

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Trần Thị Minh Ngọc

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

Hà Nội – 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Trần Thị Minh Ngọc

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI
CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 9340101

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS Trương Đoàn Thế

Hà Nội – 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề án tốt nghiệp thạc sỹ này do tôi tự thực hiện, với sự hỗ trợ của giáo viên hướng dẫn PGS.TS Trương Đoàn Thế. Tôi xin cam kết đề án không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật và hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả của đề án.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Học viên

Trần Thị Minh Ngọc

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin trân trọng cảm ơn Viện Đào tạo Sau đại học, Khoa Quản Trị Kinh Doanh, Trường Đại học Kinh Tế Quốc dân đã tạo điều kiện, môi trường học tập thuận lợi nhất trong suốt quá trình học tập và thực hiện Đề án tốt nghiệp thạc sĩ của mình.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới PGS. TS Trương Đoàn Thế - người thầy đã tận tình hướng dẫn tôi về mặt học thuật để tôi hoàn thành Đề án này.

Tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới gia đình, đồng nghiệp, những người bạn thân thiết đã thường xuyên động viên, tạo điều kiện giúp đỡ để tôi hoàn thành khóa học đào tạo thạc sĩ.

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

Học viên

Trần Thị Minh Ngọc

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Tháp nhu cầu Maslow	6
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á.....	15
Hình 2.2. Tổng số lượng khách của ASIA DMC trong giai đoạn 2019 – 2023	17
Hình 2.3. Mức thưởng Incentive trung bình dành cho người lao động tại ASIA DMC trong năm 2023	25
Hình 2.4. Khảo sát đánh giá của lao động về chế độ phụ cấp	28

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Thông tin chung của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á.....	13
Bảng 2.2. Kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á giai đoạn 2019 – 2023	16
Bảng 2.3. Cơ cấu nhân sự của ASIA DMC năm 2019 – 2023	19
Bảng 2.4. Cơ cấu mẫu nghiên cứu	21
Bảng 2.5. Tổng hợp mức lương trung bình của người lao động tại ASIA DMC ..	22
Bảng 2.6. Khảo sát đánh giá của người lao động về tiền lương	23
Bảng 2.7. Khảo sát đánh giá của lao động về tiền thưởng tại công ty	26
Bảng 2.8. Khảo sát đánh giá của người lao động về các chế độ phúc lợi.....	29
Bảng 2.9. Khung thời gian làm việc tại ASIA DMC	30
Bảng 2.10. Khảo sát đánh giá về phân công bố trí công việc	31
Bảng 2.11. Khảo sát về việc đánh giá thực hiện công việc tại ASIA DMC	33
Bảng 2.12. Khảo sát về môi trường và điều kiện làm việc tại ASIA DMC.....	35
Bảng 2.13. Khảo sát về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn.....	36
Bảng 2.14. Khảo sát về đánh giá cơ hội thăng tiến trong công việc.....	38
Bảng 2.15. Khảo sát đánh giá của người lao động về hoạt động giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan nghỉ mát	40
Bảng 2.16. Bảng khảo sát sự hài lòng của người lao động với công việc	40
Bảng 2.17. Bảng khảo sát sự gắn bó của người lao động	41
Bảng 2.18. Bảng tổng hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc giai đoạn 2021-2023	42
Bảng 3.1. Bảng tính điểm theo cấp độ hoàn thành công việc.....	54
Bảng 3.2. Bảng xếp loại đánh giá thực hiện công việc.....	55

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC HÌNH ẢNH	iii
DANH MỤC BẢNG BIỂU	iv
TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỀ ÁN	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu đề tài	1
2.1. Mục tiêu chung.....	1
2.2. Nhiệm vụ cụ thể	2
3. Đối tượng phạm vi nghiên cứu	2
3.1. Đối tượng nghiên cứu	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu	2
4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu	2
4.2. Phương pháp xử lý và phân tích số liệu.....	3
5. Kết cấu của đề án	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC	4
1.1. Khái niệm và vai trò của tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức	4
1.1.1. Khái niệm động lực làm việc	4
1.1.2. Vai trò của tạo động lực làm việc trong tổ chức.....	5
1.2. Học thuyết về tạo động lực làm việc	5
1.3. Các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức	7
1.3.1. Tạo động lực bằng các công cụ tài chính.....	7

