

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

VŨ THỊ HỒNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM
HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN
VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2016

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

VŨ THỊ HỒNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM
HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN
VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS MAI QUỐC CHÁNH

HÀ NỘI - 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan công trình nghiên cứu khoa học với đề tài: *Tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam* là của riêng bản thân tôi.

Các số liệu trong luận văn đảm bảo độ tin cậy, chính xác và trung thực. Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Hà Nội, ngày 02 tháng 10 năm 2016

Tác giả luận văn

Vũ Thị Hồng

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn thạc sỹ này, tác giả xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu nhà trường, các thầy cô giáo Khoa Sau Đại học trường Đại học Lao động – Xã hội. Ban Giám đốc cùng các phòng ban trong công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam đã tận tình giúp đỡ em trong quá trình nghiên cứu.

Tác giả cũng xin được bày tỏ lòng biết ơn chân thành và sâu sắc nhất tới PGS.TS Mai Quốc Chánh đã dành thời gian và tâm huyết tận tình hướng dẫn để tác giả hoàn thành luận văn.

Trong quá trình thực hiện, do hạn chế về lý luận, kinh nghiệm và thời gian nghiên cứu nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy cô và các bạn đọc để luận văn hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả luận văn

Vũ Thị Hồng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
LỜI CẢM ƠN	II
MỤC LỤC	III
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	VI
DANH MỤC BẢNG BIỂU	VII
DANH MỤC SƠ ĐỒ	VIII
DANH MỤC BIỂU ĐỒ.....	IX
LỜI MỞ ĐẦU	1
Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	9
1.1.1. Nhu cầu	9
1.1.2. Động cơ	11
1.1.3. Lợi ích	12
1.1.4. Động lực lao động.....	12
1.1.5. Tạo động lực lao động.....	13
1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động	14
1.2.1. Các học thuyết về hệ thống nhu cầu của con người.....	14
1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner	16
1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams	17
1.3. Nội dung tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.....	18
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động.....	18
1.3.2. Các biện pháp tạo động lực lao động	19
1.3.3. Đánh giá mức độ tạo động lực cho người lao động	29
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	33

1.4.1. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	33
1.4.2. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	37
1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty ở Việt Nam và bài học rút ra cho công ty TNHH MTV du lịch công đoàn Việt Nam	40
1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số công ty.....	40
1.5.2. Những bài học rút ra có thể áp dụng ở công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.....	44
Chương 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV DU LỊCH CÔNG ĐOÀN VIỆT NAM.....	46
2.1 Khái quát về Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam	46
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.....	46
2.1.2. Những đặc điểm của công ty ảnh hưởng tới tạo động lực lao động.	50
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động ở công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.....	57
2.2.1. Phân tích quá trình xác định nhu cầu của người lao động.....	57
2.2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.....	59
2.2.3 Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu cho NLD ở công ty TNHH MTV du lịch công đoàn Việt Nam.....	80
2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực tại công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.....	81
2.3.1 Những thành công	81
2.3.2 Những hạn chế và nguyên nhân.....	83
Chương 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV DU LỊCH CÔNG ĐOÀN VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020	85
3.1. Mục tiêu phát triển của công ty trong những năm tới	85

3.1.1 Phương hướng kinh doanh của Công ty đến năm 2020.....	85
3.1.2 Mục tiêu hoạt động của Công ty	86
3.2 Phương hướng về tạo động lực lao động của công ty	86
3.3. Giải pháp tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV du lịch	
Công đoàn Việt Nam.....	87
3.3.1. Tạo động lực lao động về vật chất	88
3.3.2. Tạo động lực lao động về tinh thần.....	97
KẾT LUẬN	107
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

ATVSLĐ	:	An toàn vệ sinh lao động
BHXH	:	Bảo hiểm xã hội
BHYT	:	Bảo hiểm y tế
BHTN	:	Bảo hiểm thất nghiệp
CBCNV	:	Cán bộ công nhân viên
DLCĐVN	:	Du lịch công đoàn Việt Nam
NLĐ	:	Người lao động
FTG	:	Công ty TNHH Thương mại FPT
KSCĐVN	:	Khách sạn công đoàn Việt Nam
TNHH	:	Trách nhiệm hữu hạn
TNHH MTV	:	Trách nhiệm hữu hạn một thành viên
TLĐLĐVN	:	Tổng liên đoàn lao động Việt Nam

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động tại Khách sạn Công đoàn Việt Nam tại Hà nội năm 2015	51
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động tại 4 Chi nhánh Hải Phòng, Quảng Ninh, Sa pa, Hòa Bình năm 2015	52
M Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh của KSCĐVN tại Hà Nội giai đoạn 2013-2015.....	54
Bảng 2.4: Kết quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh thuộc Công ty giai đoạn 2013- 2015.....	55
Bảng 2.5. Hệ thống nhu cầu của người lao động tại công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.....	58
Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về phân công công việc.....	71
Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về Đánh giá thực hiện công việc.....	73
Bảng 3.1. Bảng tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc.....	89
Bảng 3.2. Bảng quy đổi hệ số mức độ hoàn thành công việc (Hệ số công việc)	91
Bảng 3.3. Bảng điểm tiêu chí đánh giá hệ số tham gia lao động.....	93

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow	14
Sơ đồ 2.1. Mô hình tổ chức hoạt động của công ty	49

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1. Tiền lương đảm bảo sự công bằng và kích thích người lao động làm việc	62
Biểu đồ 2.2. So sánh thu nhập bình quân năm 2015	63
Biểu đồ 2.3. Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân, gia đình.	64
Biểu đồ 2.4. Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích người lao động làm việc	67
Biểu đồ 2.5. Mức độ hài lòng của người lao động về các hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực.....	75
Biểu đồ 2.6. Mức độ hài lòng về tổ chức và phục vụ nơi làm việc	78
Biểu đồ 2.7. Bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi, thân thiện, thoải mái	79

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Người ta thường nói: “Sự thành hay bại đều do con người”. Từ thế kỷ VII trước công nguyên, một học giả danh tiếng đã phát biểu quan điểm nổi tiếng: “Nếu anh muốn có kết quả trong một năm thì hãy gieo hạt; Nếu anh muốn có kết quả trong mười năm thì hãy trồng cây; Nếu anh muốn có kết quả trong một đời thì hãy phát triển con người”. Điều đó muốn nói lên tầm quan trọng của yếu tố con người - nguồn nhân lực trong bất cứ tổ chức nào. Làm thế nào để phát huy hết năng lực, trí tuệ của người lao động đã trở thành câu hỏi mà tổ chức nào cũng cố gắng đi tìm câu trả lời, nhất là khi mà sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt hơn trong thời đại kinh tế thị trường.

Nhà quản lý muốn đạt được mục tiêu về tăng trưởng cũng như lợi nhuận hay mọi mục tiêu khác trong tổ chức thì nhất thiết là phải tạo được động lực cho nhân viên của mình. Khi một cá nhân có động lực làm việc thì sẽ thúc đẩy họ dồn hết tâm lực cho công việc và làm việc một cách hăng say, sáng tạo, với tinh thần trách nhiệm cao để đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động. Vì vậy, tạo động lực cho nhân viên trở thành vấn đề đáng quan tâm hơn hết của mọi tổ chức.

Thực tế cho thấy, mỗi doanh nghiệp muốn phát triển kinh tế, nâng cao năng suất lao động thì công tác tạo động lực lao động cho cán bộ công nhân viên trong công ty đóng vai trò vô cùng quan trọng. Động lực lao động ví như là một đòn bẩy mạnh mẽ thúc đẩy người lao động tích cực làm việc, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhận thức được vai trò quan trọng của tạo động lực lao động đối với sự phát triển của công ty, Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam luôn coi trọng công tác tạo động lực cho cán bộ công nhân viên toàn Công ty. Tuy nhiên, Các hoạt động tạo động lực lao động của công ty vẫn còn

tồn tại một số hạn chế, đòi hỏi ban lãnh đạo công ty phải quan tâm thường xuyên hơn cho phù hợp với sự thay đổi trong tình hình mới. Xuất phát từ những lý do trên, tác giả lựa chọn đề tài: “*Tạo động lực lao động tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam*” làm thực sĩ Quản trị Nhân lực của mình, với mong muốn qua nghiên cứu, tìm hiểu, có thể đưa ra những giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện các công cụ đãi ngộ, nâng cao hơn nữa động lực cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tạo động lực lao động là nội dung quan trọng của quản trị nhân lực, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy năng suất lao động, hiệu quả làm việc trong tổ chức. Do đó, nhiều tác giả ở Việt Nam và các nước trên thế giới đã nghiên cứu về vấn đề này. Các công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động rất đa dạng, bao gồm các đề tài nghiên cứu khoa học, các bài viết, các cuốn sách hay luận án tiến sĩ đã nghiên cứu liên quan đến đề tài này với nhiều góc độ khác nhau. Các công trình nghiên cứu về tạo động lực trong và ngoài nước có thể kể đến là:

2.1. Tình hình nghiên cứu tại nước ngoài.

Ở nước ngoài đã có nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến vấn đề này, tiêu biểu như các nghiên cứu của Abraham Harold Maslow (1943), Clayton Alderfer (1972), David Mc Clelland, Friderick Herzberg (1959)... Điểm chung của các nghiên cứu trên là các tác giả đều cho rằng: nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu tạo nên động lực thúc đẩy mọi hoạt động của con người. Từ đó các nhà nghiên cứu tập trung phân tích những nhu cầu của con người và sự thỏa mãn chúng có ảnh hưởng như thế nào đến động lực làm việc của họ. Tuy vậy, các nghiên cứu trên mới chỉ lý giải được việc thỏa mãn nhu cầu làm phát sinh động lực lao động, chứ chưa giải thích được rằng tại sao con

người lại có nhiều cách khác nhau để thỏa mãn các nhu cầu và đạt được mục tiêu của họ.

Một số công trình nghiên cứu khác, xuất phát từ quá trình hình thành động lực để lý giải việc con người lựa chọn các hành vi để thỏa mãn các nhu cầu của họ như thế nào. Công trình nghiên cứu tiêu biểu của J. Stacy Adam (1965) với học thuyết về sự công bằng, cho rằng: con người trong tổ chức mong muốn được đối xử một cách công bằng, và đối xử công bằng sẽ tạo động lực cho nhân viên; Victor Vroom (1964) cho rằng: động lực làm việc phụ thuộc vào sự mong đợi của các cá nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng như họ mong muốn, động lực làm việc của người lao động sẽ trở nên mạnh mẽ khi họ tin rằng một sự nỗ lực nhất định của họ sẽ đem lại một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả và phần thưởng như họ mong muốn. L. Porter và E. Lawler thì cho rằng có 3 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của người lao động: khả năng thực hiện công việc, sự nỗ lực làm việc và sự ủng hộ của tổ chức. Nếu một trong ba yếu tố trên không được đảm bảo thì kết quả thực hiện công việc của cá nhân sẽ không đạt được như mong đợi.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Ở Việt Nam, chỉ khi sự nghiệp đổi mới toàn diện đất nước được khởi xướng, thì vấn đề tạo động lực, khơi dậy tiềm năng và phát huy tính tích cực của yếu tố con người mới được quan tâm nghiên cứu nhằm cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn cho Đảng và Nhà nước ta hoạch định chính sách phát triển kinh tế - xã hội, thực hiện thành công sự nghiệp Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa đất nước. Từ đó đến nay, đã có khá nhiều đề tài nghiên cứu cấp Nhà nước, Luận án Tiến sĩ, Thạc sĩ được thực hiện về chủ đề này.

Luận án tiến sĩ “*Vai trò động lực của nhu cầu và vấn đề chủ động định hướng hoạt động của con người trên cơ sở nhận thức nhu cầu*”, của tác giả

Lê Thị Kim Chi (2002), đã phân tích nội dung hoạt động của con người và vai trò động lực của nhu cầu đối với phát triển kinh tế - xã hội, làm rõ các căn cứ xác định nhu cầu cấp bách hiện nay, đồng thời nêu một số giải pháp để đáp ứng những nhu cầu này nhằm phát huy vai trò động lực đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

Luận án tiến sĩ kinh tế “*Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020*” – của tác giả Vũ Thị Uyên (2008) của trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã phân tích về thực trạng tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước tại Hà Nội, rút ra một số nguyên nhân cơ bản làm giảm động lực làm việc lao động như: cơ cấu của doanh nghiệp còn công kênh, cách thức làm việc quan liêu và cửa quyền còn tồn tại ở một và bộ phận làm giảm khả năng phối hợp trong thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp...Điều đặc biệt là thù lao cho người quản lý chưa thỏa mãn nhu cầu và chưa mang tính cạnh tranh trên thị trường, việc thực hiện thưởng phạt chưa đảm bảo nhất quán dẫn đến triệt tiêu động lực làm việc của những người có tâm huyết với công việc.

Tiếp đến là luận án tiến sĩ: “*Chính sách tạo động lực cho cán bộ công chức cấp xã (nghiên cứu trên địa bàn tỉnh Nghệ An)*” của tác giả Lê Đình Lý (Đại học Kinh tế Quốc dân – 2010), đã đưa ra cơ sở lý luận, thực trạng tạo động lực làm việc của cán bộ công chức, làm rõ các ưu và nhược điểm của chế độ chính sách Nhà nước hiện hành, từ đó đề xuất các quan điểm, giải pháp hoàn thiện chính sách nhằm tạo động lực làm việc tốt cho cán bộ công chức nói chung, cũng như cán bộ công chức cấp xã trong tình hình mới.

Qua các công trình nghiên cứu trên có thể thấy rằng các tác giả về cơ bản đã đề cập những vấn đề liên quan đến tạo động lực như khái niệm tạo động lực, các yếu tố của tạo động lực lao động như cá nhân, môi trường làm việc, tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến... Tuy nhiên những công

trình nghiên cứu trên chủ yếu nghiên cứu ở tầm vĩ mô, chưa có nhiều công trình nghiên cứu tạo động lực lao động cho từng doanh nghiệp cụ thể. Đặc biệt, cho đến nay chưa có công trình nghiên cứu nào nghiên cứu về tạo động lực lao động tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam. Vì vậy, sau thời gian tìm hiểu tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam, tác giả đã lựa chọn vấn đề tạo động lực lao động làm đề tài nghiên cứu của mình qua đó nhằm bổ sung và hoàn thiện kiến thức về tạo động lực lao động đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực lao động tại công ty, qua đó kích thích cán bộ, nhân viên trong công ty làm việc hiệu quả, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trên cơ sở đó phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam. Chỉ rõ những thành công và hạn chế và các nguyên nhân hạn chế trong các hoạt động tạo động lực lao động của công ty, từ đó đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty trong giai đoạn tới

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt mục đích nghiên cứu, luận văn có những nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Nghiên cứu các học thuyết, tài liệu về tạo động lực, các tác phẩm, các công trình nghiên cứu vấn đề này, từ đó xác định các quan điểm chung và các quan điểm đặc thù của các tác giả khác nhau về tạo động lực lao động. Trên cơ sở này đưa ra quan điểm riêng của tác giả về một số vấn đề lý luận cơ bản.

Nghiên cứu kinh nghiệm của một số doanh nghiệp trong nước và thế

giới, rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.

Thực hiện thu nhập số liệu thứ cấp phục vụ cho phân tích và làm rõ thực trạng, thực hiện điều tra xã hội học để thu thập các số liệu sơ cấp nhằm làm rõ thực trạng và quan điểm về tạo động lực tại công ty.

Nghiên cứu đề xuất các giải pháp khả thi nhằm tạo động lực lao động hiệu quả tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

4.1. Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động Công ty TNHH một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam.

4.2. Phạm vi nghiên cứu:

* *Về không gian:* Nghiên cứu tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.

* *Về thời gian:* Đề tài nghiên cứu tạo động lực cho người lao động trong công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam từ năm 2011 đến năm 2015 và đề xuất hoàn thiện công tác tạo động lực từ năm 2016 đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê: Tìm hiểu và đưa ra các bảng thu thập số liệu của Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam về tài chính, lao động, tiền lương, tiền thưởng...

- Phương pháp phân tích tổng hợp: Từ những số liệu thu thập được của công ty, làm các phép tính toán so sánh, đưa ra các chỉ tiêu và rút ra nhận xét.

- Phương pháp mô tả: Mô tả cơ cấu tổ chức, quy trình hoạt động của Công ty, quy trình làm việc của một số nhân viên các phòng ban, quy trình trả lương, thưởng....

- Phương pháp điều tra xã hội học:

Thiết kế phiếu và phát phiếu điều tra nhằm tìm hiểu về công tác tạo động lực cho lao động tại Công ty TNHH một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam để biết được các hoạt động tạo động lực lao động của công ty hiện nay đang sử dụng là gì, đánh giá mức độ hài lòng của người lao động đối với các hoạt động tạo động lực lao động của công ty. Tác giả đã gửi 100 phiếu hỏi cho cán bộ, công nhân viên trong công ty nhằm thu thập ý kiến của cán bộ, nhân viên công ty về công tác tạo động lực lao động tại Công ty TNHH một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam. Trong đó, gửi 20 phiếu hỏi cán bộ quản lý cấp phòng ban trở lên và 80 phiếu hỏi nhân viên toàn công ty. Kết quả thu được 98 phiếu và được xử lý bằng phần mềm SPSS.

+ Thời gian tiến hành khảo sát: từ 15/02/2016 đến 20/05/2016

6. Đóng góp mới của luận văn.

- Về lý luận, luận văn sẽ hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, chỉ ra các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, tóm lược nội dung các học thuyết tạo động lực lao động và rút ra những nội dung có thể ứng dụng vào tạo động lực lao động trong doanh nghiệp hiện nay. Luận văn cũng sẽ nghiên cứu kinh nghiệm tạo động lực của một số công ty và rút ra bài học kinh nghiệm cho tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.

- Về thực tiễn, luận văn phân tích rõ thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam, phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam, chỉ rõ những thành công và hạn chế trong các hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam. Trên cơ sở đó, luận văn sẽ đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.

7. Kết cấu đề tài luận văn

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

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

Chương 2: Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam đến 2020

Chương 1

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

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhu cầu

Ở bất kì xã hội nào thì việc xác nhận nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu của con người nói chung và con người lao động nói riêng đều là động cơ thúc đẩy mọi hành vi của từng cá nhân, tập thể trong xã hội đó.

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn, không được thỏa mãn một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó [Lê Tiến Trường (2005), *Hội nhập về công tác nhân sự*, Tạp chí Nhà quản lý, số 7, tr 36 – 37., tr.92]. Hay nói cách khác, nhu cầu là những mong ước, những đòi hỏi của con người xuất phát từ những yêu cầu nhất định của điều kiện sống, nó quy định xu hướng lựa chọn các suy nghĩ, sự rung cảm và ý chí của người lao động. Nó còn quy định hoạt động xã hội của mỗi cá nhân và của tập thể.

Nhu cầu trong cuộc sống của con người rất phong phú và đa dạng. Nó có tính lịch sử và giai cấp rõ rệt. Nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu đều gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất xã hội và sự phân phối các giá trị vật chất, tinh thần trong xã hội đó. Hệ thống nhu cầu của con người hết sức đa dạng, phong phú và thường xuyên được nâng lên ở mức cao hơn. Theo đó, nhu cầu vật chất có trước, nhu cầu tinh thần có sau.

Nhu cầu vật chất: là nhu cầu hàng đầu đảm bảo cho con người có thể sống để tạo ra của cải vật chất và làm nên lịch sử [3, tr.46]. Trong “Hệ tư tưởng Đức”, Mác và Ăngghen đã viết: “Người ta phải sống được rồi mới làm ra lịch sử”. Nhưng muốn sống được, con người phải có thức ăn và nước uống, nhà cửa, quần áo và một số thứ khác cần thiết cho cuộc sống hàng ngày. Như vậy con người cần phải được thỏa mãn nhu cầu tối thiểu đó để tồn tại. Sau khi

thỏa mãn nhu cầu về vật chất, con người bắt đầu tìm hiểu và dần dần thỏa mãn nhu cầu về tinh thần. Trước đây, con người chỉ mong có đầy đủ cơm ăn áo mặc thì nay lại muốn ăn ngon, mặc đẹp, được học hành, được tiếp cận với nền khoa học tiên tiến, được xã hội công nhận... Với sự đa dạng của nhu cầu như vậy, các nhà quản trị phải làm sao để có thể đáp ứng tối đa nhu cầu nhân viên của mình trong cả công việc và trong quan hệ xã hội.

Nhu cầu tinh thần bao gồm: Nhu cầu lao động, nhu cầu học tập, nhu cầu thẩm mỹ và giao tiếp xã hội và nhu cầu công bằng xã hội [3, tr.49].

Nhu cầu của con người nói chung và của người lao động nói riêng là vô tận. Nó không bao giờ hoàn toàn được thỏa mãn. Song sự thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần dù ít cũng sẽ là động cơ thúc đẩy con người tích cực lao động một cách hăng say, sáng tạo. Chìa khóa để tìm ra động cơ thúc đẩy con người lao động là nghiên cứu nhu cầu của họ và tìm mọi biện pháp để thỏa mãn nhu cầu đó. Bởi vậy, vấn đề đặt ra đối với những nhà lãnh đạo của mọi tổ chức là phải quan tâm đến những nhu cầu vật chất và tinh thần của nhân viên, phải xem nó là điều kiện cần thiết để người lao động yên tâm, phấn khởi, tin tưởng, hứng thú và hăng say trong lao động. Mỗi nấc thang thỏa mãn nhu cầu vật chất làm nảy sinh nhu cầu tinh thần mới cao hơn. Thỏa mãn nhu cầu vật chất dễ hơn thỏa mãn nhu cầu tinh thần. Thỏa mãn nhu cầu tinh thần có tác động ngược lại kích thích nhu cầu vật chất phát triển, do đó nâng cao mức độ thỏa mãn về nhu cầu vật chất. Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần luôn có mối liên hệ, tác động qua lại, vì vậy trong quản lý lao động, không được xem nhẹ nhu cầu nào mà phải biết kết hợp chúng một cách hài hòa, đan xen để kích thích người lao động làm việc hăng hái hơn, có hiệu quả hơn.

Trong quá trình tồn tại và phát triển của con người, ước muốn thỏa mãn nhu cầu tạo ra động cơ làm việc.

1.1.2. Động cơ

Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động con người, của cộng đồng, của xã hội; là động lực thúc đẩy con người hoạt động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra. [26, tr.128] Động cơ còn là sự phấn đấu nội tâm được mô tả như những ước muốn, mong muốn mang lại trạng thái kích thích làm việc hay thúc đẩy các hành động lao động. Một người có động cơ làm việc tích cực sẽ duy trì được tốc độ làm việc, nỗ lực kiên trì phấn đấu để đạt được mục đích, dự định của mình.

Động cơ là sự tương tác giữa cá nhân và tình huống. Theo cách nhìn của các nhà tâm lý học thì động cơ là thái độ chủ quan của con người đối với hành động, nó phản ánh mục đích đặt ra một cách có ý thức. Động cơ của con người cũng rất đa dạng và biến động theo thời gian. Với người lao động, động cơ thể hiện ở mục đích kinh tế, địa vị xã hội, môi trường làm việc thuận lợi hay sự tự hoàn thiện bản thân...

Để khai thác được khả năng của con người, các nhà quản lý phải xác định được động cơ và tìm cách thỏa mãn những động cơ ấy càng nhiều càng tốt. Động cơ kéo theo sự nỗ lực kiên trì phấn đấu để đạt được mục đích. Động cơ càng lớn thì càng thôi thúc con người hành động để vươn đến đạt được mục tiêu của mình hay lợi ích cụ thể nào đó để thỏa mãn nhu cầu cá nhân. Tuy nhiên, động cơ thường rất trừu tượng và khó xác định bởi động cơ thường được che giấu do yếu tố tâm lý và quan niệm xã hội của từng cá nhân. Động cơ của con người thay đổi theo thời gian và môi trường sống, do đó khi xem xét, đánh giá các động cơ, cần thiết phải nhìn nhận con người một cách đúng đắn, tìm ra động cơ chủ yếu và cấp thiết nhất để tạo ra động lực làm việc cao nhất. Hay nói cách khác, đó là việc tìm ra và thỏa mãn các lợi ích một cách thỏa đáng, bù đắp cho sức lao động đã bỏ ra của người lao động.

1.1.3. Lợi ích

Lợi ích là kết quả mà con người nhận được thông qua các hoạt động của bản thân, cộng đồng, tập thể và xã hội nhằm thỏa mãn nhu cầu bản thân” [9, Tr. 217]. Lợi ích là tổng thể các giá trị vật chất và tinh thần mà mỗi cá nhân nhận được từ tổ chức. Như vậy, có thể hiểu lợi ích là mức độ thỏa mãn các nhu cầu về vật chất, tinh thần của con người trong các điều kiện nhất định.

Giữa nhu cầu và lợi ích có mối liên quan chặt chẽ với nhau. Nếu không có nhu cầu thì không thể thỏa mãn nhu cầu, sẽ không xuất hiện động cơ làm việc và như vậy thì lợi ích sẽ không xuất hiện. Khi nhu cầu xuất hiện, con người sẽ tìm cách thỏa mãn nhu cầu, kết quả của sự thỏa mãn nhu cầu là lợi ích đạt được. Khi sự thỏa mãn nhu cầu càng lớn, khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu càng rút ngắn thì lợi ích càng lớn. Lợi ích càng cao thì động lực thôi thúc càng mạnh. Khi khoảng cách giữa nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu chưa được rút ngắn, thì nó còn thúc đẩy con người hành động để rút ngắn khoảng cách đó. Đó chính là động lực, động lực muốn rút ngắn khoảng cách đó và đem lại lợi ích cao nhất.

1.1.4. Động lực lao động

Động lực lao động được hiểu là sự khao khát tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường sự nỗ lực trong công việc để đạt được những mục tiêu chung của tổ chức [2, tr.87].

Động lực bao gồm động lực bên trong và động lực bên ngoài.

Động lực bên trong: là động lực xuất phát từ sự khao khát được thỏa mãn nhu cầu bên trong của từng cá nhân và gia đình họ [2, tr.88]. Vì vậy các nhà quản trị phải biết đi sâu, tìm hiểu nắm bắt các nhu cầu, ước muốn của từng cá nhân và gia đình họ để biết cách tác động một cách hợp lý nhất nhằm gia tăng nhu cầu cho họ.

Động lực bên ngoài: là động lực liên quan đến các yếu tố tác động bên ngoài như mức độ thỏa mãn công việc hay khả năng đáp ứng nhu cầu của người lao động về lương bổng đãi ngộ, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, cách đối nhân xử thế của các nhà quản trị, tính hấp dẫn, độc đáo hữu ích được nhiều người tôn trọng và ngưỡng mộ [2, tr.88].

