

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu của cá nhân tác giả được thực hiện dưới sự hướng dẫn khoa học của TS. Ngô Anh Cường. Các số liệu, những kết luận nghiên cứu được trình bày trong luận văn này trung thực. Tác giả xin chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Hà Nội, ngày 11 tháng 08 năm 2019

Học viên

Trần Công Tú

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành nhất, tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới TS. Ngô Anh Cường là người trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo tận tình tác giả trong suốt quá trình thực hiện đề tài này.

Tác giả cũng gửi lời cảm ơn tới Ban Giám đốc, Ban chủ nhiệm và tất cả các thầy, cô trong khoa Quản trị nhân lực - Trường Đại học Lao động xã hội đã trang bị kiến thức và tạo mọi điều kiện thuận lợi trong thời học tập và thực hiện luận văn tại Học viện.

Tác giả trân trọng cảm ơn Ban lãnh đạo, Ban giám hiệu Hệ thống giáo dục Vinschool đã giúp đỡ và tạo điều kiện để tác giả hoàn thành việc thu thập số liệu phục vụ luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày 11 tháng 08 năm 2019

Học viên

Trần Công Tú

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu	4
6. Những đóng góp mới của luận văn.....	5
CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG	6
DOANH NGHIỆP.....	6
1.1 Các khái niệm cơ bản.....	6
1.1.1 Động cơ lao động.....	6
1.1.2 Nhu cầu.....	6
1.1.3 Lợi ích	6
1.1.4 Động lực lao động.....	7
1.1.5 Tạo động lực lao động.....	7
1.2 Các học thuyết về tạo động lực lao động.....	8
1.2.1 Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow)	8
1.2.2 Học thuyết về sự tăng cường tích cực (B.F.Skinner).....	10
1.2.3 Học thuyết công bằng (J.Stacy Adams).....	11

1.3	Nội dung của tạo động lực lao động	11
1.3.1	Xác định nhu cầu của người lao động	11
1.3.2	Tạo động lực thông qua yếu tố tài chính	12
1.3.3	Tạo động lực thông qua yếu tố phi tài chính	16
1.3.3.1	Môi trường và điều kiện làm việc	16
1.3.3.2	Tạo động lực thông qua chế độ phúc lợi	17
1.3.3.3	Phân tích công việc, đánh giá công việc.....	18
1.3.3.4	Tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	20
1.4	Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động	22
1.4.1	Kết quả công việc của người lao động.....	22
1.4.2	Thái độ và hành vi của người lao động.....	23
1.4.3	Yếu tố kích thích người lao động.....	24
1.5	Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động	24
1.5.1	Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.....	24
1.5.2	Nhân tố thuộc về doanh nghiệp	27
1.5.3	Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài	29
1.6	Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp	30
1.6.1	Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động của tập đoàn FPT.....	30
1.6.2	Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động tại Hệ thống cổ phần Bưu chính viễn thông Viettel.....	31
<p>CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI HỆ THỐNG GIÁO DỤC VINSCHOOL</p>		
2.1	Tổng quan về Hệ thống giáo dục Vinschool	36

2.1.1 Tóm lược quá trình hình thành và phát triển	36
2.1.2 Sơ đồ tổ chức bộ máy	37
2.2 Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool.....	37
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu của người lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool	37
2.2.2 Tạo động lực thông qua yếu tố kích thích tài chính	38
2.2.3. Tạo động lực thông qua yếu tố kích thích phi tài chính.....	44
2.2.4. Kết quả khảo sát về tạo động lực cho người lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool	51
2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool	66
2.3.1. Các nhân tố thuộc về cá nhân người lao động.....	66
2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Hệ thống.....	68
2.2.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài Hệ thống	73
2.4. Đánh giá chung về tạo động lực lao động cho người lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool	77
2.4.1. Những ưu điểm	77
2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân.....	78
2.4.2.1. Các hạn chế còn tồn tại	78
2.4.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế	80
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI.....	81
HỆ THỐNG GIÁO DỤC VINSCHOOL.....	81
3.1 Phương hướng tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool	81

3.1.1 Mục tiêu phát triển của Hệ thống.....	81
3.1.2 Định hướng tạo động lực lao động.....	82
3.2 Một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool.....	82
3.2.1 Giải pháp về xác định nhu cầu.....	82
3.2.2 Giải pháp tạo động lực thông qua yếu tố kích thích tài chính.....	84
3.2.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc.....	84
3.2.2.2 . Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc.....	84
3.2.2.3 Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc.....	87
3.2.2.4. Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp	87
3.2.3. Giải pháp tạo động lực thông qua yếu tố kích thích phi tài chính.....	90
3.2.3.1 . Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi	90
3.2.3.2 . Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động....	92
KẾT LUẬN.....	94
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	95
PHỤ LỤC	98
PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI VINSCHOOL.....	98

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Diễn giải
1	NXB	Nhà xuất bản
2	GS/PGS/TS/Th.S	Giáo sư/Phó giáo sư/Tiến Sĩ/Thạc sĩ
3	CNH-HĐH	Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa
4	NLĐ	Người lao động
5	CBNV	Cán bộ nhân viên
6	HĐLĐ	Hợp đồng lao động
7	BHXH/BHYT/BHTN	Bảo hiểm xã hội/ Bảo hiểm y tế/ Bảo hiểm thất nghiệp
8	CBLĐ	Cán bộ lãnh đạo
9	KPIs	Chỉ số hiệu quả
10	COT	Bảng dự giờ giáo viên
11	PTLC	Phổ thông liên cấp
12	CLB	Câu lạc bộ

DANH MỤC BẢNG BIỂU

2.1.2 Sơ đồ tổ chức bộ máy	37
Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy của Hệ thống giáo dục Vinschool	37
Bảng 2.2: So sánh các chế độ với các trường quốc tế khác	38
trên địa bàn Hà Nội	38
Bảng 2.3: Bảng thống kê tạo động lực thông qua xây dựng tiêu chuẩn,	44
Bảng 2.4: Bảng thống kê phân công bố trí lao động	45
Bảng 2.5: Bảng thống kê tạo động lực thông qua xây dựng tiêu chuẩn,	46
vị trí việc làm	46
Bảng 2.6: Bảng thống kê tạo môi trường làm việc thân thiện	47
và điều kiện làm việc thuận lợi	47
Bảng 2.7: Bảng thống kê tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động	48
Bảng 2.8: Bảng thống kê tạo động lực thông qua các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ,	49
Biểu đồ 2.1: Biểu đồ thể hiện động lực được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên	50
Bảng 2.8: Bảng thống kê tạo mức độ hài lòng của người lao động trong	52
Bảng 2.9: Bảng thống kê năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	55
Bảng 2.10: Bảng thống kê sự gắn bó của người lao động với hệ thống	58
Bảng 2.11: Tỷ lệ nghỉ việc trung bình	61
mỗi năm tại Hệ thống giáo dục Vinschool	61
Bảng 2.12: Bảng thống kê tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động	62
Bảng 2.13: Bảng thống kê giờ về của toàn bộ CBNV tại hệ thống giáo dục Vinschool từ 1/3 – 1/6/2018	64
Bảng 2.14: Bảng khảo sát nhu cầu và các mức độ nhu cầu	75
của người lao động trong hệ thống giáo dục Vinschool	75
Bảng 3.1: Xác định nhu cầu thay đổi trong tạo động lực của người lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool	83

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong xã hội hiện nay, con người là yếu tố quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của đất nước nói chung và của mỗi tổ chức nói riêng. Đối với 1 doanh nghiệp, nguồn nhân lực chính là linh hồn cho sự phát triển, doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện nay đòi hỏi các nhà quản lý phải biết khai thác sử dụng nguồn nhân lực của mình một cách hiệu quả. Muốn vậy thì cần nghiên cứu tìm hiểu về nhu cầu về lợi ích vật chất, lợi ích tinh thần của người lao động nhằm kích thích cho người lao động có thể phát huy được hết tiềm năng của họ.

Hệ thống giáo dục Vinschool ngay từ khi thành lập đã đề ra sứ mệnh của riêng mình và kỳ vọng về sự nghiệp đổi mới giáo dục toàn diện. Một ngôi trường Việt Nam mang đẳng cấp giáo dục quốc tế, là “Nơi ươm mầm tinh hoa” của các thế hệ học sinh Việt Nam. Với những bước đi tiên phong về sự cải cách của mình, hệ thống giáo dục Vinschool đang xây dựng và hoàn thiện đội ngũ nhân sự có khả năng thích nghi cao với những thay đổi mang tính đột phá của mình. Một môi trường giáo dục với hiệu suất lao động cao song hành với nó là áp lực công việc đối với người lao động cũng không hề nhỏ.

Trong quá trình làm việc tại hệ thống giáo dục Vinschool tác giả nhận thấy hệ thống có tiến hành nhiều biện pháp khuyến khích, tạo động lực cho người lao động và đã phần nào đáp ứng được mục tiêu của tổ chức tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhất định. Nhận thức được tầm quan trọng của việc hoàn thiện các biện pháp tạo động lực lao động tại đây, tác giả đã đi vào nghiên cứu đề tài: **“Tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool”** với mong muốn góp phần tạo động lực cho người lao động từ đó giúp hệ thống thực hiện được mục tiêu phát triển bền vững trong điều kiện hiện nay và tương lai.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Hiện nay đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động trong doanh nghiệp. Cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Luận văn của tác giả sẽ kế thừa các lý luận và thực tiễn về tạo động lực lao động từ đó phát triển cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Luận án tiến sĩ “Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020” của Vũ Thu Uyên, Trường đại học Kinh tế quốc dân (2008). Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong các doanh nghiệp. Đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020. [12]

Tác giả Lê Thị Diệu Hằng (2015), trong luận văn thạc sĩ quản trị nhân lực “Công tác Đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Licogi 16” đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Đánh giá thực trạng, rút ra những thành tựu và hạn chế còn tồn tại trong công tác 3 đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần Licogi 16. Qua đó, tác giả luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty CP Licogi 166 trong thời gian tới. [6]

Tác giả Hoàng Thị Hồng Nhung (2015) trong luận văn “Tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ Quốc Phòng” đã nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động qua việc hệ thống hóa các vấn đề lý luận về tạo động lực, chỉ ra các yếu tố tạo động lực thông qua yếu tố kích thích vật chất và tinh thần. Từ đó đánh giá được thực trạng tạo động lực tại Tổng công ty 789 Bộ Quốc Phòng và đề xuất các giải pháp đẩy mạnh việc tạo động lực cho người lao động trong thời gian sau đó tại Công ty. [8]

Tuy nhiên, tại Hệ thống giáo dục Vinschool hiện nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động. Hệ thống là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực giáo dục nên lao động làm việc tại hệ thống cũng có những đặc điểm riêng. Vì vậy, tác giả đã tiến hành nghiên cứu đề tài: “Tạo

động lực cho người lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool” nhằm tìm ra giải pháp tăng cường động lực cho lao động tại Hệ thống. Tác giả hi vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại Hệ thống.

Luận án tiến sỹ “Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020” của Vũ Thu Uyên, Trường đại học Kinh tế quốc dân (2008). Luận án đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về vai trò lao động quản lý trong các doanh nghiệp. Đề xuất những giải pháp nhằm tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020. Các công trình nghiên cứu trên chủ yếu đã phác họa ra một số thực trạng, dựa trên những số liệu thống kê hay kết quả điều tra xã hội học và đưa ra một số giải pháp về tạo động lực lao động. Hầu hết các đề tài đều ở tầm vĩ mô, hoặc cụ thể nhưng đối tượng nghiên cứu là khác nhau, thời điểm nghiên cứu khác nhau, khu vực, lĩnh vực nghiên cứu khác nhau và đặc điểm tại mỗi Hệ thống cũng không giống nhau, nên không hoàn toàn áp dụng được ở các doanh nghiệp khác nhau. Đặc biệt tại hệ thống giáo dục Vinschool hiện nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động. Tác giả hi vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại hệ thống giáo dục Vinschool.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.

- *Mục tiêu chung:* Luận văn nhằm đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động trong hệ thống giáo dục Vinschool.

- *Mục tiêu cụ thể:*

- + Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực trong doanh nghiệp.
- + Phân tích thực trạng tạo động lực tại Hệ thống giáo dục Vinschool.
- + Đề xuất một số giải pháp để tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool

Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Hệ thống giáo dục Vinschool.
- Về thời gian: 2017- 2018

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp phân tích tài liệu

Khi nghiên cứu lý thuyết thường bắt đầu bằng việc phân tích các tài liệu để tìm ra các cấu trúc lý thuyết, các trường phái, các xu hướng phát triển của lý thuyết, các đặc điểm riêng biệt của lý thuyết, ...

5.2. Phương pháp phỏng vấn sâu

Trong đề tài này, tác giả đã thực hiện phỏng vấn sâu các đối tượng sau: giáo viên, cán bộ nhân viên đang làm việc tại Hệ thống giáo dục Vinschool cơ sở Times City và Harmony, thành phố Hà Nội. Trong đó số lượng như sau: 15 giáo viên, 10 cán bộ nhân viên.

5.3. Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi là phương pháp dùng hàng loạt những câu hỏi đã in sẵn vào trong các phiếu để người được nghiên cứu đọc và trả lời bằng cách ghi câu trả lời ra phiếu bản. Dựa vào những thông tin thu thập được, người nghiên cứu phân tích, đánh giá vấn đề cần nghiên cứu.

- + Số lượng mẫu: 127
- + Cách thức chọn mẫu: ngẫu nhiên
- + Địa bàn khảo sát: Giáo viên, cán bộ nhân viên cơ sở trường Vinschool Times City, Vinschool The Harmony.

5.4. Phương pháp thống kê toán học

Số liệu thu được sau điều tra chính thức được xử lý bằng chương trình Microsoft Excel.

6. Những đóng góp mới của luận văn

- Hệ thống hóa các lý thuyết có liên quan đến tạo động lực cho người lao động.

- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool.

- Đưa ra các giải pháp cụ thể nhằm tăng cường động lực lao động cho hệ thống giáo dục Vinschool. Thông qua đó giúp củng cố đội ngũ nhân sự, tạo thế mạnh cho việc phát triển của hệ thống giáo dục Vinschool.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần phần mở đầu và kết luận, báo cáo có kết cấu như sau:

Chương I: Lý luận chung về tạo động lực trong doanh nghiệp

Chương II: Thực trạng tạo động lực lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool

Chương III: Giải pháp tạo động lực lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool

CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CHUNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Các khái niệm cơ bản

1.1.1 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” [9]. Động cơ luôn gắn liền với nhu cầu của con người và hoạt động của mỗi cá nhân là thoả mãn những nhu cầu đòi hỏi của bản thân mỗi cá nhân đó.

1.1.2 Nhu cầu

Nhu cầu 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. [9]

1.1.3 Lợi ích

Quan niệm lợi ích là một sự biểu hiện khác của nhu cầu; những tác giả khác lại trình bày quan niệm cho rằng, mặc dù gắn bó chặt chẽ với nhu cầu, nhưng lợi ích mang nội hàm và ngoại diên hoàn toàn mới.

Đa số tác giả khẳng định lợi ích là mối quan hệ xã hội khách quan;

Một số tác giả lại cho rằng, lợi ích là một “hiện tượng”, một “sự vật” hay một “trạng thái” được quy định bởi các mối quan hệ xã hội nhất định trong việc thoả mãn nhu cầu của con người. [9]

“Lợi ích là mức độ đáp ứng các nhu cầu vật chất và tinh thần do công việc đó tạo ra” [9].

Theo quan niệm trên thì lợi ích được hiểu là thành quả mà người lao động nhận được bằng vật chất hay tinh thần thông qua bản thân khi họ tham

gia sản xuất hoặc các hoạt động khác trong tổ chức cũng như trong xã hội. Lợi ích có vai trò to lớn trong hoạt động quản lý, trong hoạt động lao động của con người, tạo ra động lực mạnh mẽ cho các hoạt động của con người, buộc con người phải động não, cân nhắc, tìm tòi nhằm thỏa mãn nhu cầu của mình. Các nhà quản trị doanh nghiệp khi tìm hiểu được tâm lý lợi ích của người lao động sẽ có những biện pháp phù hợp để khuyến khích người lao động hăng say làm việc đạt hiệu quả công việc tốt nhất.

1.1.4 Động lực lao động

Theo giáo trình quản trị nhân lực của PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân và ThS Nguyễn Văn Điềm: “Động lực lao động là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được mục tiêu, kết quả nào đó của doanh nghiệp”. [4]

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2003): “Động lực lao động là những nhân tố ở bên trong nhằm kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động” [9].

1.1.5 Tạo động lực lao động

Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó. Như vậy “*Tạo động lực trong lao động là hệ thống các chính sách, các biện pháp các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực để làm việc*”. [1]

Mỗi người làm việc đều có những lý do khác nhau. Người lao động đều làm việc bởi họ có thể có được những thứ mà họ cần từ công việc. Những thứ mà người lao động dành được từ công việc có ảnh hưởng tới tinh thần, nhuệ khí, động lực làm việc và chất lượng cuộc sống của họ. Điều mà Nhà quản lý cần làm là sử dụng các động lực để thúc đẩy mọi người thực hiện nhiệm vụ một cách có hiệu quả cho doanh nghiệp nơi họ làm việc. Một tổ chức muốn

làm việc có hiệu quả và thành công thì cần phải kích thích và thỏa mãn được sự nỗ lực của mọi người để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

Tạo động lực cho người lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc.

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2003): “Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc” [9, tr.91].

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

1.2 Các học thuyết về tạo động lực lao động

1.2.1 Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow)

Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu mong muốn được thỏa mãn và được sắp xếp theo thứ tự nhất định. Theo ông con người có năm nhu cầu cần được thỏa mãn và được sắp xếp theo thứ tự thỏa mãn từng nhu cầu. Học thuyết của Maslow cho rằng khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu trên được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng hơn. Sự thỏa mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ di theo thứ bậc như trên và mặc dù không có nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu đã được thỏa mãn thì không còn tạo ra động lực được nữa. Do vậy Maslow cho rằng để tạo ra được

động lực cho nhân viên người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang nằm trong thứ bậc nào của nhu cầu.

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

Nhu cầu thể chất – nhu cầu cơ bản cho sự tồn tại cá nhân: Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu của cơ thể (body needs), hoặc nhu cầu sinh lý (physiological needs) bao gồm các nhu cầu cơ bản của con người như thức ăn đầy đủ, không khí để thở, nước uống, bài tiết, thở, nghỉ ngơi, các nhu cầu cho con người thoải mái về cơ thể. Đây là những nhu cầu cơ bản và mạnh nhất của con người. Các nhu cầu này khi không được đáp ứng sẽ kéo theo những khó khăn tâm lý. Con người cần phải đáp ứng những nhu cầu cơ bản thì mới có thể đáp ứng được những nhu cầu cao hơn.

Nhu cầu an toàn (safety needs): Khi con người đã được đáp ứng các nhu cầu cơ bản như ăn, mặc thì các nhu cầu về an toàn sẽ được hoạt hóa. An ninh tạo cho cá nhân một môi trường không nguy hiểm. Con người mong muốn có sự bảo vệ cho sự sống còn của mình khỏi các nguy hiểm. Nhu cầu này sẽ trở thành động cơ hoạt động trong các trường hợp khẩn cấp, nguy khốn đến tính mạng như chiến tranh, thiên tai, gặp thú dữ,....

Nhu cầu về giao lưu tình cảm (love/belonging needs): Nhu cầu này thể hiện qua quá trình giao tiếp như việc tìm kiếm, kết bạn, tìm người yêu, lập gia đình, tham gia một cộng đồng nào đó, đi làm việc, đi chơi picnic, tham gia các câu lạc bộ, làm việc nhóm, ...Nhu cầu này là một dấu vết của bản chất sống theo bầy đàn của loài người chúng ta từ buổi bình minh của nhân loại. Mặc dù, Maslow xếp nhu cầu này sau 2 nhu cầu phía trên, nhưng ông nhấn mạnh rằng nếu nhu cầu này không được thỏa mãn, đáp ứng, nó có thể gây ra các bệnh trầm trọng về tinh thần, thần kinh.

Nhu cầu về được tôn trọng (esteem needs): Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu tự trọng (self esteem needs) vì nó thể hiện 2 cấp độ: nhu cầu được

người khác quý mến, nể trọng thông qua các thành quả của bản thân, và nhu cầu cảm nhận, quý trọng chính bản thân, danh tiếng của mình, có lòng tự trọng, sự tự tin vào khả năng của bản thân.