1.3.2. Tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính.....	9
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á.....	13
2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á	13
2.1.1. Thông tin chung của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á	13
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	14
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019 - 2023	16
2.1.4. Cơ cấu, đặc điểm đội ngũ lao động công ty.....	18
2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á	20
2.2.1. Thực trạng tạo động lực cho người lao động bằng các công cụ tài chính ...	22
2.2.2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động bằng các công cụ phi tài chính	30
2.2.3. Kết quả tạo động lực làm việc cho người lao động	40
2.3. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á	43
2.3.1. Ưu điểm.....	43
2.3.2. Hạn chế.....	45
2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế	46
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á.....	49
3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á	49
3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty giai đoạn 2024-2029	49
3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc.....	49
3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á	50

3.2.1. Hoàn thiện các công cụ tạo động lực bằng tài chính	50
3.2.2. Hoàn thiện các công cụ phi tài chính	54
KẾT LUẬN.....	60
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	61

TÓM TẮT KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỀ ÁN

Đề án này nghiên cứu các công cụ nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Quản lý Điểm đến Châu Á (ASIA DMC). Nghiên cứu xác định các yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc, bao gồm các biện pháp khuyến khích tài chính, phúc lợi phi tài chính, và môi trường làm việc. ASIA DMC đã triển khai các chính sách động viên như cơ cấu lương cạnh tranh, thưởng quý, và các hoạt động xây dựng đội nhóm, tuy nhiên vẫn còn hạn chế trong tiêu chí đánh giá và tính chủ động của nhân viên.

Đề án sử dụng kết quả khảo sát và phân tích dữ liệu, để đánh giá hiệu quả của các biện pháp động viên hiện tại. Kết quả chỉ ra rằng, mặc dù các chính sách khuyến khích của ASIA DMC mang lại hỗ trợ tích cực, vẫn cần cải thiện về tính công bằng trong đánh giá, phân công nhiệm vụ và cơ hội thăng tiến.

Dựa trên những phát hiện này, đề án đưa ra các khuyến nghị cụ thể nhằm tối ưu hóa các chiến lược động viên của ASIA DMC, với mục tiêu nâng cao sự hài lòng và cam kết của nhân viên, từ đó gia tăng năng suất và xây dựng một lực lượng lao động gắn kết hơn. Các giải pháp bao gồm hoàn thiện hệ thống khen thưởng, nâng cao cơ hội phát triển nghề nghiệp, và tạo môi trường làm việc hỗ trợ, phù hợp với nhu cầu nghề nghiệp và cá nhân của nhân viên. Mục tiêu là giúp ASIA DMC xây dựng một đội ngũ bền vững và có động lực, yếu tố quan trọng cho thành công lâu dài trong ngành du lịch đầy cạnh tranh.

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Việc thu hút được đội ngũ cán bộ nhân viên chất lượng, làm việc hiệu quả là vấn đề khó, nhưng để giữ chân và phát huy tối đa năng lực sáng tạo trong người lao động tại doanh nghiệp là một thách thức rất lớn đối với các nhà quản trị hiện nay. Trong đó động lực làm việc góp phần làm gia tăng năng suất lao động, hiệu quả làm việc cũng như thúc đẩy nhân viên đổi mới sáng tạo trong lao động, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy, công tác tạo động lực làm việc cho người lao động đóng vai trò thiết yếu đối với các doanh nghiệp nói chung cũng như với các công ty trong ngành du lịch nói riêng.

Đặc biệt, các đơn vị thuộc lĩnh vực lữ hành du lịch vốn đã chịu ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch Covid-19, với rất nhiều sự thay đổi xáo trộn nhân sự. Ngành du lịch phải trải qua cuộc khủng hoảng nhân lực lớn chưa từng có, phần lớn nhân sự phải chuyển đổi ngành nghề khác, và những nhân lực còn gắn bó với nghề cũng bị giảm sút tinh thần lao động khá nhiều do hoạt động kinh doanh gặp khó khăn.

Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á (ASIA DMC) là một doanh nghiệp với hơn 20 năm hoạt động trong lĩnh vực lữ hành chuyên phục vụ thị trường khách quốc tế đến Việt Nam (Inbound) và một số khu vực tại Đông Nam Á. Dưới sự biến động khó lường của toàn ngành kinh tế nói chung và ngành du lịch nói riêng, động lực làm việc của nhân viên tại ASIA DMC cũng bị ảnh hưởng. Công ty đã tiến hành nhiều biện pháp khuyến khích nhằm tạo động lực cho người lao động cả về vật chất và tinh thần như: chính sách lương thưởng, phong trào thi đua cá nhân tập thể xuất sắc, hoạt động giao lưu xây dựng nhóm... Tuy nhiên các biện pháp này vẫn còn một số hạn chế như tiêu thức đánh giá chưa hợp lý, mang tính hình thức, người lao động chưa chủ động xử lý trong công việc.... dẫn đến hiệu quả tạo động lực làm việc chưa cao. Với mục tiêu khắc phục các hạn chế trên, tác giả quyết định lựa chọn đề tài: ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á”*** làm đề án tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu đề tài

2.1. Mục tiêu chung

Khái quát hóa một số vấn đề cơ bản về tạo động lực làm việc tại các doanh nghiệp; từ đó phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á. Trên cơ sở đó, đề án tốt nghiệp đề xuất một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á.

2.2. Nhiệm vụ cụ thể

Xác định khung lý thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á.

Đề xuất các giải pháp giúp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á.

3. Đối tượng phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề án tập trung nghiên cứu đánh giá triển khai các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

3.2.1. Phạm vi về không gian

Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

3.2.2. Phạm vi về thời gian

Đề án nghiên cứu các thông tin, thu thập tài liệu của Công ty trong thời gian từ năm 2019 – 2023

Các số liệu điều tra khảo sát được thực hiện vào tháng 2, tháng 3 năm 2024

Tập hợp và xử lý số liệu điều tra: tháng 4, tháng 5 năm 2024

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Phương pháp thu thập dữ liệu bao gồm: dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các nguồn:

- Sách, giáo trình, các công trình nghiên cứu khoa học, các luận văn có liên quan đến đề tài nghiên cứu nhằm hình thành cơ sở lý luận về động lực và tạo động lực làm việc trong tổ chức.

- Các báo cáo tình hình nhân sự của phòng Hành chính nhân sự tại công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á để có những thông tin cần thiết phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại công ty.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ các nguồn:

- Phiếu khảo sát được sử dụng cho các lao động tại công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á để thu thập ý kiến đánh giá của người lao động về công tác tạo động lực làm việc tại công ty. Số lượng khảo sát: 83 phiếu được gửi đi (50 phiếu gửi online qua công cụ Google Forms, 33 phiếu phát trực tiếp), số lượng thu về là 83 phiếu, số phiếu hợp lệ là 80 phiếu.

4.2. Phương pháp xử lý và phân tích số liệu

Phương pháp thống kê mô tả bao gồm thu thập, tổng hợp, trình bày các đặc trưng của đối tượng nghiên cứu. Phương pháp này được sử dụng để thống kê mô tả các ý kiến đánh giá của người lao động về tạo động lực làm việc, cũng như các công cụ tạo động lực làm việc tại công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á.

Phương pháp so sánh được sử dụng để đánh giá sự thay đổi, phát triển của chính doanh nghiệp trong giai đoạn 2019 - 2023. Tác giả cũng tiến hành so sánh và phân tích mức độ đánh giá của người lao động về các tiêu chí của các biện pháp tạo động lực làm việc mà công ty áp dụng thực hiện.

Ngoài ra tác giả còn sử dụng một số phương pháp khác để xử lý dữ liệu như phương pháp phân tích, phương pháp tổng hợp, diễn giải để làm rõ các vấn đề trong nghiên cứu.