Động lực lao động càng mạnh thì sự hăng hái, nhiệt tình và trách nhiệm đối với công việc ngày càng cao, càng giúp người lao động vươn tới sự quyết tâm để đạt được mục tiêu với một năng suất và hiệu quả cao trong công việc. Vì lý do đó mà các nhà quản trị phải tìm mọi cách để tạo động lực làm việc.

1.1.5. Tạo động lực lao động

Tùy từng cách tiếp cận khác nhau mà các tác giả đưa ra các khái niệm khác nhau về tạo động lực lao động. Cụ thể:

Theo PGS.TS Bùi Anh Tuấn thì tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc [25].

Theo PGS.TS. Lê Thanh Hà thì Tạo động lực lao động là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của người lao động cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức [14, Tr145]. Các biện pháp được đặt ra có thể là đòn bẩy kích thích về vật chất và tinh thần, còn cách ứng xử của nhà tổ chức được thể hiện ở tổ chức đó đối xử với người lao động như thế nào.

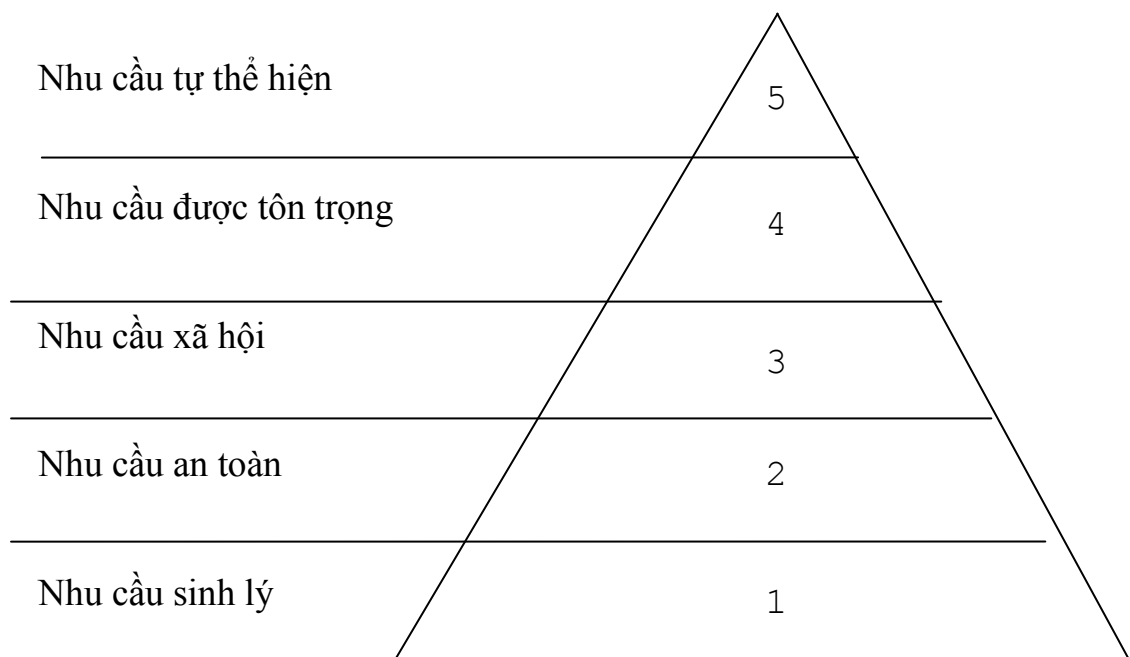
Trong phạm vi luận văn này, tác giả sử dụng khái niệm tạo động lực theo Giáo trình quản trị nhân lực 2 do PGS.TS Lê Thanh Hà chủ biên (2011) được xuất bản tại nhà xuất bản lao động – xã hội để nghiên cứu tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV du lịch công đoàn Việt Nam.

1.2. Các học thuyết tạo động lực lao động

1.2.1. Các học thuyết về hệ thống nhu cầu của con người

1.2.1.1. Nội dung học thuyết

Năm 1954, trong tác phẩm “Motivation and personality”, Maslow cho rằng: hành vi của con người bắt đầu từ nhu cầu, và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo thứ tự từ thấp đến cao [33, tr.18]. Theo tầm quan trọng này, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành 5 bậc sau:



Sơ đồ 1.1: Tháp nhu cầu của Maslow

1 - Nhu cầu sinh lý: Là nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống của con người như ăn, mặc, ở, đi lại, nghỉ ngơi,...Maslow cho rằng khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn ở mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được con người.

2 - Nhu cầu về an ninh, an toàn: Là nhu cầu được sống trong một môi trường an toàn và ổn định, tránh được những nguy hiểm trong cuộc sống và sự đe dọa mất việc làm, tài sản hay nhà cửa.

3 - Nhu cầu xã hội: Là nhu cầu về các mối quan hệ trong xã hội và được những người khác chấp nhận (gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và các tổ chức xã hội).

4 - Nhu cầu được tôn trọng: Khi con người được chấp nhận là một thành viên trong xã hội thì họ có xu hướng tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu về sự tôn trọng dẫn đến sự thỏa mãn về quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tin.

5 - Nhu cầu tự thể hiện bản thân: Là sự mong muốn, niềm tin, lý tưởng cuộc sống của một con người, làm cho mọi tiềm năng của con người đạt mức tối đa nhằm hoàn thành mục tiêu nào đó của mình.

Maslow chia các nhu cầu ra thành hai cấp bậc: cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là nhu cầu về sinh lý, về an ninh, an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm các nhu cầu về xã hội, tôn trọng và sự tự thể hiện. Đầu tiên, các nhu cầu cấp thấp hoạt động, nó đòi hỏi được thỏa mãn, và như vậy nó là động lực thúc đẩy con người, là nhân tố động cơ. Khi nhu cầu này thỏa mãn thì nó không còn là yếu tố động cơ nữa, khi đó những nhu cầu cấp cao hơn sẽ xuất hiện.

1.2.1.2. Ý nghĩa của học thuyết

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow đã có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản trị đó là muốn lãnh đạo nhân viên thì điều quan trọng là phải hiểu người lao động của mình đang ở cấp độ nhu cầu nào.

Khi con người được thỏa mãn một nhu cầu nào đó thì họ sẽ có xu hướng mong muốn được thỏa mãn ở nhu cầu cấp cao hơn. Như vậy theo thuyết này, để tạo động lực lao động, thì trước tiên các nhà quản trị phải quan tâm tìm hiểu nhu cầu của nhân viên của mình đang ở cấp bậc nào, mức độ thỏa mãn ra sao từ đó có biện pháp tạo động lực lao động thích hợp. Căn cứ vào học thuyết này, nhà quản lý cần xác định nhu cầu từ nhu cầu bậc thấp, trên cơ sở đó mà nâng dần lên các nhu cầu bậc cao, nhà quản trị cần phải quan tâm đến

tất cả các nhu cầu của con người và tìm các biện pháp đáp ứng nhu cầu đó, nghĩa là họ cần biết “chiều” nhân viên một cách hợp lý và có dụng ý.

1.2.2. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F.Skinner

1.2.2.1. Nội dung học thuyết

- Học thuyết này đề cập đến cơ chế học tập của con người. Theo Burrhus Frederic Skinner, một nhà tâm lý học nổi tiếng người Mỹ, nhà quản lý có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động.

- Những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại

- Những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không lặp lại

- Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngày càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng/phạt đến thay đổi hành vi càng cao.

- Phạt tuy có thể có tác dụng loại trừ các hành vi mà các nhà quản lý không mong muốn song có thể gây ra hậu quả tiêu cực, việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó.

1.2.2.2. Ý nghĩa của học thuyết

Học thuyết đã chỉ ra mối quan hệ giữa lợi ích và động lực lao động. Nếu lợi ích mà người lao động nhận được càng lớn thì họ làm việc càng tích cực, càng có nhiều hành vi tốt. Ngược lại nếu họ bị phạt tức là lợi ích của họ bị giảm thì cũng hạn chế được những hành vi tiêu cực.

Học thuyết này khuyên các nhà quản lý nên chú trọng đến các vấn đề thưởng cho các cá nhân và tập thể, thưởng kịp thời. Thời gian để xét thưởng không nên quá lâu (có thể xét định kỳ 3-6 tháng, chậm nhất là 1 năm, có những hành vi có thể được xét thưởng ngay sau khi thực hiện hành vi). Các hoạt động được xem xét thưởng có thể đa dạng và mở rộng, chú ý đến các

hoạt động nhằm tới mục tiêu của tổ chức. Bên cạnh đó, việc lựa chọn các hình phạt cũng phải được tiến hành cân trọng chỉ nên phạt đối với những hành vi gây hậu quả xấu hoặc gây ra hậu quả nghiêm trọng đối với sự phát triển của tổ chức, nên tiến hành công khai để tránh lặp lại.

1.2.3. Học thuyết về sự công bằng của J. Stacy Adams

1.2.3.1. Nội dung học thuyết

Thuyết công bằng do J. Stacy Adams – nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963.

Học thuyết đề cập đến phương hướng trong các hoạt động. Tạo động lực từ cách nhìn nhận công bằng trong tổ chức. Đề cập đến vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử đúng đắn. Họ luôn so sánh những gì họ đã đóng góp cho doanh nghiệp với những gì mà họ nhận được từ doanh nghiệp đồng thời họ còn so sánh những gì họ nhận được những gì mà người khác nhận được. Học thuyết đề cập đến bốn gợi ý:

Các cá nhân luôn tìm cách tối đa hóa thu nhập của mình

Tập thể có thể tối đa hóa phần thưởng của mình thông qua cách phân chia công bằng theo đóng góp của những thành viên của mình, Những hệ thống công bằng này sẽ được mở ra trong các nhóm/tổ, và các thành viên của nhóm sẽ thuyết phục những thành viên của nhóm sẽ thuyết phục những thành viên khác gia nhập vào hệ thống này.

Khi người lao động phát hiện ra họ bị đối xử không công bằng, họ sẽ bắt đầu thất vọng. Sự không công bằng càng lớn, người lao động càng cảm thấy thất vọng, Theo học thuyết này, cả hai cá nhân được hưởng “quá nhiều” hoặc “quá ít” đều cảm thấy thất vọng.

Những cá nhân nhận được sự đối xử không công bằng và thất vọng càng lớn càng khiến cho người ta phấn đấu nhiều hơn trong việc thiết lập lại sự công bằng.

1.2.3.2. Ý nghĩa của học thuyết

Học thuyết này gợi ý cho nhà quản lý khi tạo động lực cho người lao động cần tạo ra cân bằng giữa đóng góp cống hiến của các cá nhân và quyền lợi mà họ nhận được. Nhà quản lý nên giải thích cho họ về sự công bằng để tránh mâu thuẫn và khi đưa ra quy chế phân phối công bằng, cần có sự tham gia đóng góp ý kiến của họ. Nhà quản lý cần phải định hướng sự cảm nhận đó một cách có hiệu quả.

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

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Theo Maslow, có 5 nhóm yếu tố nhu cầu được phân loại từ thấp đến cao chi phối và tác động tới con người, một khi đã được thỏa mãn ở nhu cầu cao nhất tại một thời điểm và được thỏa mãn nó, thì con người không có động lực nữa. Khi đó, sẽ có nhu cầu cao hơn xuất hiện và tạo động lực thôi thúc con người hành động để thỏa mãn nhu cầu cấp cao này. Chính vì vậy để tạo động lực lao động các nhà quản trị phải biết xác định được nhu cầu của người lao động bằng cách phải biết họ đang ở bậc nhu cầu nào, họ cần gì nhất và họ đã thỏa mãn với nhu cầu hiện tại hay chưa? Từ đó mới lựa chọn được các biện pháp đáp ứng nhu cầu của người lao động một cách thỏa đáng.

Có thể nói rằng người được động viên đang ở trong một trạng thái căng thẳng. Để làm dịu bớt căng thẳng, họ sẽ sử dụng nỗ lực. Mức độ căng thẳng càng lớn, mức độ nỗ lực càng cao. Nếu nỗ lực này dẫn đến sự thỏa mãn nhu cầu thì nó sẽ làm giảm bớt căng thẳng.

Mỗi con người lao động có nhu cầu khác nhau ở cùng thời điểm, nó phụ thuộc vào giới tính, chuyên môn, điều kiện hoàn cảnh, tuổi tác. Ví dụ như một người thanh niên trẻ tuổi là nam luôn mong muốn làm ra nhiều tiền, gặt hái thành công và có nhiều kinh nghiệm; một người phụ nữ đã lập gia đình, thường có xu hướng có mong mỏi có công việc nhẹ nhàng, có thu nhập ổn

định và có thời gian chăm sóc cho gia đình; trong khi đó, một người làm việc lâu năm lại mong muốn có thăng tiến trong công việc với sự an toàn về vị trí làm việc và sự nể trọng của mọi người xung quanh....

Nhu cầu của con người nói chung và của người lao động nói riêng là vô tận, nó không bao giờ hoàn toàn thoả mãn. Song sự thoả mãn nhu cầu vật chất và tinh thần dù ít hay nhiều cũng sẽ là động cơ thúc đẩy con người tích cực lao động một cách hăng say sáng tạo. Chìa khóa để tìm ra động cơ thúc đẩy người lao động là nghiên cứu nhu cầu của họ (nhu cầu chính đáng, phù hợp với tập thể) và tìm mọi biện pháp để thoả mãn nhu cầu của họ.

Vì vậy, nhà quản trị phải biết quan tâm nắm bắt kịp thời những nhu cầu, đòi hỏi chính đáng của nhân viên trong quá trình làm việc. Qua đó phân loại từng nhóm các nhu cầu như nhu cầu của lao động nam, lao động nữ; nhu cầu của công nhân, nhu cầu của quản lý; nhu cầu của nhân viên trẻ, nhu cầu của người có thâm niên lâu năm;... Phải sâu sát tìm hiểu những tâm tư nguyện vọng cá nhân, hoàn cảnh gia đình nhân viên, giúp họ tháo gỡ những khó khăn, mâu thuẫn, khúc mắc trong đời sống công tác. Không ngừng đổi mới phong cách quản trị, đối xử công bằng, tình người với nhân viên, tạo mọi cơ hội để nhân viên phát triển bởi nhu cầu của con người luôn luôn biến đổi. Bởi vậy, vấn đề đặt ra đối với những nhà lãnh đạo một tổ chức hay bất kì nhà quản lý một tổ chức lao động là xác định hệ thống nhu cầu của người lao động để có biện pháp tạo động lực lao động đạt hiệu quả cao nhất.

1.3.2. Các biện pháp tạo động lực lao động

1.3.2.1. Tạo động lực thông qua hệ thống kích thích vật chất

Một doanh nghiệp chỉ đạt được năng suất cao khi có những người lao động làm việc tích cực và sáng tạo. Điều này phụ thuộc rất nhiều vào cách thức tạo động lực lao động, hay chính là phụ thuộc vào phương pháp mà người quản lý sử dụng để kích thích người lao động. Trong đó, kích thích

bằng vật chất được coi là công cụ quan trọng nhất để tạo động lực lao động. Nếu sử dụng các biện pháp kích thích này đúng cách và hợp lý thì nó sẽ đem lại hiệu quả cao trong tạo động lực lao động.

- *Kích thích vật chất*: là việc thông qua các hình thức thỏa mãn nhu cầu vật chất làm cho người lao động gia tăng hứng thú, nhiệt tình, hăng hái, tích cực trong công việc. Kích thích vật chất trong công việc chủ yếu thông qua các hình thức thù lao lao động như: lương, thưởng, các khuyến khích phúc lợi và các yếu tố phi tài chính khác [28, tr.312].

Trong doanh nghiệp, để khuyến khích lợi ích vật chất, người ta thường sử dụng thù lao lao động. Theo nghĩa hẹp, thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức. Cơ cấu của thù lao lao động gồm ba thành phần: thù lao cơ bản (tiền lương), các khuyến khích (tiền thưởng), và các phúc lợi.

** 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 chi 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.

** 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.

Khi quy định chỉ tiêu chuẩn xét thưởng và trong đánh giá mức độ thành tích của người lao động tổ chức cần coi trọng chỉ tiêu số lượng, chỉ tiêu chất lượng, chỉ tiêu an toàn, tiết kiệm. Các chỉ tiêu này phản ánh đầy đủ kết quả, hiệu quả lao động và căn cứ để đánh giá thành tích đóng góp của mỗi người lao động.

Đảm bảo quan hệ hợp lý mức thưởng trong cùng đơn vị. Mức thưởng được quy định cao hay thấp tùy vào mức độ thành tích và hiệu quả để phân

biệt mức thưởng giữa các loại lao động, các sản phẩm, công việc tùy theo vị trí, bộ phận công tác để không bị tình trạng thưởng bình quân. Người lao động sẽ vui vẻ và thỏa mãn nếu không có sự chênh lệch giữa mức thưởng với các tiêu chí.

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.

** Phúc lợi và phụ cấp*

➤ 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 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.

➤ *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.

1.3.2.2. Các biện pháp kích thích tinh thần

Ngoài các biện pháp tạo động lực thông qua kích thích bằng vật chất như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp thì các biện pháp tạo động lực về mặt tinh thần cũng vô cùng quan trọng. Nếu người lao động cảm thấy thoải mái và hứng thú với công việc cũng giúp tăng năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc. Cụ thể, có các hoạt động tạo động lực thông qua kích thích tinh thần sau:

** Phân tích công việc và phân công bố trí công việc*

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để thực hiện công việc [15, tr.68].

Phân tích công việc nhằm xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc, bảo đảm thành công hơn trong việc sắp xếp, chuyển chuyển 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.

Sau quá trình phân tích công việc, tổ chức tiến hành phân công bố trí công việc. Phân công, bố trí công việc là tổ chức giao việc cho người lao động vào công việc và vị trí tương ứng phù hợp với năng lực, chuyên môn dựa trên kế hoạch thời điểm hiện tại của doanh nghiệp. Các trường hợp bố trí nhân lực

như: Người lao động được tuyển dụng cho vị trí trống; Người lao động chuyển từ cơ quan khác đến theo điều động hoặc do sáp nhập; Người lao động được tuyển dụng là người có tài năng cần cho tổ chức dù chưa có nhu cầu tuyển; Lao động dôi dư do sắp xếp lại tổ chức.

Phân công, bố trí công việc là rất cần thiết để thực hiện đúng các kế hoạch sản xuất kinh doanh, cũng như phát huy đúng năng lực, sở trường chuyên môn của từng người lao động. Việc phân công, bố trí công việc nếu đúng vị trí sẽ giúp tăng hiệu quả chất lượng công việc, người lao động sẽ bộc lộ và cống hiến hết mình cho tổ chức. Từ đó họ luôn thấy vui vẻ, thoải mái với công việc mà họ đang làm.

** Đánh giá thực hiện công việc*

“Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người (nhóm người) lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thỏa thuận về sự đánh giá đó với người lao động. Đây thực chất là việc so sánh tình hình thực hiện công việc của chính người (nhóm người) lao động so với yêu cầu đề ra của tổ chức.”[13,Tr211]

Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp đến cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hiệu quả để tạo động lực lao động. Kết quả đánh giá thực hiện công việc càng chính xác thì càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với tổ chức vì thế tạo động lực cho người lao động nâng cao năng suất lao động, góp phần tăng hiệu quả làm việc, tăng sự gắn bó với tổ chức.

Việc sử dụng kết quả đánh giá một cách hiệu quả cần công bằng, chính xác, vì sẽ liên quan trực tiếp đến các quyết định về thăng tiến, thù lao, đào tạo, khen thưởng, ...vì thế nếu tổ chức thực hiện và đánh giá chính xác và cho

người lao động thấy được việc ra những quyết định đó có sự tham gia rất lớn từ chính kết quả thực hiện công việc của họ, sẽ có tác động tích cực đến nỗ lực làm việc của người lao động.

** Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những hoạt động quan trọng, giúp tổ chức sử dụng hiệu quả và phát huy tối đa các tiềm năng của nguồn nhân lực thông qua việc trang bị cho người lao động các kiến thức về chuyên môn cũng như nâng cao ý thức làm việc của người lao động nhằm giúp họ thực hiện tốt công việc của mình, đồng thời nâng cao khả năng thích ứng với công việc trong tương lai.

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.

** Môi trường làm việc, điều kiện làm việc*

Trong các nội dung tạo động lực lao động, vấn đề tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động đóng vai trò quan trọng. 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. Để tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động cần tập trung các hướng sau:

- Tạo môi trường làm việc an toàn: Để tạo được môi trường làm việc an toàn, cần đầu tư cải thiện điều kiện làm việc, khắc phục các yếu tố điều kiện lao động gây ảnh hưởng xấu đến người lao động như: bụi, hơi khí độc, vi sinh

vật..., trang bị các phương tiện bảo hộ lao động theo đúng quy định. Một môi trường làm việc an toàn và đảm bảo ATVSLĐ là động lực giúp người lao động yên tâm và hăng say công tác hơn.

- Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: Việc đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế giúp thoả mãn nhu cầu an toàn về sức khoẻ của người lao động. Nó giúp người lao động cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và những căn bệnh có thể xảy ra trong quá trình lao động, qua đó sẽ tăng động lực lao động.

- Đảm bảo chế độ làm việc - nghỉ ngơi hợp lý: Thông qua việc xây dựng chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý, phù hợp với quy định của pháp luật hiện hành và nhu cầu cơ bản của người lao động, tổ chức sẽ tối đa hoá được năng lực làm việc của người lao động, đồng thời khả năng hồi phục sức lao động sau quá trình làm việc sẽ tốt hơn. Người lao động sẽ không chán nản và mệt mỏi đối với công việc.

** Quy hoạch và sử dụng nhân lực*

Quy hoạch và sử dụng nhân lực vô cùng quan trọng bao gồm: Định hướng, đề bạt, bổ nhiệm, chuyển chuyên... người lao động. Việc này giúp cho người lao động thấy được tầm quan trọng và sự công nhận của tổ chức đối với những thành công mà họ đã cống hiến.

“Định hướng nhân viên là việc thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình nhằm giúp nhân viên mới làm quen với tổ chức và bắt đầu công việc hiệu suất cao”[14’ Tr23]. Chương trình này giúp nhân viên mới rút ngắn thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng có các kiến thức và kỹ năng cần thiết phù hợp với yêu cầu công việc, giảm chi phí nhập việc, hòa nhập với cuộc sống lao động trong tổ chức, với văn hóa tổ chức, tạo sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức ngay từ những ngày đầu làm việc tại tổ chức từ đó lôi cuốn

người lao động vào việc thực hiện mục tiêu của tổ chức. Qua đó tổ chức phát hiện được khả năng và tiềm năng của người lao động.

“Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào làm việc có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và có các cơ hội phát triển nhiều hơn” [14.Tr74].

Đề bạt ngang: Là việc chuyển người lao động sang một vị trí làm việc khác có chức vụ hoặc vai trò tương đương, song có tiền lương cao hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và có cơ hội phát triển nhiều hơn.

Đề bạt lên: Là việc thăng chức người lao động từ chức vụ hiện tại lên chức vụ cao hơn có thể trong cùng một bộ phận hoặc chức vụ cao hơn bộ phận khác. Chức vụ cao hơn này đi kèm với thù lao lao động cao hơn, công việc có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có nhiều cơ hội phát triển hơn.

Đề bạt có vai trò quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức và với người lao động. Việc đề bạt, thăng tiến nếu được thực hiện tốt sẽ mang lại lợi ích đối với cả tổ chức và người lao động.

“Thuyên chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác [14, Tr56]. Thông thường, người lao động có thể đưa ra các lý do cần thuyên chuyển như: nơi làm việc gần nơi ở hơn; để phát huy tốt hơn khả năng, tiềm năng và sở trường của mình để phù hợp với nguyện vọng làm việc mình thích.

** Xây dựng bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi*

“Bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động biểu thị mối quan hệ giữa người với người trong tập thể. Mối quan hệ này có thể tốt đẹp, không có mâu thuẫn xảy ra hoặc có thể không tốt đẹp, có tồn tại mâu thuẫn” [14 Tr175]

Có tác động đến cả động cơ làm việc và tinh thần của người lao động. Khi người lao động làm việc trong một bầu không khí tâm lý thoải mái thì họ sẽ làm việc tích cực hiệu quả, tránh được sự mệt mỏi đến nhanh, hiệu suất làm

việc sẽ tăng cao. Bầu không khí tâm lý thuận lợi thì việc gắn bó giữa người lao động và tổ chức sẽ kéo dài. Họ không cảm thấy chán nản và không có tư tưởng bỏ việc. Nhưng nếu bầu không khí lao động không thuận lợi thì việc chán nản hay mệt mỏi và động lực càng ngày càng giảm và mức độ tự nguyện cống hiến sẽ không còn và việc rời bỏ công việc, tổ chức sẽ diễn ra.

1.3.3. Đánh giá mức độ tạo động lực cho người lao động

Nhà quản trị cần chú trọng tạo động lực lao động cho người lao động nhằm đem lại năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc cao. Do vậy, để đánh giá động lực làm việc của người lao động có thể xem các chỉ tiêu sau:

1.3.3.1. Năng suất lao động

Theo C. Mac: năng suất lao động là sức sản xuất của lao động cụ thể có ích. Nó nói lên kết quả sản xuất có mục đích của con người trong thời gian nhất định.

Năng suất lao động là nhân tố đảm bảo sản xuất phát triển và đời sống con người được nâng cao. Nhờ năng suất lao động mà khối lượng sản phẩm vật chất, dịch vụ, doanh thu và lợi nhuận tăng lên.

Theo quan điểm truyền thống: năng suất lao động phản ánh tính hiệu quả của việc sử dụng lao động.

Năng suất lao động được tính bởi công thức sau:

$$\text{Năng suất lao động} = \frac{Q}{T}$$

Đơn vị tính: Giá trị/người lao động

Trong đó: Q: Doanh thu trong 1 thời kỳ

T: Số lượng lao động tại doanh nghiệp trong thời kỳ tạo doanh thu Q

Phản ánh lượng của cải vật chất do công ty tạo ra từ số lượng người lao động trong công ty. Tỷ số này chịu ảnh hưởng bởi:

Hiệu quả quản lý

Thái độ làm việc

Giá cả thị trường

Nhu cầu về sản phẩm

Tỷ số này cao chỉ ra năng suất lao động cao thuận lợi cho doanh nghiệp trong quá trình tạo ra của cải vật chất.

Tỷ số này thấp nghĩa là các quá trình làm việc không thuận lợi như: chi phí nguyên vật liệu và dịch vụ mua vào cao hoặc tăng lãng phí thời gian và nhân lực.

Trong các yếu tố tác động tới việc tăng năng suất lao động, trình độ và khả năng tạo động lực của mỗi doanh nghiệp tác động mạnh mẽ tới năng suất lao động thông qua việc xác định phương hướng phát triển; phân công và hiệp tác lao động; tổ chức và phục vụ nơi làm việc; điều kiện làm việc; hệ thống tiền lương, tiền thưởng; thái độ cư xử của người quản lý.... Khi các yếu tố trên được đảm bảo sẽ góp phần quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động trong doanh nghiệp. Chính vì vậy, để đánh giá hiệu quả công tác tạo động lực trong doanh nghiệp, người ta có thể đánh giá qua năng suất lao động trong từng thời kỳ của doanh nghiệp đó.