Nhu cầu được thể hiện mình (self-actualizing needs): Khi nghe về nhu cầu này: “thể hiện mình” chúng ta khoan vội gán cho nó ý nghĩa tiêu cực. Không phải ngẫu nhiên mà nhu cầu này được xếp đặt ở mức độ cao nhất. Nói một cách đơn giản hơn, đây chính là nhu cầu được sử dụng hết khả năng, tiềm năng của mình để tự khẳng định mình, để làm việc, đạt các thành quả trong xã hội. [3]

1.2.2 Học thuyết về sự tăng cường tích cực (B.F.Skinner)

Học thuyết này cho rằng những hành vi được thưởng thường có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hay bị phạt thường có xu hướng không lặp lại. Và khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng điều chỉnh hành vi bấy nhiêu. Mặc dù hình thức phạt có thể giúp cho người quản lý loại trừ những hành vi ngoài ý muốn, tuy nhiên nó có thể phát sinh tình trạng chống đối của người lao động, đem lại ít hiệu quả hơn hình thức thưởng. Chính vì vậy, để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý cần phải xây dựng các công cụ thưởng phạt hữu hiệu, công bằng và cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó.

Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho người lao động đó là:

Khen thưởng nhân viên (tăng cường dương tính): người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt.

Sử dụng hình phạt (tăng cường âm tính): người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì.

Làm ngơ: người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt.

1.2.3 Học thuyết công bằng (J.Stacy Adams)

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng.

1.3 Nội dung của tạo động lực lao động

1.3.1 Xác định nhu cầu của người lao động

Theo Maslow con người luôn bị chi phối với 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 cũng để nhằm đạt được thỏa mãn nhu cầu của bản thân như có mức lương cao, có cơ hội thăng tiến, được người khác tôn trọng,... Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động hàng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

Trong tập thể, mỗi người lao động 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 lao động. Ví dụ như nhu cầu của một nhân viên trẻ mới ra trường là lương cơ bản cao, được làm công việc yêu thích và thỏa mãn cao trong khi đó nhu cầu của một nhân viên 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 người lao động nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong Hệ thống và sau đó phải phân loại nhu cầu theo từng nhóm đối tượng như nhu cầu của người lao động quản lý, nhu cầu của công nhân, nhu cầu của lao động nam, lao động nữ,... Từ đó xây dựng kế hoạch công tác 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 người lao động 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 người lao động. Trên cơ sở kết quả thu thập được cần tiến hành phân loại nhu cầu của người lao động 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 thông qua yếu tố tài chính

Ø Tạo động lực thông qua tiền lương:

Tiền lương là một trong những công cụ quan trọng để tạo động lực cho người lao động. 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 chỉ trả lương theo bình quân, chia đều. Người lao động 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 người lao động 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 người lao động trong tổ chức với những người lao động ở các tổ chức 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 người lao động, 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 người lao động 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 người lao động nỗ lực trong thực hiện công việc. Theo đó, tiền lương phải đủ lớn và có tính cạnh tranh để thúc đẩy người lao động 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 họ 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. Túng nộ dung trong chính sách đãi ngộ cần làm cho người lao động 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 người lao động và gia đình của họ. Điều này tác động tích cực đến ý thức phấn đấu trong công việc của người lao động.

Thứ năm là, tính hệ thống và đồng bộ của chính sách tiền lương: Chính sách tiền lương cho Người lao động 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 người lao động 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.

Ø Tạo động lực thông qua tiền thưởng:

Cùng với tiền lương, tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động 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 người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

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.

Các chỉ tiêu thưởng phải rõ ràng, có thể định lượng, được đa số chấp nhận. Tổ chức 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 tổ chức 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 tổ chức.

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 tổ chức 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.

Ø Phụ cấp

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.

Đánh giá và xây dựng phụ cấp phải công khai, minh bạch và được thực hiện một cách công bằng.

1.3.3 Tạo động lực thông qua yếu tố phi tài chính

1.3.3.1 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 lực 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 nhằm tạo điều kiện tối đa cho người lao động thực hiện công việc. Cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái... Khi được làm việc trong môi trường thuận lợi, người lao động sẽ thấy 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 thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, 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 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 tổ chức.

1.3.3.2. Tạo động lực thông qua chế độ phúc lợi

Những khoản thù lao tài chính do tổ chức chi trả mà người lao động được nhận một cách gián tiếp là phúc lợi. Nó bao gồm những chi trả của tổ chức 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 người lao động. 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 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 tổ chức

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.

1.3.3.3. Phân tích công việc, đánh giá công việc

Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn trong tạo động lực cho người lao động. Nhờ có phân tích công việc mà người quản lý có thể xác định được kỳ vọng của mình đối với công việc đó. Nếu công việc được phân tích rõ ràng sẽ giúp cho người lao động có thể hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm cụ thể của mình trong công việc. Từ đó họ sẽ cố gắng, nỗ lực để đạt được cao nhất những kỳ vọng của người quản lý về công việc đang thực hiện.

Mục đích của phân tích công việc : Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyên và thăng thưởng cho nhân viên. Loại bỏ những bất bình đẳng về mức lương qua việc xác định rõ nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Xác định điều kiện để tiến hành công việc tiết kiệm thời gian và sức lực cho người thực hiện và quá trình đánh giá hiệu quả làm việc. Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc (HTCV) giúp nhà quản trị có cơ sở để làm kế hoạch và phân chia thời biểu công tác. Xây dựng mối tương quan của công việc đó với công việc khác. Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn. Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó. Giảm bớt số người cần phải thay thế do thiếu hiểu biết về công việc hoặc trình độ của họ.

Phân tích công việc có ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động. Phân tích công việc rõ ràng, chi tiết sẽ giúp doanh nghiệp tuyển chọn đúng người, đánh giá HTCV chính xác, có cơ sở để đánh giá khen thưởng và kỷ luật... Đối với người lao động, phân tích công việc rõ ràng chi tiết sẽ giúp người lao

động hiểu rõ ràng về yêu cầu công việc. Thông qua đó họ phần nào tự đánh giá được kết quả thực hiện công việc và biết được khi nào họ bị kỷ luật, khi nào họ được khen thưởng. Bảng phân tích công việc càng chi tiết thì đánh giá HTCV càng chính xác do đó tạo được sự tin tưởng đối với người lao động.

Nhìn chung, nếu tổ chức xây dựng được bảng phân tích đối với từng công việc cụ thể, chi tiết thì sẽ càng tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động làm việc. Bản phân tích công việc là cơ sở để đánh giá quá trình làm việc của người lao động. Từ cơ sở đó người lao động luôn luôn quan tâm xem tổ chức công nhận thành tích của họ như thế nào thông qua kết quả đánh giá HTCV của tổ chức.

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 người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Để đánh giá THCV trở thành công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp. Tổ chức 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

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

Tổ chức 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.

Hệ thống đánh giá THCV đã được xây dựng chính thức, xác định khoa học, rõ ràng và đã được công khai tới từng người lao động nhưng thực hiện nó như thế nào? Đó chính là nhiệm vụ của người đánh giá. Quá trình đánh giá THCV thường chịu ảnh hưởng rất lớn tới yếu tố chủ quan của người đánh giá. Vì thế, 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 người lao động. Do đó, nó có ảnh hưởng trực tiếp tới người lao động trong việc trả thù lao, đào tạo phát triển, thăng tiến, kỷ luật... Kết quả đánh giá THCV càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của người lao động nâng cao NSLĐ, tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

1.3.3.4. Tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn 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 tổ chức. 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 tổ chức. Người lao động cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của người lao động. 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 tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một tổ chức có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động.

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 lao động. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động 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 người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với

những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

Qua quá trình đào tạo, người lao động 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 người lao động. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với tổ chức và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới. Đào tạo còn là cơ hội để người lao động hoàn thiện bản thân, cơ hội phát triển nghề nghiệp. Vì thế, tổ chức cần phải kết hợp tạo động lực lao động thông qua đào tạo và các hình thức khác, mới có thể thoả mãn nhu cầu về mọi mặt cho người lao động.

1.4 Các tiêu chí đánh giá kết quả tạo động lực lao động

Đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực là quá trình đánh giá về sự phù hợp giữa các chính sách tạo động lực với kết quả đạt được từ các chính sách đó. Để có thể đánh giá kết quả tạo động lực chúng ta có thể đánh giá thông qua các chỉ tiêu sau:

1.4.1 Kết quả công việc của người lao động

Động lực làm việc có ảnh hưởng lớn đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động từ đó ảnh hưởng đến chất lượng cũng như hiệu quả của công việc. Tạo động lực tốt thì người lao động sẽ có hành vi tích cực trong mọi hoạt động của tổ chức. Đánh giá kết quả thực hiện công việc chủ yếu dựa vào hiệu quả lao động. Hiệu quả lao động là sự thay đổi năng suất chất lượng lao động. Để đánh giá chỉ tiêu này cần dựa vào các tiêu chí:

Với bộ phận trực tiếp sản xuất: hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động; tỷ lệ sản phẩm đạt chất lượng, tỷ lệ sản phẩm xấu; tổng số sản phẩm sản xuất ra của toàn công ty,...

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

1.4.2 Thái độ và hành vi của người lao động

Tạo động lực tốt sẽ tác động đến cả thái độ và hành vi của NLD theo hướng tích cực. Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của NLD gồm: mức độ nhiệt tình của NLD tăng lên so với trước khi tạo động lực; sự thay đổi thái độ của NLD khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi có những chính sách tạo động lực. Thái độ làm việc của mỗi người lao động được thể hiện từng ngày, từng giờ tại chính doanh nghiệp của chúng ta. Thái độ làm việc của người lao động còn thể hiện mức độ hài lòng của họ trong công việc đến đâu. Khảo sát sự hài lòng của nhân viên tức là: Biết được nhu cầu của nhân viên để áp dụng chính sách nhân sự phù hợp; Biết được quan điểm của nhân viên về các hoạt động trong tổ chức; Đánh giá các yếu tố quyết định đến sự gắn bó của nhân viên; Cải thiện các vấn đề tồn tại của tổ chức trong hoạt động, chính sách nhân sự, quan hệ lao động...

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

Thái độ làm việc của người lao động khi được thỏa mãn trong doanh nghiệp là khi tinh thần hợp tác giữa các phòng ban với nhau luôn nhiệt thành, hăng hái, tương trợ với nhau rõ ràng. Một tổ chức thành công không chỉ vì một cá nhân nào mà vì cả một tập thể vững mạnh. Một tổ chức có sự hợp tác và thống nhất ý chí hành động của tất cả mọi người lại thành một, chính là điều này tạo nên sức mạnh của tổ chức. Nếu những thành viên trong một tổ chức chỉ toàn là những người làm việc theo chủ nghĩa cá nhân, thiếu tinh thần đồng đội, thiếu sự hợp tác với đồng nghiệp thì sức mạnh của sức mạnh của tổ chức chắc chắn sẽ bị suy yếu.

1.4.3 Yếu tố kích thích người lao động

Ý thức chấp hành kỷ luật

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

Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức

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

Sự hài lòng của người lao động

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

1.5 Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động

1.5.1 Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động

Nhân tố này xuất hiện trong chính bản thân con người và sự xuất hiện của nó đã thúc đẩy con người làm việc. Bản thân người lao động luôn đóng một vai trò rất quan trọng trong tất cả các hoạt động của doanh nghiệp, đối với công tác tạo động lực cho người lao động cũng vậy. Nó bao gồm:

Lợi ích của người lao động

Lợi ích là mức độ thỏa mãn của nhu cầu. Nếu không có nhu cầu thì cũng sẽ không có những hành động để thỏa mãn nhu cầu đó và cũng không có lợi ích được tạo ra. Khi đứng trước một nhu cầu về vật chất hay tinh thần, con người sẽ nỗ lực làm việc, nhu cầu càng cao động lực tạo ra càng lớn tức là lợi ích đạt được càng nhiều.

Mục tiêu cá nhân người lao động

Là những điều mà mỗi cá nhân mong đợi. Mục tiêu này là khác nhau ở mỗi cá nhân và mỗi người có những cách thức khác nhau để đạt được nó. Sức mạnh thực tế của hệ thống mục tiêu từ trên xuống này là sự phù hợp với các mục đích cao nhất của tổ chức. Mọi nhân viên cần hiểu được mục tiêu cho phép của mình cũng như hiểu được mục tiêu đó sẽ hỗ trợ mục tiêu chiến lược của tổ chức. Vì vậy, sự phù hợp mục tiêu cho phép tập trung mọi sức mạnh của tổ chức vào những điều có ý nghĩa quan trọng nhất. Đôi khi, việc phân bổ mục tiêu từ trên xuống sẽ không thực tế, vì khó có thể bao quát toàn bộ mối quan tâm và đóng góp tiềm tàng của nhân viên. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc tạo động lực phù hợp cho từng nhân viên trong tổ chức.

Ví dụ một người lao động bình thường có mong muốn trở thành một trưởng nhóm làm việc và anh ta sẽ cố gắng làm việc hết sức để trở thành một trưởng nhóm. Nhưng khi người lao động đã trở thành trưởng nhóm rồi thì nhu cầu này sẽ không có tác dụng thúc đẩy anh ta làm việc nữa mà nhu cầu thúc đẩy anh ta làm việc mạnh hơn sẽ là mong muốn được trở thành trưởng bộ phận của anh ta. Như vậy con người ở những vị trí xã hội khác nhau, những điều kiện kinh tế khác nhau thì họ sẽ nảy sinh ra các nhu cầu khác nhau.

Để tạo động lực cho người lao động thì việc các nhà quản trị ngoài việc thỏa mãn các nhu cầu hiện tại của người lao động, đồng thời gợi mở những nhu cầu mới của họ.

Đặc điểm tính cách của người lao động

Tính cách con người là sự kết hợp các thuộc tính tâm lý cơ bản và bền vững của con người. Nó được biểu thị thành thái độ, hành vi của con người đối với bản thân, gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và đối với cả xã hội nói chung.

Như vậy tính cách không phải là do di truyền mà nó chính là hiệu quả tác động của sự giáo dục, rèn luyện của bản thân và sự tác động gián tiếp của môi trường mà người đó được sống và làm việc trong đó. Các nhà quản trị khi biết được tính cách của mỗi người lao động trong doanh nghiệp mình thì nó sẽ là cơ sở để họ tìm ra cách tạo động lực cho họ.

Tính cách gồm hai đặc điểm cơ bản là đạo đức và ý chí:

- Về đạo đức: Đó chính là tính đồng loại, lòng vị tha hay tính ích kỷ, tính trung thực hay dối trá, cẩn thận hay cầu thả, chăm chỉ hay lười biếng...

- Về ý chí: Đó là tính cương quyết hay nhu nhược, dám chịu trách nhiệm hay đùn đẩy trách nhiệm, có tính độc lập hay phụ thuộc...

Tính cách con người cũng là yếu tố cơ bản tác động đến hành vi hay ứng xử của người nào đó. Ví dụ khi gặp khó khăn hay trở ngại trong công việc thì người có tính độc lập và dám chịu trách nhiệm sẽ xem đó là một động lực để quyết tâm làm việc tốt hơn còn nếu là người không dám đối diện với trách nhiệm, sống phụ thuộc vào người khác thì họ sẽ run sợ trước sự khó khăn này và họ có thể sẽ bỏ dở chừng công việc hoặc đi tìm một người dám đứng ra chịu trách nhiệm hộ họ.

Khả năng, năng lực của cá nhân người lao động

Khả năng hay còn gọi là năng khiếu là những thuộc tính cá nhân giúp con người có thể lĩnh hội một công việc, một kỹ năng hay một loại kiến thức nào đó được dễ dàng và khi họ được hoạt động ở lĩnh vực đó thì khả năng của họ sẽ được phát huy tối đa, kết quả thu được sẽ cao hơn những người khác.

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện và là cơ sở để tạo ra khả năng của con người. Năng lực được thực hiện và trường

thành chủ yếu trong thực tế. Trong các loại năng lực của con người thì quan trọng nhất là năng lực tổ chức và năng lực chuyên môn. Người lao động có thể có một trình độ chuyên môn rất tốt nhưng nếu họ chỉ được sắp xếp để làm những công việc ngang bằng với trình độ hiện có thì năng lực của họ cũng chưa được phát huy hết sức vì người lao động là con người mà con người thì họ luôn muốn tìm tòi, học hỏi để nâng cao tầm hiểu biết của mình lên. Vì vậy, trong thực tế quá trình lao động nhà quản trị luôn phải thiết kế công việc, bố trí nhân lực sao cho người lao động có điều kiện để duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình. Đồng thời trong quá trình làm việc, nếu có thể được thì nhà quản trị nên thiết lập nên một không gian cho người lao động để họ tự tổ chức nơi làm việc sao cho hợp lý với họ nhất.

Thâm niên – kinh nghiệm

Khi người lao động đã công tác lâu năm lẽ dĩ nhiên là người đó mong muốn nhận được mức lương và những cơ chế khuyến khích phù hợp. Chủ yếu nhân tố này sử dụng trong việc tính lương, thưởng cho nhân viên. Chính vì vậy, nó cũng góp phần quan trọng trong việc tạo ra động lực thúc đẩy người lao động gắn bó làm việc trong tổ chức.

1.5.2 Nhân tố thuộc về doanh nghiệp

Ngoài nhân tố cá nhân người lao động trên thì nhóm nhân tố thuộc về doanh nghiệp cũng rất ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động, vì vậy các nhà quản lý cũng cần phải quan tâm.

Lợi ích của tổ chức

Lợi ích của mỗi cá nhân luôn được bản thân người lao động đặt lên hàng đầu, khi tham gia vào bất kỳ một tổ chức nào thì đều thoả mãn một lợi ích nhất định của cá nhân. Do đó nếu lợi ích của cá nhân và lợi ích của tổ chức được đồng nhất điều này sẽ đem lại hiệu quả rất lớn. Muốn vậy cần phải để người lao động hiểu và nắm được những mục tiêu chiến lược của tổ chức có như vậy họ mới nỗ lực hết mình thực hiện những mục tiêu đó.

Văn hoá của tổ chức

Văn hoá tổ chức có thể hiểu là một cái gì đó chung đối với mọi thành viên trong tổ chức. Chính điều này tác động qua lại tới cách sống, cách suy nghĩ của mỗi cá nhân trong tổ chức. Một tổ chức bên cạnh việc tạo ra những giá trị riêng của mình cũng cần phải quan tâm xem những giá trị riêng đó liệu có lôi kéo được mọi người trong tổ chức không, có làm cho mọi người thấy vui vẻ gắn bó với tổ chức hay không. Làm được điều đó sẽ tạo cho người lao động tâm lý hứng thú lôi cuốn vào công việc.

Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Tình hình tài chính của doanh nghiệp có tính chất quyết định đến khả năng tạo động lực tương đối cao mà doanh nghiệp dành cho NLĐ. Cho dù doanh nghiệp có chính sách lương, thưởng, phụ cấp cao nhưng tiềm lực tài chính trong thời điểm hiện tại của Hệ thống không đủ khả năng đầu tư chi trả, thì cũng không thực hiện được tốt công tác tạo động lực cho NLĐ. Ngược lại, trong thời điểm doanh nghiệp hoạt động tốt, nguồn lực tài chính dồi dào, để đảm bảo sự phát triển ổn định thì doanh nghiệp sẽ quan tâm hơn đến công tác tạo động lực cho NLĐ, và sẽ sẵn sàng đầu tư kinh phí để có được nguồn nhân lực tốt nhất, làm việc với hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

Vị thế, tiềm năng phát triển của doanh nghiệp:

Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả còn phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng của doanh nghiệp đó. Một doanh nghiệp có vị thế và tiềm năng thấp thì sẽ có nguồn lực hạn chế, nên khi đưa ra chính sách tạo động lực lao động cần xem xét đến tính khả thi của chính sách.

Phong cách lãnh đạo

Chính là thái độ, cách cư xử của người quản lý đối với nhân viên cấp dưới của mình. Một nhà lãnh đạo giỏi phải biết tạo một khoảng cách nhất định lúc nào thì thoải mái, cởi mở với nhân viên lúc nào cần nghiêm túc để làm sao người nhân viên thấy tôn trọng người lãnh đạo đó vừa thấy gần gũi dễ gần vừa thấy nghiêm khắc chừng mực.

Các chính sách liên quan đến bản thân người lao động

Quyền và nghĩa vụ của người lao động có tạo thuận lợi cho người lao động hay không từ đó người lao động mới có động lực lao động. Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động của người lao động vì vậy trong quá trình quản lý nhà quản lý cần phải hiểu rõ những yếu tố này để có thể tạo động lực lao động được tốt hơn.

1.5.3 Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

Quy định của pháp luật lao động

Luật pháp: Luật pháp là cơ sở pháp lý đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ cho các bên trong quan hệ lao động và lợi ích của Nhà nước. Luật pháp ngăn cản sự phân biệt đối xử trong lao động và đảm bảo cho sự bình đẳng giữa các cá nhân trên thị trường lao động. Một hệ thống pháp luật tốt thể hiện quốc gia đó có nền hành chính vững mạnh, chính trị ổn định và người dân được hưởng quyền tự do, hòa bình. Khi pháp luật càng có hiệu lực cao thì nhân viên càng an tâm làm việc vì họ được đảm bảo làm việc ở chế độ tốt, công bằng và họ cũng không có quyền đòi hỏi thái quá với người sử dụng lao động.