5. Kết cấu của đề án

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức

Chương 2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG TỔ CHỨC

1.1. Khái niệm và vai trò của tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức

1.1.1. Khái niệm động lực làm việc

Khi con người thực hiện bất cứ công việc, hoạt động gì cũng đều có một hay nhiều động lực nào đó. Có nhiều định nghĩa khác nhau về khái niệm động lực, tùy theo cách nhìn nhận.

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010) cho rằng “động lực là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể”. Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013), “động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao”. Động lực được thể hiện trong sự hăng hái, đam mê lao động nhằm đạt được mục tiêu nào đó.

Dựa trên những quan điểm được trình bày, có thể được hiểu động lực là sức mạnh nội tại hoặc yếu tố bên ngoài thúc đẩy con người hành động, đạt được mục tiêu hoặc hoàn thành nhiệm vụ. Động lực là yếu tố quan trọng trong việc quyết định hiệu suất và mức độ thành công của mỗi cá nhân. Khi có động lực, con người sẽ sẵn lòng vượt qua khó khăn, kiên trì và tập trung vào mục tiêu để đạt được kết quả tốt nhất.

Động lực làm việc trong tổ chức là những yếu tố thúc đẩy nhân viên cống hiến và nỗ lực trong công việc của họ để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Động lực làm việc có thể được hình thành từ nhiều yếu tố khác nhau và có ảnh hưởng lớn đến hiệu suất, sự hài lòng và sự gắn bó của nhân viên. Chính động lực lao động là yếu tố quan trọng giúp nhân viên duy trì năng suất, sự cống hiến và tinh thần tích cực trong công việc. Vì thế tổ chức, doanh nghiệp muốn đạt được các mục tiêu phát triển thì cần chú trọng tạo động lực khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả.

Tạo động lực làm việc

Tạo động lực làm việc trong tổ chức là quá trình thiết lập và duy trì những yếu tố thúc đẩy nhân viên tham gia tích cực vào công việc, từ đó thúc đẩy họ đạt được mục tiêu của

bản thân và tổ chức. Khái niệm này bao gồm cả việc tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu, mong muốn và kỳ vọng của nhân viên để tối ưu hóa hiệu suất làm việc.

Tạo động lực làm việc không chỉ là trách nhiệm của nhà quản lý mà còn là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng một tổ chức thành công và bền vững.

1.1.2. Vai trò của tạo động lực làm việc trong tổ chức

Tạo động lực làm việc trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển và duy trì hiệu quả công việc của người lao động, đồng thời giúp tổ chức đạt được các mục tiêu phát triển.

Đối với người lao động, công tác tạo động lực giúp tăng năng suất và hiệu quả làm việc. Khi nhân viên có động lực, họ sẽ nỗ lực để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Điều này giúp tăng hiệu quả và năng suất làm việc, từ đó góp phần đạt được các mục tiêu kinh doanh của tổ chức. Họ sẽ chủ động tìm cách cải tiến, sáng tạo và nâng cao chất lượng công việc. Khi đó, tạo động lực làm việc cũng chính là khuyến khích nhân viên sáng tạo và đóng góp ý tưởng mới cho tổ chức.

Ngoài ra, tạo động lực giúp nhân viên cảm thấy gắn bó và cam kết hơn với công việc và tổ chức. Nhân viên có động lực thường có xu hướng gắn bó lâu dài hơn, giảm tình trạng nghỉ việc và chi phí tuyển dụng.

Đối với tổ chức, công tác tạo động lực làm việc góp phần nâng cao hình ảnh, uy tín của tổ chức. Các doanh nghiệp có chính sách tạo động lực tốt thường sẽ thu hút được những nhân viên tài năng và giữ chân họ lâu dài. Một tổ chức có đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, gắn bó sẽ có sức hút lớn đối với các ứng viên tiềm năng và tạo ra hình ảnh tốt đẹp trong mắt đối tác và khách hàng.

Bên cạnh đó, tạo động lực làm việc giúp cải thiện văn hóa tổ chức. Khi nhân viên có động lực và hài lòng, họ sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi đồng nghiệp hỗ trợ lẫn nhau. Điều này giúp xây dựng một văn hóa tổ chức lành mạnh, có tính đoàn kết và hợp tác cao.