1.3.3.2. Tính chủ động, sáng tạo trong công việc

Để có một đội ngũ nhân viên làm việc với tinh thần chủ động và sáng tạo liên tục trong công việc là điều mong mỏi của tất cả các nhà quản lý. Việc NLĐ có những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, đưa ra mẫu mã sản phẩm mới, hay phương pháp sản xuất mới có hiệu quả tiết kiệm nguyên liệu đầu vào sẽ đem lại lợi ích rất lớn cho mỗi doanh nghiệp.

Sự chủ động và sáng tạo của nhân viên trong công việc có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, phản ánh chất lượng lao động tạo nên phương pháp làm việc riêng cho từng người và hình thành phong cách

văn hóa doanh nghiệp. Đây cũng là tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá thực hiện công việc và tạo động lực lao động.

1.3.3.3. Lòng trung thành của người lao động trong tổ chức

Mỗi nhà quản lý đều mong muốn có được lòng trung thành của từng người lao động đối với doanh nghiệp của mình. Bởi Theo như một bài viết trên Tạp chí Thương mại của Robert E Ewin, phó giáo sư Triết học trường Đại học Western Australia đã định nghĩa về lòng trung thành đối với công ty: “lòng trung thành là động lực quan trọng dẫn đến trách nhiệm nó giúp phát huy những đức tính tốt như là: lòng dũng cảm, lòng biết ơn, phẩm chất công bằng và giúp ta rèn luyện lương tri”. Đối với mỗi công ty, lòng trung thành khẳng định trình độ của nhà quản lý bởi nhà quản lý chỉ đạt được thành công khi có được sự trung thành tuyệt đối của NLD. Các yếu tố ảnh hưởng tới lòng trung thành của NLD bao gồm: khả năng lãnh đạo của nhà quản lý; chế độ tiền lương tiền thưởng; sự thừa nhận, thăng tiến; văn hóa doanh nghiệp ... Chính vì thế, lòng trung thành được coi như thước đo quan trọng trong việc đánh giá tạo động lực trong mỗi doanh nghiệp.

Lòng trung thành của người lao động trong doanh nghiệp được thể hiện qua các tiêu chí như:

- Số vụ đình công hàng năm trong doanh nghiệp.
- Tỷ lệ nghỉ việc:

$$\text{Tỷ lệ nghỉ việc} = \frac{\text{Tổng số người thôi việc trong 1 thời kỳ}}{\text{Tổng số lao động làm việc trong thời kỳ đó}}$$

1.3.3.4. Mức độ hài lòng của người lao động trong doanh nghiệp

Ngày nay, việc giữ chân nhân viên giỏi trong tổ chức ngày càng trở nên quan trọng. Sự ổn định đội ngũ nhân sự giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí đào tạo, tuyển dụng và giảm sai sót nghiệp vụ có thể xảy ra, tạo dựng niềm tin

và định hình văn hóa doanh nghiệp. Sự hài lòng của nhân viên là cảm giác hài lòng hay không hài lòng từ kết quả nhận được từ sự cung cấp của tổ chức so với sự mong đợi của nhân viên, hay là mong muốn về chất lượng công việc, môi trường làm việc ... Để đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên có thể sử dụng phương pháp điều tra xã hội học đó là sử dụng bảng hỏi, qua đó doanh nghiệp sẽ biết tạo động lực lao động tại đơn vị mình đã thực sự đáp ứng hay vượt quá mong đợi của nhân viên hay chưa. Phiếu điều tra có thể thiết kế theo 5 mức độ:

1. Rất không thỏa mãn;
2. Không thỏa mãn;
3. Thỏa mãn;
4. Rất thỏa mãn;
5. Thích thú.

Trên cơ sở đó, xác định điểm trung bình, kết hợp với tỷ lệ số người lựa chọn các phương án để đánh giá. Nếu điểm trung bình cao cho thấy mức độ thỏa mãn cao và ngược lại. Nếu NLĐ hài lòng họ sẽ trung thành với doanh nghiệp, làm việc đạt năng suất, chất lượng hiệu quả cao, truyền thông quảng bá cho doanh nghiệp. Còn ngược lại, họ sẽ làm việc với hiệu quả không cao và sớm rời bỏ Công ty.

Sự hài lòng của nhân viên được coi là kết quả của tạo động lực thúc đẩy. Khi doanh nghiệp thực hiện động viên nhân viên hiệu quả sẽ làm cho nhân viên được khích lệ, có động cơ làm việc. Động lực thúc đẩy cũng có thể coi là kết quả của sự hài lòng. Vì vậy, sự hài lòng của NLĐ được coi là một trong những tiêu chí quan trọng đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực trong doanh nghiệp.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực rất đa dạng và phong phú, có thể phân thành hai nhóm: Nhóm các nhân tố bên trong doanh nghiệp và Nhóm các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp. Tất cả các yếu tố này có tác động khác nhau đến tạo động lực tùy theo từng điều kiện, hoàn cảnh cụ thể và cần phải được xem xét một cách tổng thể.

1.4.1. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.4.1.1. Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Mỗi một tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển của mình. Những mục tiêu, chiến lược phát triển này có thể được đặt ra trong thời ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Muốn đạt được mục tiêu đó, cần phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác có hạn. Muốn đạt được mục tiêu và hoàn thành các chiến lược phát triển, các chính sách quản trị nhân lực nói chung và chính sách tạo động lực lao động nói riêng cần hướng tới việc đạt được các mục tiêu và chiến lược trên.

1.4.1.2. Hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng mạnh tới tiền lương. Với doanh nghiệp thường xuyên kinh doanh có lãi thì khả năng chi trả tiền lương cho người lao động sẽ thuận tiện, dễ dàng hơn.. Còn ngược lại nếu doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, không hiệu quả, thì tiền lương của người lao động sẽ bị ảnh hưởng, có thể dẫn đến tình trạng nợ lương dài ngày.

1.4.1.3. Quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của chủ doanh nghiệp

Chủ doanh nghiệp là người đứng đầu của tổ chức, do vậy quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành tổ chức đều ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định chính sách của tổ chức đó. Việc đưa ra

chính sách tạo động lực vì thế phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của người sử dụng lao động. Thực tế cho thấy, mức đãi ngộ vật chất cao hay thấp còn phụ thuộc vào quan điểm của chủ doanh nghiệp, đó là chủ trương đầu tư trọng điểm vào nguồn lực vật hóa (máy móc, thiết bị hiện đại, ...) hay nguồn nhân lực. Nếu chủ doanh nghiệp coi việc thu hút nhân tài, tạo lập và củng cố nguồn nhân lực một cách hiệu quả là vấn đề được đặt lên hàng đầu, thì mọi công cụ thu hút và động viên người lao động sẽ được cân nhắc một cách cẩn thận, hợp lý hơn.

1.4.1.4. Đặc điểm về ngành và lĩnh vực hoạt động của Công ty

Mỗi Công ty hoạt động trong ngành nghề và lĩnh vực khác nhau sẽ có những vị thế và đặc điểm khác nhau, điều kiện và cách thức tạo động lực lao động khác nhau. Bởi mỗi doanh nghiệp hoạt động ở các ngành nghề khác nhau sẽ có các chính sách về kích thích vật chất và tinh thần khác nhau nhằm thu hút và giữ chân người lao động không giống nhau. Cụ thể, qua thống kê của Bộ LĐTB-XH trong năm 2014, lương trung bình của người lao động tại các doanh nghiệp 100% vốn nhà nước trong lĩnh vực dầu khí, điện lực, than... là 8,14 triệu đồng/tháng. Nhóm ngân hàng, tài chính có mức cao hơn với 10,5 triệu đồng/tháng. Tại 36 công ty mẹ của các DNNN hạng đặc biệt, lương của DN có lợi thế (dầu khí, than, điện lực, hàng không, bưu chính, ngân hàng, tài chính, thuốc lá...) cao gấp 3,35 lần so với nhóm không có lợi thế (lâm nghiệp, dệt may, vận tải đường sắt, mía đường, giấy...). Như vậy, những doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực có nhiều lợi thế, có hiệu quả sản xuất kinh doanh tốt sẽ có mức độ kích thích vật chất lớn hơn thông qua tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi.

1.4.1.5. Các yếu tố thuộc về người lao động

** Trình độ lao động*

Với lao động có trình độ cao thì sẽ có được thu nhập cao hơn so với lao động có trình độ thấp hơn bởi để đạt được trình độ đó người lao động phải bỏ ra một khoản chi phí, thời gian, công sức và trí tuệ tương đương cho việc đào tạo đó. Có thể đào tạo dài hạn ở trường lớp cũng có thể đào tạo tại doanh nghiệp. Trong báo cáo về chỉ số Phát triển Con người (HDI) hàng năm của Chương trình Phát triển Liên hợp quốc (UNDP), chỉ số giáo dục được dùng để đánh giá trình độ học vấn của các quốc gia và có thể so sánh quốc tế. Trình độ học vấn của người lao động càng cao thì phẩm chất này của người lao động càng tốt. Để làm được những công việc đòi hỏi phải có hàm lượng kiến thức, trình độ cao mới thực hiện được, đem lại hiệu quả kinh tế cao cho doanh nghiệp thì việc người lao động có trình độ cao hơn được hưởng mức lương cao hơn là tất yếu.

** Thâm niên công tác, kinh nghiệm làm việc*

Thâm niên công tác và kinh nghiệm làm việc thường đi đôi với nhau. Một người qua nhiều năm công tác sẽ đúc rút được nhiều kinh nghiệm, hạn chế được những rủi ro có thể xảy ra trong công việc, nâng cao bản lĩnh trách nhiệm của mình trước công việc đạt năng suất chất lượng cao vì thế mà thu nhập của họ sẽ ngày càng tăng lên. Ngày nay trong nhiều tổ chức yếu tố thâm niên công tác có thể không phải là một yếu tố quyết định cho việc tăng lương. Thâm niên công tác chỉ là một trong những yếu tố giúp cho đề bạt, thăng thưởng nhân viên.

**. Mức độ hoàn thành công việc*

Thu nhập tiền lương của mỗi người còn phụ thuộc vào mức hoàn thành công việc của họ . Cho dù năng lực là như nhau nhưng nếu mức độ hoàn thành công việc là khác nhau thì tiền lương phải khác nhau. Đó cũng là sự phản ánh tất yếu của tính công bằng trong chính sách tiền lương.

** Tiềm năng nhân viên*

Những người có tiềm năng là những người chưa có khả năng thực hiện những công việc khó ngay, nhưng trong tương lai họ có tiềm năng thực hiện được những việc đó. Trả lương cho những tiềm năng được coi như đầu tư cho tương lai giúp cho việc giữ chân và phát triển tài năng cho tiềm năng của tương lai. Có thể có những người trẻ tuổi được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành những nhà quản trị cấp cao trong tương lai.

** Các yếu tố khác*

– Sự trung thành: Những người trung thành với tổ chức là những người gắn bó làm việc lâu dài với tổ chức. Trả lương cho sự trung thành sẽ khuyến khích nhân viên lòng tận tụy tận tâm vì sự phát triển của tổ chức. Sự trung thành và thâm niên có mối quan hệ với nhau nhưng có thể phản ánh những giá trị khác nhau. Các tổ chức của người Hoa đề cao các giá trị trung thành còn người Nhật đề cao giá trị thâm niên trong trả lương.

– Sức khỏe thể lực, thần kinh tâm lý: Tâm lý, hay nói một cách khác là phản ứng đối với mức lương cao là tiêu chí hàng đầu để quyết định tiền lương. Khái niệm này bao gồm cả hai phương diện: yêu cầu khi đặt ra mức lương của nhân viên, khối lượng của công việc nhân viên dự định sẽ thực hiện tương ứng với số tiền; tiêu chuẩn mức lương chấp nhận và yêu cầu đặt ra cho mức lương đó của nhà tuyển dụng.

– Năng lực thích ứng và năng động: thể hiện ở sự định hướng đúng nghề nghiệp để học lấy một nghề phù hợp với tư chất, sở thích, năng lực bản thân, hoàn cảnh gia đình và nhu cầu của thị trường; ở ý thức và ý chí quyết tâm trong học tập, học tập suốt đời; kỹ năng nắm bắt nhanh nhạy thông tin thị trường; kỹ năng trả lời phỏng vấn, đàm phán, thỏa thuận; khả năng sẵn sàng di chuyển, thay đổi việc làm trên thị trường lao động; khả năng ứng phó với các cú sốc, các rủi ro trong kinh tế thị trường, nhất là do doanh nghiệp phá sản, khủng hoảng kinh tế, cải cách thể chế... dẫn đến bị sa thải, bị thiếu việc

làm và thất nghiệp. Trong những năm qua phẩm chất này của lao động Việt nam có xu hướng tốt lên, nhất là ở nhóm lao động trẻ và lao động qua đào tạo, đặc biệt là được đào tạo ở trình độ cao, song nhìn chung vẫn còn hạn chế. Đặc biệt là rất thụ động và thiên lệch trong định hướng nghề nghiệp; thiếu nhanh nhậy trong nắm bắt và tiếp cận thông tin thị trường; yếu kém về kỹ năng phỏng vấn, đàm phán và thỏa thuận; tính năng động, cơ động trong di chuyển và thay đổi việc làm không cao; khá thụ động trong ứng phó với các rủi ro xảy ra...

– Văn hóa nghề nghiệp của người lao động bao gồm thái độ, suy nghĩ, cách thức hành vi của người lao động hướng tới những giá trị nhân bản (về đạo đức, lương tâm nghề nghiệp, về thái độ, tác phong trong lao động, về ý thức chấp hành luật pháp, kỷ luật lao động...) trong hoạt động nghề nghiệp và không ngừng được hoàn thiện những giá trị, chuẩn mực này để điều chỉnh hành vi của người lao động trong thực hiện công việc, hay một nghề nhất định, trở thành trách nhiệm và ý thức tự giác, thường nhật của người lao động, hay trở thành nét văn hoá nghề nghiệp kết tinh trong con người

1.4.2. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.2.1. Các yếu tố thuộc về thị trường lao động

Khi cung về lao động lớn hơn cầu về lao động thì tiền lương có xu hướng giảm, khi cung về lao động nhỏ hơn cầu về lao động thì tiền lương có xu hướng tăng, còn khi cung về lao động bằng với cầu lao động thì thị trường lao động đạt tới sự cân bằng. Tiền lương lúc này là tiền lương cân bằng, mức tiền lương này bị phá vỡ khi các nhân tố ảnh hưởng tới cung cầu về lao động thay đổi như (năng suất biên của lao động, giá cả của hàng hoá, dịch vụ ...). Tuy nhiên, tiền lương hiện nay chưa thực sự gắn với mối quan hệ cung cầu lao động trên thị trường, tốc độ tăng tiền lương chậm trong khi nhu cầu nhân lực là lớn.

Trên thị trường luôn tồn tại sự chênh lệch tiền lương giữa các khu vực tư nhân, Nhà nước, liên doanh..., chênh lệch giữa các ngành, giữa các công việc có mức độ hấp dẫn khác nhau, yêu cầu về trình độ lao động cũng khác nhau. Do vậy, Nhà nước cần có những biện pháp điều tiết tiền lương cho hợp lý.

Để giữ cho người lao động tiếp tục làm việc cho mình, các công ty phải dành những mức lương và điều kiện lao động có thể cạnh tranh với các công ty khác. Sự cạnh tranh giữa những người lao động đi tìm việc làm tốt và các công ty đi tìm người lao động giỏi là một hoạt động không ngừng trong hầu hết các thị trường lao động.

Mức lương mà các công ty trả cho người lao động chủ yếu được xác định bằng năng suất của họ và bằng sự khan hiếm hoặc dư thừa tương đối về người lao động có những kỹ năng đó. Nói chung, những người lao động có thể tạo ra hoặc làm được những thứ mà nhiều người tiêu dùng ưa thích, và nếu chỉ có một số ít những người như vậy, sẽ được hưởng mức lương cao nhất. Liên tục rà soát lại các mức lương trong doanh nghiệp của mình dựa trên các mức lương của đối thủ cạnh tranh và dựa trên mức lương chuẩn trên thị trường. Điều này sẽ làm cho nhân viên chú tâm vào công việc mà không còn phải bận tâm xem: làm ở doanh nghiệp này có được hưởng lương như khi làm cho doanh nghiệp khác hay không? Doanh nghiệp cần nghiên cứu tiền lương nhằm xác định mức lương thịnh hành đối với các công việc nhất định trong khu vực. Nghiên cứu, khảo sát tiền lương sẽ cung cấp các thông tin về những mức lương đặc biệt cho các công việc đặc biệt.

Sau khi nghiên cứu mức tiền lương của các công ty khác, mỗi công ty sẽ quyết định chính sách tiền lương của mình cho phù hợp với tình hình thực tế của công ty.

Trường hợp công ty muốn áp dụng mức trả lương giống như các công ty khác mức lương thấp nhất và mức lương của một số công việc chuẩn trong công ty được áp dụng theo giá thị trường khu vực.

Công ty ấn định mức lương cao hơn giá thị trường khi công ty có nhu cầu cần tuyển hoặc thu hút được số lao động có trình độ lành nghề cao để mở rộng sản xuất kinh doanh, tạo uy tín cạnh tranh cho công ty, hoặc khi hoạt động của công ty đạt mức ổn định và hiệu quả kinh tế cao.

Công ty ấn định mức lương thấp hơn giá thị trường trong trường hợp công ty có các khoản phúc lợi và thu nhập thêm cho nhân viên, bảo đảm cho tổng thu nhập của nhân viên không thấp hơn so với công ty khác; hoặc khi công ty tạo cho nhân viên công việc làm ổn định lâu dài hay công ty có khả năng tạo cho nhân viên những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

1.4.2.2. Tình trạng của nền kinh tế

Trong điều kiện nền kinh tế trong nước và quốc tế có nhiều bất ổn thì thù lao lao động luôn biến đổi. Thời kì khủng hoảng kinh tế, các doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, sản xuất bị đình trệ, vì thế doanh nghiệp không có điều kiện để trả lương, trả thưởng đủ cho người lao động chứ chưa nói đến việc trả lương cao. Thế nhưng khi nền kinh tế khởi sắc, phát triển thịnh vượng, các doanh nghiệp làm ăn phát đạt, thì tiền lương, tiền thưởng của người lao động cũng tăng cao hơn, đặc biệt là tiền thưởng theo doanh số, theo kết quả công việc...

1.4.2.3. Các quy định của Nhà nước về lao động

Các luật lệ, điều khoản về tiền lương, tiền công và các khoản phúc lợi được quy định trong Bộ Luật lao động đòi hỏi các tổ chức phải tuân thủ khi xác định và đưa ra các mức tiền lương phù hợp. Tìm hiểu và tuân thủ đúng các quy định của pháp luật về các vấn đề lao động trước khi xây dựng cơ chế trả lương là việc làm bắt buộc.

Với tư cách là một đơn vị hạch toán kinh tế độc lập thì mọi doanh nghiệp đều phải quan tâm đến lợi nhuận. Nhưng với tư cách là một tế bào kinh tế của xã hội, mọi doanh nghiệp đều phải quan tâm đến mọi vấn đề của xã hội đang xảy ra ở bên ngoài doanh nghiệp. Mọi tổ chức đều hoạt động trong khuôn khổ của luật pháp quốc gia. Do đó, khi xây dựng mức lương cho người lao động, doanh nghiệp buộc phải theo luật lệ của nhà nước.

1.4.2.4. Chính sách tạo động lực lao động của tổ chức khác

Trong điều kiện hệ thống thông tin trên thị trường lao động hiện nay những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm vị thế cao trên thị trường. Để cạnh tranh với các đối thủ, tổ chức khác cần điều chỉnh chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực của bản thân tổ chức và các doanh nghiệp khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới mang tính sáng tạo hơn.

1.5. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của một số công ty ở Việt Nam và bài học rút ra cho công ty TNHH MTV du lịch công đoàn Việt Nam

1.5.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số công ty

1.5.1.1. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của khách sạn NIKKO

Khách sạn NIKKO là khách sạn liên doanh giữa hai đối tác Việt Nam và Nhật Bản, với mục tiêu trở thành khách sạn hàng đầu của Việt Nam, có chất lượng phục vụ tốt nhất, thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách đến với khách sạn. Để đạt được mục tiêu trên, lãnh đạo công ty luôn quan tâm đến các hoạt động tạo động lực lao động để kích thích động viên cán bộ, nhân viên của công ty, qua đó tạo sự phấn khởi, hăng say trong công việc và có thái độ làm việc, phục vụ nghiêm túc, lịch sự. Dưới đây là một số điểm nổi bật về các hoạt động tạo động lực lao động tại khách sạn NIKKO

- Thực hiện khen thưởng kịp thời theo thành tích của nhân viên: Khách sạn NIKKO Hà Nội có chính sách khen thưởng kịp thời nhân viên có thành tích trong khách sạn. Một ví dụ đưa ra chứng minh cho sự ghi nhận thành tích của nhân viên và sự động viên kịp thời của lãnh đạo khách sạn với nhân viên của khách sạn, đó là sự ghi nhận thành tích trong các hoạt động văn hóa, văn nghệ, hoạt động công đoàn của khách sạn NIKKO khi đoàn nhân viên của khách sạn NIKKO tham gia vào cuộc thi “Hành trình thăm Thăng Long Hà Nội” được lọt vào vòng chung kết, ban lãnh đạo khách sạn đã kịp thời xuống động viên toàn bộ cán bộ nhân viên và có phần thưởng cho những nhân viên tham gia đóng góp vào sự thành công trong cuộc thi. Sự ghi nhận thành tích và động viên kịp thời này đã tạo động lực tinh thần rất lớn cho nhân viên tích cực làm việc và gắn bó hơn với khách sạn NIKKO Hà Nội.

- Chính sách thăng tiến nội bộ: Chính sách thăng tiến cho nhân viên chỉ ra cho mỗi nhân viên lấy đó làm mục tiêu phấn đấu và làm việc vì doanh nghiệp. Ở khách sạn NIKKO nhân viên cũng có cơ hội thăng tiến qua các chiến dịch tuyển nhân viên trong nội bộ khách sạn. Việc tuyển nhân viên nội bộ sẽ được thông báo cho toàn bộ cán bộ, nhân viên trong khách sạn biết và thông báo rõ về vị trí cần tuyển và yêu cầu để tham gia dự tuyển cho các nhân viên khách sạn được biết để đăng ký thi tuyển. Chính sách thăng tiến nội bộ này đã tạo ra động lực để các nhân viên trong khách sạn nỗ lực làm việc, rèn luyện bản thân để có thể thi tuyển vào các vị trí cao hơn trong tương lai.

- Tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, thân thiện: Khách sạn NIKKO luôn quan tâm, tạo bầu không khí thân thiện dưới mái nhà NIKKO dưới phong cách quản lý của người Nhật. Một trong những chiến dịch tạo ra bầu không khí thân thiện, qua đó tạo động lực lao động cho nhân viên đó là chiến dịch Greeting, saving và được nhiều nhân viên hưởng ứng. Điều này đã tạo ra không khí thân thiện, hứng phấn, làm việc hăng say, từ đó hiệu quả công việc

cao hơn. Ngoài ra, lãnh đạo khách sạn cũng rất quan tâm, tạo điều kiện, giúp đỡ cho cán bộ nhân viên khi có hiếu, hỉ,

- Tổ chức tốt nơi làm việc: Tất cả các nhân viên tại khách sạn NIKKO Hà Nội được làm việc dưới môi trường lao động quốc tế. Nhân viên của khách sạn đến từ các quốc gia khác nhau. Các điều kiện làm việc được đảm bảo áp dụng theo đúng quy định của hợp đồng lao động. Các phương tiện lao động được trang bị theo đúng tiêu chuẩn khách sạn quốc tế và tiêu chuẩn tập đoàn khách sạn NIKKO. Nhân viên trong khách sạn được làm việc trong môi trường sạch, điều hòa không khí và an toàn. Khách sạn có hệ thống để xe có mái che cho nhân viên, có hệ thống treo quần áo sạch, có khóa. Nhân viên được cấp đồng phục khi làm việc và được thay thế khi hỏng và theo hoạt động của khách sạn. Với điều kiện làm việc tốt, các nhân viên của khách sạn rất phấn khởi, cảm giác an toàn khi làm việc và yêu thích công việc hơn và khách sạn hơn.

1.5.1.2. Kinh nghiệm tạo động lực lao động của Công ty TNHH Thương mại FPT

Là một trong những công ty con nổi bật của Tập đoàn FPT - tập đoàn truyền thông, điện tử - viễn thông lớn của Việt Nam, Công ty TNHH Thương mại FPT (FTG) rất chú trọng đến chính sách đãi ngộ và thăng quan tâm đến đời sống của CBNV với phương châm cho CBNV có một cuộc sống “đầy đủ về vật chất và phong phú về tinh thần”. Chính sách này được xây dựng căn cứ trên các tiêu chí: tương xứng với kết quả công việc, đóng góp cho FTG; cạnh tranh theo thị trường; khuyến khích tăng kết quả và chất lượng công việc; công bằng và minh bạch.

❖ Đãi ngộ về vật chất

Năm 2014, FTG đã ban hành chính sách đãi ngộ mới đảm bảo 100% CBNV biết kế hoạch thu nhập năm của mình từ đầu năm nhằm tạo động lực, khuyến khích trực tiếp đến từng cá nhân.

Hệ thống đãi ngộ FTG được phân thành 4 loại gồm:

- Lương: Lương sản xuất kinh doanh (12 tháng); lương tháng thứ 13 được thưởng vào dịp thành lập Tập đoàn và Tết âm lịch;
- Phụ cấp: đi lại, cước điện thoại di động, kiêm nhiệm,...
- Thưởng theo hiệu quả kinh doanh và theo thành thực hiện dự án/công việc;
- Phúc lợi xã hội: bảo hiểm xã hội/y tế/thất nghiệp, khám sức khỏe/bảo hiểm FPT Care, chế độ nghỉ mát, ..

❖ Chính sách thăng tiến

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

❖ Chính sách đào tạo

FTG khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi CBNV phát triển toàn diện về cả năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức. Điều này được thể hiện qua việc FTG liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. CBNV khi tham gia đào tạo được FTG tài trợ một phần hoặc toàn bộ học phí. Năm 2014, FPT đã đầu tư 28,57 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo trong đó có việc tổ chức 1.876 khóa học với sự tham gia của 47.308 lượt CBNV.