Mức độ cạnh tranh trên thị trường lao động

Thị trường lao động là nơi người có nhu cầu tìm việc làm và người có nhu cầu sử dụng lao động trao đổi với nhau, mua bán dịch vụ lao động thông qua các hình thức giá cả (tiền công, tiền lương) và các điều kiện thỏa thuận khác (thời gian làm việc, điều kiện lao động, bảo hiểm xã hội...) trên cơ sở một hợp đồng lao động bằng văn bản hoặc bằng miệng, hoặc thông qua các dạng hợp đồng hay thỏa thuận khác.

Cung lao động là số lao động đang tham gia và sẵn sàng tham gia vào thị trường lao động ở những thời điểm nhất định.

Cầu lao động là số lượng lao động được thuê mướn trên thị trường lao động.

Mối quan hệ cung cầu về thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp. Nếu thị trường ở tình

trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại này đang có việc làm trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu “an toàn” bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm và ngược lại. Vì vậy, tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực làm việc cho phù hợp để thu hút và giữ chân người lao động.

Vị thế của ngành

Có tác động rất quan trọng tới động lực của người lao động. Những ngành có vị thế cao thì động lực lao động của người lao động trong ngành đó cũng cao, nhưng không vì thế mà những doanh nghiệp trong ngành đó không quan tâm đến việc xây dựng một chính sách tạo động lực lao động hiệu quả.

Chính sách tạo động lực của các doanh nghiệp khác

Những doanh nghiệp có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. Thu hút được nguồn lao động có chất lượng cao, giữ chân được nhân viên có năng lực. Để cạnh tranh với các đối thủ này, các doanh nghiệp khác cần điều chỉnh các chính sách tạo động lực lao động của mình trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của đơn vị mình và của các doanh nghiệp khác.

1.6 Kinh nghiệm tạo động lực của một số doanh nghiệp

1.6.1 Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động của tập đoàn FPT

Trong 25 năm phát triển, FPT đã phát triển mạnh mẽ và ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và quốc tế. Để có sự phát triển mạnh mẽ như vậy, tập đoàn FPT luôn quan tâm và thực hiện tốt các hoạt động tạo động lực lao động, từ đó kích thích cán bộ nhân viên lao động sáng tạo, làm việc hiệu quả. Các hoạt động tạo động lực lao động nổi bật của FPT là: FPT xác định giá trị cốt lõi là “Tôn – Đổi – Đồng – Chí – Gương – Sáng”, để xây dựng văn hóa công ty.

Văn hóa FPT trước hết là văn hóa ứng xử, là tinh thần mà cán bộ, nhân viên 24 FPT hướng tới. Lãnh đạo FPT “Chí công – Gương mẫu – Sáng suốt”. Điểm đặc biệt cốt lõi của FPT là chấp nhận mọi người như họ vốn có, cả mặt mạnh, mặt yếu, cả điểm tốt, cả điểm không tốt. FPT luôn tôn trọng, lắng nghe và tạo điều kiện để mỗi thành viên được là chính mình. Ở FPT cấp dưới có thể nói thẳng và trao đổi bình đẳng với cấp trên. Việc lắng nghe những ý kiến khác biệt là cách để FPT tránh đưa ra những quyết định sai lầm, và khuyến khích tinh thần đổi mới, sáng tạo của nhân viên.

Chính sách lương bổng: Chính sách lương, thưởng được xây dựng nhằm đảm bảo các tiêu chí: Tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, công bằng và minh bạch.

Chính sách thăng tiến: FPT 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, FPT 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: FPT 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 FPT 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.

1.6.2 Kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động tại Hệ thống cổ phần Bưu chính viễn thông Viettel

Để tạo động lực cho người lao động cần giải quyết tốt mối quan hệ giữa cái mà người lao động mong muốn với khả năng đáp ứng của tổ chức với các

mong muốn đủ. Việc tạo ra sự thỏa mãn các yêu cầu sẽ tạo ra động lực cho họ làm việc. Điều này mang lại lợi ích cho cả người lao động và tổ chức. Khi người lao động được tổ chức đáp ứng mong muốn, họ sẽ có sự thỏa mãn trong công việc, họ cảm thấy thoải mái, tự chủ, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc và họ sẽ nỗ lực cống hiến hết mình cho tổ chức từ đó đem lại năng suất lao động cao, lợi nhuận của tổ chức gia tăng, tạo nên sức mạnh của tổ chức trên thị trường.

Vậy để đánh giá khả năng, mức độ đáp ứng của Hệ thống đối với nhu cầu của người lao động hay nói cách khác để xem xét thực trạng tạo động lực cho người lao động của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Viettel, sau đây là một số khía cạnh Hệ thống đã làm để tạo động lực cho người lao động.

Môi trường làm việc:

Tập đoàn đã đáp ứng được rất nhiều những tiêu chí quan trọng đối với nguồn nhân lực. Không ngừng xây dựng thương hiệu tập đoàn trở nên lớn mạnh, mở ra cơ hội phát triển bản thân cho nhân viên, xây dựng được môi trường cạnh tranh lành mạnh, đầy năng động. Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn thu hút đông đảo đội ngũ chuyên gia giàu kinh nghiệm, những nhân tài giỏi về nghiên cứu phát triển kinh doanh; chiêu mộ các bậc kỹ sư đầu ngành về công nghệ cao ở trên thế giới về làm việc.

Văn hóa doanh nghiệp:

Viettel đã nhanh chóng trở thành một tập đoàn lớn mạnh, hùng hậu về đội ngũ nhân viên và nền văn hóa doanh nghiệp tốt đẹp, nhờ có tác phong quân đội mà Viettel đã có sức cạnh tranh mạnh mẽ và trụ vững trong thị trường kinh tế khốc liệt cả ở trong nước và vươn ra tầm thế giới.

Chính sách lương bổng:

Viettel đã xây dựng quy chế trả lương đảm bảo dân chủ, công khai, minh bạch, gắn tiền lương với mức độ hoàn thành nhiệm vụ sản xuất, kinh doanh, trách nhiệm quản lý điều hành của viên chức quản lý của Tập đoàn, khuyến khích được người lao động có tài năng, chuyên môn kỹ thuật cao,

năng suất lao động cao, đóng góp nhiều cho Tập đoàn. Theo quy chế trả lương thì tiền lương của Ban Giám đốc Tập đoàn, trưởng phó ban, người lao động được lấy từ quỹ tiền lương theo chức danh công việc trả hàng tháng. Tiền lương hàng tháng của người lao động gồm: tiền lương cứng và tiền lương theo chức danh công việc. Trong đó, tiền lương cứng được xác định trên cơ sở thâm niên công tác và hệ số chức danh hiện hưởng nhưng tối đa bằng 25% tiền lương chức danh hiện hưởng; tiền lương theo chức danh công việc được trả cho người lao động căn cứ theo chức danh công việc đảm nhiệm theo mức độ hoàn thành công việc.

Phúc lợi: Nhận thức được tầm quan trọng của các chế độ phúc lợi đối với công tác tạo động lực lao động, Tập đoàn Viettel luôn đảm bảo các phúc lợi bắt buộc như đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ ốm đau, thai sản theo đúng quy định của Nhà nước. Tập đoàn Viettel cũng có những khoản phúc lợi tự nguyện như: tiền ăn trưa; tiền đi lại đối với những công việc đòi hỏi người lao động phải đi lại thường xuyên; tổ chức các ngày quốc tế phụ nữ, trung thu, tết thiếu nhi cho con em của người lao động. Đối với các trường hợp ốm đau, thai sản, ma chay, hiếu hỉ đều được Lãnh đạo Tập đoàn Viettel, công đoàn quan tâm.

Chính sách đào tạo và phát triển nhân tài:

Công tác đào tạo và phát triển nhân tài luôn được Lãnh đạo Tập đoàn quan tâm, đánh giá cao và coi là một trong những chiến lược hàng đầu, then chốt, giúp tạo ra sự khác biệt, mang lại lợi thế và năng lực cạnh tranh, quyết định sự tồn tại và phát triển bền vững. Tập đoàn đề ra cách học mới, khác biệt không chỉ cho khối cơ quan Tập đoàn mà cho tất cả những nhân viên khác của Tập đoàn, cụ thể: thay vì học nhiều thì học ít nhưng kỹ, hiểu đến chi tiết và các vấn đề liên quan; thay vì thầy chỉ dạy cho trò cách tư duy, phương pháp học, cách tiếp cận một vấn đề và trò sẽ tự mày mò, tìm hiểu, tự nghiên cứu; học từ bị động sang chủ động; thay vì học trò chỉ học kiến thức và cách học thì nay học tổng hợp cả lối sống, ứng xử, văn hóa doanh nghiệp và lấy văn hóa làm nền tảng ứng xử.

Cơ hội thăng tiến:

Lãnh đạo Tập đoàn Viettel rất coi trọng việc đào tạo cán bộ nguồn từ nội bộ Tập đoàn vì tất cả những doanh nghiệp thành công đều được điều hành từ những người trưởng thành từ bên trong nội bộ doanh nghiệp, chỉ có họ những người của doanh nghiệp mới hiểu rõ mọi góc ngách của các vấn đề của doanh nghiệp, tâm huyết với doanh nghiệp. Chính vì vậy, đối với mỗi người lao động thuộc Tập đoàn Viettel nói chung và người lao động của Khối cơ quan Tập đoàn nói riêng đều có cơ hội thăng tiến như nhau.

1.6.3. Bài học kinh nghiệm tạo động lực cho người lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool

Từ những kinh nghiệm về tạo động lực lao động trên, bài học kinh nghiệm rút ra cho hệ thống giáo dục Vinschool, đó là:

- Tiếp tục duy trì thực hiện chế độ tiền lương và chế độ phúc lợi có tính cạnh tranh trong thị trường giáo dục hiện nay. Thực hiện đánh giá chất lượng công việc 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, ... được chú trọng và thực hiện đầy đủ, nghiêm túc. Chế độ ưu đãi đặc biệt dành cho cán bộ nhân viên sử dụng dịch vụ nội bộ trong tập đoàn được duy trì và nâng cấp tạo ra thêm nhiều quyền lợi dành cho người lao động khi sử dụng các sản phẩm mà tập đoàn Vingroup đang cung cấp trong các lĩnh vực Công nghệ, công nghiệp, Dịch vụ thương mại.

- 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. Vinschool cần tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động tập thể gắn kết người lao động với hệ thống, thông qua các hoạt động như: Giao lưu văn hóa văn nghệ trong các dịp lễ kỉ niệm, Các giải thi đấu 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 phù hợp hơn nữa về mặt thời gian tổ chức, hình thức tổ chức để người lao động không bị quá áp lực và có thời gian dành cho gia đình. Người lao động sau đào tạo cần có được lộ trình phát triển nghề nghiệp để có thể phát huy khả năng của mình một cách tốt nhất, đóng góp cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI HỆ THỐNG GIÁO DỤC VINSCHOOL

2.1 Tổng quan về Hệ thống giáo dục Vinschool

2.1.1 Tóm lược quá trình hình thành và phát triển

Được thành lập từ năm 2013, sau hơn 5 năm phát triển, Vinschool đã trở thành *Hệ thống giáo dục lớn nhất Việt Nam* với 27 cơ sở trên toàn quốc tập trung tại Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Hải Phòng, và 23.000 học sinh. Đặc biệt Vinschool đã *khẳng định được vị thế tiên phong, dẫn đầu về đổi mới* chương trình, triết lý giáo dục trong hệ thống các trường phổ thông tại Việt Nam. Vinschool là trường đầu tiên được Bộ Giáo dục cấp phép thực hiện chương trình tích hợp đổi mới theo Nghị định 86/2018/NĐ-CP.

Vinschool thể hiện sự khác biệt khi thiết kế chương trình học theo *mô hình của chương trình tú tài quốc tế IB*. Trong đó các môn học của cấu phần giáo dục cá nhân như giáo dục thể chất, giáo dục phẩm chất; các môn học trải nghiệm như dự án cá nhân, học để phục vụ, kỹ năng Thế kỷ 21; được chú trọng như các môn văn hóa. Vinschool là trường phổ thông duy nhất đưa chương trình Việt Nam học và giảng dạy cho học sinh từ lớp 1 đến lớp 12.

Tầm nhìn của Vinschool là trở thành một hệ thống giáo dục Việt Nam mang đẳng cấp quốc tế.

Sứ mệnh của Vinschool là ươm mầm tinh hoa, đào tạo học sinh trở thành những công dân có trách nhiệm, có hoài bão với đầy đủ phẩm chất và năng lực để sống hạnh phúc, thành công, góp phần tích cực xây dựng đất nước và hội nhập quốc tế.

Tại Vinschool luôn được đề cao 5 giá trị cốt lõi: Trí Tuệ, Chủ động, Chính trực, Sáng tạo, Hợp lực. Chúng tác giả cũng tự hào luôn là người tiên phong trong việc đổi mới giáo dục bằng cách tập trung đầu tư chiều sâu vào con người với các hoạt động đào tạo và kết nối cùng phụ huynh thông qua các hội thảo kinh nghiệm giáo dục liên tục cập nhật.

động về nhu cầu của họ. Số phiếu phát ra là 135 phiếu và thu về là 127 phiếu hợp lệ đủ mang tính đại diện cho đa số lao động làm việc tại Hệ thống. Trên cơ sở lý thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow, tác giả đưa ra 8 nhu cầu cơ bản của người lao động: thu nhập cao và thỏa đáng; chế độ phúc lợi tốt, lương thưởng tốt; môi trường làm việc truyền cảm hứng; điều kiện cơ sở vật chất tốt; công việc phù hợp với khả năng; có cơ hội thăng tiến trong công việc; có cơ hội được học tập và tham gia chương trình đào tạo phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ; đời sống tinh thần văn minh và hiện đại.

2.2.2 Tạo động lực thông qua yếu tố kích thích tài chính

Trong các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính, trước hết cần xem xét về chính sách tiền lương và việc thực hiện chế độ phúc lợi cho người lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool.

Bảng 2.2: So sánh các chế độ với các trường quốc tế khác trên địa bàn Hà Nội

Tên trường	Mức lương TB	Chế độ phúc lợi nổi bật
Hệ thống giáo dục Vinschool	30 – 40 triệu/tháng	- Chế độ BHXH và các chế độ cơ bản theo luật lao động. - Chế độ miễn, giảm tiền học phí cho con em giáo viên học tập tại trường. - Chế độ thưởng lương thứ 13, thưởng các ngày lễ tết trong năm. – Chế độ ưu đãi khi sử dụng các dịch vụ trong hệ sinh thái của tập đoàn Vingroup (y tế, các ngành dịch vụ, nghỉ dưỡng)
Hệ thống trường Hà Nội Academy	15 – 20 triệu/ tháng	- Chế độ BHXH và các chế độ cơ bản theo luật lao động. - Chế độ nghỉ lễ theo mùa/ 4 mùa (Mỗi mùa có 1 dịp nghỉ lễ) - Chế độ miễn, giảm tiền học phí cho con em giáo viên học tập tại trường. - Chế độ thưởng lương thứ 13, thưởng các ngày lễ tết trong năm.

Hệ thống trường Olympia	17 – 22 triệu/ tháng	- Chế độ BHXH và các chế độ cơ bản theo luật lao động. - Chế độ miễn, giảm tiền học phí cho con em giáo viên học tập tại trường - Chế độ thưởng lương thứ 13, thưởng các ngày lễ tết trong năm.
Trường Đoàn Thị Điểm Green Field	18 – 25 triệu/ tháng	- Chế độ BHXH và các chế độ cơ bản theo luật lao động. - Chế độ miễn, giảm tiền học phí cho con em giáo viên học tập tại trường. - Chế độ thưởng lương thứ 13, thưởng các ngày lễ tết trong năm.
Hệ thống Wellspring	18 – 30 triệu/ tháng	- Chế độ BHXH và các chế độ cơ bản theo luật lao động. - Chế độ miễn, giảm tiền học phí cho con em giáo viên học tập tại trường. - Chế độ thưởng lương thứ 13, thưởng các ngày lễ tết trong năm.

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

• **Chế độ tiền lương:**

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Hệ thống giáo dục Vinschool xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá năng lực đầu vào và theo khung lương của mỗi bộ phận, vị trí. Việc trả lương cho người lao động do phòng nhân sự làm việc kí kết hợp đồng và chịu trách nhiệm tính toán chi trả lương hàng tháng. Tiền lương của người lao động được chi trả đúng thời gian ngày 30 hàng tháng, và ngày cuối cùng của tháng nếu như rơi vào ngày nghỉ.

Nguyên tắc trả lương: Hệ thống thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày 30 (hoặc ngày cuối cùng) hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Techcombank.

• **Chính sách khen thưởng:**

Bên cạnh tiền lương, Hệ thống giáo dục Vinschool cũng coi trọng công tác khen thưởng để khuyến khích cả về vật chất và về mặt tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc để có kết quả tốt hơn.

Tại Hệ thống giáo dục Vinschool chính sách khen thưởng được tiến hành đánh giá sau mỗi sự kiện, hoạt động hoặc có thành tích đặc biệt trong công việc.

Hiện nay hình thức thưởng Hệ thống đang áp dụng chủ yếu là thưởng tiền cho người lao động với các hình thức như sau:

- Thưởng hiệu quả công việc đối với CBLĐ: dựa trên kết quả hoàn thành nhiệm vụ của từng CBLĐ trong quý, mô tả vị trí công việc của từng vị trí và khung thu nhập đã được phê duyệt.
- Thưởng hiệu suất: áp dụng đối với các trường hợp giáo viên Tiểu học, Trung học dạy vượt định mức tối thiểu theo quy định của vị trí công việc và của từng cá nhân cụ thể (nếu phát sinh);
- Thưởng khoán/KPIs: Chi trả dựa trên các chính sách về lương kinh doanh/ khoán/ hoa hồng/ thưởng KPIs theo quy định của Công ty;
- Thưởng tháng thứ 13:

Là khoản tiền thưởng Hệ thống trả cho NLD trước dịp Tết âm lịch mỗi năm, tương đương với một tháng thu nhập cơ bản, Phụ cấp (nếu có), thưởng vượt định mức tiết dạy tối thiểu của cấp học (nếu có), không bao gồm Lương làm thêm ngoài giờ, thưởng thành tích, thưởng thưởng doanh số, thưởng vượt định mức khoán và các khoản hỗ trợ khác, đối với NLD đã có

đủ 12 tháng làm việc với Hệ thống kể từ ngày 1 tháng 1 hàng năm và đủ điều kiện được thưởng tháng lương thứ 13 theo các Quy định có liên quan.

- **Thưởng thi đua:**

Thưởng ý thức chất lượng công việc hàng tháng: là khoản thu nhập ngoài tiền lương nhằm khuyến khích NLD tuân thủ các qui định nội bộ và đóng góp vào các hoạt động, phong trào chung của tập thể. CBNV được nhận đủ khoản thưởng được quy định tại HĐLĐ nếu không mắc sai phạm, vi phạm dẫn đến bị trừ thưởng theo quy định tại Quy chế nơi làm việc.

Thưởng thành tích: là khoản thưởng cho các đóng góp đặc biệt của CBNV: thành tích, sáng kiến; được quy định tại Quy chế nơi làm việc và các Quyết định khen thưởng của CBLĐ có thẩm quyền. Một số hình thức khen thưởng thành tích như:

Khen thưởng thành tích đột xuất bằng tiền có thể được trao cho cá nhân, tập thể NLD hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, có các thành tích nổi trội hoặc có sáng kiến cải tiến công việc nâng cao năng suất lao động, doanh thu cho Hệ thống hoặc các lý do khác. Lý do khen thưởng, mức thưởng và hình thức khen thưởng do Cán bộ Lãnh đạo có thẩm quyền quyết định theo Quy định có liên quan.

Khen thưởng do đảm nhiệm thêm các công việc kiêm nhiệm ngoài phạm vi khối lượng công việc được giao. Mức thưởng do Cán bộ lãnh đạo có thẩm quyền quyết định và được thanh toán 3 tháng/lần hoặc khi kết thúc công việc.

• **Chế độ phúc lợi:**

Ngoài tiền lương người lao động cũng rất quan tâm đến những phúc lợi họ nhận được ngoài lương như chế độ bảo hiểm, khám sức khỏe định kỳ, hoạt động kỷ niệm các dịp lễ tết,...

