, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc; các biện pháp khen thưởng, phúc lợi, thăng tiến và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc của người lao động. Từ đó, tác giả đã chỉ ra được thành tựu đạt được, những mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực làm việc tại Công ty.

Trên cơ sở những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra, tại chương 3 tác giả dựa trên định hướng phát triển của Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm tiếp tục tạo động lực làm việc cho NVKD tại Công ty như giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và thực hiện công việc, điều chỉnh, hoàn thiện chế độ lương.... Khen thưởng và tôn vinh những cá nhân có thành tích làm việc xuất sắc trên cơ sở đánh giá một cách chính xác, công bằng.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tạ Ngọc Ái (2005), *Chiến lược cạnh tranh trong thời đại mới*, Nhà xuất bản Thanh niên.
2. Mai Quốc Bảo (2010), “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*”, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
3. Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Nguyễn Thị Doan, Đỗ Minh Cương, Phương Kỳ Sơn (1996), *Các học thuyết quản lý*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia - Hà Nội.
5. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
7. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2011), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
8. Trương Minh Đức (2011), *Tạo động lực làm việc tại Công ty TNHH Ericsson Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Kinh doanh, ĐHQGHN số 27 - 2021.
9. Lê Thanh Hà (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội
10. Nguyễn Thị Hồng (2019), *Giáo trình tạo động lực lao động*, Trường ĐHLĐXH.
11. Vương Minh Kiệt (2005), *Giữ chân nhân viên bằng cách nào*, Nhà xuất bản Lao động xã hội, Hà Nội.
12. Dương Thị Liễu (2012), *Giáo trình Văn hóa doanh nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.



13. Lê Thái Phong (2015), Các nhân tố tác động lên sự hài lòng của nhân viên bằng cách điều tra người đang làm việc tại các doanh nghiệp, Tạp chí Kinh tế phát triển số 219, tháng 9/2015.
13. Lê Tiến Thành (2011), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, NXB Lao động
14. Phạm Thị Thu Trang (2010), Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng công ty Đầu tư và phát triển nhà Hà Nội.
15. Nguyễn Tiệp, Lê Thanh Hà (2007), *Giáo trình Tiền lương – Tiền công*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
16. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2009), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
17. Đỗ Thị Tươi (2019), Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp, Trường ĐHLĐXH.
18. Việt báo (2007), “*Đánh giá để tạo động lực cho nhân viên*“, địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Danh-gia-de-cao-dong-luc-cho-nhan-vien/30202549/267/>
19. Việt báo (2006), “*Kinh nghiệm giữ chân nhân viên của các tập đoàn lớn*“ địa chỉ: <http://vietbao.vn/Viec-lam/Kinh-nghiem-giu-chan-nhan-vien-cua-cac-tap-doan-lon/40143747/267/>

## PHỤ LỤC

*Kính chào các anh/chị*

Tôi là học viên cao học ngành QTNL, Trường ĐHLĐXH, hiện đang thực hiện đề tài luận văn thạc sĩ về: “*Tạo động lực làm việc cho nhân viên kinh doanh tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam*” rất mong quý anh/chị vui lòng trả lời giúp một số câu hỏi sau:

Xin chân thành cảm ơn!

### **I. Anh/chị vui lòng cho biết đôi nét về bản thân**

(Anh/chị đánh dấu x vào sự lựa chọn của mình vào ☐ dưới đây, chỉ chọn 1 câu trả lời duy nhất cho 1 câu hỏi).

1 Giới tính:

|   |     |                          |
|---|-----|--------------------------|
| 1 | Nam | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Nữ  | <input type="checkbox"/> |

2. Độ tuổi:

|   |            |                          |
|---|------------|--------------------------|
| 1 | Dưới 30    | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Từ 30 – 40 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Từ 40 – 50 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Trên 50    | <input type="checkbox"/> |

3. Vị trí việc làm

|   |                            |                          |
|---|----------------------------|--------------------------|
| 1 | Ban lãnh đạo               | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Trưởng, phó phòng, bộ phận | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Nhân viên phòng ban        | <input type="checkbox"/> |

#### 4. Trình độ học vấn

|   |                                       |                          |
|---|---------------------------------------|--------------------------|
| 1 | Trên đại học                          | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Đại học                               | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Cao đẳng                              | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Trung cấp, hoặc Chứng chỉ nghề nghiệp |                          |
| 5 | Lao động phổ thông                    |                          |