Một số chương trình đào tạo chính của FTG

- Đào tạo tân binh: 100% nhân viên mới được tham gia khóa học đào tạo định hướng nhằm bước đầu làm quen với công việc và hiểu thêm về các giá trị cốt lõi của FTG;
- Đào tạo cán bộ công nghệ: Thường xuyên tổ chức đào tạo cập nhật những xu hướng công nghệ mới, đào tạo thi chứng chỉ của những hãng công nghệ hàng đầu để đội ngũ công nghệ nâng cao trình độ và khả năng sáng tạo;
- Đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn: định kỳ hàng năm, nhân viên được đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu công việc;
- Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận: ưu tiên nguồn lực để đào tạo cán bộ nòng cốt trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu cầu phát triển dài hạn của Tập đoàn.

1.5.2. Những bài học rút ra có thể áp dụng ở công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam

Qua việc tìm hiểu hoạt động tạo động lực lao động tại khách sạn NIKKO và Công ty TNHH Thương mại FPT, ta có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm có thể áp dụng hiệu quả tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam:

- Ngoài công cụ cơ bản là tiền lương, cần bổ sung và nâng cao các khoản thu nhập khác cho người lao động ngoài lương (thưởng, quà tặng, ..) những khoản trên tuy giá trị nhỏ, nhưng lại góp phần quan trọng vào việc kích thích tăng động lực lao động; Bên cạnh đó, cần đánh giá đúng thành tích của nhân viên, ghi nhận thành tích nhân viên và có chính sách khen thưởng kịp thời khi nhân viên có thành tích trong công việc.
- Xã hội ngày càng phát triển, tiền lương và thu nhập đôi khi không còn là công cụ hàng đầu để tạo động lực, cần phải áp dụng những phương pháp

mới và sáng tạo hơn, chú trọng nhiều đến đãi ngộ về mặt tinh thần, đầu tư vào không gian, môi trường làm việc để người lao động cảm thấy thoải mái, thân thiện và phát huy sức lao động một cách tốt nhất;

Chú trọng hơn nữa và đầu tư xây dựng các chế độ đào tạo một cách bài bản phát triển nguồn nhân lực – để người lao động khám phá tiềm năng của bản thân, từ đó ngày tăng khả năng thích ứng và say mê hơn đối với công việc.

Cần có chính sách thăng tiến nội bộ hợp lý, công bằng, tạo cơ hội cho tất cả cán bộ nhân viên đều có cơ hội thăng tiến khi đáp ứng tốt về kiến thức, kỹ năng cho từng vị trí công việc.

Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV DU LỊCH CÔNG ĐOÀN VIỆT NAM

2.1 Khái quát về Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam

+ Tên và địa chỉ Công ty:

- Tên gọi đầy đủ bằng tiếng Việt:

Công ty Trách nhiệm hữu hạn một thành viên Du lịch Công đoàn Việt Nam

- Tên ngắn gọn: Công ty Du lịch Công đoàn Việt Nam

- Tên giao dịch quốc tế bằng tiếng Anh: Việt Nam Trade union hotel

+ Trụ sở chính của Công ty: Số 14, đường Trần Bình Trọng, phường Trần Hưng Đạo, quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội

- *Điện thoại:* 04.39421776 *Fax:* 04.39423508

- *Mã số doanh nghiệp/ mã số thuế:* 0100110091

+ Các chi nhánh trực thuộc Công ty:

- Chi nhánh Hải Phòng

- Chi nhánh Hòa Bình

- Chi nhánh Quảng Ninh

- Chi nhánh Sapa

+ Quá trình thành lập và phát triển.

Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam là doanh nghiệp trực thuộc Tổng Liên đoàn Lao động Việt nam. Được thành lập từ ngày 7/11/1989, có trụ sở tại 1B Yết Kiêu, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội. Với chức năng kinh doanh du lịch, ngay sau khi thành lập Công ty đã thành lập 02 phòng Du lịch

nội địa và Du lịch quốc tế. Trong những năm đầu, Công ty đã trở thành đơn vị tổ chức du lịch lữ hành trong nước đông khách nhất của ngành du lịch Việt Nam. Với sự giúp đỡ của Ban đối ngoại TLĐLĐVN, Công ty chủ động xây dựng mối quan hệ với các tổ chức du lịch Công đoàn các nước trên thế giới, đồng thời tham gia các hội chợ du lịch trong và ngoài nước nhằm giới thiệu về đất nước và con người Việt Nam, ký kết hợp đồng đưa khách quốc tế vào Việt Nam. Cùng với việc đón khách vào Việt Nam, công ty còn tổ chức cho các đoàn khách trong nước đi du lịch nước ngoài, nhờ đó trong những năm qua doanh thu du lịch quốc tế vẫn ổn định.

Để tạo cơ sở vật chất cho Công ty có điều kiện kinh doanh ổn định công ty đã mạnh dạn đề nghị Đoàn chủ tịch TLĐLĐVN giao khu đất 14 Trần Bình Trọng cho công ty sử dụng làm văn phòng làm việc. Năm 1999, KSCĐVN tại Hà Nội bắt đầu khởi công xây dựng và đưa vào hoạt động kinh doanh chính thức từ ngày 11/07/2001. Khách sạn có 9 tầng nhà với hơn 11.000m² diện tích phòng đang được sử dụng. Tại đây có 118 phòng nghỉ và gần 2000m² diện tích văn phòng cho thuê; có hội trường, phòng ăn, quầy bar, sân tennis và khu massage - vật lý trị liệu; có đội xe du lịch từ 4 - 45 chỗ, có phòng vé máy bay,... luôn sẵn sàng phục vụ khách 24/24 giờ; có bộ máy điều hành linh hoạt, phong cách phục vụ chuyên nghiệp và mến khách. Chính vì vậy mà công suất sử dụng buồng phòng luôn đạt bình quân trên dưới 80%.

Từ 1 doanh nghiệp trẻ, sau hơn 20 năm phấn đấu và trưởng thành, đến nay Công ty DLCĐVN đã phát triển không ngừng cả về quy mô cũng như phạm vi hoạt động, trở thành một doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực lữ hành và khách sạn của tổ chức Công đoàn Việt Nam với nhiều chức năng kinh doanh: Du lịch trong nước và quốc tế; Khách sạn và Nhà hàng; Vận chuyển du lịch và các dịch vụ du lịch khác; Kinh doanh bất động sản.

Từ năm 2006, phạm vi hoạt động của Công ty được mở rộng ra một số tỉnh thành khu vực phía Bắc, ngoài trụ sở chính tại thành phố Hà Nội, còn có 4 Chi nhánh tại Hạ Long – Quảng Ninh, Đồ Sơn – Hải Phòng, Sapa – Lào Cai, Kim Bôi – Hòa Bình, số lượng CBCNV hiện nay 346 người.

Với 25 năm xây dựng và phát triển, thương hiệu DLCĐVN đã được khẳng định nhờ chính bước đi vững chãi và có định hướng của mình.

Là một công ty kinh doanh đa ngành, những năm qua mũi nhọn trong kinh doanh của Công ty vẫn là kinh doanh dịch vụ du lịch khách sạn. Bằng những kinh nghiệm sau 25 năm hoạt động, Công ty đã đạt được những thành tích xuất sắc. Nhờ có những cố gắng và nỗ lực trong công tác quản lý doanh nghiệp, sử dụng hữu hiệu công tác quảng cáo tiếp thị cho các hoạt động kinh doanh, sự đoàn kết nhất trí trong nội bộ chính là động lực giúp Công ty tạo ra được hiệu quả kinh doanh. Doanh thu của Công ty luôn đạt tỷ lệ tăng trưởng cao, năm sau cao hơn năm trước bình quân 20%/năm. Công ty luôn hoàn thành tốt mọi nghĩa vụ đối với Nhà nước cũng như cơ quan chủ quản là TLĐLĐVN.

Khách sạn kinh doanh chính là cho thuê phòng ngủ; cho thuê văn phòng; phục vụ hội nghị, hội thảo trong nước và quốc tế; tổ chức tiệc cưới và các loại hình tiệc phong phú khác; sản xuất và cung cấp và kinh doanh các loại bánh mỳ, bánh ngọt; kinh doanh hàng lưu niệm...

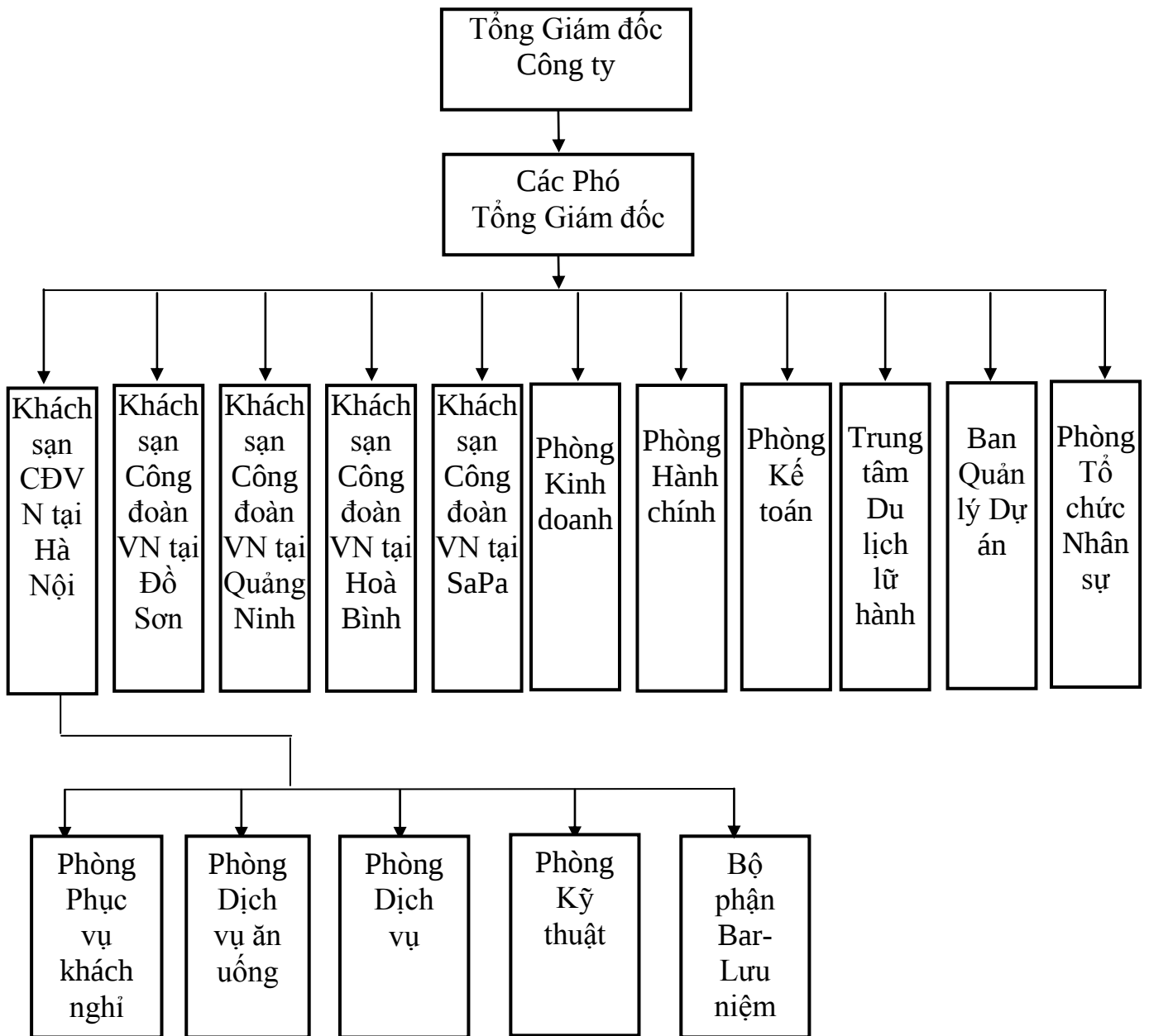
Kết hợp tổ chức, xây dựng các trung tâm dịch vụ du lịch, nghỉ ngơi, giải trí, phải tự chịu trách nhiệm bù đắp về mặt tài chính, đảm bảo kinh doanh có hiệu quả và có tích lũy. Tuân thủ đúng pháp luật và quy chế về hoạt động du lịch của nhà nước. Tích cực hoạt động nâng cao đời sống của người lao động và đảm bảo thường xuyên có công ăn việc làm cho cán bộ nhân viên công ty.

Đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực, chuyên môn giỏi, và có phẩm chất đạo đức; ứng dụng tiến bộ khoa học vào thực tế đảm bảo chất lượng phục vụ và uy tín trong kinh doanh.

Ban Giám đốc công ty được cơ quan quản lý trực tiếp tin tưởng bổ nhiệm, là người có trách nhiệm lớn trước cơ quan pháp luật, cơ quan hành chính và chịu trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ kinh doanh đạt hiệu quả.

Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Công ty Du lịch Công đoàn Việt Nam

Sơ đồ 2.1. MÔ HÌNH TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY



(Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự)

2.1.2. Những đặc điểm của công ty ảnh hưởng tới tạo động lực lao động.

**** Đặc điểm về ngành nghề và lĩnh vực hoạt động của Công ty***

Kể từ khi đi vào hoạt động cho đến năm 2008, Công ty TNHH MTV DLCĐVN đã duy trì được nguồn khách quen ổn định. Từ đó đến nay công suất phòng trung bình hàng năm của khách sạn luôn đạt trên 75%. Các lĩnh vực kinh doanh của khách sạn bao gồm: Dịch vụ cơ bản là kinh doanh dịch vụ cho thuê phòng nghỉ. Đây là lĩnh vực kinh doanh chủ yếu, có lượng khách duy trì ổn định nên luôn được khách sạn chú trọng đầu tư, cải tạo và nâng cấp trang thiết bị góp phần nâng cao hiệu quả doanh thu theo từng năm. Các dịch vụ bổ sung gồm có: Kinh doanh ăn uống đóng góp không nhỏ vào tổng doanh thu của doanh nghiệp, với đặc điểm chủ yếu là phục vụ khách đặt tiệc theo đoàn hoặc tiệc cưới nên tại nhà hàng KSCĐVN lượng khách lẻ được phục vụ không nhiều; Kinh doanh hội nghị hội thảo với lợi thế nằm ở trung tâm thành phố Hà Nội, có không gian rộng, thoáng và uy tín của khách sạn ba sao chuyên tổ chức hội nghị hội thảo nên đây cũng là lợi thế thu hút được đông đảo khách hàng sử dụng dịch vụ. Ngoài các lĩnh vực kinh doanh đó, khách sạn còn có các dịch vụ khác như: tổ chức tour du lịch, hướng dẫn du lịch, cho thuê xe, dịch vụ cho thuê sân tennis,...các dịch vụ này cũng góp phần làm đa dạng, phong phú thêm các hoạt động kinh doanh của khách sạn, làm tăng hiệu quả kinh doanh của Công ty.

**** Đặc điểm về lao động của Công ty***

Đến ngày 31 tháng 12 năm 2015 tổng số CBCNV của Công ty là 346 người, trong đó:

Lao động nữ chiếm 62,35% tổng số CBCNV, tỉ lệ nam thấp hơn, chủ yếu tập chung vào các bộ phận trực tiếp như bàn, bếp, phục vụ khách nghỉ, kỹ thuật.

Số cán bộ có trình độ trên đại học chiếm 2,48%. Đại học và cao đẳng chiếm 56,93%, Trung cấp nghiệp vụ chiếm 42,19%.

Số lượng cán bộ quản lý trong toàn công ty là: 40 người

Trong đó, cơ cấu lao động tại Khách sạn Công đoàn Việt Nam và các chi nhánh như sau:

**Bảng 2.1. Cơ cấu lao động tại Khách sạn Công đoàn Việt Nam
tại Hà nội năm 2015**

Stt	Phòng/Ban	Tổng số	Nam	Nữ	Trình độ			TC/ Sơ cấp
					ThS	ĐH	CĐ	
1	Ban Giám đốc	4	2	2	2	2	0	0
2	Phòng Kinh doanh	15	5	10	1	14	0	0
3	Phòng Tổ chức – đào tạo	4	0	4		4	0	0
4	Phòng Kế toán	17	2	15	1	13	1	2
5	Phòng Dịch vụ Ăn uống	52	19	33		8	6	38
6	Phòng Dịch vụ Hội nghị, tiệc	15	8	7		11	0	4
7	Phòng Hành chính	16	5	11	1	13	1	2
8	Văn phòng Đảng ủy – Công đoàn	3	1	2	1	2	0	0
9	Phòng Phục vụ khách nghỉ	42	11	31		9	10	23
10	Bộ phận Bar – Lưu niệm	7	4	3		1	0	6
11	Phòng Kỹ thuật	17	14	3		3	4	10
12	Ban Quản lý dự án	4	3	1		4	0	0
13	Trung tâm lễ hành	6	2	4		5	1	0
Tổng		202	76	126	6	89	23	85
Tỷ trọng (%)		100	37.6	62.4	3.0	44.1	11.4	42.1

(Nguồn: Phòng tổ chức của Khách sạn Công đoàn Việt Nam tại Hà Nội năm 2015)

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động tại 4 Chi nhánh Hải Phòng, Quảng Ninh, Sa pa, Hòa Bình năm 2015

STT	Phòng/Ban	Tổng số	Nam	Nữ	Trình độ		
					ĐH	CĐ	TC/ Sơ cấp
1	Ban Giám đốc	8	6	2	8	0	0
2	Phòng kinh doanh	20	9	11	16	4	0
3	Phòng Hành chính – cung tiêu	19	9	10	8	9	2
4	Phòng Kế toán	16	1	15	5	9	2
5	Phòng Dịch vụ Ăn uống	34	14	20	6	7	21
8	Phòng Phục vụ khách nghỉ	40	11	29	5	7	28
9	Phòng Kỹ thuật	7	5	2	1	3	3
Tổng		144	55	89	49	39	56
Tỷ trọng (%)		100	38.19	61.81	34.03	27.08	38.89

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Khách sạn Công đoàn Việt Nam tại các Chi nhánh năm 2015)

Qua bảng 2.1, có thể thấy nhân lực nữ tại Khách sạn Công đoàn Việt Nam tại Hà nội chiếm tỉ lệ cao hơn so với nhân lực nam. Do đặc thù kinh doanh chuyên về ngành dịch vụ du lịch khách sạn nên đòi hỏi số lao động nữ cao hơn, số nhân lực có trình độ đại học chiếm 44,1% tổng số lao động tại khách sạn Công đoàn Việt Nam tại Hà nội.

Qua Bảng 2.2 thấy được cơ cấu lao động tại các Chi nhánh chưa được đồng đều số người có trình độ đại học còn thấp chỉ chiếm 34,03%, số lao động. Do đó lực lượng lao động bình quân chưa đồng đều dẫn đến khi vào mùa

du lịch sẽ bị thiếu nhân sự phục vụ vì số lượng khách tăng cao mà số lượng nhân viên có trình độ nghiệp vụ chuyên môn quản lý chưa cao, đặc biệt là khả năng ngoại ngữ, kỹ năng giao tiếp với khách nước ngoài vẫn chưa đáp ứng được hết các dịch vụ mà khách hàng yêu cầu.

Qua thống kê lao động, tỷ lệ lao động ở các Chi nhánh có trình độ Đại học và cao đẳng thấp, tỷ lệ lao động tốt nghiệp Trung cấp và sơ cấp nghiệp vụ là chủ yếu (chiếm 38,89%) nên số lao động trực tiếp đã đảm bảo được nhưng khả năng nghiệp vụ chưa cao, tính chuyên nghiệp còn thiếu vì vậy việc đào tạo phải được ban lãnh đạo Công ty và lãnh đạo các chi nhánh phải quan tâm sát sao về việc tập huấn, đào tạo về nghiệp vụ nhiều hơn nữa nhằm đáp ứng mọi dịch vụ của khách sạn .

** Hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty*

Trong giai đoạn từ năm 2013 – 2015, hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam đã đạt được một số kết quả như sau:

Bảng 2.3: Kết quả kinh doanh của KSCĐVN tại Hà Nội giai đoạn 2013- 2015

Stt	Chỉ tiêu	Đơn vị Tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	So sánh 2015/2013	
						± (Tăng/giảm)	%
1	Tổng số lượng phòng nghỉ	Phòng	120	120	120		
2	Công suất sử dụng phòng	%	85	88	84,5		
3	Doanh thu phòng nghỉ	Trđ	24,500	25,800	24,200	-300	-1.22
4	Doanh thu dịch vụ ăn uống	Trđ	10,500	14,250	11,200	700	6.67
5	Doanh thu hội nghị	Trđ	3,600	3,800	4,250	650	18.06
6	Doanh thu phí hội trường cưới	Trđ	1,900	2,150	1,750	-150	-7.89
7	Doanh thu quầy bánh	Trđ	750	1,100	750	0	0.00
8	Doanh thu quầy Bar ngoài trời	Trđ	65	97	75	10	15.38
9	Doanh thu văn phòng cho thuê	Trđ	5,470	5,470	5,470	0	0.00
10	Doanh thu hoạt động DL nội địa	Trđ	3,480	3,170	2,450	-1,030	-29.60
11	Doanh thu hoạt động DL quốc tế	Trđ	3,850	3,550	2,190	-1,660	-43.12
12	Doanh thu đồ ăn đặt phòng	Trđ	160	175	180	20	12.50
13	Doanh thu khác	Trđ	9,340	11,667	26,685	17,345	185.71
14	Tổng doanh thu năm	Trđ	63,615	71,229	79,200	15,585	24.50
15	Thu nhập BQ lao động	trđ/ người	4.950	5.788	6.424	1.474	29.78

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty năm 2015)

Tính đến năm 2016, KSCĐVN đã đi vào hoạt động được 15 năm, các mặt quản lý đã đi vào ổn định. Do nắm bắt được tình hình phát triển của ngành, CBCNV trong toàn khách sạn luôn đoàn kết, quyết tâm hoàn thành tốt nhiệm vụ kinh doanh, nâng cao chất lượng phục vụ khách, nâng cao tay nghề, nâng cao trình độ ngoại ngữ, nắm bắt mở rộng quan hệ bạn hàng, tiếp thu cầu thị ý kiến đóng góp của khách hàng, áp dụng các phương pháp chăm sóc khách hàng tối ưu nhất phù hợp với từng loại hình dịch vụ, từng thời điểm, từng đối tượng khách hàng để từ đó hoàn thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ trong điều kiện cho phép... Chính nhờ sự cố gắng này mà tổng doanh thu của Khách sạn Công đoàn tại Hà Nội trong năm 2015 là 79,200,000,000VNĐ, lượng tăng là 15,585,000,000đ, tăng 24,50% so với năm 2013.

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các chi nhánh và toàn Công ty khá ổn định trong những năm gần đây. Cụ thể, xem bảng 2.4 dưới đây

Bảng 2.4: Kết quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh thuộc Công ty giai đoạn 2013- 2015

STT	Các chỉ tiêu	Đơn vị	2013	2014	2015	Chênh lệch	
						15/13	
						±	%
Khách sạn CĐVN tại Đồ Sơn – Hải Phòng							
1	Tổng doanh thu	triệu đồng	7,500	9,375	10,800	3,300	44.00
2	Tổng chi phí	triệu đồng	7,142.5	8,905	10,269.2	3,126	43.78
3	Lợi nhuận	triệu đồng	357.5	470.5	530.8	173	48.48
Khách sạn CĐVN tại Hạ Long – Quảng Ninh							
1	Tổng doanh thu	triệu đồng	4,500	5,715	6,356	1,856	41.24

2	Tổng chi phí	triệu đồng	4,263.5	5,361.3	5,938.7	1,675	39.29
3	Lợi nhuận	triệu đồng	236.5	353.7	417.3	181	76.45
Khách sạn CĐVN tại Kim Bôi – Hòa Bình							
1	Tổng doanh thu	triệu đồng	8,492	10,615	14,042	5,550	65.36
2	Tổng chi phí	triệu đồng	7,916.4	9,867	13,013.5	5,097	64.39
3	Lợi nhuận	triệu đồng	575.6	748	998.5	422	73.47
Khách sạn CĐVN tại SaPa – Lào Cai							
1	Tổng doanh thu	triệu đồng	4,350	5,568	6,437	2,087	47.98
2	Tổng chi phí	triệu đồng	4,098.5	5,169.5	5,965.7	1,867	45.56
3	Lợi nhuận	triệu đồng	251.5	398.5	471.3	220	87.40
Toàn Công ty							
1	Tổng doanh thu	triệu đồng	113,457	119,502	133,805	20,348	17.93
2	Tổng chi phí	triệu đồng	108,235.9	113,231.1	126,737.1	18,501	17.09
3	Lợi nhuận	triệu đồng	5,221.1	6,270.9	7,067.9	1,846	35.37

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty năm 2015)

Số liệu bảng 2.4 cho thấy:

Các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận, thu nhập của tất cả các chi nhánh và toàn công ty năm sau đều cao hơn năm trước. Cụ thể:

- Tổng doanh thu năm 2013 là 113,457 triệu đồng, năm 2014 tăng lên 119,502 triệu đồng (tăng 5,32% so với năm 2013), năm 2015 tăng lên 133,805 triệu đồng (tăng 17,93% so với năm 2013)

- Lợi nhuận năm 2013 đạt 5,221.1 triệu đồng, năm 2014 đạt 6,270.9 triệu đồng (tăng 20,1% so với năm 2013) và năm 2015 lợi nhuận đạt là 7,067.9 triệu đồng (tăng 35,37% so với năm 2013)

Như vậy, có thể nói công ty có mức tăng trưởng khá ổn định qua các năm, làm ăn có lãi và hoạt động có hiệu quả trong những năm gần đây. Vì thế, công tác trả lương, thưởng của người lao động luôn giữ ổn định và phát triển, công ty trả lương, thưởng đều, không nợ lương, các quỹ phúc lợi và dịch vụ được trích từ lợi nhuận sau thuế cũng sẽ được tăng cường, đóng góp được thêm vào nguồn thu nhập của người lao động.

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động ở công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam

2.2.1. Phân tích quá trình xác định nhu cầu của người lao động

Hiện tại, Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam chưa tiến hành xác định nhu cầu của người lao động để làm căn cứ thực hiện các biện pháp tạo động lực nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động trong công ty. Ban lãnh đạo công ty có quan điểm về tạo động lực lao động là thực hiện tốt các chế độ, chính sách về quản lý và sử dụng nhân lực như thực hiện trả lương đúng thời hạn cho người lao động, đáp ứng đúng các chính sách đãi ngộ theo luật pháp quy định... sẽ tạo được động lực cho người lao động. Đây là một hạn chế trong tạo động lực lao động của công ty bởi theo học thuyết nhu cầu của Maslow đã chỉ ra rằng mỗi người đều có những nhu cầu khác nhau tại các thời điểm khác nhau, mức độ ưu tiên đạt được lợi ích từ các nhu cầu đó cũng không giống nhau. Do đó, công ty cần xác định được nhu cầu của từng loại lao động trong công ty sẽ có biện pháp kích thích đúng hơn, trúng hơn, hiệu quả tạo động lực lao động sẽ cao hơn.