- **Bảo hiểm sức khỏe Vinschool:**

Toàn thể CBNV ký HĐLĐ chính thức được kiểm tra sức khỏe định kỳ mỗi năm ít nhất một lần tại các Cơ sở thuộc Hệ thống Bệnh viện Đa khoa

Quốc tế Vinmec hoặc Cơ sở y tế khác đủ điều kiện, do Hệ thống chỉ định. Chi phí khám sức khỏe do Hệ thống thanh toán theo định mức được CBLĐ phê duyệt theo từng năm cụ thể.

- Ưu đãi khi sử dụng dịch vụ nội bộ:

CBNV ký HĐLĐ chính thức và người thân được miễn phí hoặc giảm giá khi sử dụng các dịch vụ của các Hệ thống thành viên của Tập đoàn. Chế độ ưu đãi được quy định đối với từng dịch vụ cụ thể như sau:

Chế độ ưu đãi khi sử dụng Dịch vụ y tế tại các cơ sở thuộc Hệ thống Bệnh viện Đa khoa Quốc tế Vinmec.

Chế độ ưu đãi khi sử dụng Dịch vụ của các Khách sạn thuộc Hệ thống Vinpearl.

Chế độ ưu đãi cho con CBNV khi học tại các Trường thuộc Hệ thống Vinschool.

Chương trình thẻ VinID, CBNV được ưu đãi tích điểm vào thẻ VinID và sử dụng điểm đã tích để chi tiêu/mua sắm/sử dụng dịch vụ của các P&L của Tập đoàn.

- Hoạt động kỷ niệm các dịp Lễ, Tết:

Các dịp lễ được thưởng với mức khác nhau: Ngày lễ Chiến thắng 30-4 và Quốc tế Lao động 1-5, Ngày lễ Quốc Khánh 2-9, Ngày Quốc tế Phụ Nữ 8-3, Ngày Quốc tế thiếu nhi, Rằm Trung thu, Ngày Nhà giáo Việt Nam 20/11, Tết Âm lịch, Tiệc mừng kỷ niệm ngày thành lập Tập đoàn (8/8), Tiệc liên hoan cuối năm.

- Nghỉ mát và trải nghiệm Vinpearl:

Chương trình trải nghiệm hàng năm tại Vinpearl dành cho CBNV, giáo viên (GV) thuộc các đối tượng sau: CBNV, GV ưu tú tại P&L; Các CBLĐ và Giáo viên có đủ thâm niên 3 năm làm việc.

Hệ thống sẽ tổ chức nghỉ mát hàng năm cho CBNV có thời gian làm việc từ đủ 6 tháng trở lên tại Tập đoàn. Đối với CBNV ưu tú, chương trình trải nghiệm Vinpearl sẽ thay thế cho chương trình nghỉ mát hàng năm.

- Các hoạt động gắn kết:

Hệ thống sẽ hỗ trợ kinh phí tối đa là 2.000.000 đồng/ người/ năm để tổ chức các hoạt động tập thể.

- Hoạt động chăm sóc, hỗ trợ:

Chương trình hỗ trợ khi CBNV gặp tai nạn: do Quỹ Thiện Tâm xem xét, hỗ trợ đối với những trường hợp bị tai nạn/bệnh tật.

Các trường hợp tai nạn/bệnh tật dẫn đến mất sức lao động vĩnh viễn (tỉ lệ thương tật > 81%) hoặc tử vong. Mức hỗ trợ:

- Thăm hỏi khi xảy ra tai nạn: 5 triệu đồng.
- Hỗ trợ:
 - + Đối với các trường hợp tai nạn lao động: từ 150 triệu đồng
 - + Đối với các trường hợp tai nạn/ốm đau khác: từ 100 triệu đồng

Các trường hợp tai nạn/bệnh tật khác: Hỗ trợ từ 5 triệu đồng đến 50 triệu đồng

- Các trường hợp ngoại lệ sẽ do Tổng giám đốc (TGD) Hệ thống đề xuất Quỹ Thiện Tâm xem xét, hỗ trợ.

Quỹ Tương thân tương ái: Chương trình cho vay không lãi suất nhằm hỗ trợ tài chính cho CBNV khi gia đình gặp hoạn nạn, khó khăn.

Quỹ Tài chính công đoàn: Công đoàn Hệ thống thực hiện trích lập Quỹ Tài chính công đoàn để phục vụ các hoạt động thăm hỏi hiếu, hi.

- Hỗ trợ điều kiện làm việc khác:

Nghỉ hè hàng năm: Áp dụng đối với Giáo viên, CBNV đã ký HĐLĐ

- Đối với Khối mầm non: Thời gian nghỉ hè từ thời điểm kết thúc năm học - 12/06 hàng năm
- Đối với Khối phổ thông liên cấp (PTLC): Thời gian nghỉ hè từ thời điểm kết thúc năm học - 25/07 hàng năm

2.2.3. Tạo động lực thông qua yếu tố kích thích phi tài chính

- **Xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm:**

Đối với mỗi đơn vị làm về giáo dục, điều cốt lõi đầu tiên mang đến động lực và sự gắn bó từ nhân viên cho đơn vị chính là môi trường làm việc. Để làm tốt được công việc của mình, giúp cho hệ thống vận hành tốt thì mô tả vị trí làm việc của từng bộ phận là yếu tố cần thiết và quan trọng.

Việc phân tích công việc cho từng vị trí, từng bộ phận tại Hệ thống đã được thực hiện, có xây dựng được bảng mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc đối với từng chức danh công việc.

Bảng 2.3: Bảng thống kê tạo động lực thông qua xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm

Xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Môi trường làm việc đoàn kết, thân ái	%	0	0,80	3,90	44,90	50,40	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Theo bảng phân tích trên, có thể thấy rằng hầu hết ở Hệ thống Vinschool đã xây dựng được một môi trường làm việc đoàn kết thân ái tỉ lệ cao nhất chiếm 50,40% với mức độ rất đồng ý, ở mức độ đồng ý chiếm 44,9%. Bên cạnh đó, mức độ bình thường chiếm 3,90% và mức độ không đồng ý chiếm 0,80% thì Vinschool cũng có phương pháp tăng cường môi

trường làm việc đoàn kết thân ái ở tất cả các bộ phận để có một môi trường làm việc tốt nhất.

- **Phân công, bố trí lao động:**

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

Bảng 2.4: Bảng thống kê phân công bố trí lao động

Phân công bố trí lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Vị trí việc làm đúng chuyên môn, chức danh	%	0	0	2,60	58,40	39,0	100
Công việc phù hợp với năng lực	%	0	0,80	3,10	39,40	56,70	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả trên cho thấy:

Người lao động có nhu cầu cao được làm đúng vị trí công việc theo chuyên môn chức danh chiếm tỉ lệ cao nhất là 58,40%, tỉ lệ 39,0% ở mức độ

rất đồng ý và 2,60% đạt mức độ bình thường. Và không có người lao động nào tại Hệ thống giáo dục Vinschool có mong muốn không cần làm đúng vị trí công việc theo chuyên môn, chức danh.

Về công việc phù hợp năng lực là tiêu chí cần và đủ trong một tổ chức làm về lĩnh vực giáo dục như Hệ thống giáo dục Vinschool. Chiếm tỉ lệ cao nhất đạt 56,70% ở mức độ rất đồng ý, chiếm tỉ lệ 39,40% ở mức độ đồng ý, chiếm tỉ lệ 3,10% ở mức độ bình thường và chỉ có 0,80% mức độ không đồng ý.

- **Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng:**

Việc đánh giá cũng được thực hiện minh bạch và thực hiện đánh giá 1:1. Tuy nhiên, việc đánh giá chưa thể sát nhất đối với mỗi nhân viên, bởi tại các cơ sở khác nhau lại có những đặc thù riêng.

Ví dụ: Một cơ sở trường A mới thành lập, về cơ sở vật chất và chất

lượng đội ngũ nhân viên sẽ là mới đến 80%. Nhưng khi đánh giá kết thúc thì được đánh giá với tất cả nhân viên cũ ở trường B đã hoạt động trước 2 năm. Vì vậy việc đánh giá vẫn mang lại cho 1 vài nhân viên có suy nghĩ chưa thực sự hài lòng.

Bảng 2.5: Bảng thống kê tạo động lực thông qua xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm

Đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính công bằng	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc	%	0	0	4,70	46,50	48,80	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Theo kết quả khảo sát người lao động của tác giả tại Hệ thống giáo dục Vinschool cho thấy:

Giáo viên và cán bộ nhân viên tại Hệ thống có nhu cầu được đánh giá công việc đảm bảo công bằng theo những gì họ cống hiến và thực hiện theo yêu cầu của Ban giám hiệu. Chiếm tỉ lệ cao nhất là mức độ rất đồng ý chiếm 48,80%, chiếm tỉ lệ 46,50% là mức độ đồng ý và chiếm tỉ lệ ít nhất 4,70% là mức độ bình thường. Việc đánh giá theo 4 quý/1 năm tại Vinschool giúp cho cả người lao động và Ban lãnh đạo nắm được quá trình chuyên môn, hiểu được mong muốn nhu cầu của người lao động. Từ đó xây dựng chiến lược đào tạo, đẩy mạnh giao lưu chuyên môn để thúc đẩy sự học hỏi của các giáo viên, cán bộ nhân viên lẫn nhau trong hệ thống.

- **Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi**

Tại Vinschool việc này cũng được Ban Lãnh đạo chú trọng và phát triển văn hóa và môi trường làm việc cho nhân viên.

Bảng 2.6: Bảng thống kê tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi

Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Được cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc	%	0	0	3,10	46,5	50,4	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy:

Người lao động khi làm việc tại cơ sở đều rất mong muốn được tạo một không gian làm việc thân thiện với điều kiện cơ sở vật chất đầy đủ, tỉ lệ 50,40% là mức độ rất đồng ý, 46,50% mức độ đồng ý và chỉ có 3,10% là

mức độ bình thường. Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động. Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của người lao động.

- **Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động**

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

Bảng 2.7: Bảng thống kê tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng	%	0	0,80	3,90	49,6	45,7	100
Công việc của tác giả tạo nhiều cơ hội để tác giả chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình	%	0	0,80	3,90	52,0	43,3	100
Được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	%	0	0	3,10	46,5	50,4	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả trên cho thấy:

Tại Hệ thống giáo dục Vinschool, sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong cơ sở được thực hiện công bằng điều này được thể hiện qua con số người lao động trả lời khảo sát với tỉ lệ đồng ý chiếm 49,60%, rất đồng ý chiếm 45,70%, bình thường chiếm 3,90% và mức độ không đồng ý chiếm 0,80%. Với tiêu chí công việc tạo nhiều cơ hội để chuẩn bị cho sự thăng tiến của mình tỉ lệ cao nhất chiếm 52,00% ở mức độ đồng ý, chiếm 43,30% mức độ rất đồng ý, với mức độ bình thường chiếm 3,90% và vẫn giống như sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong cơ sở được thực hiện công bằng thì mức độ không đồng ý cũng chỉ chiếm 0,80%. Với tiêu chí được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả mức độ rất đồng ý đạt 50,40%, mức độ đồng ý đạt 46,50% và mức độ bình thường đạt 3,10%.

• **Tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu,...**

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

Bảng 2.8: Bảng thống kê tạo động lực thông qua các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ,...

Tổ chức các hoạt động giao lưu	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Những chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ; TDTT của hệ thống rất thú vị	%	0	0,80	3,90	44,9	50,4	100

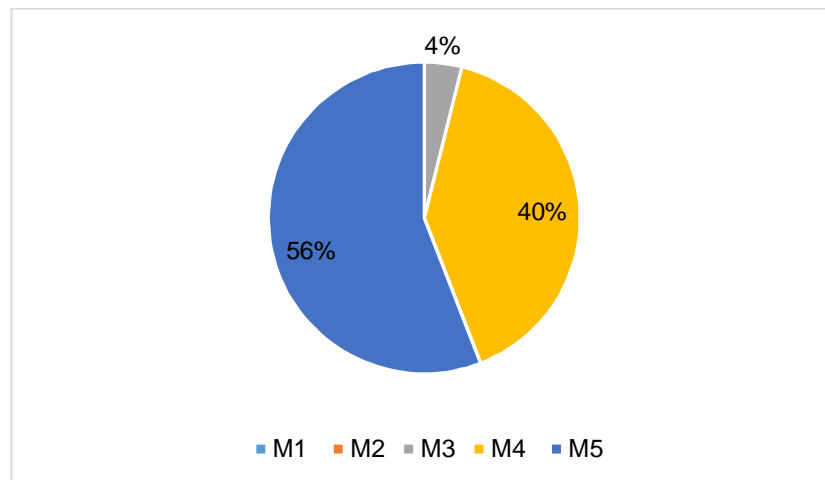
(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát đạt được với con số khá cao, cụ thể mức độ rất đồng ý chiếm 50,40% tiếp sau đó với mức độ đồng ý chiếm 44,90%, đạt

mức 3,90% là mức độ bình thường và chỉ có 0,80% ở mức độ không đồng ý. Điều này cho thấy Vinschool rất đề cao tinh thần giao lưu trong các hoạt động văn nghệ, thể thao cho người lao động. Đây là cách thức tạo động lực đến chính người lao động, và là một cách thức lan tỏa truyền thông mạnh mẽ của Hệ thống giáo dục Vinschool.

- **Chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động**

Việc tạo động lực cho người lao động thông qua yếu tố chăm lo sức khỏe là cách tạo động lực hiệu quả và thực tế nhất cho người lao động. Sức khỏe luôn là yếu tố được mỗi cá nhân của cộng đồng đặt lên quan tâm hàng đầu. Khi công tác tại bất kì cơ quan đoàn thể nào, yếu tố được bảo vệ cũng luôn thu hút người lao động. Và tại Vinschool, tác động tạo động lực này cũng được quan tâm và có những chính sách thuận lợi nhất dành cho người lao động.



Biểu đồ 2.1: Biểu đồ thể hiện động lực được thăm khám và chăm lo sức khỏe thường xuyên

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy hoạt động tạo động lực thông qua hoạt động chăm lo sức khỏe thể chất cho người lao động tại Vinschool cũng được người lao động đánh giá ở mức cao. Mức độ rất đồng ý với động lực này đạt tỉ lệ 55,90%, với mức độ đồng ý đạt 40,20% và mức độ bình

thường đạt 3,90%. Với lợi thế có cơ sở y tế là Vinmec nên các chính sách phúc lợi về chăm sóc sức khỏe của giáo viên, cán bộ nhân viên tại Vinschool luôn được chú trọng và thực hiện đầy đủ. Việc quan tâm của Ban lãnh đạo giúp cho người lao động được hưởng ưu đãi khi sử dụng dịch vụ, khám sức khỏe định kỳ và các cơ hội chữa bệnh nam y, bệnh nội khoa,... tại Vinmec cho người thân cũng được truyền thông rộng rãi. Bên cạnh đó, chuỗi hệ thống nhà thuốc Vinfa cũng là nơi để cho người lao động làm việc tại Vingroup sử dụng các dịch vụ về thuốc.

2.2.4. Kết quả khảo sát về tạo động lực cho người lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool

- **Mức độ hài lòng của người lao động:**

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động được xem là một trong những thước đo sự thành công trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Để đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát 127 nhân viên thuộc Hệ thống giáo dục Vinschool. Kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.8: Bảng thống kê tạo mức độ hài lòng của người lao động trong công việc

Mức độ hài lòng của người lao động trong công việc	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tác giả hiểu rõ và hài lòng với công việc	%	0	0	5,50	49,6	44,9	100
Tác giả rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	%	0	1,6	8,7	49,6	40,2	100
Tác giả rất hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	%	0	0	7,1	45,7	47,2	100
Tác giả cảm thấy thỏa mãn với những gì Hệ thống đem lại	%	0	0	7,1	48,8	44,1	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy:

Với tiêu chí người lao động hiểu rõ và hài lòng với công việc có 49,60% đánh giá đồng ý chiếm tỷ lệ cao nhất và 44,90% đánh giá rất đồng ý, và tỉ lệ cảm thấy bình thường chiếm 5,50%. Điều đó cho thấy người lao

động tại Vinschool có khả năng thích ứng và sự nhạy bén trong công việc, đồng thời cũng tin tưởng vào chiến lược, định hướng giáo dục của Vinschool.

Tỉ lệ người lao động không đồng ý và rất không đồng ý ở mức 0%, kết quả này cho thấy được thực trạng chính sách lao động, định hướng chiến lược của Hệ thống giáo dục Vinschool thực sự tốt, đáp ứng được mong muốn của người lao động về những kế hoạch và lộ trình phát triển chuyên môn nghiệp vụ.

Với tiêu chí người lao động hài lòng với thu nhập hiện nay của mình, mức độ đồng ý chiếm tỉ lệ cao nhất chiếm 49,60%, và tỉ lệ rất đồng ý chiếm 40,20%. Điều đó cho thấy đa số người lao động tại Vinschool hài lòng với công việc và mức thu nhập hiện tại tuy nhiên chưa phải ở mức độ cao nhất về sự hài lòng chính sách lương, vì với người lao động tại Vinschool mức thu nhập cũng phụ thuộc vào năng lực làm việc để thỏa thuận được mức lương hợp lý dựa trên khung lương trong phát hành văn bản của từng bộ phận tại Hệ thống giáo dục Vinschool.

Bên cạnh số đông người lao động hài lòng với mức lương thì vẫn có tỉ lệ 1,60% không hài lòng và 8,70% cảm thấy bình thường với thu nhập hiện tại. Lí do người lao động không đồng ý với thu nhập hiện tại được tác giả phỏng vấn sâu như sau:

“Hiện nay thị trường giáo dục trong nước cũng có các đối thủ cạnh tranh khác nhau với Vinschool, và mức thu nhập được đưa ra để tuyển dụng tương ứng thậm chí cao hơn so với mức hưởng lương hiện tại ở Vinschool. Quan trọng là thời gian làm việc và áp lực công việc không bị ảnh hưởng quá nhiều”

Chị N.T.M (Giáo viên)

Với tiêu chí người lao động hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc mức độ rất đồng ý đạt tỉ lệ cao nhất đạt 47,20%, mức độ đồng ý đạt 45,70%. Vinschool luôn chú trọng chất lượng đánh giá kết quả công việc và đào tạo giáo viên có đủ năng lực, phẩm chất giảng dạy để thực hiện

đúng sứ mệnh giáo dục xứng đáng là Hệ thống giáo dục hàng đầu Việt Nam.

Để thực hiện đánh giá tại Vinschool có các bảng đánh giá chuyên môn đối với từng vị trí công việc như sau:

- Đối với giáo viên: COT dự giờ, đánh giá đặc thù từng chuyên môn, thi sát hạch.

- Đối với nhân viên: bảng đánh giá mức độ hoàn thành công việc theo 4 quý.

- Đối với cơ sở: KPI tháng và dự án, đánh giá 360 độ, môi trường làm việc.

Kết quả đánh giá được thực hiện từ chính ý kiến bản thân người lao động và phản hồi của ban lãnh đạo, ban giám hiệu một cách khách quan và chính xác. Vì vậy, tỉ lệ người lao động hài lòng với kết quả đánh giá công việc tại Hệ thống giáo dục Vinschool đạt mức cao.

Với tiêu chí người lao động thỏa mãn với những gì Hệ thống mang lại lại là vấn đề gây tranh cãi nhất, cụ thể: tỉ lệ đồng ý chiếm tỉ trọng cao nhất đạt 41,20%, và tỉ lệ rất đồng ý chiếm tỉ trọng thấp hơn là 38,80%. Với mức độ đánh giá này Vinschool vẫn được người lao động đánh giá cao với những gì mà Vinschool đã mang đến cho người lao động từ các chế độ của Vinschool nói riêng và tập đoàn Vingroup nói chung.

Tuy nhiên, người lao động cũng cảm thấy mức độ thỏa mãn đạt mức bình thường chiếm tỉ trọng 11,99%, và ở tiêu chí này xuất hiện một tỉ lệ không đồng ý đạt đến 8,01% điều này cho thấy một phần nào đó Vinschool vẫn chưa thực sự mang đến cho người lao động những điều khiến cho người cảm thấy thỏa mãn.