## II. Nội dung khảo sát

Câu 1: Anh/ Chị vui lòng cho biết mức độ tạo động lực làm việc mà Công ty đã thực hiện 1 là mức độ rất thấp, 2 là mức độ thấp, 3 là mức độ trung bình, 4 là mức độ cao, 5 là mức độ rất cao.

| Mức độ tạo động lực                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>1. Mức độ tạo động lực thông qua Tiền lương nhận được</b>              |   |   |   |   |   |
| Tiền lương nhận được đáp ứng các nhu cầu của bản thân và gia đình         |   |   |   |   |   |
| Tiền lương được trả công bằng, tương xứng với mức độ đóng góp cho Công ty |   |   |   |   |   |
| Tương xứng với tiền lương của NVKD ở các công ty khác tương tự            |   |   |   |   |   |

|                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>2. Mức độ tạo động lực làm việc thông qua Tiền thưởng</b>                                              |  |  |  |  |  |
| Mức thưởng xây dựng đảm bảo tính thi đua giữa các cá nhân                                                 |  |  |  |  |  |
| Chế độ khen thưởng của Công ty đa dạng và phù hợp với công việc                                           |  |  |  |  |  |
| Công ty khen thưởng luôn đúng lúc và kịp thời                                                             |  |  |  |  |  |
| Chính sách khen thưởng của Công ty đem lại sự nỗ lực trong công việc của NVKD                             |  |  |  |  |  |
| <b>3. Mức độ tạo động lực làm việc thông qua các chế độ phúc lợi</b>                                      |  |  |  |  |  |
| Chế độ phúc lợi phong phú đa dạng                                                                         |  |  |  |  |  |
| Chế độ phúc lợi được xây dựng trên nhu cầu của người lao động                                             |  |  |  |  |  |
| Được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên                                                           |  |  |  |  |  |
| Những chương trình giao lưu, văn hóa nghệ thuật, thể thao của Công ty được tổ chức thường xuyên, sáng tạo |  |  |  |  |  |
| <b>4. Mức độ tạo động lực làm việc thông qua môi trường và điều kiện làm việc</b>                         |  |  |  |  |  |
| Cơ sở vật chất phục vụ công việc tốt                                                                      |  |  |  |  |  |
| Môi trường làm việc đoàn kết, thân thiện                                                                  |  |  |  |  |  |

|                                                                                    |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>5. Mức độ tạo động lực làm việc thông qua Đánh giá THCV</b>                     |  |  |  |  |  |
| Mức độ hợp lý đối với các tiêu chuẩn ĐGTHCV                                        |  |  |  |  |  |
| Luôn được ghi nhận thành tích trong công việc của cá nhân                          |  |  |  |  |  |
| <b>6. Mức độ tạo động lực làm việc thông qua đào tạo và phát triển</b>             |  |  |  |  |  |
| Công ty tổ chức khóa đào tạo thường xuyên và phù hợp với từng đối tượng            |  |  |  |  |  |
| Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp trong Công ty được thực hiện công bằng |  |  |  |  |  |
| Được lãnh đạo tin tưởng và giao phó các công việc quan trọng                       |  |  |  |  |  |

Câu 2: Anh/chị đánh giá về Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của mình sau khi Công ty thực hiện các biện pháp tạo động lực làm việc ở trên.

|          | <b>Mức độ đánh giá</b>                             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|----------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>I</b> | <b>Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc</b> |          |          |          |          |          |
| 1        | Luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ             |          |          |          |          |          |
| 2        | Luôn đảm bảo chất lượng công việc                  |          |          |          |          |          |
| 3        | Hiệu quả công việc tăng                            |          |          |          |          |          |

|            |                                          |  |  |  |  |  |
|------------|------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| <b>II</b>  | <b>Mức độ hài lòng đối với công việc</b> |  |  |  |  |  |
| <b>III</b> | <b>Sự gắn bó của NVKD với Công ty</b>    |  |  |  |  |  |
| 1          | Luôn tin tưởng vào cấp trên của mình     |  |  |  |  |  |
| 2          | Luôn gắn bó lâu dài với Công ty          |  |  |  |  |  |
| 3          | Luôn nhiệt huyết với công việc           |  |  |  |  |  |

Anh/Chị có đề xuất gì thêm để tạo động lực cho nhân viên kinh doanh tại *tại Công ty Cổ phần HESMAN Việt Nam*:

.....

.....

**Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của các Anh/Chị**