Để có cơ sở phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty và làm cơ sở đề xuất giải pháp tạo động lực lao động, Tác giả đã tiến hành điều

tra bằng phiếu bảng hỏi để xác định nhu cầu của người lao động và đánh giá của người lao động về các hoạt động tạo động lực tại Công ty.

Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi cho thấy, nhu cầu có thu nhập cao là nhu cầu lớn nhất của đại bộ phận người lao động, tiếp đến là nhu cầu có công việc ổn định, điều kiện làm việc tốt, có cơ hội thăng tiến,... Cụ thể, xem bảng số liệu 2.5 dưới đây:

Bảng 2.5. Hệ thống nhu cầu của người lao động tại công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam

Đơn vị: Phiếu

ST T	Tiêu chí	Mức độ quan trọng			
		Lãnh đạo, quản lý	Nhân viên phòng ban	Công nhân	Tính chung toàn công ty
1	Công việc tạo cơ hội khẳng định mình	1	9	9	9
2	Công việc phù hợp với khả năng	4	7	4	6
3	Công việc ổn định	8	2	3	2
4	Được tự chủ trong công việc	5	5	6	5
5	Điều kiện làm việc tốt	7	4	2	3
6	Cơ hội học tập nâng cao trình độ	9	6	7	7
7	Mối quan hệ trong Công ty tốt	6	8	5	8
8	Thu nhập cao	3	1	1	1
9	Khả năng thăng tiến cao	2	3	8	4

(Nguồn: Kết quả điều tra của Tác giả)

Kết quả điều tra cũng cho thấy sự khác biệt về nhu cầu giữa các loại lao động đảm nhận các vị trí công việc khác nhau trong doanh nghiệp. Đối với công nhân, nhu cầu về mức thu nhập cao được đánh giá là nhu cầu quan trọng

bậc nhất với họ, tiếp theo là nhu cầu về điều kiện làm việc tốt, công việc ổn định và công việc phù hợp với khả năng. Nhóm nhu cầu về cơ hội thăng tiến và cơ hội khẳng định mình xếp ở mức ít quan trọng (mức 8,9). Điều này khá phù hợp với học thuyết mà Maslow đưa ra bởi công nhân là những người được đào tạo ở trình độ thấp, đảm nhận công việc trực tiếp, dễ xảy ra tai nạn lao động thì nhu cầu về sinh lý (muốn có thu nhập cao để trang trải cuộc sống) và nhu cầu an toàn (công việc ổn định, điều kiện làm việc đảm bảo, công việc phù hợp với khả năng) là quan trọng nhất. Như vậy, đối với công nhân những nhu cầu bậc thấp chưa được thỏa mãn do mức thu nhập của họ không cao. Hơn nữa, do đặc thù công việc luôn tiếp xúc với tiếng ồn lớn, nhiệt độ cao, nên nhu cầu về điều kiện làm việc và trang thiết bị bảo hộ lao động được ưu tiên hàng đầu. Những nhu cầu về cơ hội thăng tiến và cơ hội khẳng định mình ít được quan tâm hơn.

Đối với nhân viên ở các phòng ban, nhu cầu quan trọng nhất cũng là mức thu nhập cao, vì lương của họ cũng chỉ ở mức đáp ứng đủ nhu cầu sống hàng ngày, tiếp đến là nhu cầu có công việc ổn định, có cơ hội thăng tiến và điều kiện làm việc tốt. Đối với cán bộ lãnh đạo và quản lý trong công ty, thì nhu cầu quan trọng là nhu cầu về công việc có cơ hội khẳng định mình, có khả năng thăng tiến, và thứ 3 là thu nhập cao. Như vậy, đối với chức danh lãnh đạo, quản lý trong công ty thì thứ bậc quan trọng của các nhu cầu có sự khác biệt lớn với các nhóm còn lại.

2.2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua hệ thống kích thích vật chất

Phương thức trả lương: Hàng tháng, Công ty căn cứ vào biểu điểm phân loại phòng ban, bộ phận để giao khoán hệ số tiền lương cho cán bộ quản lý, cán bộ chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên. Trong đó, phòng loại I bao gồm

phòng kinh doanh, phục vụ khách nghỉ, phòng dịch vụ ăn uống, ban quản lý dự án; Phòng loại II bao gồm phòng tổ chức hành chính, văn phòng Đảng ủy, phòng dịch vụ. Nhân viên nghiệp vụ nhóm I bao gồm nhân viên kế toán, nhân viên ban quản lý dự án; Nhân viên nghiệp vụ nhóm II bao gồm nhân viên nghiệp vụ của các phòng thuộc nhóm II.

Công thức tính lương: Tiền lương của từng cán bộ công nhân viên được tính như sau:

Σ Quỹ lương thực hiện

$$\text{TL từng người} = \frac{\text{-----}}{\text{Tổng hệ số lương tháng}} \times \text{HSL tháng của từng người}$$

Trong đó:

- HSL tháng = HS bình xét x (HS thâm + HS + HS công) x (Điểm phụ + Ngày)

từng người (A,B,C) niên đào tạo việc cấp ca 3) công TT

+ *Điểm phụ cấp ca 3* = (Ngày công ca 3 x 130%)

+ *Hệ số bình xét:* Các đơn vị cuối tháng gửi bảng chấm cùng bảng bình xét của từng cá nhân để thanh toán và phân phối lương. Hệ số bình xét gồm 2 loại là:

- Loại A = 1,0 Áp dụng đối với CBCNV hoàn thành tốt nhiệm vụ

- Loại B = 0,8 Áp dụng đối với CBCNV hoàn thành nhiệm vụ được giao ở mức bình thường

+ *Hệ số thâm niên:* Đối với CBCNV ký hợp đồng lao động từ 12 tháng lên được tính thâm niên công tác. Cứ đủ 1 năm công tác thì được tính thêm thâm niên là 0,04/năm, nhưng hệ số thâm niên được hưởng tối đa không quá 0,6 (không quá 15 năm).

+ *Hệ số công việc:* 1,9 – 2,4 tùy nhân viên thuộc từng nhóm lao động (Có bảng cho ở phụ lục)

+ *Hệ số đào tạo:* Hệ số đào tạo được chia ra:

- Hệ số trình độ được sử dụng đúng bằng cấp là:

Trình độ đại học: Hệ số 0,2

Trình độ cao đẳng: Hệ số 0,15

Trình độ trung cấp: 0,1

- Hệ số trình độ được sử dụng không đúng bằng cấp là:

Trình độ đại học: Hệ số 0,15

Trình độ cao đẳng: Hệ số 0,07

Trình độ trung cấp: 0,05

Công thức tính lương của Công ty cho thấy, tiền lương của người lao động dựa trên:

+ Kết quả thực hiện hoàn thành công việc của người lao động (Người lao động hoàn thành tốt thì đạt loại A, được hưởng hệ số 1,0; Hoàn thành ở mức độ bình thường thì chỉ được hệ số 0,8). Điều này, kích thích người lao động cố gắng hoàn thành tốt công việc để được hệ số bình xét cao.

+ Đã tính theo thâm niên (Thâm niên càng cao thì hệ số thâm niên càng cao), trình độ đào tạo (Trình độ đào tạo càng cao thì hệ số đào tạo càng cao) và mức độ phức tạp công việc (Công việc thuộc nhóm lao động phức tạp sẽ có hệ số công việc cao hơn), điều này sẽ kích thích người lao động gắn bó lâu dài với công ty, tích cực học tập nâng cao trình độ và đảm nhận công việc phức tạp.

+ Tính theo ngày công làm việc thực tế, góp phần tạo ý thức cho người lao động tuân thủ nội quy, kỷ luật đặc biệt là tuân thủ về thời gian làm việc và nghỉ ngơi của công ty.

Như vậy, cách tính lương như trên cho thấy phân phối tiền lương của công ty cơ bản đảm bảo công khai, công bằng, hợp lý cho từng người, từng bộ phận lao động. Người lao động làm việc gì hưởng lương công việc đó theo hệ số lương giao khoán theo kết quả bình xét thi đua, trình độ đào tạo, thâm niên công tác và mức độ phức tạp công việc. Tuy nhiên, cách tính lương trên còn một số hạn chế, dẫn đến thiếu công bằng trong phân phối tiền lương và đặc

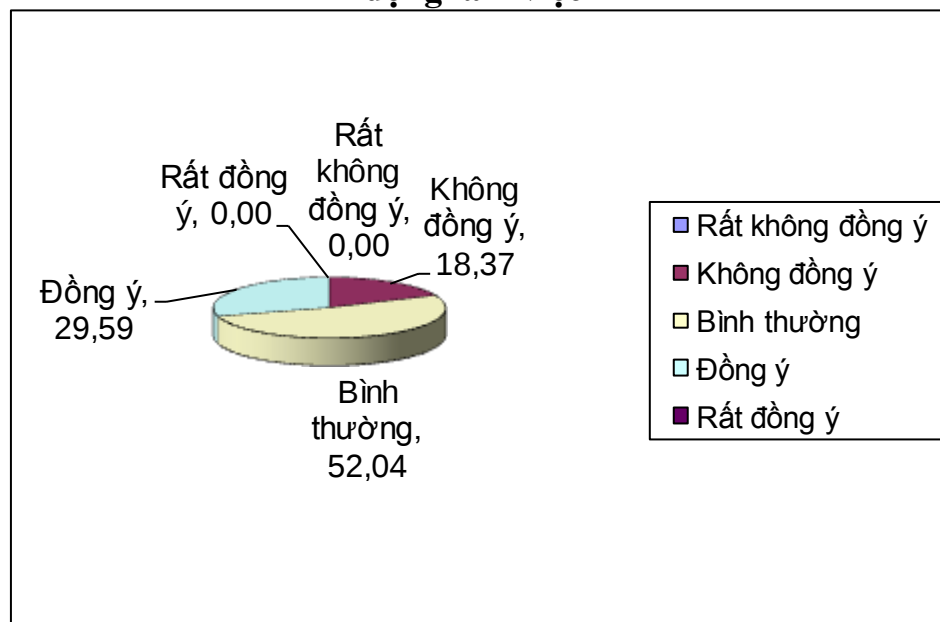
biệt chưa có tính kích thích mạnh mẽ để người lao động nỗ lực hết mình để hoàn thành tốt công việc. Cụ thể:

- Hệ số bình xét chỉ có 2 mức là Loại A (hệ số 1,0) và loại B (Hệ số 0,8), khoảng giãn cách không nhiều, còn mang tính bình quân. Hơn nữa, công ty chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí bình xét thi đua cụ thể, việc bình xét thi đua do các phòng tự bình xét và bình bầu một cách cảm tính (Thông thường nếu không xảy ra lỗi nghiêm trọng thì đều được loại A). Điều này, đã không phản ánh đúng hiệu quả làm việc của mỗi người.

- Tiền lương phụ thuộc quá nhiều vào thâm niên và bằng cấp, trong khi đó hệ số công việc có khoảng giãn cách không lớn giữa các công việc khác nhau (2,4; 2,2; 2,1; 2,0; 1,9) điều này dẫn đến việc trả lương chưa thực sự phản ánh đúng mức độ phức tạp công việc. Giữa công việc phức tạp và công việc giản đơn chênh lệch nhau không nhiều. *(Xem phụ lục về hệ số công việc)*

Để đánh giá về mức độ công bằng và hiệu quả trong trả lương tại công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Biểu đồ 2.1. Tiền lương đảm bảo sự công bằng và kích thích người lao động làm việc

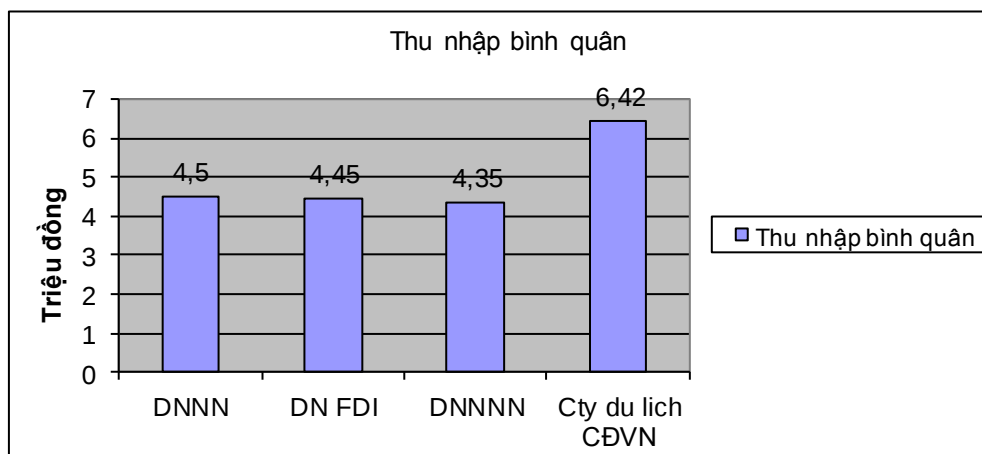


(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả cho thấy có 29,59% người đồng ý, 18,37% không đồng ý, 52,04% có câu trả lời là bình thường. Điều này cho thấy vẫn còn một số lượng không nhỏ người trả lời phiếu cho rằng trả lương của công ty chưa thực sự công bằng và hiệu quả. Nguyên nhân họ cảm thấy chưa được công bằng và không thích thích làm việc chủ yếu là do nhận thấy công ty chưa có hệ thống tiêu chí đánh giá thực hiện công việc cụ thể nên tiền lương nhiều khi chưa phản đúng kết quả làm việc trong tháng của họ. Bên cạnh đó, số câu trả lời là bình thường là rất lớn (52,04%) cho thấy người lao động cũng chỉ chấp nhận cách phân phối tiền lương như vậy, chứ chưa thực sự được thỏa mãn, hài lòng với cách phân phối tiền lương như vậy.

- Xét về mức tiền lương, thu nhập bình quân: Thu nhập bình quân của Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam khá cao và tăng nhanh qua các năm. Cụ thể, thu nhập bình quân năm 2013 chỉ là 4,95 triệu đồng, năm 2014 là 5,788 triệu đồng và năm 2015 tăng lên đạt 6,424 triệu đồng. So với mức thu nhập bình quân của các loại hình doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội cho thấy công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam có mức thu nhập bình quân khá cao, cao hơn so với mặt bằng tiền lương, thu nhập của các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội. Cụ thể, dưới đây là biểu đồ so sánh mức thu nhập bình quân của công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam với thu nhập bình quân của các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội.

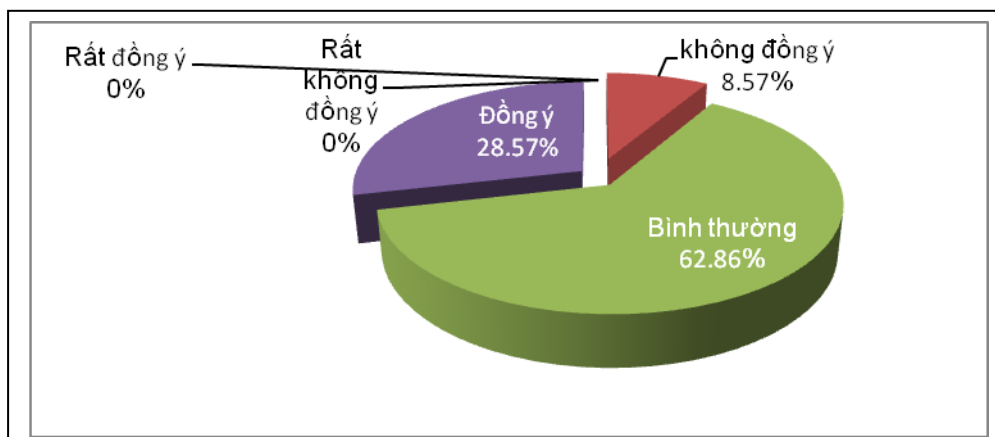
Biểu đồ 2.2. So sánh thu nhập bình quân năm 2015



(Nguồn: Tổng hợp của tác giả theo báo cáo của Sở LĐTBXH Hà Nội về tiền lương, thu nhập của các loại hình doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội)

Mức thu nhập bình quân của doanh nghiệp nhà nước chỉ là 4,5 triệu đồng, của doanh nghiệp đầu tư nước ngoài là 4,45 triệu đồng và của các doanh nghiệp ngoài nhà nước là 4,35 triệu đồng. Mức thu nhập cao, cao hơn so với mặt bằng chung đã góp phần kích thích, tạo động lực lao động cho cán bộ nhân viên tại công ty, tạo sự gắn bó trung thành của người lao động với công ty. Để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về mức tiền lương, thu nhập của người lao động tại công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Biểu đồ 2.3. Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân, gia đình



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Câu hỏi về mức lương có đảm bảo cuộc sống của người lao động không thì đa phần câu trả lời là bình thường chiếm 62.86%, không đồng ý chiếm tỷ lệ rất thấp 8.57% và đồng ý là 28.57%. Điều này cho thấy mức thu nhập hiện tại đã đủ đáp ứng các nhu cầu cơ bản của người lao động, tạo cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó với công ty.

Có được mức thu nhập cao, ổn định và có chiều hướng tăng lên qua các năm như vậy là nhờ vào sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty và đặc biệt là do hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty đạt mức cao và ổn định trong những năm qua nên khả năng tài chính của công ty vững vàng và có thể chi trả tiền lương, thưởng cao và ổn định.

Tiền thưởng

Cùng với tiền lương, tiền thưởng cũng là một yếu tố kích thích vật chất quan trọng, vì tiền lương đơn thuần không phản ánh hết chất lượng công việc, mức độ phức tạp, yêu cầu công việc và sự đóng góp của tập thể, cá nhân. Ngoài ra, nó còn kích thích con người về mặt tinh thần, là niềm tự hào, sự hãnh diện, thể hiện họ được tôn vinh trước cộng đồng. Nếu biết sử dụng tiền thưởng một cách hợp lý, đúng lúc, thì nó sẽ thôi thúc lòng nhiệt huyết của người lao động, thôi thúc họ phấn đấu vươn lên ngày một tốt hơn. Nhận thức được tầm quan trọng của tiền thưởng, công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam đã áp dụng các hình thức trả thưởng: thưởng hoàn thành công việc, thưởng đột xuất do đạt các thành tích xuất sắc, thưởng do đạt các chỉ tiêu của phong trào thi đua.

**** Thưởng hoàn thành công việc***

Đây là hình thức thưởng đối với những cá nhân, tập thể hoàn thành đúng thời hạn công việc quy định, hoặc có thể hoàn thành sớm hơn dự kiến nhưng phải đảm bảo được chất lượng công việc. Hình thức này sẽ khuyến khích người lao động làm việc hăng say hơn, có trách nhiệm hơn, đảm bảo hiệu quả kinh doanh đạt mức và vượt mức kế hoạch đề ra.

**** Thưởng đột xuất do đạt thành tích xuất sắc***

Điều kiện khen thưởng:

- *Đối với cá nhân*: có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, có biện pháp tiết kiệm chi phí so với định mức kế hoạch đã dự kiến ban đầu, có biện pháp quản lý đem lại hiệu quả cao trong thực tế, hoàn thành xuất sắc các kế hoạch được giao.

- *Đối với tập thể*: hoàn thành xuất sắc kế hoạch được giao về mặt tiến độ, chất lượng và hiệu quả.

Mức thưởng: *Với cá nhân*: tối đa không quá 1 triệu đồng/người/lần.

Với tập thể: tối đa không quá 5 triệu đồng/đơn vị/lần.

Mức thưởng trên có thể thay đổi tùy thuộc vào đặc điểm, tình hình kinh doanh từng giai đoạn và mức độ thành tích đạt được của cá nhân hay tập thể.

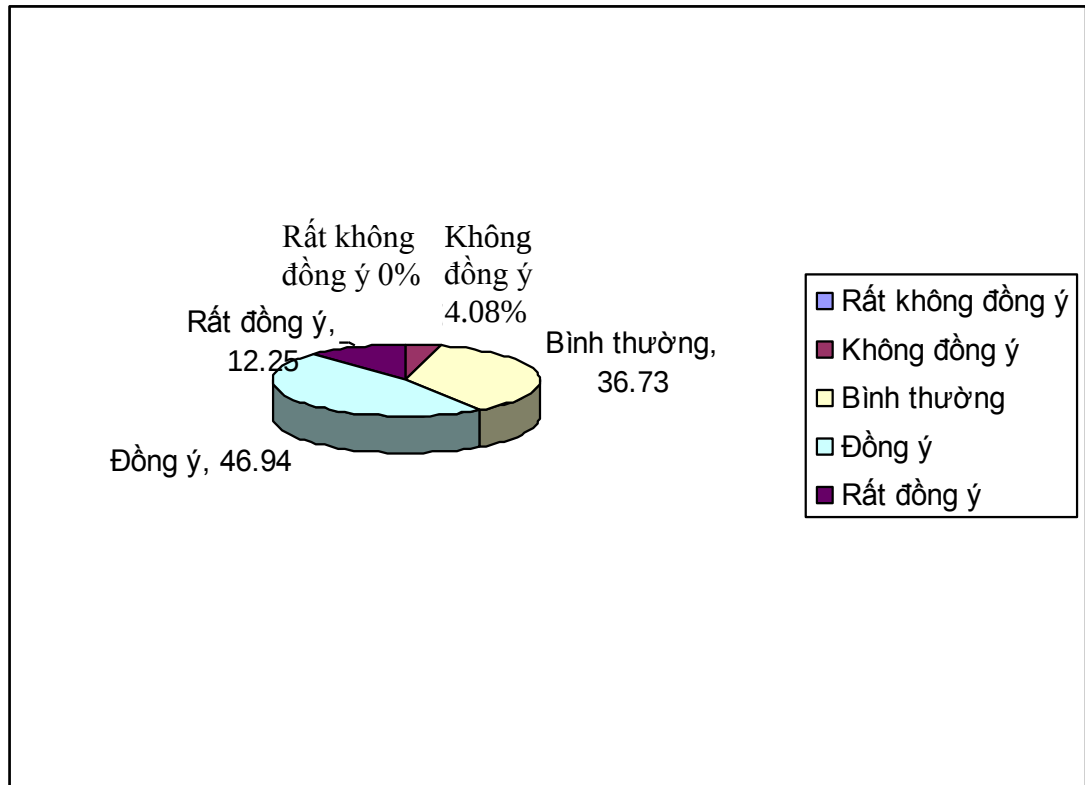
** Thưởng do đạt các chỉ tiêu, danh hiệu của phong trào thi đua.*

- *Với cá nhân*: đạt lao động tiên tiến cấp công ty được thưởng $\frac{1}{2}$ tháng lương, đạt chiến sĩ thi đua lao động giỏi cấp ngành được thưởng 1 tháng lương.

- *Với tập thể*: tập thể lao động tiên tiến cấp công ty được thưởng 4-5 triệu đồng; tập thể lao động xuất sắc cấp ngành được thưởng 5-7 triệu đồng.

Đánh giá của người lao động về tính hiệu quả, kích thích lao động làm việc cho thấy có 12,25% rất đồng ý, có 46,94% người lao động đồng ý cho rằng tiền thưởng của công ty có tính kích thích người lao động làm việc tích cực, hiệu quả và chỉ có 4,08% ý kiến cho rằng tiền thưởng chưa đem lại hiệu quả và chưa kích thích người lao động làm việc tích cực. Khi được hỏi thì những người cho rằng các chế độ tiền thưởng của công ty chưa hiệu quả và chưa có tính kích thích vì việc đánh giá thi đua xét thưởng còn chưa tốt, chưa có hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể nên nhiều khi tiền thưởng còn chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành, cống hiến của người lao động. Cụ thể, xem biểu đồ dưới đây.

Biểu đồ 2.4. Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích người lao động làm việc



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Có được mức tiền lương, thu nhập cao, ổn định và có chiều hướng tăng lên qua các năm như vậy là nhờ vào sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty và đặc biệt là do hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty đạt mức cao và ổn định trong những năm qua nên khả năng tài chính của công ty vững vàng và có thể chi trả tiền lương, thưởng cao và ổn định.

*** Phúc lợi, dịch vụ**

- Tổ chức thực hiện các phúc lợi, dịch vụ bắt buộc

Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn, bảo hiểm thất nghiệp: Hàng tháng, công ty đóng bảo hiểm xã hội bằng 18% tổng quỹ tiền lương, 3% bảo hiểm y tế, 2% kinh phí công đoàn, 1% bảo hiểm thất nghiệp.

Người lao động đóng bảo hiểm xã hội 8%, đóng bảo hiểm y tế 1,5%, đóng bảo hiểm thất nghiệp 1%.

Số người tham gia bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp của công ty đến hiện tại là 100%.

** Tổ chức thực hiện phúc lợi, dịch vụ tự nguyện.*

Trong năm 2015 vừa qua, quỹ phúc lợi của công ty đã sử dụng như sau:-
Phúc lợi ngày lễ, tết truyền thống:

+ Tết Dương lịch, ngày 2/9, ngày 30/4, ngày 10/3 Âm lịch: Công nhân viên có thời gian làm việc tại công ty trên 12 tháng được thưởng 700.000 đồng/người; dưới 12 tháng là 500.000 đồng/người.

+ Tết Âm lịch:

- Tổng Giám đốc: 20 triệu đồng, Phó Tổng giám đốc: 15 triệu đồng/người.

- Trưởng các phòng ban: 15 triệu đồng/ người

- Công nhân viên có thời gian làm việc trên 12 tháng: 9 triệu đồng/người.

- Công nhân viên có thời gian làm việc dưới 12 tháng: 7 triệu đồng/ người.

Ngoài ra, ngày Quốc tế phụ nữ và ngày phụ nữ Việt Nam, công ty tổ chức liên hoan cho các nhân viên nữ và mỗi người được nhận một món quà trị giá 300.000 đồng.

- Một số phúc lợi, dịch vụ khác:

Trợ cấp đi lại: công ty áp dụng quy chế sử dụng phương tiện đi lại cho cán bộ lãnh đạo và cán bộ công nhân viên phục vụ cho đi công tác xa, nhằm tạo điều kiện tốt nhất cho họ hoàn thành nhiệm vụ, cụ thể như: Bố trí xe riêng cho Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc; đối với công nhân viên thì tùy theo từng công việc có thể sử dụng xe của công ty hoặc phương tiện cá nhân và được thanh toán chi phí đi lại theo quy định.

Công ty luôn quan tâm đến đời sống của cán bộ công nhân viên, động viên, thăm hỏi, trợ cấp tiền khi người lao động gặp hoàn cảnh khó khăn, bệnh tật, mất sức lao động, nghỉ hưu, gia đình có hiếu, hỷ,...Mức trợ cấp tùy từng trường hợp, hoàn cảnh cụ thể, trích từ quỹ Phúc lợi.

Công ty đã xây dựng khu nhà ăn tập thể, giúp đảm bảo được sức khỏe, tiết kiệm chi phí cho người lao động. Công ty cũng tổ chức mỗi năm 1 lần khám sức khỏe cho toàn bộ nhân viên.