- **Năng suất lao động:**

Để đánh giá về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.9: Bảng thống kê năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc

Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	%	0	0	8,70	52,00	39,40	100
Các công việc mà tác giả làm luôn đảm bảo yêu cầu	%	0	0	7,10	48,80	44,10	100
Luôn làm việc với năng suất cao để đảm bảo chất lượng công việc tốt	%	0	0	5,50	48,00	46,50	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả cho thấy:

Cả 4 khía cạnh này nhìn trên biểu đồ cho thấy được tỉ lệ được đánh giá ở mức cao. Cụ thể như sau:

Với tiêu chí người lao động hoàn thành công việc vượt tiến độ chiếm tỉ lệ cao nhất đạt 52,00% ở mức độ đồng ý, với mức độ rất đồng ý thì chiếm tỉ lệ thấp hơn là 39,40%. Điều này cho thấy rằng người lao động tại Vinschool hầu hết đã hoàn thành được công việc của mình vượt tiến độ được giao. Bởi thế, mà Vinschool được đánh giá là 1 trong những trường quốc tế số 1 tại Việt Nam không chỉ dừng lại ở chất lượng giáo dục mà còn ở đội ngũ nhân viên tận tâm nhiệt tình cống hiến cho sứ mệnh cao cả của Hệ thống Vinschool. Với 8,70% ở mức độ bình thường thì số ít người lao động còn chưa hoàn thành được theo tiến độ công việc với những lí do của

từng cá nhân người lao động. Để tìm hiểu lí do mà số ít người lao động chưa hoàn thành được công việc vượt tiến độ, tác giả đã có phỏng vấn sâu người lao động và nhận được chia sẻ như sau:

“Với tiêu chuẩn tuyển dụng và tiêu chuẩn cao trong từng vị trí mô tả công việc mà bản thân một số người lao động trong đó có tác giả là một nhân viên HK thì có kỹ năng về sử dụng công nghệ và máy tính tác giả chưa thể đáp ứng kịp để có thể vượt tiến độ công việc được giao. Tác giả mất khá nhiều thời gian để hoàn thành một khóa đào tạo/ cuộc thi định kỳ online, điều đó đã làm giảm thời gian và năng suất làm việc của tác giả. Mà để hoàn thành được công việc thì tác giả lại phải làm muộn hơn so với thời gian quy định, điều này gây cản trở về sức khỏe nếu như kéo dài”

Chị H.D.L (Nhân viên HK)

Với tiêu chí các công việc tác giả làm luôn đảm bảo yêu cầu thì mức độ đồng ý cũng chiếm tỉ lệ cao nhất đạt 48,80%, mức độ rất đồng ý đạt 44,10%. Điều này có thể nhìn thấy một cách rất dễ dàng đó là chuẩn tuyển dụng của Vinschool đạt mức cao, hầu hết giáo viên và cán bộ nhân viên được thông qua một quy trình tuyển dụng nghiêm ngặt, được tham gia đào tạo, học tập văn hóa ngay từ khi mới thử việc. Đội ngũ giáo viên, cán bộ nhân viên dày dặn kinh nghiệm, gắn bó dài lâu với hệ thống, có kỹ năng làm việc tốt vì thế mà tiêu chí đạt tỉ lệ cao. Bên cạnh đó, do nhu cầu mở rộng ngày càng phát triển của Hệ thống giáo dục Vinschool tại các cơ sở trên địa bàn Hà Nội, Hải Phòng, TP. Hồ Chí Minh nên cũng có không ít nhân viên mới, chưa quen với công việc nên còn tồn tại ở mức độ bình thường chiếm 7,10%. Đây cũng là điều mà mỗi lãnh đạo của từng cơ sở luôn cố gắng để đào tạo, thúc đẩy nhân viên để nhanh chóng làm chủ được công việc.

Với tiêu chí người lao động luôn làm việc với năng suất cao để đảm bảo chất lượng công việc tốt cũng giống như 2 tiêu chí trên mức độ đồng ý và rất đồng ý đạt mức cao nhất chiếm các tỉ lệ là 48,00% và 46,50%. Không chỉ qua khảo sát mà qua phỏng vấn sâu tác giả đều thấy được sự nỗ lực của từng bộ phận trong công tác, mỗi bộ phận đều có bảng đánh giá và

thực hiện công việc được báo cáo theo tuần, theo tháng. Tại Hệ thống giáo dục Vinschool với mỗi mô tả công việc của nhân viên, đều có bảng checklist để thực hiện theo đúng trình tự của bộ phận Thanh tra và Kiểm soát chất lượng đưa ra theo tiêu chuẩn của Hệ thống.

Ở bất kì cơ sở nào làm về lĩnh vực giáo dục cũng đều có một tỉ lệ nhất định về số lượng nhân viên chủ động làm việc ở năng suất cao để đảm bảo chất lượng của công việc đảm nhiệm. Tại Vinschool cũng không phải là ngoại lệ, tỉ lệ này chiếm 5,50%. Với tổng số giáo viên, cán bộ nhân viên đang công tác tại Hệ thống giáo dục Vinschool là trên 5.000 giáo viên/cán bộ nhân viên thì không thể nào đánh giá được toàn bộ số nhân viên đó đều có đóng góp to lớn và làm việc với năng suất cao để chất lượng đạt mức hoàn hảo, có những giáo viên cán bộ nhân viên họ chỉ thực hiện công việc ở mức độ hoàn thành bình thường.

- **Sự gắn bó của người lao động:**

Để tìm hiểu chỉ tiêu về sự gắn bó của người lao động trong Hệ thống giáo dục Vinschool, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

Bảng 2.10: Bảng thống kê sự gắn bó của người lao động với hệ thống

Sự gắn bó của người lao động với hệ thống	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	%	0	0	8,70	56,7	34,6	100
Với điều kiện phúc lợi, lương thưởng của Hệ thống tác giả sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty	%	0	0	7,90	44,9	47,2	100
Sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	%	0	14,80	10,70	42,8	31,7	100
Sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	%	4,70	29,90	12,60	32,3	20,5	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy:

Các tiêu chí đánh giá thể hiện sự gắn bó của người lao động thể hiện rõ rệt qua những con số mà tác giả khảo sát được. Đây chính là sự đánh giá chính xác nhất của mỗi người lao động trong việc có thực sự gắn bó với Hệ thống giáo dục Vinschool trong tương lai dài hay không.

Với tiêu chí luôn tin tưởng vào cấp trên của mình, chiếm tỉ lệ cao nhất 56,70% ở mức độ đồng ý, với mức độ rất đồng ý chỉ chiếm 34,60% thể hiện được sự tin tưởng của người lao động với ban Lãnh đạo của Hệ thống giáo dục Vinschool với tầm nhìn chiến lược, tin tưởng vào định hướng giáo dục rõ ràng mang tính chất vươn tầm quốc tế. Đây chính là động lực thúc đẩy của mỗi cá nhân đóng góp, cống hiến công sức, sự tận tâm trong công việc. Cũng còn 8,70% người lao động chưa thực sự tin tưởng vào cấp trên của mình bởi lí do:

“Đa phần mọi người sẽ luôn tin tưởng vào định hướng chiến lược của nơi mình làm việc. Tuy nhiên, không phải ai cũng được đáp lại sự tin tưởng ấy bằng sự chân thành thực sự vậy nên việc chúng tác giả chưa có niềm tin hoàn toàn vào cấp trên của mình là điều dễ hiểu. Bởi vốn là những điều có thể ảnh hưởng trực tiếp đến cá nhân tác giả và người lãnh đạo nên cho tác giả xin phép được giữ kín, cụ thể vấn đề tác giả không thể chia sẻ được”.

Chị T.V.H (Giáo viên)

Vinschool đang là cơ sở giáo dục được đánh giá là nơi có điều kiện phúc lợi và lương thưởng đạt mức cao và là nơi làm việc mong muốn của nhiều người. Vì thế người lao động đang công tác tại Hệ thống giáo dục Vinschool đều muốn tiếp tục làm việc tại Hệ thống dài lâu. Tỉ lệ rất đồng ý của tiêu chí này chiếm 47,20% đạt mức cao nhất, tỉ lệ đồng ý chiếm 44,90% theo khảo sát của tác giả với giáo viên, cán bộ nhân viên tại Vinschool.

Với một số ít người lao động họ lại cảm thấy điều mà họ cần gắn bó dài lâu tại một Hệ thống không chỉ dừng lại ở điều kiện phúc lợi, lương

thường mà còn hơn thế đó chính là thời gian làm việc, áp lực công việc, và khoảng cách về địa lý nên chiếm 7,90% là mức độ người lao động cảm thấy đó khó có thể tiếp tục làm việc tại Vinschool.

“Tác giả đã đi làm tổng số hơn 70km cả đi và về để đến Vinschool làm việc trong vòng 4 năm, nếu thực sự không được chuyển về công tác gần nhà trong năm tới có thể tác giả sẽ có phương án rút lui bởi không đảm bảo được sức khỏe và chăm lo cho gia đình”

Anh T.V.C (Chuyên viên tuyển sinh)

Với tiêu chí sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn chiếm tỉ lệ cao nhất là 42,80% ở mức độ đồng ý, và 31,70% ở mức độ rất đồng ý. Như các tư liệu tác giả đưa ra ở trên về các chế độ phúc lợi, lương thưởng, chính sách khen thưởng,... của Vinschool thì kết quả khảo sát trên là hợp lý và thuyết phục. Ngược lại, với năng lực, chất xám, công sức mà người bỏ ra cống hiến góp phần cho Vinschool ngày càng lớn mạnh thì những gì mà người lao động nhận được từ Hệ thống mang lại không đạt được theo đúng mong đợi thì người lao động cũng có thể sẵn sàng chuyển đi nếu có những cơ hội tốt hơn đến với mỗi người. Vì vậy, tỉ lệ ở tiêu chí này có mức độ bình thường đạt 4,70% và không đồng ý.

Dựa vào bảng phân tích trên thì chỉ có 14,80% người lao động không đồng ý sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi tốt hơn. Điều này cho thấy nhu cầu của người lao động thực sự rộng lớn, và họ có thể sẵn sàng chuyển đi nếu có cơ hội. Số người lao động còn lại đối với họ cũng phân vân bởi nếu với năng lực cá nhân mà chuyển sang những trường khác có phù hợp hay không, nên tỉ lệ 10,70% là nhóm những người lao động cảm thấy chưa chắc chắn có sẵn sàng chuyển đi nếu có cơ hội nào tốt hơn hay không. Để làm rõ điều này, tác giả đã phỏng vấn sâu giáo viên, và cán bộ nhân viên tại Vinschool như sau:

“Tất cả mọi thứ ở Vinschool đều rất tốt, chỉ có duy nhất là áp lực công việc và các cơ chế nội bộ là điều khiến tác giả suy nghĩ nhiều nhất. Áp lực công việc là điều không thể tránh khỏi tuy nhiên với guồng công việc và

áp lực cao đòi hỏi tiêu chuẩn hoàn chỉnh nhất mà mức lương thì chưa thực sự quá cao”.

Chị V.T.Q.T (Nhân viên bán trú)

Với tiêu chí sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn thì các chỉ số đạt mức tương đồng nhau. Đây cũng là một vấn đề khó khăn đối với mỗi Hệ thống về lĩnh vực giáo dục không chỉ riêng Vinschool. Đạt tỉ lệ cao nhất chiếm 32,30% là mức độ đồng ý và tỉ lệ 20,50% là mức độ rất đồng ý. Bên cạnh đó tỉ lệ bình thường chiếm 12,60%, không đồng ý chiếm 29,90% và mức độ rất không đồng ý chiếm 4,70%. Điều này cho thấy rõ ràng rằng, tại Vinschool người lao động có nhu cầu muốn chuyển đi cơ quan khác cũng khá cao, bởi tại hệ thống cũng có những vấn đề chưa đáp ứng được mong muốn của phần lớn người lao động.

**Bảng 2.11: Tỉ lệ nghỉ việc trung bình
mỗi năm tại Hệ thống giáo dục Vinschool**

Bộ phận	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018
Khối giáo viên	15%	12%	23%
Khối hành chính	7%	15%	17%
Khối chuyên viên	18%	13%	12%

(Nguồn: Theo dữ liệu từ phòng nhân sự của Vinschool)

- **Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động:**

Tại Vinschool chế độ thưởng với hiệu quả công việc, thưởng thành tích với những sáng kiến đột phá đã khuyến khích người lao động có những đóng góp có hiệu quả cao trong công việc. Khi khảo sát về tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.12: Bảng thống kê tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	%	11,90	42,50	36,20	4,70	4,70	100
Sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	%	8,70	2,30	15,70	45,70	38,60	100
Sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	%	18,10	40,20	33,10	3,90	4,70	100
Suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	%	0	0	22,80	48,00	29,20	100
Tìm tòi những yếu tố sáng tạo trong công việc	%	0	0	9,40	45,70	44,90	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy:

Tại Hệ thống Giáo dục Vinschool việc người lao động nỗ lực hoàn thành công việc và đóng góp cho cơ sở cho nơi mình làm luôn với tinh thần cống hiến hết mình. Tuy nhiên với những tiêu chí sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc; sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu; sẵn

sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào lại là điều khiến cho người lao động cảm thấy khó có thể thực hiện được.

Với 42,50% mức tỉ lệ cao nhất người lao động rất không đồng ý sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc, tiếp sau đó là 36,20% tỉ lệ đạt mức bình thường với tiêu chí này, và mức độ rất không đồng ý chiếm 11,90%. Điều này cho thấy, với khối công việc khổng lồ tại Vinschool thì người lao động hầu như phải ở lại muộn nhưng bản thân họ lại không hài lòng với tiêu chí này.

Còn với số người lao động cảm thấy đồng ý và rất đồng ý sẵn sàng đi sớm về muộn đều chiếm 4,70%. Đây là một tỉ lệ nhỏ số người sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc. Vậy số người này là nhóm người nằm ở bộ phận nào trong hệ thống giáo dục Vinschool. Để làm rõ vấn đề này, tác giả đã có nghiên cứu như sau:

Thời gian làm việc quy định của Vinschool:

CBNV phải có mặt tại nơi làm việc đúng giờ quy định, cụ thể:

- Giáo viên Mầm non: thứ 2 đến thứ 6 hàng tuần: từ 7h15 đến 17h30 (giờ làm việc cụ thể theo lịch phân ca của BGH tại cơ sở để đảm bảo số giờ làm việc theo quy định tại Hợp đồng lao động).

- Giáo viên phổ thông liên cấp (PTLC): theo thời khóa biểu giảng dạy, lịch họp chuyên môn, họp hội đồng, kế hoạch tập huấn/đào tạo... do Ban Giám hiệu/Ban lãnh đạo Hệ thống phê duyệt và thông báo.

- CBNV:

- CBNV khối văn phòng:
 - + Thứ 2 đến thứ 6 hàng tuần: 8h30 đến 17h30.
 - + Thứ 7 hàng tuần: 8h30 đến 12h30.
- CBNV khác: tùy vào đặc điểm công việc của từng cơ sở/bộ phận để bố trí thời gian làm việc, đảm bảo không quá 8h/ngày và 48h/tuần.

- Thời gian nghỉ trưa hàng ngày: 12h30 đến 13h30 (hoặc theo lịch sắp xếp của cơ sở/bộ phận đảm bảo thời gian làm việc theo đúng quy định).

Bảng 2.13: Bảng thống kê giờ về của toàn bộ CBNV tại hệ thống giáo dục Vinschool từ 1/3 – 1/6/2018

(Theo dữ liệu từ bảng chấm vân tay hàng tháng)

Phòng ban	Giờ về TB của tháng 3	Giờ về TB của tháng 4	Giờ về TB của tháng 5	Nguyên nhân/ Lí do
Ban giám hiệu	19h30 – 20h00	18h45 – 19h30	19h00 – 20h30	Xử lý các vấn đề nội bộ Vinschool.
Giáo viên	19h00 – 19h30	19h30 – 20h00	19h15 – 20h15	Tham gia họp, đào tạo, chuẩn bị cho họp phụ huynh,...
Khối hành chính – giáo vụ	19h15 – 20h30	19h30 – 20h30	18h30 – 20h30	Giải quyết các vấn đề về xe bus, vận hành, sự kiện,...
Chuyên viên Công tác học sinh	18h30 – 19h30	18h15 – 19h45	19h00 – 19h30	Trong mỗi sự kiện để chuẩn bị setup cho ngày diễn ra.
Chuyên viên tuyển sinh - CSKH	18h00 – 18h45	18h30 – 19h00	18h15 – 18h45	Doanh số tuyển sinh năm sau, sắp lớp, học sinh CLB,...

(Nguồn: Theo dữ liệu từ phòng hành chính của Vinschool)

Phần lớn người lao động đều muốn hoàn thành công việc của mình trong 1 ngày và về đúng giờ quy định để có những thời gian riêng dành cho gia đình và để đảm bảo sức khỏe tái tạo sức lao động cho ngày làm việc

tiếp theo. Tuy nhiên tại Vinschool việc người lao động phải về muộn đặc biệt trong những thời gian cao điểm diễn ra các sự kiện thường niên được tổ chức như: Tụ trường, Hội xuân,...; các buổi họp và đào tạo kéo dài 2 -3 tiếng đồng hồ; xử lý các vấn đề khủng hoảng truyền thông, vấn đề nghiêm trọng liên quan đến học sinh.

Với tiêu chí sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu mức độ bình thường đạt 15,70%, có sự chênh lệch rõ rệt nhất là ở mức độ không đồng ý chiếm 2,30%, rất không đồng ý chiếm 8,70% với mức độ đồng ý chiếm 45,70%, rất không đồng ý chiếm 38,60%. Điều này cho thấy người lao động tại Vinschool luôn sẵn lòng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu. Với môi trường giáo dục việc đi công tác xa vừa giúp trao đổi kỹ năng kinh nghiệm, lại là cơ hội để trải nghiệm những dịch vụ bậc nhất của tập đoàn Vingroup .

Với tiêu chí sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào tỉ lệ cao nhất chiếm 40,20% ở mức độ không đồng ý, ở mức độ bình thường chiếm 33,10%, và rất không đồng ý chiếm 18,10%. Đây là một tỉ lệ khá lớn người lao động tại Vinschool không sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào, khảo sát này nhận được tỉ lệ lớn ở nhóm người khối bán trú, HK và một phần nhỏ giáo viên, cán bộ nhân viên bởi vị trí của họ là nhân viên nên không ảnh hưởng nhiều đến các quyết định cần giải quyết ngoài giờ như đội ngũ lãnh đạo. Chỉ có 3,9% ở mức độ đồng ý và 4,70% ở mức độ rất đồng ý là sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào.

Với tiêu chí suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ thì phần lớn người lao động đồng ý với tiêu chí này chiếm 48,00%, mức độ rất đồng ý chiếm 29,20% và ở mức độ bình thường chiếm 22,80%. Điều này cũng rất dễ hiểu vì mỗi người lao động đều dồn hết năng lực để có thể hoàn thành công việc nhanh nhất mà vẫn đạt hiệu quả cao. Người lao động luôn luôn suy nghĩ, tìm tòi, sáng tạo những cái mới những giải pháp tối ưu nhất trong công việc để rút ngắn thời gian làm việc tại trường mà vẫn hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đây là điều mà mỗi giáo

viên, cán bộ nhân viên tại Vinschool luôn đề cao. Vì thế việc tìm tòi những yếu tố sáng tạo trong công việc cũng đồng hành với việc suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ. Tỷ lệ cao nhất của tiêu chí này chiếm 45,70% ở mức độ đồng ý, chiếm 44,90% ở mức độ rất đồng ý và 9,40% ở mức độ bình thường.

Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool

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

- *Lợi ích của người lao động*

Người lao động là nguồn lực và yếu tố quyết định đến sự phát triển của doanh nghiệp. Vinschool xây dựng và phát triển đội ngũ cán bộ giáo viên có chuyên môn nghiệp vụ tốt, tạo dựng môi trường làm việc hấp dẫn, chuyên nghiệp và thân thiện nhờ các phương châm, chính sách “Bảo đảm quyền lợi và bình đẳng đối với người lao động”. Như kết quả tác giả đã phân tích ở trên về mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động tại Vinschool thì người lao động có tỷ lệ không hài lòng với mức thu nhập hiện nay chiếm 1,50% và thỏa mãn với những gì hệ thống mang lại chiếm đến 8,01%. Điều này cho thấy hệ thống chưa thực sự đi sâu để đảm bảo lợi ích của người lao động về nhu cầu vật chất hay tinh thần để họ có động lực trong công việc. Bởi vì nhu cầu càng cao động lực càng lớn thì lợi ích sẽ mang đến càng nhiều.

- *Mục tiêu của người lao động*

Mỗi người lao động công tác tại một cơ sở đều có những mục tiêu cho riêng mình, và để đạt được mục tiêu ấy thì người lao động cần có lộ trình làm việc, cống hiến cho tổ chức như thế nào. Từ phía ban lãnh đạo cũng tạo ra môi trường thăng tiến để mỗi cá nhân có động lực phấn đấu và phát triển

công việc. Với nhân tố này tại Vinschool ở các vị trí của cán bộ nhân viên như chuyên viên tuyển sinh, nhân viên hành chính – giáo vụ, chuyên viên công tác học sinh,... sẽ cố gắng phấn đấu để trở thành trưởng nhóm/ trưởng phòng. Tuy nhiên lại không có các vị trí cao hơn để tiếp tục phấn đấu. Vì thế, khi đã trở thành trưởng nhóm/trưởng phòng rồi người lao động lại không có nhu cầu phấn đấu trong công việc để có được vị trí cao hơn nữa. Điều này lại cần ban lãnh đạo có được định hướng gợi mở nhu cầu phấn đấu cho người lao động.