Như vậy, so với tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và các khoản phúc lợi tuy có giá trị nhỏ hơn nhưng cũng đóng góp một phần không nhỏ tạo nên thu nhập của người lao động, giúp người lao động nhiều hơn trong việc trang trải và lo toan cho cuộc sống.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua thông qua hệ thống kích thích tinh thần

**** Công tác quy hoạch, sử dụng cán bộ quản lý***

Công tác quy hoạch cán bộ quản lý của Công ty được thực hiện theo quy chế. Quy chế quy hoạch được xây dựng trên cơ sở chiến lược phát triển của Công ty, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và các nhiệm vụ trọng tâm khác; quy hoạch cán bộ trên cơ sở thực trạng của đội ngũ CBQL, tiêu chuẩn từng chức danh. Công ty có quy chế giao cho phòng ban có chức năng và quyền hạn (Phòng Tổ chức nhân sự) để kiểm tra, khảo sát, lựa chọn cán bộ, lập quy hoạch và tổ chức đào tạo bồi dưỡng. Các phòng ban bộ phận trong Công ty giới thiệu cán bộ kế cận thay thế có trách nhiệm bồi dưỡng đào tạo để thay thế. Công ty xây dựng thời gian quy hoạch cán bộ được xác định theo từng kỳ sản xuất trên cơ sở tiêu chí về chuyên môn, năng lực, phẩm chất, khả năng phát triển. Như vậy, công tác quy hoạch tuy đã có những định hướng nhất định nhưng qua kết quả phân tích thực tế cho thấy, công tác quy hoạch CBQL chưa được quan tâm đúng mức, chủ yếu vẫn nặng về giải quyết những công

việc cụ thể, trước mắt, lực lượng cán bộ quản lý vẫn còn non về kinh nghiệm nên chưa chủ động trong việc xử lý tình huống công việc, cần xác định chính xác hơn về nhu cầu cán bộ để việc quy hoạch cán bộ đảm bảo phù hợp cho nhiều giai đoạn khác nhau.

**** Phân công, bố trí công việc***

Ngay từ khi tuyển dụng, Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam đã đưa ra một bản phân tích công việc, trong đó mô tả đầy đủ đặc điểm công việc, các tiêu chí cần đạt được, môi trường, điều kiện làm việc,... để ứng viên hiểu rõ về công việc mình sẽ nhận. Xuyên suốt quá trình làm việc, cán bộ công nhân viên cũng phải tuân theo đúng bản yêu cầu công việc đó, làm tiêu chí để đánh giá thực hiện công việc.

Công ty cũng đưa ra những tiêu chí khá hợp lý trong phân công công việc như:

- Phân công công việc theo trình độ lao động: Người lao động trình độ cao sẽ được nắm giữ vị trí có yêu cầu công việc với mức độ phức tạp cao hơn. Ví dụ: trưởng phòng phải có trình độ đại học trở lên, có nhiều kinh nghiệm chuyên môn và quản lý.

- Phân công lao động theo sở trường của người lao động: người lao động có năng lực, sở trường trong lĩnh vực nào thì sẽ được phân công đảm nhiệm vị trí phù hợp. Ví dụ: Cùng là nhân viên kinh doanh, nhưng những người có kỹ năng mềm tốt, mạnh dạn, khả năng ngoại giao linh hoạt... sẽ được phân công đi tiếp xúc với khách hàng; những người chưa tốt những kỹ năng trên có thể phụ trách giấy tờ, hợp đồng, bán hàng qua điện thoại...

Như vậy, công tác phân công lao động của Công ty đã hướng tới sử dụng lao động hợp lý, phát huy hết sở trường của người lao động, giúp họ đảm đương những vị trí phù hợp từ đó gia tăng hứng thú và động lực làm việc. Tuy nhiên, công tác phân công lao động của Công ty cũng vẫn tiến hành chủ yếu dựa vào

bằng cấp, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý, nên căn cứ để phân công công việc còn chưa có tính khoa học và tính hệ thống.

Bảng 2.6: Đánh giá của người lao động về phân công công việc

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Mức độ hài lòng Tiêu chí đánh giá	1	2	3	4	5	Tổng	
						%	Số phiếu
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công rõ ràng, hợp lý	5,23	19,81	8,89	55,82	10,05	100	98
Công việc thú vị, thử thách	11,48	41,26	10,34	26,42	6,21	100	98
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	4,12	7,46	8,22	27,36	52,54	100	98
Khối lượng công việc hợp lý	6,15	15,69	9,74	43,26	25,16	100	98
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	12,25	17,79	7,57	33,65	34,75	100	98
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	6,32	7,37	11,77	53,88	21,06	100	98
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	28,52	29,24	8,45	23,06	10,83	100	98
Phù hợp với khả năng, sở trường	19,57	21,05	6,32	44,21	8,45	100	98

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Bảng 2.6 cho thấy: người lao động khá hài lòng với công việc hiện tại, hài lòng với sự phân công bố trí công việc theo khả năng, sở trường, chức trách nhiệm,... Cụ thể, các yếu tố được người lao động đánh giá mức độ hài lòng là:

- Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công rõ ràng, hợp lý: mức độ “rất hài lòng” và “hài lòng” chiếm tới 65,87%
- Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công. việc: được đánh giá rất cao với mức độ “rất hài lòng”, “hài lòng” là 79,8%
- Khối lượng công việc hợp lý: đạt tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng là 68,40%
- Tiêu chí ít làm hài lòng người lao động nhất là “công việc thú vị, thử thách” khi có tới 52,74% số người được hỏi “không hài lòng” và “chưa hài lòng”.

*** *Đánh giá thực hiện công việc***

Hiện nay, công ty cũng rất quan tâm đến việc đánh giá và đã thực hiện đánh giá thực hiện công việc để phân loại mức độ hoàn thành công việc (Loại A, B) để làm căn cứ trả lương. Tuy nhiên, cho đến nay công ty vẫn chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể, lượng hóa bằng điểm. Hoạt động đánh giá chủ yếu do các phòng tự hợp, bình bầu, xếp loại nhân viên nên còn mang tính cảm tính. Hoạt động đánh giá đã được triển khai thường xuyên trên các cơ sở sau:

- Thời gian và chu kỳ đánh giá: đánh giá vào cuối tháng và với chu kỳ 01 tháng/1 lần
- Khi tiến hành đánh giá, các phòng ban thường căn cứ vào các tiêu chí đánh giá bao gồm:
 - + Thời gian làm việc
 - + Thời gian nghỉ trong tháng
 - + Hiệu quả công việc

- **Phương pháp đánh giá:** Các phòng, ban họp và tự triển khai đánh giá theo các tiêu chí nêu trên.

Để lấy ý kiến của người lao động về hoạt động đánh giá thực hiện công việc ở công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu bảng hỏi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.7: Đánh giá của người lao động về Đánh giá thực hiện công việc

(Đơn vị tính: %)

Tiêu chí đánh giá	Mức độ hài lòng	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
		1	2	3	4	5	Tổng
							% Số phiếu
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào		5,28	7,35	9,47	36,89	41,01	100 98
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý		7,37	42	10,53	32,74	7,37	100 98
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng		10,63	32,53	24,21	23,16	9,47	100 98
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý		11,58	20,05	18,96	31,58	16,84	100 98
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc		16,84	32,63	16,84	25,26	8,42	100 98
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNNL		10,53	32,68	11,53	38,89	6,37	100 98
Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể		12,38	29,45	11,58	35,7	10,53	100 98
Hài lòng với công tác ĐGTHCV		14,74	30,53	18,89	27,42	8,42	100 98

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát ở bảng 2.7 cho thấy người lao động còn chưa hài lòng về đánh giá thực hiện công việc của công ty khi có 32,53% số người lựa chọn, bên cạnh đó cũng có 14,74% trong tổng số người được hỏi “không hài lòng” về ĐGTHCV và 18,89% trong tổng số người được hỏi chỉ mới “tương đối hài lòng” về ĐGTHCV. Về nguyên nhân dẫn đến “chưa hài lòng” và “không hài lòng” là do tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng và thiếu thông tin phản hồi (có 45,37% người trả lời phiếu cho rằng do tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, hợp lý và có 49,47% người trả lời phiếu cho rằng do thiếu thông tin phản hồi).

Hoạt động ĐGTHCV còn hạn chế như vậy là do việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng, Công ty chưa thực hiện đào tạo, hướng dẫn cho người đánh giá về công tác ĐGTHLD. Mặt khác, kết quả ĐGTHLD chỉ được sử dụng cho việc tính thưởng, đánh giá thu đua cuối năm, trao danh hiệu,...mà chưa được sử dụng một cách hiệu quả trong hoạt động quản trị nhân lực.

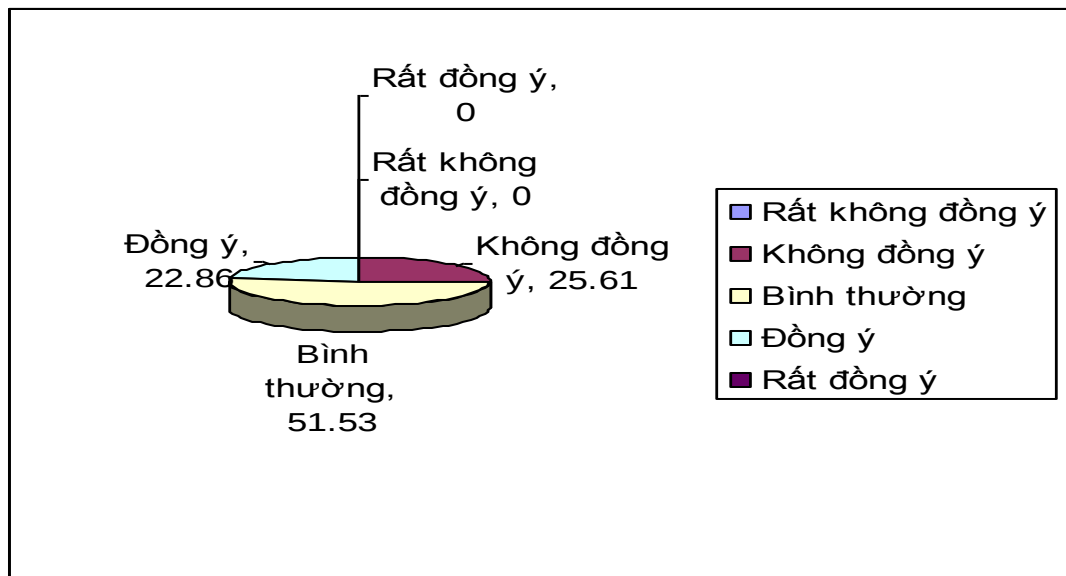
**** Đào tạo và phát triển nhân lực***

Về chính sách hỗ trợ đào tạo, từ trước đến nay Công ty chưa có một chính sách cụ thể, ổn định về đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ, nhân viên. Đối với cán bộ quản lý, đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ quản lý của công ty lâu nay được tiến hành theo kế hoạch, quy hoạch cán bộ với số lượng không nhiều, xuất hỗ trợ ít ỏi. Các cán bộ trong diện quy hoạch sẽ được bồi dưỡng về lý luận chính trị, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, giao các nhiệm vụ quản lý để tích lũy kinh nghiệm và nắm bắt công việc từ diện hẹp đến diện rộng, từ chức vụ thấp đến chức vụ cao hơn. Bồi dưỡng cán bộ quản lý thường được tiến hành tại chỗ theo hình thức phổ biến kinh nghiệm nhiều hơn mà chưa chú trọng vào việc trang bị kiến thức, kỹ năng có tính chất hệ thống.

Đối với, cán bộ chuyên môn, nhân viên trong công ty, công tác đào tạo còn chưa được quan tâm nhiều, đối tượng còn thu hẹp, chưa mở rộng đối

tượng được đào tạo trong doanh nghiệp. Vì vậy, số lượng các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, kiến thức, kỹ năng cho cán bộ, nhân viên công ty không nhiều, chất lượng đào tạo không cao, chưa đem lại nhiều hiệu quả. Kết quả điều tra bằng phiếu bảng hỏi cho thấy, cán bộ, nhân viên của công ty chưa thực sự hài lòng về các hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực của công ty trong thời gian qua. Biểu đồ 2.2 cho thấy chỉ có 22,86% người trả lời phiếu cảm thấy hài lòng, trong khi có đến 25,26% không hài lòng và có đến 51.53% ý kiến là bình thường. Điều này cho thấy người lao động chưa thực sự hài lòng về các hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực của công ty, một số lớn chỉ chấp nhận hoạt động đó nhưng không hài lòng. Cụ thể, xem biểu đồ

Biểu đồ 2.5. Mức độ hài lòng của người lao động về các hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Nguyên nhân các hoạt động đào tạo của Công ty chưa tạo được động lực lao động cho người lao động, khiến họ không hài lòng là do lãnh đạo công ty chưa thực sự quan tâm đến đào tạo, phát triển nhân viên. Công ty chưa xây dựng được quy chế đào tạo cụ thể, các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng cho nhân viên chưa được tổ chức nhiều, kết quả đào tạo

người lao động không được liên kết với những chính sách quản trị khác khiến công tác đào tạo trở nên rời rạc, không thu hút người lao động. Bên cạnh đó, công ty cũng chưa làm tốt việc xác định nhu cầu đào tạo, chưa tìm hiểu rõ suy nghĩ, nguyện vọng của người lao động để cử người tham gia các khóa đào tạo và tổ chức các khóa đào tạo phù hợp cho người lao động.

**** Môi trường và điều kiện lao động tại nơi làm việc***

Môi trường làm việc có ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý và động lực lao động của NLĐ, môi trường làm việc tốt sẽ kích thích NLĐ, môi trường làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng đến tâm lý và làm cho NLĐ cảm thấy mệt mỏi, không thoải mái, không phát huy được tốt nhất những khả năng của mình.

- Điều kiện lao động: Tại công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam, cán bộ công nhân viên công ty chủ yếu làm việc tại văn phòng nên mỗi phòng đều được bố trí rất hợp lý, phù hợp với tính chất từng công việc. Văn phòng của các phòng ban luôn được dọn dẹp vệ sinh thoáng mát, bố trí các máy móc thiết bị hiện đại phục vụ cho công việc của các nhân viên. Các loại máy móc cần thiết như: máy tính, máy in, máy fax, quạt điện, điều hòa, các loại trang thiết bị khác cần thiết... đều được bố trí khoa học và không cản trở việc đi lại hay thao tác của các nhân viên. Công ty cũng cung cấp đầy đủ điện nước, nơi nghỉ ngơi, giải quyết các nhu cầu cần thiết nhằm đảm bảo sức khỏe cho người lao động, yên tâm công việc nâng cao hiệu quả làm việc.

- Bảo hộ lao động: các thiết bị phòng cháy chữa cháy được bố trí với mật độ đều ở hành lang các phòng làm việc và được kiểm tra định kỳ đúng quy định. Các thiết bị điện được sắp xếp gọn gàng, an toàn, đi theo hệ thống và có bộ phân cách điện tốt. Công ty luôn quan tâm cải thiện điều kiện lao động, của người lao động như: thường xuyên bảo dưỡng, sửa chữa máy móc, trang thiết bị, thường xuyên kiểm tra các thông số về an toàn kỹ thuật, môi trường làm việc, bố trí máy móc thiết bị phù hợp với công việc của từng bộ phận,

phòng ban để tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động khi thực hiện công việc.

- Về thời gian làm việc, Công ty có quy định rõ ràng thời gian làm việc như sau:

Thời gian làm việc: 24 ngày công chế độ trong 1 tháng (chưa tính thời gian nghỉ theo chế độ quy định)

Người lao động phải đảm bảo hoàn thành khối lượng, chất lượng công việc theo chức trách, nhiệm vụ được giao

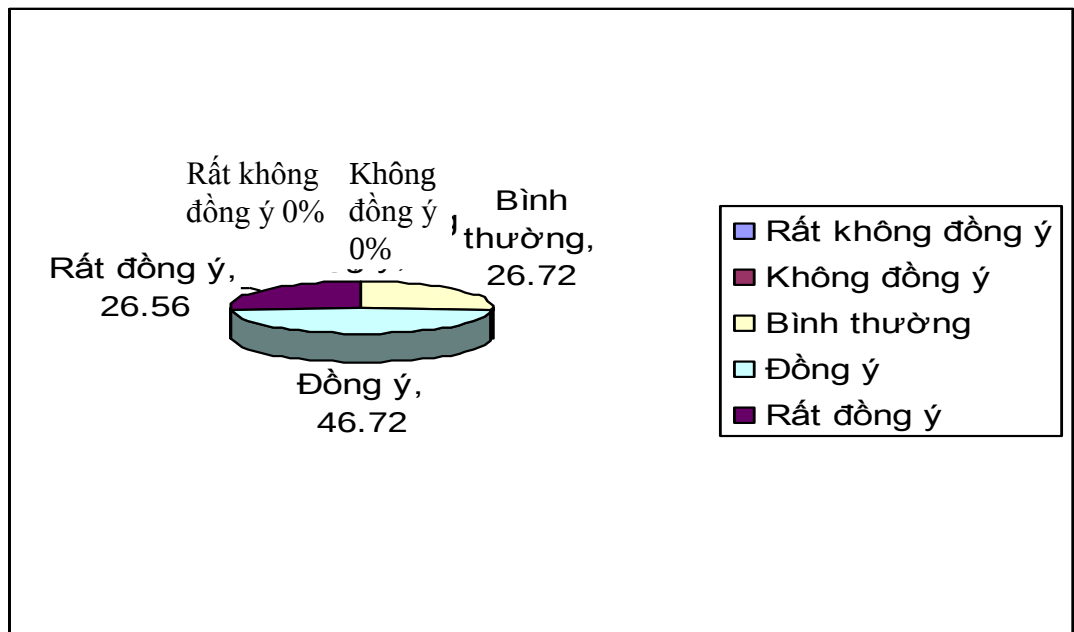
Thời gian làm việc:

+ Buổi sáng: từ 8 giờ đến 12 giờ

+ Buổi chiều: từ 13 giờ 30 phút đến 17 giờ 30 phút

- Thời gian nghỉ ngơi: Công ty quy định NLĐ được nghỉ trưa từ 12h00 đến 13h30 và mỗi tháng người lao động được nghỉ phép 1 ngày nhận nguyên lương. Các ngày nghỉ hưởng nguyên lương khác tuân theo quy định của Pháp luật.

Kết quả khảo sát sau đây cho thấy ý kiến của người lao động về môi trường và điều kiện nơi làm việc như sau:

Biểu đồ 2.6. Mức độ hài lòng về tổ chức và phục vụ nơi làm việc

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả từ phiếu khảo sát cho thấy công tác tổ chức và phục vụ nơi làm việc đều được đánh giá cao từ phía người lao động. Có 26.56% rất đồng ý, 46.72% đồng ý và chỉ có 26.72% cảm thấy bình thường. Điều này cho thấy tổ chức và phục vụ nơi làm việc được đảm bảo tốt cho người lao động trong quá trình làm việc.

*** Xây dựng bầu không khí tâm lý làm việc**

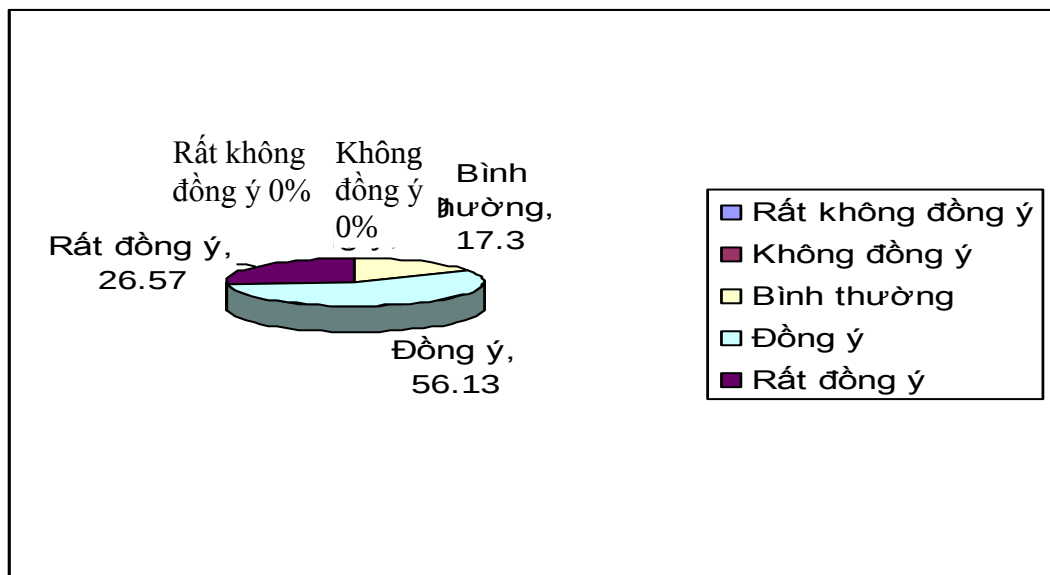
Tại công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam, Ban lãnh đạo công ty luôn quan tâm, tạo mối quan hệ tốt đẹp với những người lao động, góp phần tạo sự ấm cúng, thân thiết, hiểu nhau trong khi làm việc. Điều này giúp người lao động thấy rằng họ có thể hiểu được công ty, đóng góp ý kiến phát triển tổ chức. Ban lãnh đạo luôn có một thái độ nghiêm túc khi làm việc nhưng cũng rất thoải mái, gần gũi nhân viên. Ban lãnh đạo công ty luôn hỏi thăm, nói chuyện và quan tâm giúp đỡ người lao động tại các giờ nghỉ.

Đối với các phòng ban trong công ty, các trưởng phó phòng luôn chú ý và theo sát các nhân viên của mình làm việc một cách tích cực có hiệu quả mà

không hề tạo áp lực. Nhân viên luôn chấp hành mọi quy định, nội quy của Công ty đề ra, việc họp hay đóng góp ý kiến cũng diễn ra vui vẻ cởi mở nhưng vẫn rất tôn trọng cấp trên. Lãnh đạo cũng lắng nghe mọi ý kiến và chọn lọc để giải quyết giúp tạo sự gần gũi, giảm áp lực cho phía nhân viên cố gắng tạo điều kiện thuận lợi cho việc làm của họ, có được sự tôn trọng từ cả hai bên.

Theo kết quả từ phiếu khảo sát từ các cán bộ công nhân viên tại công ty đã đánh giá mức độ hài lòng về bầu không khí tâm lý làm việc như sau:

Biểu đồ 2.7. Bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi, thân thiện, thoải mái



(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Kết quả cho thấy có 17,3% cảm thấy bình thường, 26,57% rất đồng ý và đồng ý có 56,13%. Điều đó cho thấy, người lao động thực sự cảm thấy hài lòng với bầu không khí làm việc tại công ty. Điều này tạo động lực làm việc và gắn bó lâu dài của người lao động với tổ chức. Từ đó, mối quan hệ lao động và hợp tác giữa người lao động với nhau, với cấp cao diễn ra tốt đẹp, công việc thực hiện trôi chảy.

2.2.3 Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu cho NLĐ ở công ty TNHH MTV du lịch công đoàn Việt Nam

Sau khi tiến hành tạo động lực cho NLĐ thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của NLĐ, cần phải tiến hành đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLĐ từ đó có những sự điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc của NLĐ.

Ở công ty TNHH MTV du lịch công đoàn Việt Nam, với đặc điểm là Công ty du lịch lữ hành, với nhiều thành phần lao động khác nhau, nên tiền lương, thưởng chính là động lực lao động chính của NLĐ. Công ty đã quan tâm, thực hiện chính sách tạo động lực lao động bằng lương, thưởng kịp thời, vì vậy đã đạt được những kết quả nhất định tạo ra năng suất lao động và hiệu quả công việc, Công ty ngày càng khẳng định được thương hiệu và vị trí của mình trong ngành du lịch.

Các hoạt động tạo động lực vật chất đã được nâng lên, lương của NLĐ trong Công ty đã đảm bảo cuộc sống trung bình cho NLĐ và gia đình họ. Cách tính lương đảm bảo công bằng và công khai, tiền lương của NLĐ gắn chặt với số ngày công làm việc của họ do đó đã khuyến khích họ chăm chỉ làm việc. Hình thức trả lương của Công ty tương đối phù hợp có tác dụng khuyến khích việc nâng cao hiệu quả sử dụng thời gian lao động. Tiền thưởng và tiêu chuẩn thưởng được quy định rõ ràng trong quy chế thi đua khen thưởng và trong quy chế chi tiêu nội bộ của Công ty, tiền thưởng thực hiện kịp thời hàng tháng, đã góp phần làm tăng thu nhập cho NLĐ. Qua đó động viên khích lệ NLĐ tích cực làm việc để tăng hiệu quả công việc. Các khoản phụ cấp được thực hiện rõ ràng, đúng quy định, đồng thời Công ty đã vận dụng linh hoạt một số phụ cấp để áp dụng trong Công ty, qua đó đã góp phần cải thiện nâng cao đời sống vật chất cho NLĐ. Công ty thực hiện đúng quy định của Nhà nước về phúc lợi bắt buộc theo luật định, đồng thời đã áp dụng

thực hiện một số loại phúc lợi tự nguyện, qua đó đã góp phần cải thiện nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho NLĐ đã kích thích họ yên tâm công tác và nỗ lực làm việc.

Các hoạt động tạo động lực thông qua yếu tố tinh thần được cải thiện, công tác thi đua khen thưởng của Công ty được thực hiện công khai, các chỉ tiêu khen thưởng rõ ràng, đảm bảo minh bạch, đã kịp thời ghi nhận thành tích của NLĐ nên có tác dụng kích thích rất lớn sáng tạo, sự nỗ lực phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ của NLĐ.

Công ty đã tạo được cho NLĐ một đời sống văn hóa với những giá trị tốt đẹp, giúp cho NLĐ cảm thấy vui vẻ, đoàn kết và hòa đồng với mọi người.

Công ty cũng quan tâm đến việc tổ chức các hoạt động đoàn thể trong công nhân viên, đặc biệt là tổ chức công đoàn, hội phụ nữ nhằm tạo động lực bảo vệ quyền lợi về vật chất và tinh thần cho NLĐ.

2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực tại công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam

2.3.1 Những thành công

Trong những năm qua, với sự quan tâm của ban lãnh đạo, công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam đã đạt được những thành quả nhất định trong tạo động lực cho người lao động:

**** Kích thích vật chất***

- Về tiền lương, tiền thưởng: Công ty có mức tiền lương, thu nhập bình quân cao, cao hơn so với mặt bằng các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội, đã kích thích được người lao động làm việc tích cực và gắn bó lâu dài với công ty.

- Về phúc lợi: Bên cạnh các chế độ tiền lương, tiền thưởng, công ty cũng thực hiện tốt, đúng quy định về các chế độ phúc lợi, dịch vụ. Ngoài những

khoản tiền lương, người lao động trong công ty còn nhận được các khoản phúc lợi vào các ngày lễ, tết, trợ cấp đi lại,...

** Kích thích về tinh thần*

Ngoài tạo động lực về mặt vật chất thì công ty cũng rất quan tâm đến các yếu tố kích thích về tinh thần và đã đạt được những thành công nhất định sau:

- Mặc dù còn một số hạn chế nhưng nhìn chung Công ty cũng đã thực hiện tốt công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ như đã xây dựng được quy chế về quy hoạch và sử dụng cán bộ, công tác quy hoạch tuy đã có những định hướng nhất định, tạo sự tin tưởng của cán bộ, nhân viên trong công ty.

- Công ty luôn tạo được bầu không khí tập thể thân thiện, cởi mở, mối quan hệ giữa những người lao động trong công ty đã trở nên tốt đẹp, văn hóa công ty phát triển bền vững, những cuộc thi, lễ kỷ niệm đều được sự quan tâm của ban lãnh đạo và các tổ chức trong công ty theo dõi và ủng hộ. Điều này giúp cho tình cảm của không chỉ ban lãnh đạo với nhân viên mà những nhân viên với nhau được thắt chặt và hiểu nhau nhiều hơn.

- Công ty đã tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc, hằng năm công ty có sửa chữa và duy trì các thiết bị cần thiết, có kiểm tra theo dõi và huy động nhân lực sửa chữa kịp thời để không làm gián đoạn tình hình làm việc tại công ty. Thêm nữa là chế độ nghỉ ngơi đảm bảo cho người lao động giữ sức khỏe, không bị căng thẳng vì công việc cũng như môi trường làm việc về vật chất thoải mái, đầy đủ.

- Công tác phân công bố trí công việc của Công ty thực hiện cơ bản đảm bảo, đã hướng tới sử dụng lao động hợp lý, phát huy hết sở trường của người lao động, giúp họ đảm đương những vị trí phù hợp từ đó gia tăng hứng thú và động lực làm việc.

- Công ty đã thực hiện đánh giá thực hiện công việc, triển khai đánh giá định kỳ và ứng dụng vào bình xét thi đua, trả lương, trả thưởng.

2.3.2 Những hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

* *Kích thích vật chất*: Về tiền lương, tiền thưởng: Công có mức lương và thu nhập khá cao tuy nhiên phân phối chưa thực sự công bằng do công ty chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá cụ thể, lượng hóa bằng điểm mà chủ yếu do các phòng ban họp bình xét dựa vào một số tiêu chí về ngày công, mức độ hoàn thành công việc và tuân thủ nội quy, kỷ luật

* *Kích thích về tinh thần*

- Công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ: Công tác quy hoạch cán bộ đã đạt được một số điểm tích cực tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế cần khắc phục như quy hoạch cán bộ còn mang tính hình thức, chủ yếu vẫn nặng về giải quyết những công việc cụ thể, trước mắt, còn xảy ra tình trạng quy hoạch không đúng đối tượng, tiêu chuẩn còn chung chung, chưa gắn quy hoạch với đề bạt và sử dụng cán bộ. Về sử dụng cán bộ, đối với công tác đề bạt, bổ nhiệm cán bộ vẫn còn tư tưởng từ thời bao cấp, rất ít người được đề bạt do năng lực, trình độ và uy tín. Phần nhiều những người được quan tâm cân nhắc chủ yếu là do quan hệ với cấp trên hoặc “con ông cháu cha”. Một số chi nhánh còn cân nhắc theo mối quan hệ, thân quen dẫn đến hiệu quả kinh doanh các thời điểm còn thiếu hiệu quả. Chính điều này làm cho môi trường làm việc trở nên không lành mạnh, dễ dẫn đến hiện tượng cấp dưới không nể phục cấp trên.

- Công tác phân công lao động của Công ty cũng vẫn tiến hành chủ yếu dựa vào bằng cấp, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý, nên căn cứ để phân công công việc còn chưa có tính khoa học và tính hệ thống.

- Đánh giá thực hiện công việc: Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng và thiếu thông tin phản hồi, hệ thống tiêu chí còn chung chung, cảm tính, nhiều tiêu chí chưa lượng hóa được bằng điểm

- Đào tạo và phát triển nhân lực: Các hoạt động đào tạo chưa được tổ chức thường xuyên, tỷ lệ cán bộ, nhân viên được đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng làm việc không nhiều. Bên cạnh đó, các khóa đào tạo tổ chức chưa hiệu quả.

2.3.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

- Việc triển khai thực hiện đường lối, chủ trương của Đảng, của TLĐLĐVN về công tác cán bộ nhiều lúc, nhiều nơi chưa tốt, việc phát huy năng lực cán bộ quản lý vẫn chưa được quan tâm đúng mức, thể hiện trong công tác cán bộ như quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, chính sách bổ nhiệm sử dụng chưa hoàn thiện, đồng bộ.

- Công tác phân tích công việc của công ty chưa được thực hiện hoàn chỉnh dẫn đến việc bố trí và sử dụng nhân lực tại một số vị trí nhân viên chưa hợp lý.

- Trong thời gian gần đây tình hình giá cả sinh hoạt có biến động rất lớn, làm cho lương thực tế của NLD bị giảm. Công ty cần xem xét đến vấn đề này để có chính sách thích ứng nhằm tạo động lực lao động. Thêm vào đó, áp lực của sự cạnh tranh trên thị trường luôn gây sức ép đòi hỏi doanh nghiệp phải cắt giảm chi phí, nên việc xem xét tăng lương cho NLD còn hạn chế.

- Công ty chưa xây dựng được quy chế đào tạo, kinh phí đầu tư cho đào tạo còn ít, kế hoạch đào tạo được lập nhưng không đủ kinh phí và hằng năm chỉ đưa ra một mức chi phí nhất định cho công tác đào tạo. Bên cạnh đó, công ty cũng chưa làm tốt việc xác định tốt nhu cầu đào tạo dẫn đến nhiều khóa đào tạo không đúng đối tượng, không xác định đúng kiến thức, kỹ năng cần đào tạo và kết quả là chất lượng đào tạo không cao, hiệu quả ứng dụng thấp.

- Đội ngũ cán bộ phòng tổ chức còn thiếu và yếu dẫn đến việc xây dựng các chế độ chính sách nhân sự còn hạn chế.

Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY TNHH MTV DU LỊCH CÔNG ĐOÀN VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020

3.1. Mục tiêu phát triển của công ty trong những năm tới

3.1.1 Phương hướng kinh doanh của Công ty đến năm 2020

Với mục tiêu luôn hướng tới sự phát triển bền vững, tạo ra môi trường làm việc thân thiện, năng động và sáng tạo nhất, tạo điều kiện tốt nhất để phát triển các năng lực cá nhân và tạo dựng sức mạnh tập thể để mang lại lợi ích cao nhất cho doanh nghiệp, cho các thành viên trong doanh nghiệp.

Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam quan tâm tới việc mở rộng hợp tác với tất cả các đối tác đặc biệt là các đối tác có tiềm năng trong các lĩnh vực dịch vụ của Công ty.

Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam tạo dựng bộ máy và chính sách đảm bảo sự hợp tác tốt nhất với khách hàng trong nước và nước ngoài trên cơ sở hợp tác kinh doanh bình đẳng, cùng có lợi.

Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam đang tập trung hợp tác sâu rộng với các đối tác nước ngoài để cùng phát triển mọi dịch vụ của Công ty cũng như phát triển lĩnh vực kinh doanh các dịch vụ du lịch tại Việt nam.

Công ty phấn đấu đạt mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận và nộp ngân sách Nhà nước năm sau cao hơn năm trước. Thu nhập bình quân của người lao động hàng năm tăng tối thiểu 10% so với năm trước.

Tập trung nâng cao chất lượng CBCNV giúp đảm bảo chất lượng dịch vụ, chất lượng chăm sóc khách hàng nhằm tăng sức cạnh tranh.

Tiêu chuẩn hóa đội ngũ CBCNV đáp ứng yêu kinh doanh của Công ty nhằm đảm bảo hài hòa giữa tăng trưởng và lợi nhuận.

Con người là vốn quý nhất, đầu tư vào con người là sự đầu tư có tính chiến lược đối với sự phát triển kinh doanh của Công ty.

Công ty phát triển nhân sự đảm bảo phát triển toàn diện cho người lao động, phát triển cả về thể lực và trí lực của người lao động.

Xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực phải gắn chặt với việc xây dựng tổ chức, đổi mới, sắp xếp và bố trí lại lực lượng lao động một cách khoa học, hợp lý đáp ứng yêu cầu sử dụng tiến bộ khoa học, công nghệ hiện đại.

3.1.2 Mục tiêu hoạt động của Công ty

Cùng với việc phát triển, Công ty trở thành nhà cung cấp dịch vụ du lịch có uy tín ở Việt Nam về các loại sản phẩm du lịch, khách sạn có chất lượng cao và được khách hàng tin tưởng sử dụng.

Để phát triển bền vững, ổn định Công ty đặt ra mục tiêu “Đảm bảo chất lượng uy tín” Phấn đấu đến năm 2020, vươn ra thị trường quốc tế các dịch vụ tốt nhất, đáp ứng nhu cầu của quốc tế và trong nước. Hình thành và phát triển thị trường dịch vụ du lịch thúc đẩy cải tiến phong cách phục vụ đáp ứng yêu cầu của tiến trình hội nhập quốc tế.

Nghiên cứu xây dựng cơ chế hỗ trợ và thúc đẩy nghiên cứu sáng kiến cải tiến phong cách phục vụ, thúc đẩy hoạt động du lịch, khai thác tốt đạt hiệu quả cao trong công tác phát triển ngành du lịch.

3.2 Phương hướng về tạo động lực lao động của công ty

Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam coi nguồn nhân lực vừa là tài sản vừa là vốn quý của Công ty, phải từng bước hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý, sắp xếp lại theo hướng tinh gọn, giảm dần các đầu mối gián tiếp để nâng cao hiệu quả quản lý. Bởi vậy, phải có chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty dự kiến đến năm 2020 song hành cùng với chiến lược phát triển chung của toàn Công ty. Nguồn nhân lực phải đảm bảo đủ về

số lượng và chất lượng đáp ứng yêu cầu của công ty và là động lực phát triển bền vững của Công ty.

- Nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên, tạo việc làm ổn định, đảm bảo thu nhập cho người lao động.

- Đẩy mạnh công tác đào tạo bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ cho người lao động, đạt mục tiêu 100% cán bộ công nhân viên có trình độ đại học, nâng cao tỉ lệ nhân viên có trình độ trên đại học.

- Tạo đội ngũ lao động đủ năng lực, đúng chuyên môn mà công ty cần.

- Xây dựng cơ chế tuyển dụng lao động đã qua đào tạo và đào tạo lại theo yêu cầu công việc của Công ty đến năm 2020.

- Tuyển dụng lao động quản lý phải tuyển những người đã qua đào tạo, có năng lực, trình độ chuyên môn, có phẩm chất chính trị vững vàng, nhất là những vị trí lãnh đạo quan trọng của Công ty, đối với những người đã tuyển vào thì phải có kế hoạch đào tạo lại để đáp ứng yêu cầu quản lý.

- Hoàn thiện những giải pháp tạo động lực cho người lao động, nghiên cứu đưa ra những giải pháp mới, tạo động lực cho lao động của Công ty phù hợp với công việc đặc thù của Công ty, phù hợp với chính sách pháp luật về lao động của Nhà nước và phù hợp với xu thế chung của xã hội trong tiến trình hội nhập quốc tế.

- Cải thiện và nâng cao cơ sở vật chất nơi làm việc.

- Đưa ra các chính sách ưu đãi nhằm duy trì và thu hút các cán bộ có năng lực, phù hợp với định hướng phát triển của công ty: ưu đãi về thu nhập, quyền lợi mua cổ phiếu ưu đãi,...

3.3. Giải pháp tạo động lực lao động tại công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam

Trong quá trình hình thành và phát triển của một tổ chức nói chung và của Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam nói riêng. Mỗi giai

đoạn phát triển khác nhau cần có những biện pháp quản trị nguồn nhân lực khác nhau. Do đó công tác tạo động lực trong lao động cũng khác nhau.

Để tạo ra động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam trong xu hướng mới, Công ty cần có các giải pháp sau:

3.3.1. Tạo động lực lao động về vật chất

3.3.1.1. Hoàn thiện tiền lương

- **Mục tiêu**

Thực hiện công thức trả lương mới giúp cho người lao động được thỏa mãn các nhu cầu của mình, ổn định cuộc sống. Tạo được sự công bằng, số tiền người lao động nhận được sẽ tương xứng với công sức mà họ bỏ ra, đánh giá năng lực rõ ràng. Điều này tạo động lực để họ cống hiến, quan tâm tới công việc, gắn bó với công ty lâu dài

- **Nội dung**

Để tăng tính công bằng trong trả lương, kích thích sáng tạo của người lao động. Công ty nên xác định lại hệ số công việc của người lao động trên cơ sở hệ thống tiêu chí rõ ràng, cụ thể.

➤ Tiêu chuẩn mức độ hoàn thành của cán bộ công nhân viên hàng tháng

Hàng tháng căn cứ nhiệm vụ giao cho các bộ phận, cá nhân, thực hiện đánh giá mức độ hoàn thành công việc cho từng bộ phận và cá nhân như sau:

- Các Phòng ban đánh giá theo mẫu phiếu đánh giá mức độ hoàn thành công việc mà phòng tổ chức nhân sự lập nên;

- Các phòng gửi kết quả lại cho phòng tổ chức nhân sự tổng hợp và đánh giá lập hệ số và làm lương.

Bảng 3.1. Bảng tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc

STT	Tiêu chí	Nội dung	Điểm
1	Mức độ hoàn thành công việc (bao gồm chất lượng và số lượng công việc)	Hoàn thành 100% công việc được giao	30
		Hoàn thành từ 80% đến dưới 100% công việc được giao	20
		Hoàn thành từ 60% đến dưới 80% công việc được giao	10
		Hoàn thành dưới 60% công việc được giao	05
2	Tiến độ hoàn thành công việc	Hoàn thành trước thời hạn	10
		Hoàn thành đúng thời hạn	05
		Hoàn thành sau thời hạn	0
3	Thái độ, ý thức chấp hành kỷ luật	Nhiệt tình, cẩn thận, nghiêm túc, trách nhiệm, không vi phạm kỷ luật, không làm việc riêng.	20
		Vi phạm một trong số các nội quy làm việc của công ty và bị nhắc nhở	10
		Vi phạm một trong số các nội quy làm việc của công ty và bị phạt từ khiển trách trở lên	5
		Thường xuyên mắc lỗi từ 02 lần trở lên	0
4	Đảm bảo ngày công làm việc (trừ trường hợp được nghỉ bù)	Thực hiện đầy đủ ngày công	15
		Nghỉ ít hơn 02 ngày công có lý do	10
		Nghỉ ít hơn 02 ngày công không có lý do	05

		Nghỉ trên 02 ngày công không có lý do	0
5	Hợp tác, hỗ trợ đồng nghiệp	Hợp tác hỗ trợ đồng nghiệp trong phòng, ban của mình và có 03 lần trở lên hỗ trợ bộ phận khác	20
		Hợp tác hỗ trợ đồng nghiệp trong phòng, ban của mình và có 02 lần hỗ trợ bộ phận khác	15
		Hợp tác hỗ trợ đồng nghiệp trong phòng, ban của mình và có 01 lần hỗ trợ bộ phận khác	10
		Hợp tác hỗ trợ đồng nghiệp trong phòng, ban của mình	05
		Không có ghi nhận trường hợp hợp tác và hỗ trợ đồng nghiệp	0
6	Sáng tạo, cải tiến	Cải tiến sáng tạo đem về giá trị lớn hơn 5 triệu đồng	5
		Cải tiến sáng tạo đem về giá trị từ 1 triệu đồng đến 5 triệu đồng	3
		Cải tiến sáng tạo đem về giá trị dưới 1 triệu đồng	1
		Không có cải tiến sáng tạo	0

Trên cơ sở hệ thống tiêu chí đánh giá trên, công ty cần phân thành 4 hạng thay vì 2 hạng A,B như trước đây. Cụ thể, 4 hạng A,B,C,D và hệ số công việc như sau:

Bảng 3.2. Bảng quy đổi hệ số mức độ hoàn thành công việc (Hệ số công việc)

STT	Điểm	Xếp hạng	K_{htcv}
1	Từ 85 – 100 điểm	A	1.2
2	Từ 70 – 85 điểm	B	1.0
3	Từ 65 – 70 điểm	C	0.8
4	Dưới 65 điểm	D	0.6

- **Điều kiện thực hiện**

Về phía chủ sử dụng lao động: Xây dựng chính sách tiền lương mới tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động. Việc áp dụng chính sách này cần có bộ phận giám sát và kiểm tra chặt chẽ. Có sự phối hợp nhịp nhàng, chặt chẽ giữa các phòng ban trong công ty để đánh giá trung thực. Cử những cán bộ có năng lực giám sát, lập kế hoạch.

Về phía người lao động: Thực hiện tốt trách nhiệm của bản thân với công việc, ủng hộ chính sách của công ty, đóng góp ý kiến và hợp tác, phối hợp cùng cán bộ để có được hiệu quả cao nhất.

3.3.1.2. Hoàn thiện tiền thưởng

- **Mục tiêu**

Có được sự công bằng trong việc trả thưởng dựa trên sự ghi nhận về đóng góp tham gia vào các nhiệm vụ tại công ty. Việc bình xét công khai, minh bạch, rõ ràng. Xây dựng hình thức trả thưởng hợp lý tạo tăng thêm thu nhập cho người lao động đảm bảo cuộc sống và nâng cao tin thần phấn đấu của người lao động thông qua việc đạt được các chỉ tiêu thưởng.

- **Nội dung**

Công ty nên đưa ra các tiêu chí rõ ràng, số ngày công được đảm bảo, khối lượng và chất lượng công việc cần phải đạt được, tinh thần trách nhiệm, kỷ luật khi thực hiện công việc. Do thường áp dụng cuối năm nên việc xếp hạng do phòng ban họp và bình xét theo mẫu điểm của phòng tổ chức nhân sự đã định. Công tác xét thưởng cần phải có sự dân chủ, công bằng giữa những người lao động tại công ty.

Việc đánh giá thưởng phụ thuộc rất nhiều vào quy trình đánh giá xét thưởng mà ban Tổng giám đốc đã quyết định, khả năng và công tâm của người quản lý, tính chất phức tạp của công việc. Vì vậy, công tác trả thưởng cuối năm cần điều chỉnh lại để đảm bảo trả thưởng công bằng, hiệu quả. Cụ thể, công thức phân phối tiền thưởng sẽ được đánh giá vào cuối năm và có thể điều chỉnh như sau

- **Cách tính mới**

$$TT = H_i \times F_{(\text{thưởng})}$$

Trong đó:

+ TT: phần tiền thưởng của người lao động được phân phối theo mức độ tham gia lao động

+ H_i : Hệ số tham gia lao động

+ $F_{(\text{thưởng})}$: Tổng quỹ thưởng

- **Xác định hệ số tham gia lao động H_i**

Bảng 3.3. Bảng điểm tiêu chí đánh giá hệ số tham gia lao động

STT	Tiêu chí	Nội dung	Điểm
1	Mức độ hoàn thành công việc (đảm bảo về chất lượng và số lượng)	Hoàn thành công việc với chất lượng tốt	30
		Hoàn thành công việc đảm bảo theo đúng yêu cầu	20
		Không đảm bảo yêu cầu từ 1 – 2 lần/năm	10
		Không đảm bảo yêu cầu từ 3 lần trở lên/năm hoặc 1 – 2 lần nhưng ảnh hưởng nghiêm trọng	0
2	Tiến độ công việc	Hoàn thành công việc trước thời hạn	20
		Hoàn thành công việc đúng thời hạn	15
		Không hoàn thành công việc không đúng thời hạn từ 1 – 2 lần/ năm	05
		Không hoàn thành công việc không đúng thời hạn từ 3 lần trở lên/năm hoặc 1 – 2 lần nhưng ảnh hưởng nghiêm trọng	0
3	Đánh giá thực hiện vi phạm kỷ luật	Không vi phạm nội quy quy định và phát hiện ra vi phạm	20
		Không vi phạm nội quy quy định	10
		Vi phạm nội quy quy định từ 01 – 02 lần/năm	05
		Vi phạm nội quy quy định từ 02	0

		lần/năm trở lên	
4	Hỗ trợ đấu thầu	Hỗ trợ đấu thầu từ trên 2 dự án/năm	10
		Hỗ trợ đấu thầu từ 01 – 02 dự án/năm	05
		Không hỗ trợ đấu thầu dự án.	0
5	Công tác xã hội, đoàn thể	Tham gia đầy đủ các chương trình trong năm	20
		Vắng mặt từ 01 – 02 chương trình có lý do	10
		Vắng mặt từ 01 – 02 chương trình không có lý do	05
		Vắng mặt từ 03 chương trình trở lên trong năm	0

$$H_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^m P_i}$$

Trong đó : P_i : Tổng điểm của người thứ i

$\sum_{i=1}^m P_i$: Tổng điểm của mọi người trong phòng ban

Hình thức trả thưởng dựa trên hệ số tham gia lao động giúp cho người lao động xác định mục tiêu phấn đấu trong năm, đánh giá công bằng sự tham gia lao động mà không dựa quá nhiều vào vị trí làm việc hiện tại mà chỉ chú trọng đến kết quả lao động, những thành tích đóng góp cho sự phát triển của công ty. Cách trả thưởng sẽ có sự minh bạch rõ ràng tránh tình trạng chênh lệch lương quá lớn giữa những người lao động.

Ngoài ra công ty cũng nên áp dụng thêm các chế độ thưởng khác như: thưởng cho các tập thể lao động xuất sắc hàng năm trong công việc. Áp dụng cho những tập thể được đánh giá thực hiện vượt kế hoạch, có sáng kiến tạo ra lợi nhuận, thu được các dự án lớn cho công ty. Mức thưởng có thể áp dụng từ 500.000 đồng đến 1 triệu đồng. Hoặc cá nhân có sự tham gia xuất sắc trong các hợp đồng, đấu thầu quan trọng sẽ được áp dụng thưởng từ 300.000 đồng đến 600.000 đồng.

- ***Điều kiện thực hiện***

Về phía người sử dụng lao động: Ban lãnh đạo cần lên kế hoạch tiến hành thực hiện cũng như kiểm tra giám sát chặt chẽ việc thực hiện trả thưởng tới các phòng, ban trong công ty. Cử cán bộ có năng lực, chuyên môn để kiểm tra hướng dẫn việc thực hiện và tính toán thưởng công bằng tránh tình trạng thiên vị mà đánh giá sai kết quả. Có sự đánh giá từ việc theo dõi của phòng nhân sự và trưởng, phó phòng ban.

Về phía người lao động: Ủng hộ và thực hiện tốt các tiêu chí đã đề ra, phối hợp với các cán bộ chuyên trách và phòng ban, các nhân viên khác để hoàn thành tốt nhiệm vụ cho việc đánh giá thưởng.

3.2.1.3. Hoàn thiện phúc lợi, phụ cấp

- ***Mục tiêu***

Khuyến khích người lao động làm việc, bổ sung, bù đắp thêm thu nhập cho người lao động. Đảm bảo tính công bằng trong việc phân phối giúp người lao động gắn bó với công ty lâu dài. Thể hiện sự quan tâm và tôn trọng của công ty đến từng cán bộ công nhân viên.

- ***Nội dung***

Phúc lợi bắt buộc: Công ty cần đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động đúng thời hạn, tránh việc nợ đọng bảo hiểm xã hội khiến cho những người lao

động chuẩn bị nghỉ hưu bị chậm. Tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho những người lao động trong công ty.

Cần có quỹ phụ cấp, phúc lợi rõ ràng trích bao nhiêu phần trăm mỗi năm để chi trả cho các vấn đề liên quan. Cần có quy trình và kế hoạch cụ thể được phê duyệt. Nên điều chỉnh quỹ sao cho phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh.

Những phúc lợi tự nguyện như: hỗ trợ phí đi lại, thăm hỏi, nghỉ mát nên được quan tâm nhiều hơn. Việc tổ chức các chương trình cuối năm toàn công ty cũng là cách giúp các mối quan hệ lao động trở nên tốt đẹp hơn. Trợ cấp một phần phí đi lại cho các cán bộ công nhân viên xa nhà. Doanh nghiệp có thể tặng quà cho gia đình người lao động cuối năm để cảm ơn và để thể hiện sự quan tâm chăm sóc tới cả người lao động cũng như gia đình của họ.

Đối với các loại phụ cấp nên có sự giám sát, kiểm tra công tác phân phối phụ cấp điều này giúp cho nguồn quỹ ổn định.

- ***Điều kiện thực hiện***

Về phía người sử dụng lao động: Ban lãnh đạo quan tâm và ủng hộ các chính sách phúc lợi, phụ cấp hàng năm của công ty đề ra, cũng như cùng với cán bộ có năng lực, chuyên môn về vấn đề này cùng xây dựng quy trình, kế hoạch đầy đủ, rõ ràng để người lao động thực hiện. Có sự phối kết hợp chặt chẽ giữa ban lãnh đạo, trưởng các phòng, ban, giữa các nhân viên với nhau cũng như các tổ chức trong công ty như: Công đoàn, các bên tổ chức chương trình.

Về phía người lao động: Quan tâm tới các chính sách mà mình được hưởng, phối hợp thực hiện, nhiệt tình tham gia các chương trình công ty đã đề ra.

3.3.2. Tạo động lực lao động về tinh thần

3.3.2.1. Hoàn thiện đánh giá thực hiện công việc

- ***Mục tiêu***

Tạo được sự công bằng trong đánh giá người lao động từ đó làm cơ sở để trả lương, trả thưởng cho người lao động. Các tiêu chí đưa ra cần gắn với công việc, chính xác, rõ ràng, mang tính định lượng. Như vậy sẽ tạo được kích thích, nỗ lực làm việc để đạt được điểm đánh giá càng cao.

- ***Nội dung***

Ban lãnh đạo cử ra một nhóm những cán bộ có chuyên môn tại phòng tổ chức nhân sự xây dựng các bước đánh giá thực hiện hiện bằng các đưa ra các tiêu chí cụ thể để đánh giá như:

- Đảm bảo chất lượng, số lượng công việc
- Tính kỷ luật, thực hiện nội quy, quy định tại cơ quan
- Tính sáng tạo, cải tiến trong làm việc
- Thời gian, ngày công làm việc
- Tham gia các công tác đoàn thể, công tác xã hội tại cơ quan

Công ty sẽ tiến hành cho điểm dựa trên tổng số điểm 100 sử dụng các tiêu chí cần thiết và chia mức phù hợp, khoảng cách điểm cho các tiêu chí không chênh lệch quá lớn. Công ty xác định yếu tố quan trọng đánh giá sẽ chiếm tỷ trọng cao hơn các tiêu chí khác.