Với giáo viên tại Vinschool mục tiêu lại có lộ trình rõ ràng hơn, với cương vị giáo viên có chuyên môn giảng dạy tốt và có năng lực lãnh đạo sẽ thăng tiến lên các vị trí khối trưởng – hiệu phó – hiệu trưởng. Với lộ trình như vậy người lao động có mục tiêu phấn đấu và trang bị cho những kiến thức kỹ năng cần thiết để phục vụ cho công việc. Tại hệ thống giáo dục Vinschool những người lao động chưa đủ năng lực và có khả năng chịu được áp lực công việc cao cũng có tính chất đào thải khá cao, vì thế để xác định được mục tiêu cần có định hướng ngay từ đầu.

- *Đặc điểm tính cách của người lao động*

Hiện nay, hệ thống giáo dục Vinschool sở hữu đội ngũ giáo viên, cán bộ nhân viên trẻ, năng động, trí tuệ và tràn đầy nhiệt huyết. Nhu cầu của người lao động tại hệ thống đã gần như có đủ các yếu tố về an toàn và các nhu cầu thiết yếu. Nhu cầu của người lao động hiện nay là được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện; muốn được ghi nhận, tạo cơ hội phát triển bản thân để nâng cao năng lực; nhu cầu được trưởng thành và phát triển, hoặc là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Chính vì vậy, các hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao...là rất cần thiết đối với Hệ thống giáo dục Vinschool.

Do đặc thù công việc ít phải đi lại nên các hoạt động văn hóa, thể dục thể thao cần được chú trọng hơn để tăng cường sức khỏe và thể chất cho người lao động. Hoạt động là môi trường tốt cho sự gắn kết và tái tạo sức lao động sau một ngày làm việc tại Vinschool. Ban lãnh đạo các cơ sở cũng cần

đi sâu vào đời sống nhân viên và thấu hiểu những mong muốn cần thiết. Từ đó có những hoạt động tạo động lực phù hợp và hiệu quả cho giáo viên, cán bộ nhân viên của mình. Điều này rất quan trọng giúp cho người lao động cảm thấy thoải mái và có tinh thần gắn bó với hệ thống dài lâu.

- *Khả năng, năng lực của cá nhân người lao động*

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

- *Thâm niên, kinh nghiệm người lao động*

Tại hệ thống giáo dục Vinschool thâm niên và kinh nghiệm của người lao động được hưởng các chính sách thưởng thâm niên với dịch vụ nghỉ dưỡng tại Vinpearl như đã được đề cập ở trên về chế độ phúc lợi. Phần lớn người lao động công tác lâu năm tại hệ thống đều mong muốn được nhận những mức lương và cơ chế khuyến khích phù hợp. Đây là yếu tố tạo động lực hiệu quả nhất cho người lao động và là nhu cầu mà hầu hết người lao động mong muốn. Nếu hệ thống có lộ trình trong việc tăng lương với những người lao động có thâm niên theo các năm gắn bó sẽ là một môi trường làm việc tốt và người lao động cũng có mong muốn gắn bó dài lâu.

2.3.2. Các nhân tố thuộc về môi trường bên trong Hệ thống

- *Lợi ích của hệ thống và người lao động*

Hệ thống giáo dục Vinschool luôn tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển,

tôn vinh của người lao động và sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của cán bộ, người lao động.

Vinschool luôn coi trọng người lao động như là tài sản quý giá nhất như: xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và nhân văn; thực hành các chính sách phúc lợi ưu việt, tạo điều kiện thu nhập cao và cơ hội phát triển công bằng cho tất cả CBNV.

- *Văn hóa doanh nghiệp*

Mỗi thành viên của Vinschool luôn chủ động, nỗ lực học hỏi, phấn đấu không ngừng để hoàn thiện bản thân, luôn lấy Văn hóa Tập đoàn và 6 giá trị cốt lõi của Tập đoàn làm kim chỉ nam để điều chỉnh mọi hành vi của mình, hướng tới mục tiêu "Con người tinh hoa - Sản phẩm/dịch vụ tinh hoa - Cuộc sống tinh hoa - Xã hội tinh hoa".

Với tinh thần thượng tôn kỷ luật, văn hóa Vinschool, trước hết chính là văn hóa của sự chuyên nghiệp thể hiện qua 6 giá trị cốt lõi " TÍN - TÂM - TRÍ - TỐC - TINH - NHÂN". Văn hóa làm việc tốc độ cao, hiệu quả và tuân thủ kỷ luật đã thấm nhuần trong mọi hành động của CBNV, tạo nên sức mạnh tổng hợp đưa Vinschool phát triển mạnh mẽ sau 5 năm hình thành, trở thành hệ thống giáo dục lớn nhất Việt Nam hiện nay.

Để truyền thông kịp thời mọi thông tin, chia sẻ các hoạt động diễn ra trong hệ thống fanpage "Tự hào Vinschool" đã được ra đời là không gian chung cho CBNV giao lưu, chia sẻ những ý tưởng mới những hoạt động hay liên quan đến giáo dục cũng như khích lệ tinh thần lao động sáng tạo giữa các cơ sở trong cùng hệ thống.

- *Tình hình tài chính của hệ thống*

Tài chính là một bộ phận cấu thành trong các hoạt động kinh tế của doanh nghiệp. Nó có mối liên hệ hữu cơ và tác động qua lại với các hoạt động kinh tế khác. Trong hoạt động tạo động lực lao động, khả năng tài chính của tổ chức sẽ tác động không nhỏ, đặc biệt với Hệ thống giáo dục Vinschool. Với lợi thế của Hệ thống giáo dục Vinschool là một trong những

thành viên của tập đoàn Vingroup nên khả năng về tài chính và hệ sinh thái mà người lao động tại Vinschool được ưu đãi khi sử dụng là yếu tố thu hút đông đảo nguồn nhân lực có năng lực cho Vinschool. Bên cạnh đó, việc triển khai chính sách tiết kiệm và sử dụng các sản phẩm an toàn cho môi trường cũng luôn được Vinschool đề cao.

Bất cứ hoạt động tạo động lực lao động nào được đưa ra đều cần sự phê duyệt của ban giám đốc, cao hơn nữa là hội đồng quản trị (nếu những hoạt động cần tài chính lớn). Các chính sách tạo động lực cho người lao động cũng được đổi mới, tuy nhiên theo thời gian cũng đi theo chiều hướng không còn có nhiều lợi thế cho người lao động. Việc cắt giảm một số chế độ thưởng được thay đổi trong thời gian gần đây cũng khiến người lao động có những băn khoăn về hệ thống.

Tuy nhiên, tại Vinschool vẫn luôn có những chế độ phúc lợi phần lớn làm hài lòng người lao động khác, nên việc thu hút người lao động gắn bó với hệ thống không gặp quá nhiều khó khăn.

- *Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức*

Được thành lập từ năm 2013, sau hơn 5 năm phát triển, Vinschool đã trở thành hệ thống giáo dục lớn nhất Việt Nam với 27 cơ sở trên toàn quốc tập trung tại Hà Nội, Tp. Hồ Chí Minh, Hải Phòng, và 23.000 học sinh. Đặc biệt Vinschool đã khẳng định được vị thế tiên phong, dẫn đầu về đổi mới chương trình, triết lý giáo dục trong hệ thống các trường phổ thông tại Việt Nam. Vinschool là trường đầu tiên được Bộ Giáo dục cấp phép thực hiện chương trình tích hợp đổi mới theo Nghị định 86/2018/NĐ-CP.

Nếu như các trường học truyền thống chỉ chú trọng dạy kiến thức và các môn học cơ bản, Vinschool đã thể hiện sự khác biệt khi thiết kế chương trình học theo mô hình của chương trình tú tài quốc tế. Trong đó các môn học của cấu phần giáo dục cá nhân như giáo dục thể chất, giáo dục phẩm chất; các môn học trải nghiệm như dự án cá nhân, học để phục vụ, kỹ năng Thế kỷ 21; được chú trọng như các môn văn hóa. Vinschool là trường phổ thông duy nhất đưa chương trình Việt Nam học và giảng dạy cho học sinh từ lớp 1 đến lớp 12.

Chương trình mầm non quốc tế IPC tại Việt Nam

Những ưu điểm vượt trội của chương trình IPC dành cho phụ huynh và học sinh tại Vinschool:

Chương trình mầm non quốc tế IPC được công nhận bởi các tổ chức giáo dục uy tín tại Mỹ, Anh, Singapore, và được triển khai độc quyền tại Vinschool.

Chương trình tiếng Anh ESL được phát triển theo các chủ đề học tập của IPC. Các hoạt động và trò chơi được thiết kế dựa trên sách giáo khoa Global English và chương trình giảng dạy mầm non quốc tế. Nguồn học liệu phong phú với nhiều đầu sách thiếu nhi hỗ trợ cho quá trình học tập của học sinh. Chương trình có bộ tiêu chuẩn đánh giá riêng, được xây dựng dựa trên các tiêu chuẩn của Hiệp hội Quốc gia về Giáo dục Mầm non (NAEYC) Hoa Kỳ. Chương trình giúp nuôi dưỡng tinh thần tự lập, chủ động của trẻ thông qua hình thức học tập do học sinh tự chủ trì (Student-led Learning) theo mô hình phổ biến tại các trường mầm non quốc tế trên thế giới.

Đặc biệt, đối với Hệ thống giáo dục liên cấp từ Mầm non – Tiểu học – Trung học tại Vinschool, học sinh khi kết thúc chương trình Mầm non sẽ có nhiều lợi thế để bước vào lớp 1 trong hệ thống khi đã được rèn về kỹ năng tự lập, phương pháp học tập chủ động.

Vinschool là trường đầu tiên được Bộ Giáo dục cấp phép thực hiện chương trình tích hợp đổi mới theo Nghị định 86/2018/NĐ-CP.

Vinschool là trường phổ thông duy nhất đưa chương trình Việt Nam học và giảng dạy cho học sinh từ lớp 1 đến lớp 12.

Các hệ đào tạo:

Vinschool triển khai 2 Hệ đào tạo: Hệ Chuẩn Vinschool và Hệ Nâng cao, dành cho các học sinh có những định hướng khác nhau trong việc thi đại học trong nước hay đi du học.

Ngoài ra chương trình học tập của Vinschool còn có các chương trình Hoạt động ngoại khóa – CLB năng khiếu, Chương trình Trại hè,... Các hoạt

động này đều thu hút số lượng học sinh đăng kí tham gia đông và duy trì qua các năm học.

- *Phong cách lãnh đạo*

Thành công của một doanh nghiệp không chỉ dựa vào tiềm lực tài chính, tiềm lực con người mà còn được ảnh hưởng rất nhiều bởi phong cách lãnh đạo, quản lý. Hệ thống giáo dục Vinschool được nắm giữ bởi Chủ tịch Vingroup - Ông Phạm Nhật Vượng vì thế mọi định hướng của Vinschool đều được dẫn dắt và chỉ đạo từ ông. Đặc biệt với thị trường giáo dục có những đặc thù riêng thì việc chăm lo và phát triển mang phong cách riêng cũng tạo nên dấu ấn Vinschool.

Nền kinh tế Việt Nam cũng đang trong quá trình hội nhập, các doanh nghiệp cũng từng bước tham gia thị trường quốc tế, Vinschool cũng không ngoại lệ khi các chương trình giáo dục đều theo chuẩn quốc tế. Điều đó cho thấy phong cách lãnh đạo của một doanh nghiệp là điều rất quan trọng quyết định mọi hướng đi của tổ chức. Những lãnh đạo của Hệ thống giáo dục Vinschool cũng là những người mang theo và thực hiện định hướng của Tập đoàn. Phong cách lãnh đạo tại Vinschool là phong cách lãnh đạo dân chủ, vì thế người lao động khi công tác tại hệ thống cũng được hưởng những chính sách dân chủ của lãnh đạo Tập đoàn.

- *Các chính sách liên quan đến bản thân người lao động*

Với đặc thù là doanh nghiệp cổ phần, quan điểm của lãnh đạo của Vinschool về tạo động lực, luôn cố gắng xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực được đưa ra như chế độ lương thưởng, chế độ phúc lợi theo cơ sở...các hoạt động này luôn được Vinschool chú trọng tổ chức. Bên cạnh đó, các hoạt động như Lễ ra quân, lễ kỉ niệm ngày nhà giáo 20/11,... luôn được tổ chức thường niên trên toàn hệ thống để thúc đẩy tinh thần và tạo môi trường truyền cảm hứng động lực cho nhân viên trong một năm học. Ban Lãnh đạo có những chỉ đạo quan tâm sát sao đến nhân viên chính là cách động lực cho người lao động tại hệ thống.

Ban lãnh đạo hệ thống đã có sự quan tâm nhất định để xây dựng những chính sách sử dụng nhân lực một cách hiệu quả. Chính sách của hệ thống là cố gắng tối đa mọi nguồn lực để ổn định công việc và thu nhập tốt nhất để cho người lao động yên tâm làm việc, không bị hoang mang, dao động tư tưởng. Luôn có những chính sách củng cố niềm tin tạo động lực phù hợp cho người lao động tin tưởng vào định hướng, tầm nhìn chiến lược của hệ thống.

2.2.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài hệ thống

- *Pháp luật của nhà nước, chính sách của Chính phủ/ Bộ giáo dục*

Hệ thống giáo dục Vinschool nói riêng và các hệ thống, tổ chức giáo dục khác nói chung đều hoạt động theo pháp luật, tuân thủ các điều khoản, quy định liên quan đến hoạt động kinh doanh, vận hành giáo dục. Bất kỳ sự thay đổi nào về chính sách pháp luật cũng đều tác động đến hoạt động của Hệ thống. Là một công ty con của Tập đoàn Vingroup hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, Hệ thống giáo dục Vinschool cũng chịu ảnh hưởng rất lớn của các quy định của pháp luật hiện hành.

Các chính sách về Bảo hiểm xã hội, các chính sách về thuế, các văn bản giáo dục phát hành có ảnh hưởng lớn đến Hệ thống. Người lao động tại Hệ thống chịu ảnh hưởng trực tiếp của thuế thu nhập cá nhân. Trong số lao động của Hệ thống có không ít lao động là lao động chủ chốt trong gia đình, mặc dù được giảm trừ gia cảnh nhưng vẫn phải chịu một phần thuế thu nhập cá nhân. Hơn nữa, giá cả các mặt hàng thiết yếu, như: nhà, điện, nước, xăng dầu ... đều có xu hướng tăng cao.

Vì vậy, luật thuế thu nhập cá nhân tăng sẽ ảnh hưởng đến lao động tại công ty. Bên cạnh đó, các chính sách khác của nhà nước liên quan đến sẽ tác động và chi phối hoạt động của Hệ thống giáo dục Vinschool nói riêng và các hệ thống, tổ chức giáo dục khác nói chung.

- *Sự thay đổi của thị trường lao động*

Thị trường lao động trong ngành giáo dục của Việt Nam trong những năm gần đây có nhiều biến động lớn, đặc biệt từ khi Vingroup đầu tư xây dựng Hệ thống giáo dục Vinschool. Cùng với sự phát triển lớn mạnh của Vinschool việc thu hút nhân lực là điều mà Vinschool đặc biệt chú trọng để có được nền tảng nhân sự vững mạnh. Việc giữ được nguồn nhân tài ấy cũng là vấn đề mà Vinschool quan tâm nhưng với lợi thế của mình vì Vinschool cũng không ngại chấp nhận sự thay đổi chóng mặt về nhân sự. Tại Vinschool phần lớn những người bám trụ được cũng từ 3 – 5 năm, số còn lại 1 – 2 năm là có sự thay đổi về lĩnh vực, định hướng công việc. Với thị trường cạnh tranh về lĩnh vực giáo dục như hiện nay, thì Vinschool cũng phải đối mặt với việc nhân sự có các nhu cầu mong muốn làm việc tại các cơ sở khác cao hơn.

Bảng 2.14: Bảng khảo sát nhu cầu và các mức độ nhu cầu của người lao động trong hệ thống giáo dục Vinschool

Nhu cầu	Nhóm		
	Giáo viên	Nhân viên khối hành chính	Cán bộ cấp trung trở lên
Mức thu nhập cao và thỏa đáng	1	1	1
Chế độ phúc lợi, lương thưởng tốt	2	2	2
Môi trường làm việc truyền cảm hứng	3	6	3
Điều kiện cơ sở vật chất tốt	4	3	4
Công việc phù hợp với khả năng	5	5	8
Có cơ hội thăng tiến trong công việc	6	4	5
Có cơ hội được học tập và tham gia chương trình đào tạo phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ	7	7	6
Đời sống tinh thần văn minh và hiện đại	8	8	7

Ghi chú: Thứ tự 1: Nhu cầu quan trọng nhất → Thứ tự 9: Nhu cầu ít quan trọng nhất

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả

Qua bảng số liệu và với những nội dung đã được phân tích ở trên về động lực của người lao động khi làm việc tại Vinschool thì nhu cầu của người lao động về mức thu nhập cao, chế độ phúc lợi, môi trường làm việc, cơ sở vật chất là những vấn đề được đặc biệt quan tâm và coi trọng, họ sẵn sàng rời đi nếu có cơ hội tốt hơn, thuận lợi hơn đối với bản thân. Với quy mô và chiến lược mang tính thời đại, toàn cầu của những khối trường cùng phân khúc đó cũng là thách thức lớn của Vinschool trong những năm gần đây. Bởi theo sự thay đổi của thị trường lao động, nhân lực trong lĩnh vực giáo dục ngày càng mở rộng và nhu cầu về công việc, vị trí phù hợp với năng lực, chế độ lương thưởng phúc lợi tốt hơn thì người lao động lại càng có nhiều lựa chọn hơn ngoài Vinschool. Vì thế, đồng nghĩa với việc người

lao động có nhiều sự lựa chọn hơn thì Hệ thống giáo dục Vinschool cũng cần phải có những chiến lược, chính sách thu hút nhân tài hấp dẫn hơn và đi sâu hơn về cách tạo động lực trong thời gian lao động tại doanh nghiệp cho người lao động.

- *Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và địa phương*

Sự thay đổi về môi trường kinh tế xã hội thể hiện ở mức sống của người dân đang ngày càng cao, thị trường về lĩnh vực giáo dục vẫn luôn phát triển tại Hà Nội với nhiều hệ thống trường có thâm niên, và các trường mới mở đã thu hút các bậc phụ huynh và học sinh nhanh chóng. Nền kinh tế của các hộ gia đình tại Hà Nội cũng đạt mức cao, vì thế việc lựa chọn một trường học tốt đủ đáp ứng các yêu cầu của mỗi gia đình là điều mà phần lớn các bậc phụ huynh tại Hà Nội lựa chọn.

Các hệ thống trường như TH School, Đoàn Thị Điểm, Olympia,... cũng là những ngôi trường tên tuổi trên địa bàn Hà Nội được rất đông đảo các bậc phụ huynh tin tưởng lựa chọn cho con. Vì thế, hệ thống giáo dục Vinschool lại càng phải suy nghĩ và tiếp tục tìm những hướng đi mới, chiến lược giáo dục mới để thu hút được học sinh và phát triển hơn nữa trong thời thế thị trường ngành giáo dục phát triển như hiện nay.

Điều kiện chính trị xã hội ổn định và có những chính sách phát triển xã hội mới, những lựa chọn về việc du học cũng ngày càng tăng cao. Đòi hỏi một chất lượng giáo dục hiện đại, mở ra hướng đi thuận lợi cho tương lai của thế hệ học sinh. Sự cạnh tranh về hệ thống các trường học chuẩn quốc tế cũng ngày càng cao, để giữ vững vị trí trường học chuẩn quốc tế số 1 tại Việt Nam, Vinschool cũng cần luôn cải thiện, đổi mới hội nhập quốc tế để mang đến cho người tiêu dùng sự lựa chọn hoàn hảo và cho cả người lao động cơ hội làm việc tốt.

- *Chính sách tạo động lực của các doanh nghiệp khác*

Người lao động chủ yếu của Hệ thống giáo dục Vinschool chủ yếu là người lao động trình độ tri thức và kỹ năng cao, chất lượng người lao động

giỏi về lĩnh vực giáo dục luôn khan hiếm trên thị trường. Do đó sẽ luôn có nhiều đơn vị tìm cách lôi kéo lao động giỏi trong lĩnh vực giáo dục về làm việc với mức thu nhập cao hơn, chế độ đãi ngộ tốt hơn. Do đó, hệ thống cũng chịu ảnh hưởng lớn của các chính sách tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác.