Việc xếp loại theo hình thức này đảm bảo được các tiêu chí liên quan đến ngày công, biết được mức độ đóng góp và khối lượng hoàn thành nhiệm vụ được giao. Có ý nghĩa quan trọng trong việc trả lương, trả thưởng cho nhân viên.

- ***Điều kiện thực hiện***

Về phía người sử dụng lao động: Nhận được sự quan tâm và ủng hộ của các lãnh đạo cấp cao và cấp trung trong doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cần tham

gia vào quá trình xây dựng tiêu chí, giám sát kiểm tra việc thực hiện của các cán bộ. Có sự phối hợp, hỗ trợ, tôn trọng trong quá trình đánh giá nhân viên.

Về phía người lao động: Sự quan tâm và ủng hộ của toàn thể nhân viên, chấp hành và thực hiện đúng các nội quy, quy định tại công ty. Kết hợp và hỗ trợ trong quá trình làm việc.

3.3.2.3. Hoàn thiện chính sách đào tạo

- **Mục tiêu**

Đưa ra các cơ hội phát triển, trau dồi và bồi dưỡng thêm nghiệp vụ, chuyên môn, kiến thức chuyên ngành cho người lao động cần thiết cho công việc của mình. Tạo điều kiện thuận lợi cho việc học hỏi, giao lưu giữa những người lao động, khuyến khích họ làm việc hiệu quả hơn.

- **Nội dung**

Để công tác đào tạo đạt hiệu quả cần lập kế hoạch đào tạo chi tiết dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh năm tới và thực hiện các bước như:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo: Thời gian lập nhu cầu đào tạo? Chuẩn bị cho các dự án lớn, hạng mục lớn, dựa vào kế hoạch sản xuất trong năm tới để tổ chức đào tạo cho phù hợp. Được phân tích dựa trên nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu, kiến thức, kỹ năng hiện có. So sánh kiến thức và kỹ năng thực tế của cán bộ công nhân viên so với kiến thức, kỹ năng trên bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc hoặc tiêu chuẩn chức danh cán bộ quản lý. Đưa những người thiếu các kiến thức, kỹ năng cần thiết vào danh sách đào tạo bổ sung.

Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo: Dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức, xác định sau đào tạo sẽ có những kiến thức, kỹ năng gì để đạt được chiến lược đã vạch ra.

Bước 3: Lựa chọn số lượng đối tượng đào tạo: Sau khi đã đối chiếu với phân tích công việc, mục tiêu, chiến lược kinh doanh của năm thì công ty đưa

những người thiếu kiến thức kỹ năng vào danh sách, sắp xếp danh sách theo thứ ưu tiên. Những người cần đào tạo bổ sung để thực hiện tốt công việc được giao phải ưu tiên đào tạo trước, những nội dung đào tạo chủ yếu phục vụ định hướng phát triển trong tương lai có thể đào tạo sau hoặc sang các năm khác.

Bước 4: Xây dựng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo: Dựa trên việc xác định các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo ví dụ những nhân viên mới sẽ cần đào tạo các kiến thức, kỹ năng chung trong tổ chức. Đối với đào tạo trong khi làm việc xem xét các kỹ năng còn thiếu, hoặc đã có kỹ năng nhưng còn yếu ở trình độ thấp. Sau khi liệt kê các danh sách kiến thức, kỹ năng cần đào tạo cho từng nhóm thì phương pháp sẽ được lựa chọn sao cho phù hợp.

Bước 5: Dự tính chi phí đào tạo: Dựa trên khả năng chi tiêu tài chính cho đào tạo, khả năng huy động cơ sở vật chất cho đào tạo, đội ngũ giảng viên có thể mời hoặc huy động sẽ cân đối chi phí cho việc học, chi phí giảng dạy từ đó xác định những người cần đào tạo trong năm.

Bước 6: Tổ chức đào tạo

Bước 7: Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo: Việc đánh giá sau đào tạo là vô cùng quan trọng. Công ty cần lấy đánh giá từ phía giảng viên (mức độ nắm vững kiến thức, truyền thụ cho học viên, mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập, đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo), đánh giá từ phía học viên. Tất cả các tiêu chí đánh giá đều có điểm rõ ràng, định lượng để nắm bắt chính xác hiệu quả. Ngoài ra sau khi thực hiện một thời gian công việc, công ty có thể lấy đánh giá từ phía nhân viên được đào tạo và trưởng, phó phòng ban phụ trách để xem xét mức độ hiệu quả áp dụng vào công việc.

Công ty cần chủ động khuyến khích nhân viên phát triển kỹ năng chuyên môn, đào tạo về khả năng trong những công việc khác nhau. Đây là cách tận

dụng nguồn lực hoàn hảo, tạo hiệu quả cho công ty. Công ty có thể cung cấp các khóa đào tạo bên ngoài, hỗ trợ một phần kinh phí, chỉ định nhân viên có kinh nghiệm đứng lên kèm cặp để tiết kiệm chi phí. Đây cũng là cách để quan hệ lao động tốt đẹp và môi trường lao động thân thiện.

Luôn xem xét tình trạng thừa thiếu lao động trong doanh nghiệp. Từ đó tìm ra các chính sách phù hợp, đào tạo hay chuyển qua các vị trí để có thể học hỏi, trau dồi các kỹ năng khác và làm ổn định nguồn nhân lực của công ty.

- ***Điều kiện thực hiện***

Về phía người sử dụng lao động: Công ty nên đưa ra các chính sách mới trong việc tạo động lực thông qua đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Ban lãnh đạo có thể hỗ trợ kinh phí để một số cán bộ có thể ra nước ngoài đào tạo. Có sự quan tâm, phối hợp chặt chẽ giữa các cấp trong công ty về việc thực hiện, giám sát, kiểm tra công tác đào tạo. Cử các cán bộ có chuyên môn, nghiệp vụ thực hiện và theo dõi.

Về phía người lao động: Ủng hộ các chương trình đào tạo, đóng góp ý kiến xây dựng các chương trình tốt hơn. Phối hợp cùng với các phòng ban để thực hiện các chương trình hiệu quả. Tham gia đầy đủ các chương trình tại cơ quan.

3.3.2.4. Tiếp tục sắp xếp bố trí lại đội ngũ cán bộ quản lý trong Công ty

- ***Mục tiêu***

Bố trí đúng người, đúng việc, phát huy được trình độ chuyên môn, khả năng, sở trường của người lao động.

- ***Nội dung***

Theo quan điểm trong chiến lược đào tạo và bồi dưỡng nhân tài của Trung Quốc, “chọn người và dùng người sai lệch là một sai lầm lớn, để nhân

tài mai một cũng là một sai lầm lớn”. Qua đó chúng ta có thể thấy rõ tầm quan trọng của việc bố trí nhân sự tới sự thành công của tổ chức nói chung, của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý nói riêng.

Xuất phát từ yêu cầu công việc của Công ty, Ban giám đốc Công ty TNHH một thành viên du lịch Công đoàn Việt Nam cần đánh giá và bố trí linh hoạt đội ngũ cán bộ, nhân viên của mình. Có nghĩa là khi một cán bộ hay nhân viên cấp cơ sở có tiềm năng, họ không phải đợi đến lúc có “chỉ tiêu” từ trên xuống, tức có một vị trí công việc hoặc trống do lao động đó về hưu hoặc do Công ty chuyển đi nơi làm việc khác, mới được đề bạt hay thăng tiến.

Việc bố trí nhân sự cũng bao gồm cả việc các cán bộ quản lý bố trí công việc cho nhân viên dưới quyền mình. Muốn được như vậy, cán bộ quản lý phải được trao đủ quyền, có quyền quyết định tới các vị trí công việc của nhân viên dưới quyền, vì trong quá trình làm việc, họ mới là người hiểu rõ nhân viên của mình nhất. Điều này tạo một cơ cấu công việc linh hoạt, cởi mở trong phạm vi từng đơn vị, tạo điều kiện quản lý dễ dàng, nâng cao không chỉ năng lực cá nhân người cán bộ quản lý mà còn là cả đội ngũ cán bộ quản lý.

- ***Điều kiện thực hiện***

- *Về phía người sử dụng lao động*: Bố trí đúng việc đúng, người trên cơ sở năng lực của người lao động, tránh tình trạng bố trí ưu ái cho người thân quen

- *Về phía người lao động*: Tuân thủ sự phân công, bố trí công việc của người quản lý, nỗ lực cố gắng để hoàn thành công việc.

3.3.2.5. Phát triển văn hoá doanh nghiệp trong Công ty

- ***Mục tiêu***

Xây dựng và phát triển văn hóa Công ty TNHH một thành viên Du lịch Công đoàn Việt Nam trở thành công ty chuyên nghiệp, lành mạnh, có uy tín với đối tác, khách hàng.

- **Nội dung**

Văn hóa doanh nghiệp là một khái niệm tương đối trừu tượng. Có thể hiểu đó là các giá trị được mọi người trong doanh nghiệp chấp nhận. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp là một việc làm không thể ngày một ngày hai mà thành công được. Nhưng nó cần một điểm bắt đầu! Trong phạm vi Công ty TNHH một thành viên Du lịch Công đoàn Việt Nam với 346CBCNV, việc xây dựng một phong cách, một giá trị chung là thuận lợi, nhưng do quy mô nhỏ nên rất khó phát động phong trào một cách sôi nổi được.

Nhà quản lý là người khởi tạo văn hóa doanh nghiệp để đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực quản lý xem ra có vẻ luẩn quẩn. Tuy nhiên không vì thế mà văn hóa doanh nghiệp bị coi nhẹ, ngược lại nó xứng đáng được đúng với vai trò quan trọng của nó trong việc điều chỉnh hành vi của đội ngũ cán bộ quản lý.

Trước hết, Công ty TNHH một thành viên Du lịch Công đoàn Việt Nam cần xây dựng chiến lược cụ thể cho việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Công ty, giúp cho CBCNV hiểu được, ý thức được về văn hóa của Công ty mình và tự hào về nó.

Ở Công ty TNHH một thành viên Du lịch Công đoàn Việt Nam, với đặc điểm nguồn nhân lực rất trẻ, kể cả nguồn nhân lực quản lý thì việc xây dựng một môi trường làm việc trẻ trung là rất cần thiết. Bước vào trụ sở Công ty TNHH một thành viên Du lịch Công đoàn Việt Nam, chúng ta có cảm giác choáng ngợp hơn là sự gần gũi, hòa đồng... Tại các phòng ban của Công ty cũng vậy, việc thiết kế nơi làm việc nói chung còn hơi gò bó và tù túng. Do đó, Công ty cần tổ chức lại nơi làm việc cho toàn bộ CBCNV, sẽ tạo một bộ mặt mới mẻ cần thiết cho một cuộc “kiến tạo văn hóa doanh nghiệp” trong phạm vi toàn công ty.

Các phong trào tập thể nên được phát động định kỳ và huy động sự tham gia của quản lý các phòng ban và Ban Giám đốc- những người luôn có công việc bận rộn, thời gian eo hẹp. Chính những hoạt động như vậy sẽ góp phần tạo nên một đội ngũ lao động quản lý gắn kết, tăng cường hiệu quả công việc quản lý của họ.

- ***Điều kiện thực hiện***

- *Về phía người sử dụng lao động*: Xây dựng chiến lược phát triển văn hóa doanh nghiệp, đưa ra những quy định yêu cầu cán bộ, nhân viên phải tuân thủ.

- *Về phía người lao động*: Người lao động phải có ý thức trong việc xây dựng và phát triển văn hóa công ty, thể hiện ở tác phong làm việc, trang phục, văn hóa ứng xử và đặc biệt phải tuân thủ các nguyên tắc về văn hóa mà công ty đặt ra.

3.4. Một số khuyến nghị

Luận văn đưa ra hai nhóm giải pháp nhằm tạo động lực cho NLD của Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam. Những giải pháp trên có khả thi hay không phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó có ba yếu tố cơ bản đó là: Điều kiện, lộ trình, sự quan tâm tổ chức thực hiện của lãnh đạo Công ty:

- Về điều kiện: Trước hết cần phải có nguồn lực về tài chính, về điều kiện vật chất và nhân lực để tổ chức thực thi.

- Về lộ trình: Phải có bước đi hợp lý phù hợp với tiến trình phát triển của Công ty và sự nhận thức đồng thuận của người lao động.

- Về sự quan tâm tổ chức thực hiện của lãnh đạo Công ty. Đây có thể xem là điều kiện đầu tiên, nếu lãnh đạo Công ty thiếu quan tâm, không tổ chức thực thi thì những đề xuất chỉ dừng ở đề xuất.

Để các giải pháp nhanh chóng được áp dụng, trước hết cần có nhận thức đầy đủ về động lực lao động đối với Công ty và ý nghĩa của các giải pháp đối với việc tạo động lực lao động.

*** *Khuyến nghị với Nhà nước***

- *Nhà nước*: nên quan tâm đến việc xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cần bảo đảm tính khoa học, khả thi, có lộ trình, cách làm phù hợp; gắn quy hoạch chung với quy hoạch cụ thể của từng ngành, từng đơn vị; có dự báo chiến lược, đón trước sự phát triển, chủ động chuẩn bị cán bộ đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ, khắc phục tình trạng hẫng hụt nguồn kế cận, mất cân đối ngành, chuyên ngành. Cần xem xét cơ chế tuyển dụng linh hoạt để có nguồn nhân lực chất lượng thực sự, thu hút được nhân tài phục vụ cho sự phát triển của mỗi ngành nghề đặc biệt là ngành du lịch.

- *Ngành giáo dục đào tạo*: nên có chủ trương, chỉ đạo các trường đại học phải nghiên cứu trong việc đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý ngành du lịch tương lai phải đảm bảo cả về số lượng và chất lượng nhằm đáp ứng được nhu cầu của đất nước.

- *Tổng cục Du lịch*: cần quan tâm nghiên cứu chiến lược phát triển ngành du lịch lâu dài, coi trọng việc nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực phục vụ ngành du lịch nhằm đáp ứng tất cả các nguồn khách từ mọi vùng miền, mọi đất nước trong khâu quảng bá, trong việc phục vụ. Nên đưa chất lượng đào tạo mang tính thực tế không nên mang nặng tính lý thuyết và các quy trình chuẩn không thể thiếu được trong quá trình phục vụ du lịch, một trong những biện pháp để đa dạng hoá sản phẩm du lịch cũng như để tuyên truyền quảng bá về du lịch Việt Nam cũng như bản sắc Văn hoá dân tộc.

Khuyến khích và tạo điều kiện cho các Công ty du lịch được tham gia các hội chợ, triển lãm Quốc tế, và được khảo sát thị trường trong và ngoài nước để cán bộ của các Công ty du lịch có điều kiện cọ sát, học tập kinh

nghiệm mở rộng hoạt động Marketing theo tiêu chuẩn Quốc tế trong lĩnh vực kinh doanh du lịch.

- *Sở du lịch Hà Nội* : nên nghiên cứu và quy hoạch mạng lưới Công ty du lịch có các khách sạn, nhà hàng gắn liền với các điểm thăm quan du lịch của thủ đô, đồng thời tạo điều kiện về cơ chế, chính sách để khuyến khích các Công ty không chỉ mở rộng về quy mô, đa dạng hoá các loại hình dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ du lịch Quốc tế và trong nước nhằm quảng bá cho du lịch Thủ đô ngàn năm văn hiến, đồng thời tạo điều kiện cho các Công ty có điều kiện thực thi chiến lược đội ngũ nhân lực một cách chuyên nghiệp và có hệ thống đồng bộ.

Khuyến khích việc thành lập câu lạc bộ các Công ty du lịch, tư vấn chuyên về sản phẩm du lịch, để họ học hỏi và phổ biến kinh nghiệm lẫn nhau, hợp tác chặt chẽ trong việc kinh doanh và tránh cạnh tranh không lành mạnh.

*** *Khuyến nghị với Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam***

- Tổng liên đoàn Lao động Việt Nam cần có những chỉ đạo cụ thể và yêu cầu báo cáo cụ thể của Công ty trong việc thực hiện sau mỗi kỳ Đại hội công nhân viên của Công ty hàng năm về thực hiện cam kết chế độ lương, thưởng,...quyền lợi đối với người lao động.

- Cần có những hướng dẫn, chỉ đạo kịp thời và chỉ ra các sai phạm khi Công ty chưa thực hiện đúng theo các báo cáo về chuyên môn, công đoàn trong việc thực hiện bảo vệ quyền lợi hợp pháp chính đáng cho người lao động.

- Theo dõi, thanh tra giám sát việc thực hiện các chính sách pháp luật liên quan đến những quyền lợi của người lao động được hưởng trong khối doanh nghiệp thuộc Tổng liên đoàn một cách thường xuyên để có những nhắc nhở và xử lý kịp thời giúp cho doanh nghiệp hiểu rõ và đúng đắn việc chăm lo, quan tâm đến người lao động.

- Thanh tra, kiểm tra và xử lý ngay những sai phạm nếu có những đơn thư tố cáo rõ ràng có bằng chứng cụ thể về việc thực hiện luật lao động đối với CBCNV của Công ty giúp cho người lao động giải tỏa được những bế tắc và tin tưởng vào Công đoàn cấp trên.

- Quan tâm đến những kiến nghị của Công đoàn cơ sở như việc mở các lớp bồi dưỡng, giáo dục về nhận thức chính trị cũng như nhận thức về vai trò đoàn viên công đoàn trong các đơn vị kinh doanh trực thuộc hệ thống Công đoàn nhằm nâng cao tinh thần trách nhiệm và vai trò của CBCNV nhằm giúp Công ty thực hiện nhiệm vụ kinh doanh cũng như nhiệm vụ chính trị một cách hiệu quả và phát triển bền vững.

KẾT LUẬN

Hiện nay, nhân sự đang là vấn đề được quan tâm rất nhiều của các tổ chức - doanh nghiệp, làm thế nào để kích thích động viên NLD cống hiến sức lực và trí tuệ của mình cho tổ chức - doanh nghiệp là bài toán mà các tổ chức - doanh nghiệp đang đi tìm câu trả lời. Công tác tạo động lực lao động là một công việc phức tạp, khó khăn và lâu dài, không thể nhanh chóng vội vàng. Các giải pháp đưa ra không thể thực hiện đơn lẻ từng phương pháp, mà phải thực hiện thống nhất từ trên xuống dưới mới đạt hiệu quả. Mỗi giải pháp tác động đến từng mặt, từng khía cạnh của mỗi tổ chức - doanh nghiệp. Vì vậy doanh nghiệp mạnh thì các giải pháp phải được thống nhất, quan tâm của lãnh đạo và sự đồng thuận của mọi NLD trong tổ chức - doanh nghiệp.

Nhìn nhận được vai trò của tạo động lực lao động trong tổ chức - doanh nghiệp hiện nay và tính xác thực của vấn đề, với chương trình đã được học ở trường, em đã lựa chọn đề tài cho bài luận văn tốt nghiệp của mình là **“Tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam”**

Mặc dù còn một số hạn chế nhưng luận văn đã đạt được mục tiêu đề ra:

- Luận văn đã hệ thống được những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

- Phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam, chỉ rõ nguyên nhân và hạn chế trong các hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty

- Luận văn cũng đã đề xuất được các giải pháp về tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam. Các giải pháp này nếu được ứng dụng thực tế tại công ty sẽ góp phần hoàn thiện hơn các hoạt động tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV du lịch Công đoàn Việt Nam.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ths. Hoàng Duy Anh – Ths. Lê Việt Anh (2013), *Thực trạng quản trị Doanh nghiệp nhà nước sau cổ phần hóa tại Việt Nam*, Đại học Ngoại thương.
2. Mai Quốc Bảo (2010), *Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Thanh Bình (2007), *Hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực ngành Hàng không Việt nam đến năm 2015*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
4. PGS.TS Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình kinh tế lao động*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
5. Đỗ Minh Cương – Phương Kỳ Sơn (1995), *Vai trò con người trong quản lý doanh nghiệp*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Liên Diệp (2003), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội.
7. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị Nhân sự*, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
8. Đoàn Gia Dũng, *Các nhân tố tác động tới khuynh hướng thay đổi nguồn nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.
9. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Nhà xuất bản Lao động Xã hội
10. Nguyễn Minh Đường – Phan Văn Kha (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
11. GS.TS Nguyễn Thành Độ, PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền (2010), *Quản trị kinh doanh*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
12. Hoàng Việt Hà (2005), *Cổ phần hóa và quản trị công ty*, Tạp chí nghiên cứu kinh tế, (324)5, tr 35 – 43.

13. Lê Thanh Hà chủ biên (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực tập 1*, NXB Lao động – Xã hội
14. T.S Lê Thanh Hà chủ biên (2011), *Giáo trình quản trị nhân lực tập 2*, NXB Lao động – Xã hội.
15. Vũ Thị Hà (2011), *Giải pháp tạo động lực cho lao động chuyên môn kỹ thuật cao tại Công ty Truyền tải điện 1*, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
16. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
17. Nguyễn Thanh Hội (1998), *Giáo trình quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
18. Trần Thùy Linh (2008), *Các giải pháp nhằm tạo động lực cho nguồn nhân lực chất lượng cao của tổng công ty hàng không Việt Nam*, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
19. Phạm Quý Long (2006), *Quản lý nguồn nhân lực ở các Doanh nghiệp Nhật Bản và một số bài học kinh nghiệm vận dụng cho Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Học viện chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
20. Nguyễn Hữu Thân (1996), *Giáo trình quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
21. Nguyễn Hữu Thân, (2000), *Quản trị nhân lực theo quan điểm tổng thể*, NXB Thống kê, Hà Nội.
22. Nguyễn Tấn Thịnh (2005), *Quản lý nhân lực trong Doanh nghiệp*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
23. GS.TS Nguyễn Đức Thành (1995), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
24. PGS. TS. Bùi Anh Tuấn, *Quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam: Những vấn đề đang đặt ra cho các nhà quản lý*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Hà Nội.

25. PGS.TS Bùi Anh Tuấn làm chủ biên (2013), giáo trình hành vi tổ chức, nhà xuất bản đại học kinh tế quốc dân.

26. Đỗ Thị Thu (2008), *Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (EuroWindow)*, ĐH Kinh tế quốc dân, Hà Nội

27. Lê Tiến Trường (2005), *Hội nhập về công tác nhân sự*, Tạp chí Nhà quản lý, số 7

28. PGS. TS. Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội

29. Hồ Văn Vĩnh (chủ biên) (2002), *Giáo trình khoa học quản lý*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

30. Khoa khoa học quản lý trường đại học kinh tế quốc dân (2008), *Quản trị học*, NXB Giao thông vận tải, Hà Nội.

31. Phạm Viết Vượng (1997), *Phương pháp nghiên cứu khoa học*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội.

32. Ths Lương Văn Úc (2003), *Tâm lý học lao động*, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Vũ Thị Uyên (2008), *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020*, ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

PHỤ LỤC BẢNG HỎI

**(Dành cho cán bộ công nhân viên tại Công ty TNHH MTV du lịch Công
đoàn Việt Nam)**

Với mục đích nghiên cứu về thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty TNHH MTV Du lịch Công đoàn Việt Nam, tìm ra nguyên nhân, đề xuất các giải pháp tạo động lực lao động tại Công ty. Tôi mong nhận được sự hợp tác của các cán bộ, công nhân viên tại công ty trong việc trả lời các câu hỏi trong Phiếu khảo sát. **Mục đích khảo sát chỉ phục vụ cho nghiên cứu không sử dụng cho mục đích nào khác.**

Nguyên tắc điền phiếu:

- Khoanh tròn vào Số có phương án trả lời tương ứng.
- Tích vào ô có đáp án tương ứng
- Đánh số thứ tự theo yêu cầu của câu hỏi

Đối với phần Thực trạng tạo động lực mức độ được quy định như sau:

- 1. Rất không đồng ý**
- 2. Không đồng ý**
- 3. Bình thường**
- 4. Đồng ý**
- 5. Rất đồng ý**

Họ và tên người phát phiếu:.....

ST T	Câu hỏi	Trả lời
I. THÔNG TIN CHUNG VỀ NGƯỜI TRẢ LỜI PHIẾU		
1.	Giới tính	1. Nam 2. Nữ
2.	Trình độ chuyên môn	1. Lao động phổ thông 2. Trung cấp 3. Cao đẳng 4. Đại học 5. Trên đại học

II. Xác định thứ bậc nhu cầu

Ông (bà) hãy sắp xếp theo thứ tự quan trọng (từ 1-9) các tiêu chí sau:

(1 là quan trọng nhất 9 là ít quan trọng nhất)

STT	Tiêu chí	Đánh số thứ tự từ 1-9
1	Công việc có cơ hội khẳng định mình	
2	Công việc phù hợp với khả năng	
3	Công việc ổn định	
4	Được tự chủ trong công việc	
5	Điều kiện làm việc tốt	
6	Cơ hội học tập nâng cao trình độ	
7	Mối quan hệ trong Công ty tốt	
8	Thu nhập cao	
9	Khả năng thăng tiến cao	

III. Đánh giá về các hoạt động tạo động lực lao động

1. Đánh giá của người lao động về phân công, bố trí công việc

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Mức độ Tiêu chí	1	2	3	4	5
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công rõ ràng, hợp lý					
Công việc thú vị, thử thách					
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc					
Khối lượng công việc hợp lý					
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được					
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại					
Phù hợp với khả năng, sở trường					

2. Đánh giá về đánh giá thực hiện công việc

Mức độ Tiêu chí	1	2	3	4	5
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào					
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý					
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng					
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện					

công việc					
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động QTNL					
Công ty luôn thừa nhận thành tích đóng góp bằng hành động cụ thể					
Hài lòng với công tác ĐGTHCV					

3. Đánh giá về các hoạt động tạo động lực lao động khác

ST T	Câu hỏi	1	2	3	4	5
1.	Anh chị hài lòng với công việc hiện tại					
2.	Cách ứng xử, thái độ của Lãnh đạo, quản lý đối với nhân viên rất thân thiện					
3.	Tiền lương đảm bảo sự công bằng, kích thích người lao động làm việc					
4.	Mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình					
5.	Chế độ tiền thưởng tại công ty đem lại hiệu quả, kích thích người lao động làm việc					
6.	Tiền thưởng đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động					
7.	Phúc lợi, phụ cấp của công ty phù hợp, khuyến khích người lao động làm việc					
8.	Anh chị có hài lòng về tổ chức phục vụ và điều kiện nơi làm việc					
9	Quy hoạch và sử dụng nhân lực phù hợp, tạo cơ hội và phát triển năng lực bản thân					

10	Anh chị có hài lòng về chính sách đào tạo?					
11	Bầu không khí tâm lý làm việc thuận lợi, thân thiện, thoải mái					

Đề xuất của Ông/Bà về tạo động lực lao động tại Công ty trong thời gian tới?

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ nhiệt tình của Ông/Bà!