Các chính sách thu hút nhân lực, tạo động lực lao động của các doanh nghiệp khác với cùng lĩnh vực giáo dục như FPT, TH School,... luôn tìm cách thu hút nhân tài trong lĩnh vực giáo dục. Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn nhất định để xây dựng nguồn nhân lực dồi dào cho hệ thống của mình. Do đó, hệ thống giáo dục Vinschool cần tăng cường đổi mới chính sách giữ nhân viên đã qua đào tạo hoặc nhân viên nguồn bằng các biện pháp tạo động lực lao động. Đồng thời, do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh nên cũng đòi hỏi người lao động phải luôn cố gắng phấn đấu hết mình nếu không sẽ bị đào thải. Hệ thống cũng phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để giữ chân nhân tài cống hiến cho hệ thống.

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực lao động cho người lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool

2.4.1. Những ưu điểm

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại hệ thống giáo dục Vinschool đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động. Hệ thống giáo dục Vinschool sử dụng các hình thức tạo động lực bao gồm cả các biện pháp tài chính và phi tài chính. Đa số lao động đều hài lòng với công việc, mức thưởng, phúc lợi cơ bản của công ty, cụ thể như sau:

- Cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế và theo mức độ đóng góp của người lao động nên đã khuyến khích

mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần: lương cố định và phụ cấp chất lượng công việc.

- Chế độ phúc lợi cơ bản như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ.

- Công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho người lao động. Đồng thời cho người lao động niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

- Môi trường và điều kiện làm việc: chế độ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi đảm bảo sự tuân thủ nhất định một số quy định của pháp luật về thời giờ mà việc và nghỉ ngơi đối với người lao động. Điều này tạo cho người lao động tâm lý tin vào hệ thống, cảm thấy mình được tôn trọng. Quy định rõ ràng về việc thực hiện chế độ thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần tạo nên trật tự kỷ cương trong lao động tại nơi làm việc.

- Điều kiện lao động, an toàn, vệ sinh và bảo hộ lao động được hệ thống cũng hết sức chú trọng đảm bảo các điều kiện tốt nhất cho người lao động làm việc.

- Hệ thống Vinschool làm khá tốt về công tác tạo động lực cho người lao động qua việc tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ như: có cơ sở vật chất kỹ thuật tốt; môi trường làm việc an toàn, đầy đủ các phương tiện hỗ trợ, phòng chống rủi ro; không khí làm việc cởi mở, thân thiện, hòa đồng.

2.4.2. Các hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Các hạn chế còn tồn tại

Bên cạnh những thành công đã đạt được, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động của hệ thống giáo dục Vinschool vẫn còn một số điểm hạn chế có thể khắc phục và làm tốt hơn, cụ thể:

Áp lực công việc, kỉ luật: Vinschool được thừa hưởng văn hóa và kỉ luật của tập đoàn Vingroup nên mang đặc trưng của kỉ luật thép và áp dụng

trong lĩnh vực giáo dục. Với “Văn hóa biên bản” việc xây dựng các khung nhóm lỗi đã được triển khai thực hiện trên toàn hệ thống như một pháp lệnh cho việc xử phạt hành chính đối với người lao động khi vi phạm nội quy. Dưới góc nhìn tích cực thì đây là một trong những biện pháp hiệu quả trong việc quản trị nhân sự với quy mô doanh nghiệp lớn. Người lao động khi vi phạm sẽ tự lập biên bản và với từng nhóm lỗi thì mức xử phạt sẽ từ nhắc nhở, cảnh cáo, kỉ luật, sa thải. Tuy nhiên với đặc thù là môi trường giáo dục, phần lớn các thầy cô đã có kinh nghiệm từ môi trường giáo dục khác mới gia nhập Vinschool sẽ gặp phải hiện tượng “sốc văn hóa”. Các nhóm lỗi mang tính kỹ thuật như chậm thời hạn báo cáo, hình ảnh trang phục, tác phong diện mạo, giờ giấc làm việc, quy định sử dụng email... đều được quy định về mức xử phạt rõ ràng.

Công tác đào tạo: Với chương trình giáo dục yêu cầu đạt chuẩn quốc tế của Vinschool trong những năm tới, việc mỗi giáo viên phải đáp ứng được yêu cầu và chuẩn đầu ra cho học sinh. Ban Lãnh đạo tại Vinschool đã xây dựng và mời những chuyên gia về giáo dục giảng dạy đào tạo về những chương trình mới, tâm lý giáo dục,... cho các giáo viên, cán bộ nhân viên của Vinschool. Thời gian đào tạo lại thường xuyên diễn ra vào cuối giờ làm việc, cả hai ngày cuối tuần. Điều này gây ra mệt mỏi và không chuyên tâm vì sau thời gian làm việc là thời gian dành cho gia đình của người lao động. Tuy nhiên, việc đào tạo tại Vinschool được diễn ra thường xuyên, nên rất ảnh hưởng đến cá nhân người lao động. Chính sách đào tạo thay đổi liên tục, nhanh chóng và đôi khi không có lộ trình thông báo trước nên khiến người lao động bị động, bất an.

Chế độ khung lương, thi sát hạch định kì và đánh giá nhân sự được thực hiện hàng quý nghiêm ngặt. Mức lương tại Vinschool được đánh giá ở vị trí cao, vì thế việc người lao động gắn bó từ 3 năm trở lên cũng chưa nhận được sự cải thiện về lương, điều này khiến cho không ít người lao động cảm thấy khó có thể gắn bó dài lâu. Việc tăng lương định kì cũng chưa được diễn ra thường xuyên để tạo động lực cho người lao động.

2.4.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

Với mỗi hành động Hệ thống giáo dục Vinschool đưa ra chỉ đạo đều có mục đích cụ thể để điều phối giáo viên, cán bộ nhân viên thực hiện vì sứ mệnh định hướng của hệ thống.

Mục tiêu đầu tiên, trên hết và nhất quán từ những ngày đầu tiên của Vinschool là tập trung mọi nguồn lực để “ươm mầm tinh hoa”, đào tạo ra những công dân có năng lực toàn diện (có thể coi là những nhân tài), có khả năng đóng góp nhiều nhất cho xã hội. Vinschool luôn lấy câu “một người tài bằng một vạn người học” để làm định hướng giáo dục cho mình. Vừa qua, Vinschool đã tiến hành đánh giá toàn diện lại các kết quả của Vinschool và nhận thấy rằng dù các kết quả có được đã được nhiều người gọi là “kỳ tích” nhưng vẫn chưa đạt được những kỳ vọng mà ban lãnh đạo đưa ra. Chính vì vậy, Vinschool quyết định phải thay đổi và với nguyên tắc cũng như phong cách của Vingroup, khi đã quyết định thì sẽ thực hiện rất khẩn trương, nghiêm túc và quyết liệt. Từ tầm nhìn chiến lược mà mục tiêu mà Vinschool mong muốn về tiêu chuẩn giáo dục nên việc đưa ra các kế hoạch đào tạo cho đội ngũ giáo viên là để đáp ứng cho việc dạy học đào tạo ra những “tinh hoa” cho xã hội. Với tinh thần thượng tôn kỷ luật, “văn hóa biên bản” được lan tỏa đến tất cả cán bộ nhân viên trước khi gia nhập để hiểu từ những lỗi nhỏ đến lỗi lớn đều có trong nội quy và cần thực hiện nghiêm ngặt.

Để đưa ra được mức lương về các vị trí tại Vinschool, ban Lãnh đạo đã có những chiến lược rõ ràng ngay từ thời điểm đầu mới thành lập Hệ thống giáo dục Vinschool. Với mục đích thu hút nhân tài từ các cơ sở cùng lĩnh vực trong khu vực Hà Nội và các tỉnh lân cận, Vinschool đã xây dựng mức lương dựa trên kinh nghiệm làm việc và khả năng của người lao động tại các cơ sở trước đó. Thời điểm đó, Vinschool là cái tên mà rất nhiều người lao động mong muốn được công tác. Sau thời gian xây dựng và phát triển với những định hướng mới, nhân sự cũng ngày một đông hơn ban Lãnh đạo phải nhìn nhận đánh giá năng lực của người lao động để có mức lương phù hợp thông qua các kì đánh giá, thi sát hạch. Điều này được thực hiện chặt chẽ khiến cho người lao động cảm thấy áp lực.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI HỆ THỐNG GIÁO DỤC VINSCHOOL

3.1 Phương hướng tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool

3.1.1 Mục tiêu phát triển của Hệ thống

Ban lãnh đạo Vinschool đã đề ra mục tiêu phát triển xây dựng hệ thống giáo dục Vinschool trở thành một ngôi trường Việt Nam chất lượng quốc tế, trong đó Đào tạo học sinh trở thành những công dân có trách nhiệm, có hoài bão với đầy đủ phẩm chất và năng lực để sống hạnh phúc, thành công, góp phần tích cực xây dựng đất nước, và hội nhập quốc tế. Đào tạo và phát hiện tinh hoa, xây dựng đội ngũ lãnh đạo tương lai cho đất nước. Trên cơ sở đó xác định mục tiêu hoàn thiện đội ngũ giáo viên, cán bộ nhân viên có đầy đủ phẩm chất và tài năng trong việc phát triển nguồn lực con người. Bên cạnh đó vẫn đề đảm bảo đời sống của người lao động, xây dựng môi trường làm việc thân thiện và phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên là chủ trương được ban lãnh đạo đặc biệt quan tâm và chú trọng đầu tư.

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. Nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nên hệ thống giáo dục Vinschool đã đặt ra mục tiêu cơ bản trong giai đoạn 2020-2025 tới như sau:

- Nâng cao chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên và năng lực quản lý của cán bộ quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu tiến phát triển mở rộng của hệ thống.
- Tập trung đưa ra giải pháp và thực hiện các giải pháp thúc đẩy động lực lao động tại hệ thống.
- Nâng cao chất lượng đào tạo và đặc biệt là đào tạo nội bộ.

- Xây dựng hệ thống trở thành P&L học tập cùng các thương hiệu trong tập đoàn Vingroup.

Có thể thấy, một trong các mục tiêu cơ bản của hệ thống đề ra trong giai đoạn 2020-2025 có mục tiêu về giải pháp tạo động lực lao động cho người lao động tại hệ thống. Đây là mục tiêu lớn của hệ thống Vinschool vì nó ảnh hưởng tới các mục tiêu phát triển khác trong tương lai.

3.1.2 Định hướng tạo động lực lao động

Hệ thống giáo dục Vinschool định hướng đến năm 2025 hệ thống sẽ có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ và chất lượng giáo dục thông qua khung kiểm định quốc tế. Vì vậy, Ban Lãnh đạo hệ thống đã định hướng tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool với những nội dung cơ bản như sau:

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của hệ thống. Đối với một doanh nghiệp, để có thể tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp phải có một đội ngũ người lao động có trình độ, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, để làm được điều đó thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các chính sách tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nhân viên của mình.

- Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể người lao động.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho công ty.

- Công tác tạo động lực lao động cần đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đối xử.

3.2 Một số giải pháp nhằm tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool

3.2.1 Giải pháp về xác định nhu cầu

Hệ thống giáo dục Vinschool với định hướng ngày càng mở rộng cơ sở và có những chiến lược mới trong quá trình hội nhập phát triển đòi hỏi Hệ thống cần nắm bắt được nhu cầu của từng nhóm người lao động để có được chính sách tạo động lực phù hợp cho từng nhóm người lao động theo đúng nhu cầu mong muốn. Từ đó, việc tăng năng suất và hiệu quả công việc cũng tăng theo, tinh thần làm việc của người lao động được cải thiện. Nhu cầu được đáp ứng đồng nghĩa với việc người lao động thấy tin tưởng, yên tâm công tác cống hiến cho hệ thống những sáng kiến và đóng góp hiệu quả cao trong công việc.

Với từng nhóm người lao động mà hệ thống có những chính sách tạo động lực phù hợp để hoàn thiện tổ chức.

Bảng 3.1: Xác định nhu cầu thay đổi trong tạo động lực của người lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool

Nhóm người lao động	Tỉ lệ	Mong muốn thay đổi
Giáo viên	Chiếm 65%	Thời gian dành cho các công tác đào tạo cần được xây dựng kế hoạch phù hợp, tránh chồng chéo và ảnh hưởng đến thời gian cần thiết dành cho gia đình của giáo viên.
Các chuyên viên phòng ban	Chiếm 15%	Mức lương cần được tăng và bổ sung chế độ thâm niên dành cho các chuyên viên có sự cống hiến lâu năm.
Nhân viên khối hành chính	Chiếm 20%	Mức lương cần được tăng và bổ sung chế độ thâm niên dành cho các chuyên viên có sự cống hiến lâu năm.

(Theo kết quả khảo sát của tác giả)

Với việc đánh giá được nhu cầu của người lao động qua kết quả khảo sát trên, sẽ giúp cho Hệ thống giáo dục Vinschool hiểu người lao động và

đưa ra được những giải pháp hữu hiệu phù hợp với từng nhóm người lao động. Hoạt động tạo động lực cho người lao động thông qua yếu tố tài chính và phi tài chính từ việc khảo sát nhu cầu trên sẽ giúp tác giả đánh giá được các giải pháp phù hợp với Hệ thống giáo dục Vinschool.

3.2.2 Giải pháp tạo động lực thông qua yếu tố kích thích tài chính

3.2.2.1. Hoàn thiện công tác phân tích công việc

Động lực làm việc của nhân lực sẽ không cao nếu như không được bố trí những công việc đúng khả năng, sở trường và nguyện vọng của họ, đồng thời nó cũng bị bào mòn theo thời gian nếu thiếu đi sự phong phú, đa dạng mà chỉ lặp đi lặp lại theo thói quen. Vì thế, phân tích công việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, phân tích càng chi tiết, chính xác với sự đóng góp của nhân lực và lãnh đạo càng giúp cho nhân lực hiểu được các công việc phải thực hiện theo tuần, tháng, quý, năm.

Hệ thống giáo dục Vinschool trả lương, thưởng cho người lao động dựa trên đánh giá công việc. Muốn tạo được sự công bằng và khách quan từ đó tạo động lực lao động thì người sử dụng lao động phải đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng và chính xác.

3.2.2.2 . Đổi mới công tác đánh giá thực hiện công việc

Một trong những yếu tố tác động đến hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Hệ thống hiện nay là cả người lao động và người sử dụng lao động. Vì vậy Hệ thống cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

Chú trọng về lợi ích người lao động nhận được từ hệ thống đánh giá thực hiện công việc sau một năm:

Hiện tại ở Hệ thống giáo dục Vinschool sau khi thực hiện đánh giá người lao động sẽ được tính điểm trung bình vào cuối năm để đạt tiêu chuẩn nhận lương thưởng tháng thứ 13 cùng với việc hoàn thành đủ số giờ đào tạo. Tuy nhiên, đây chỉ là điều kiện đủ, mà điều kiện cần của mỗi người lao động mong muốn rằng sau một năm đánh giá (gồm 4 quý) thì người lao động nhận được sự thay đổi về khung lương, chế độ phúc lợi.

Công khai, minh bạch hệ thống các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc, thiết lập một hệ thống đánh giá thực hiện công việc đảm bảo tính khách quan, công bằng. Và có chế độ sau khi thực hiện đánh giá với những kết quả đánh giá đạt mức hoàn thành công việc xuất sắc, tốt. Từ đó người lao động sẽ hết sức tin tưởng, có động lực cống hiến trong công việc và tham gia vào hoạt động đánh giá thực hiện công việc của Hệ thống.

Đầu tư xây dựng và triển khai phần mềm đánh giá thực hiện công việc thông qua lượng hóa các chỉ tiêu đánh giá:

Một phần mềm đánh giá thực hiện công việc có thể được xây dựng và đưa lên mạng nội bộ sẽ là một giải pháp hữu ích. Phòng nhân sự sẽ phụ trách các văn bản hướng dẫn có liên quan như các biểu mẫu đánh giá, các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các văn bản hướng dẫn thực hiện đánh giá cũng như cách thức sử dụng phần mềm, cách thức xử lý số liệu về kết quả đánh giá thực hiện công việc sẽ thực hiện đẩy lên mạng nội bộ và thực hiện phân quyền cụ thể cho các bộ phận và từng thành viên có quyền xem. Trước mỗi kỳ đánh giá, phòng nhân sự cần thông báo cho toàn bộ các phòng ban Hệ thống về kế hoạch đánh giá và tất cả thành viên có thể truy cập và chủ động thực hiện. Điều này giúp nâng cao tính minh bạch, công bằng và chủ động trong đánh giá thực hiện công việc, giúp việc xử lý và thông báo kết quả đánh giá một cách nhanh chóng, chính xác.

Tạo điều kiện cho toàn bộ người lao động được tham gia vào quá trình đánh giá thực hiện công việc:

Hệ thống cần tạo điều kiện để cả người quản lý và người lao động đều được tham gia vào quá trình xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn, quy trình đánh giá thực hiện công việc. Điều này không chỉ giúp nâng cao tính sát thực của hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn giúp cho người quản lý và người lao động hiểu rõ hơn về nhiệm vụ của bản thân mình.

Sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá trong hoạt động quản trị nhân lực:

Kết quả đánh giá cần được sử dụng trong các quyết định trả lương, trả thưởng, nâng lương, giúp cho người lao động hiểu rõ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với tiền lương, tiền thưởng và đây là một tiêu chí để xét tăng lương. Từ đó người lao động mới thấy được tầm quan trọng của việc ban lãnh đạo Hệ thống coi trọng năng lực làm việc thực tế của mỗi nhân viên gắn với hiệu quả thực hiện công việc.

Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo-phát triển nguồn nhân lực: Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân lực trong Hệ thống không hoàn thành nhiệm vụ (do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để từ đó xác định các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến.

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc bố trí và sử dụng nhân lực:

Với những nhân lực luôn có kết quả hoàn thành tốt công việc trong một thời gian dài để tạo động lực làm việc cho họ đồng thời để cho họ biết lãnh đạo Hệ thống trân trọng và đánh giá cao năng lực của họ bằng cách trao thêm nhiệm vụ cao hơn, mở rộng thêm công việc, giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để nhân lực có cơ hội phát triển hơn. Sau một thời gian giao việc sẽ cùng đánh giá, phỏng vấn để có thể phát hiện thêm những tố chất mà nhân lực đang có nhưng trước đây chưa được khai thác để có những điều chỉnh chức trách, nhiệm vụ của nhân lực trong tương lai gần, tránh để nhân lực thấy rằng sau đánh giá Lãnh đạo Hệ thống không có những động thái gì với mình dễ nảy sinh tâm lý thất vọng (ảnh hưởng đến kết quả hoàn thành nhiệm vụ).

Sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc trong việc đề bạt và thăng tiến:

Kết thúc quá trình đánh giá, các thông tin thu thập được với từng nhân lực sẽ được cập nhật trong hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các những thông tin đã được cập nhật trong hồ sơ nhân

sự của nhân lực kết hợp cùng những đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp, theo dõi tình hình phát triển của nhân lực sẽ cho lãnh đạo Hệ thống thấy những nhân lực nào có thể đưa vào quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, trách nhiệm hơn cùng mức lương tương xứng để họ an tâm làm việc, cống hiến cho hệ thống.

3.2.2.3 Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, khiến họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng cao.

Hệ thống giáo dục Vinschool đã thực hiện hoạt động tiền lương khá tốt, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng để tính lương hàng tháng của người lao động. Tuy nhiên việc tổ chức tiền lương của Hệ thống vẫn còn tồn tại một số bất cập, vì vậy Hệ thống cần có những biện pháp để hoàn thiện hơn nữa hoạt động tiền lương như sau:

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

Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và Hệ thống cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động, Đồng thời, cần bổ sung thêm tiêu chí thâm niên công tác đối với những người lao động đã gắn bó với Hệ thống nhiều năm.

Với mỗi vị trí công việc theo chức danh và cấp bậc có chế độ lương phù hợp với trách nhiệm công việc và quản lý nhân viên:

Việc mỗi chức danh lãnh đạo một phòng/nhóm nhân viên

3.2.2.4. Xây dựng chế độ khen thưởng và phúc lợi phù hợp

Để nâng cao tác dụng kích thích của công tác khen thưởng đến động lực làm việc của người lao động, Hệ thống giáo dục Vinschool có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- *Thực hiện chế độ khen thưởng cho người lao động có những sáng kiến trong công việc:*

Với các bộ phận trong công việc mình thực hiện, người lao động có những sáng kiến giúp giảm chi phí, tăng năng suất và hiệu quả công việc, có tác động và sức lan tỏa mạnh mẽ đến học sinh, giáo viên, cán bộ nhân viên trong Hệ thống. Hệ thống sẽ thực hiện khen thưởng cho các nội dung sáng kiến.

- *Quyết định rõ tiêu chí khen thưởng:*

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

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

Khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc.

- *Thực hiện chế độ thưởng thâm niên:*

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

- *Đa dạng hóa các loại hình phúc lợi:*

Hiện nay Hệ thống mới chỉ áp dụng các loại hình phúc lợi bắt buộc. Để tạo động lực hơn nữa cho người lao động, Hệ thống cần đa dạng các loại hình phúc lợi, tác giả đưa ra một số giải pháp sau:

+ Hệ thống cần thực hiện thêm các chính sách phúc lợi khác như hỗ trợ vay vốn ngân hàng cho người lao động ổn định cuộc sống.

+ Hệ thống đã tổ chức các buổi tư vấn về pháp luật lao động để người lao động có thể hiểu, tin tưởng, thực hiện tốt những chính sách mà hệ thống đưa ra. Tuy nhiên cần thường xuyên vào những thời gian cao điểm và có chương trình mới. Để tất cả người lao động đều hiểu rõ, tránh việc chạy đến trực tiếp để thắc mắc. Khi làm tốt việc làm này sẽ là cơ sở tăng cường kỷ luật lao động, giúp hoạt động sản xuất kinh doanh của Hệ thống đi vào nề nếp và có quy củ.

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

+ Thực hiện chế độ khen thưởng cho con em cán bộ công nhân viên đạt thành tích giỏi trong quá trình học tập. Trước đây Việc Hệ thống quan tâm khen thưởng, động viên thành tích học tập cho con em các cán bộ công nhân viên trong Hệ thống đã được thực hiện. Tuy nhiên, sau 1 thời gian tổ chức đã bị dừng lại. Trong bối cảnh xã hội hiện nay đây là việc làm hết sức thiết thực. Từ đó người lao động sẽ tự hào hơn về Hệ thống khi họ được chia sẻ về gia đình, do đó sẽ tạo động lực rất lớn cho người lao động. Ngoài áp dụng hình thức thưởng bằng tiền mặt Hệ thống có thể thưởng bằng quà, kèm theo giấy khen, bằng khen.

+ Tổ chức các hoạt động giao lưu, chương trình “Ngày hội gia đình”, chương trình cho con em cán bộ Hệ thống vào các dịp trung thu, ngày 1/6,....

theo cơ sở để tăng cường sự giao lưu gia đình nội bộ, kết nối tình cảm giữa các học sinh, nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động. Tạo động lực cho người lao động cảm thấy Hệ thống quan tâm đến đời sống tinh thần và gia đình của người lao động.

+ Nội dung của các chương trình phúc lợi dịch vụ cần được người lao động tham gia đóng góp ý kiến nhằm tạo sự hứng khởi cho các chương trình. Vì phúc lợi cho người lao động nên cần thăm dò ý kiến của người lao động.

3.2.3. Giải pháp tạo động lực thông qua yếu tố kích thích phi tài chính

3.2.3.1 . Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi

Hệ thống giáo dục Vinschool đã trang bị và xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của người lao động. Hệ thống đồ dùng tương đối đầy đủ trang thiết bị hiện đại để làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn, ghế, phòng làm việc, điện chiếu sáng, điều hòa... Tuy nhiên, Hệ thống wifi phủ sóng toàn trường chưa được thực hiện ổn định khiến cho ứng dụng các phương thức truyền tải thông tin phải dùng đến mạng 3G của nhân viên. Điều này ảnh hưởng đến năng suất công việc, và cảm giác người lao động cần phải bỏ chi phí ngoài để thực hiện được việc truyền tải dữ liệu, hay thực hiện các khảo sát. Việc thực hiện truy cập và kết nối cũng bị hạn chế các trang web, kết nối công dữ liệu ngoài trong quá trình làm việc gây khó khăn cho người lao động.

Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc cho người lao động, tác giả đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

- *Đầu tư kết nối mạng wifi và công kết nối dữ liệu:*

Với tính chất công việc tại Vinschool cần xây dựng và sử dụng nhiều tài liệu phục vụ cho công tác chuyên môn và việc truyền tải dữ liệu ngoài công cụ email cũng được sử dụng thường xuyên để tra cứu, thu thập tư liệu,... Tuy nhiên hiện tại việc truy cập bằng mạng nội bộ hạn chế rất nhiều các trang web ngoài của google, truy cập gmail cá nhân, kết nối dữ liệu từ usb điều này

gây cảm giác không thuận lợi và giảm việc giải quyết nhanh công việc của giáo viên, cán bộ nhân viên trong hệ thống.

- *Mở rộng việc sử dụng phần mềm và lưu trữ dữ liệu/ tài liệu phục vụ công việc:*

Mỗi người lao động tại các khối giáo dục, hành chính được trang bị máy tính cá nhân để phục vụ công việc. Tuy nhiên, quy định nội bộ của Hệ thống Vinschool cũng không cho phép cài đặt những phần mềm mà không phải Hệ thống sử dụng, những phần mềm có phục vụ công việc như dựng clip, chỉnh sửa ảnh,...cũng cần được xin phép và bộ phận Công nghệ thông tin cài đặt. Nếu ban Thanh tra và kiểm soát chất lượng kiểm tra ngẫu nhiên mà có thì sẽ xử phạt theo quy định. Với quy định này, phần lớn giáo viên muốn đa dạng bài giảng đều cũng rất hạn chế và sử dụng chi phí cá nhân để sắm máy móc riêng.

Về việc lưu trữ tài liệu tại Vinschool với khối tài liệu và kế hoạch công việc lớn mỗi giáo viên, cán bộ nhân viên đều có những dữ liệu của riêng mình và tài liệu tham khảo phục vụ cho công việc. Tuy nhiên, việc lưu trữ cũng được quy định giới hạn lưu trong một ổ duy nhất với khối dung lượng không lớn. Và tất cả tài liệu cho công việc được cập nhật trên dữ liệu chung Dataroom, nhưng không phải hầu hết các cán bộ nhân viên đều được phân quyền vì thế việc gửi tài liệu cập nhật lên và xem khi cần lại không được thống nhất.

- *Quy hoạch chuyên môn báo cáo cho người lao động:*

Cuối mỗi tuần, mỗi tháng các bộ phận phải thực hiện báo cáo cho cán bộ lãnh đạo trực tiếp và cán bộ lãnh đạo các bản báo cáo theo công việc thực hiện. Có những bộ phận thực hiện từ 3 đến 5 báo cáo từ cơ sở đến hệ thống dẫn đến chồng chéo và tạo căng thẳng trong công việc. Việc Hệ thống cần thu gọn báo cáo và hợp thức hóa các báo cáo để thuận tiện cho người lao động và tiết kiệm thời gian cho những công việc khác sẽ tạo năng suất hiệu quả công việc cao hơn.

- *Thay đổi quy trình thông báo kỹ thuật giải quyết vấn đề qua phần mềm:*

Việc thực hiện công việc trong thời đại công nghệ 4.0 tại Vinschool được tiên phong và sử dụng trên tất cả các bộ phận công việc. Mỗi bộ phận khi có yêu cầu hay thông báo sửa chữa hạng mục nào về cơ sở vật chất đều thực hiện theo quy trình của phần mềm Help Desk đến bộ phận kỹ thuật. Quy trình này có thể tối ưu được việc nhân viên kỹ thuật liên tục phải nghe điện thoại trong khi sửa chữa. Tuy nhiên cũng tạo ra trở ngại với những trường hợp cấp thiết hay trong thời điểm kỹ thuật thực hiện công việc lại khó kiểm soát được.

- *Tối giản các phần mềm để giảm thiểu thời gian cho người lao động trong quá trình làm việc:*

Hệ thống giáo dục Vinschool là thành viên của tập đoàn Vingroup nên được thừa hưởng những yếu tố hiện đại, hội nhập thế giới. Và công nghệ 4.0 được đưa vào thực hiện ở khắp các cơ sở. Tại Vinschool việc tham gia đào tạo về phần mềm mới thường xuyên được diễn ra, mỗi ngày ít nhất một người lao động phải sử dụng và truy cập 5 phần mềm, nhiều thì từ 10 – 15 phần mềm trong công việc và thực hiện các báo cáo. Phần lớn những bộ phận tiếp cận các phần mềm này là ban giám hiệu, bộ phận hành chính, giáo viên, chuyên viên,... Thời gian đầu người lao động cảm thấy quá tải về công việc và quy trình báo cáo, sau một thời gian cũng quen nhưng đây vẫn là vấn đề cần được đưa ra và có biện pháp cải thiện tại Hệ thống giáo dục Vinschool.

3.2.3.2 . *Tăng cường các biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động*

Tinh thần luôn là yếu tố đóng vai trò quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả lao động của người lao động. Để kích thích tinh thần cho người lao động, tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

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

Hệ thống nên tổ chức những buổi gặp mặt, giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm trong công việc để người lao động được học hỏi lẫn nhau, và cũng là cơ hội để họ được hiểu nhau hơn, đoàn kết và gắn bó với nhau hơn. Các

trưởng bộ phận cần hiểu nhân viên của mình, kịp thời phát hiện và trực tiếp hòa giải khi có những mâu thuẫn xảy ra trong quan hệ đồng nghiệp, nếu mâu thuẫn xảy ra giữa các phòng ban thì trực tiếp lãnh đạo Hệ thống sẽ đứng ra hòa giải, trên tinh thần hiểu, thông cảm và chia sẻ để hoàn thiện hơn nữa môi trường làm việc thân thiện và đoàn kết trong công ty.

- Đầu tư kinh phí cho tổ chức các hoạt động giao lưu cho con em cán bộ của Hệ thống:

Hoạt động này là sẽ tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các hoạt động giao lưu có sự đồng hành của gia đình, đồng thời thể hiện sự quan tâm đến đời sống của người lao động tại hệ thống. Các dịp Ngày hội gia đình, Trung thu, Ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6,... có những hoạt động hội ngộ gia đình để các cha mẹ cùng nhau chia sẻ về cách dạy con khoa học, tạo không gian cho các bạn nhỏ giao lưu và học hỏi lẫn nhau.

- Củng cố và duy trì bền vững giá trị văn hóa mới và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp:

Với những giá trị về văn hóa Vinschool đã xây dựng từ khi thành lập đến nay đã đi sâu và ngấm vào từng người lao động gia nhập vào hệ thống. Ban Lãnh đạo cũng cần thường xuyên tái hiện và củng cố những giá trị ấy để luôn luôn tạo niềm tin, sự tự hào cho người lao động. Ban lãnh đạo tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác; có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt, cảm thấy tự hào gắn bó, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai của mình. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, có cá tính riêng, có tinh thần đoàn kết cao, trong đó người lao động cảm thấy vui vẻ, biết quan tâm tới nhau trong cả công việc và trong cuộc sống và họ sẽ cố gắng làm việc tích hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động 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 công ty. 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 nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, nâng cao thu nhập của chính người lao động. Và khi chính sách tạo động lực của Hệ thống 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 hệ thống.

Trong chương 1, 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 Hệ thống giáo dục Vinschool.

Trong chương 2, luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool 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, nhưng mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực lao động tại Hệ thống.

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 Hệ thống giáo dục Vinschool, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Hệ thống như giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá và thực hiện công việc, phân tích công việc, điều chỉnh, hoàn thiện chế độ lương,... tại Vinschool.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu trong nước

1. Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
2. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. GS. TS Trần Thị Minh Đức, “*Giáo trình tham vấn tâm lý*” – Đại học Quốc gia Hà Nội, Trường Đại học Khoa học Xã hội và nhân văn, tr. 118.
4. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. PGS. TS Lê Thanh Hà (2009), “*Giáo trình quản trị nhân lực tập II*”, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, tr. 142.
6. Lê Thị Diệu Hằng (2015), “*Công tác Đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ Phần Licogi 16*”, Trường Đại học Lao động – xã hội.
7. Khoa học quản lý – Đại học kinh tế quốc dân (2000), *Giáo trình tâm lý học quản lý kinh tế*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật , Hà Nội.
8. Hoàng Thị Hồng Nhung (2015), “*Tạo động lực lao động tại Tổng công ty 789 – Bộ Quốc Phòng*”, Trường Đại học Lao động – xã hội.
9. PGS.TS. Bùi Anh Tuấn (2003), PGS.TS. Phạm Thúy Hương “*Giáo trình Hành vi tổ chức*”, NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
10. Lê Tiến Thành (2011), *Nghệ thuật quản lý nhân sự*, NXB Lao động.
11. Th.S Lương Văn Úc (2011), “*Giáo trình Tâm lý học lao động*”, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, tr.56.
12. Vũ Thu Uyên (2008), “*Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*”, Trường đại học Kinh tế quốc dân.

Tài liệu nước ngoài:

10. Wiener N. A Machine Wiser Than Its Maker. // Electronics. - 1953. - Vol. 26. - № 6.; Ashby W.R. Design for a Braian. - New York: John Wiley & Sons, 1952; Ashby W.R. An Introduction to Cybernetics. - Luân Đôn: Chapman & Hall, 1956;

11. Маршалл А. Принципы экономической науки. М.: Прогресс, 1993

12. Abby M. Brooks (2007), Factors that influence employee motivation in organizations, The University of Tennessee, Knoxville, USA

13. Boeve, W. D (2007), A National Study of Job factors among faculty in physician assistant education, Eastern Michigan University.

14. Marko Kukanja (2013), Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies, Tourism and Hospitality Management, Vol. 19, No. 1, pp. 97-107, 2013.

15. Tan Teck-Hong and Amna Waheed (2011), Herzberg's Motivation – Hygiene Theory And Job Satisfation in the Malaysian retail sector: The Mediating effect of love of money, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 1, 73–94, January 2011.

16. ShaemiBarzoki, Attafar, RezaJannati (2012), An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory, Australian Journal of Basic and Applied Sciences.

Các website:

12. <http://vietbao.vn/Viec-lam/Danh-gia-de-tao-dong-luc-cho-nhanvien/30202549/267/>

13. <http://voer.edu.vn/m/cac-khai-niem-co-ban-ve-tao-dong-luc-laodong/9f71502b>

14. <https://voer.edu.vn/m/nhung-van-de-chung-ve-tao-dong-luc-laodong/23b9b0c3>

15. https://vi.wikipedia.org/wiki/Nhu_c%E1%BA%A7u#Kh%C3%A1i_ni%E1%BB%87m_nhu_c%E1%BA%A7u
16. <https://caphesach.wordpress.com/2017/04/05/loi-ich-va-vai-tro-dong-luc-cua-no-doi-voi-su-phat-trien-xa-hoi-phan-i/>
17. <http://voer.edu.vn/m/dong-luc-va-tao-dong-luc-cho-nguoi-lao-dong/03f78b1b>
18. <http://dongtam.info/thread-1184-thuyet-thuc-day-bang-su-tang-cuong-cua-b-f-skinner/1>
19. <https://baomoi.com/lo-muc-tieu-chien-luoc-cua-viettel-trong-giai-doan-phat-trien-moi/c/27139893.epi>
20. <https://tuyendung.vingroup.net/cuoc-song-tai-vingroup/chinh-sach-phuc-loi/che-do-phuc-loi-va-chinh-sach-phat-trien-nhan-su-ben-vung-vingroup-578>
21. <https://vieclam24h.vn/cam-nang-nghe-nghiep/vi-sao-vingroup-thuoc-top-100-noi-lam-viec-tot-nhat-viet-nam>
22. <https://vinschool.edu.vn/>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ NHÂN VIÊN TẠI VINSCHOOL

Chào Anh/Chị,

Em là

Hiện tại em đang nghiên cứu đề tài luận văn: “Tạo động lực lao động tại Hệ thống giáo dục Vinschool”. Em rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai, những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài.

Mọi ý kiến và các thông tin cá nhân của các anh/chị cung cấp chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học và đều được bảo mật tuyệt đối. Anh/chị có thể hoàn toàn yên tâm chia sẻ những ý kiến cá nhân của mình bằng cách đánh dấu “x” vào câu trả lời các bạn cho là đúng vào tất cả những câu hỏi trong bảng hỏi dưới đây.

Xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ và hợp tác của các bạn!

Phần A: THÔNG TIN CHUNG

Họ và

tên:

Phòng/ban:

Giới tính: .Nam .Nữ

Phần B: NỘI DUNG

I. Anh/Chị vui lòng đánh giá xếp theo thang điểm từ 1 đến 5 những nhu cầu của Anh/Chị khi làm việc tại Hệ thống giáo dục Vinschool. (5 là mức điểm đánh giá cao nhất hoặc quan trọng nhất; mức độ quan trọng giảm dần cho tới 1)

Mức độ	1	2	3	4	6	TB	
Nhu cầu							
Mức thu nhập cao và thỏa đáng							
Chế độ phúc lợi, lương thưởng tốt							
Môi trường làm việc truyền cảm hứng							
Điều kiện cơ sở vật chất tốt							
Công việc phù hợp với khả năng							
Có cơ hội thăng tiến trong công việc							
Có cơ hội được học tập và tham gia chương trình đào tạo phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ							
Đời sống tinh thần văn minh và hiện đại							

II, Anh/Chị hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu (x) vào ô thích hợp (từ mức Rất không đồng ý đến mức Rất đồng ý).

STT	Nội dung	Mức độ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
I	Tính tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc					
1	Luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công					

	việc					
2	Luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu					
3	Luôn sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào					
4	Luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ					
5	Luôn tìm tòi những yếu tố sáng tạo trong công việc					
II	Sự gắn bó của người lao động với đơn vị	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Luôn tin tưởng vào cấp trên của mình					
2	Với điều kiện phúc lợi, lương thưởng của công ty tác giả sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty					
3	Sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn					
4	Sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn					
III	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Rất không	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý

		đồng ý				
1	Luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ					
2	Các công việc mà tác giả làm luôn đảm bảo yêu cầu					
3	Luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao					
4	Luôn làm việc với năng suất cao để đảm bảo chất lượng công việc tốt					
IV	Mức độ hài lòng, thoải mái của người lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tác giả hiểu rõ và hài lòng với công việc					
2	Tác giả rất hài lòng với thu nhập hiện nay					
3	Tác giả hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc					
4	Tác giả cảm thất thỏa mãn với những gì công ty đem lại					
V	Đánh giá các hoạt động tạo động lực bằng kích thích tài chính của Công ty	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tiền lương được chi trả đúng thời hạn					

2	Được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc					
3	Nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương (ví dụ chi phí đi lại, ăn uống, nghỉ mát...)					
4	Phúc lợi nhận được hấp dẫn hơn so với bạn đồng nghiệp ở những đơn vị khác					
VI	Đánh giá các hoạt động tạo động lực bằng kích thích phi tài chính của Công ty	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Môi trường làm việc đoàn kết, thân ái					
2	Công việc phù hợp với năng lực					
3	Công bằng trong đánh giá thực hiện công việc					
4	Rất thích những chương trình giao lưu, văn hóa văn nghệ; TDTT của công ty					
5	Sự thăng tiến và luân chuyển công việc trong đơn vị được thực hiện công bằng					
6	Công việc của tác giả tạo nhiều cơ hội để tác giả chuẩn					

	bị cho sự thăng tiến của mình					
7	Được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả					
8	Được thăm khám và chăm lo sức khoẻ thường xuyên					
9	Được cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất & thiết bị bảo hộ lao động ở nơi làm việc					

Anh/Chị có đề xuất gì thêm để tạo động lực cho cán bộ công nhân viên tại Hệ thống giáo dục Vinschool:

.....

.....

.....

.....

.....

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

PHỤ LỤC 2

Câu hỏi phỏng vấn sâu giáo viên, cán bộ nhân viên

1. Anh/chị đánh giá như thế nào về môi trường làm việc tại Vinschool, có yếu tố nào mà anh/chị cảm thấy khó khăn trong quá trình công tác tại đây hay không?
2. Anh/chị có hài lòng với mức thu nhập hiện nay của mình hay không? Anh/chị đã tìm hiểu về thu nhập của các trường cạnh tranh trên địa bàn Hà Nội chưa?
3. Điều gì khiến anh/chị cảm thấy khó có thể gắn bó dài lâu với Vinschool?
4. Thời gian làm việc và hoàn thành công việc tại Vinschool chiếm bao nhiêu giờ một ngày của anh/chị?
5. Anh/chị có hoàn toàn tin tưởng vào Ban Lãnh đạo và Ban Giám hiệu tại cơ sở mình công tác hay không?
6. Áp lực tại Vinschool đã bao giờ khiến anh/chị có suy nghĩ thay đổi nơi làm việc hay không?
7. Yếu tố quan trọng khiến anh/chị cảm thấy khó có thể gắn bó dài lâu với Hệ thống giáo dục Vinschool là gì? Anh/chị có thể chia sẻ cụ thể được không?
8. Trách nhiệm tại Vinschool đã bao giờ khiến anh/chị cảm thấy áp lực và có ý nghĩ từ bỏ công việc hiện tại và tìm một công việc phù hợp hơn chưa?
9. Tại Vinschool lộ trình thăng tiến và việc sử dụng nguồn nhân tài làm việc đúng vị trí có được thực hiện cụ thể và rõ ràng hay không?
10. Hoạt động nào tại Vinschool mà anh/chị cho rằng có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc tạo động lực cho người lao động?