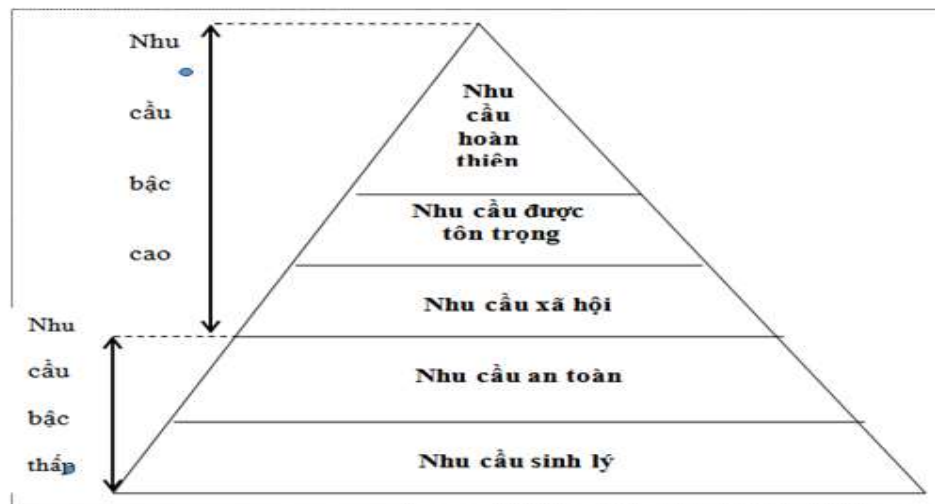
Như vậy, tạo động lực làm việc là yếu tố cốt lõi giúp tổ chức phát triển bền vững, tăng hiệu suất lao động và xây dựng môi trường làm việc tích cực, góp phần quan trọng trong việc đạt được thành công và các mục tiêu dài hạn.

1.2. Học thuyết về tạo động lực làm việc

Có nhiều học thuyết khác nhau về tạo động lực, phân tích những khía cạnh khác nhau của các yếu tố tạo động lực. Trong phạm vi của đề án, học thuyết mà tác giả tiếp cận là Học thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow.

Học thuyết về nhu cầu của Abraham Maslow (1908 – 1970) là một lý thuyết nổi tiếng trong lĩnh vực tâm lý học, được giới thiệu vào năm 1943. Maslow cho rằng nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự từ thấp đến cao, và chỉ khi các nhu cầu ở mức độ thấp hơn được thỏa mãn, con người mới có động lực để hướng tới những nhu cầu ở mức độ cao hơn. Tuy nhiên, ông cũng thừa nhận rằng các nhu cầu có thể không hoàn toàn được đáp ứng theo thứ tự, và ở mỗi giai đoạn, con người có thể có những mức độ ưu tiên khác nhau tùy thuộc vào hoàn cảnh và cá nhân.

Mô hình này được mô tả dưới dạng một hình tháp với 5 bậc nhu cầu, bao gồm:



Hình 1.1. Tháp nhu cầu Maslow

Nguồn: Trần Kim Dung (2018), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Tổng hợp TP.HCM

Nhu cầu sinh lý: Đây là nhu cầu cơ bản nhất và cần thiết cho sự tồn tại của con người, bao gồm thức ăn, nước uống, không khí, giấc ngủ và nơi ở. Nếu các nhu cầu này không được đáp ứng, con người sẽ không thể tồn tại và không quan tâm đến các nhu cầu khác.

Nhu cầu an toàn: Khi nhu cầu sinh lý đã được đáp ứng, con người sẽ mong muốn có cảm giác an toàn, ổn định trong cuộc sống. Nhu cầu này bao gồm sự an toàn về thể chất, sức khỏe, tài chính, bảo vệ trước các mối đe dọa từ bên ngoài, và ổn định trong công việc.

Nhu cầu xã hội: Đây là nhu cầu về tình cảm, sự gắn kết và các mối quan hệ xã hội, bao gồm tình yêu, tình bạn, sự thuộc về và cảm giác kết nối với người khác. Con người có nhu cầu hòa nhập, được yêu thương và được chấp nhận trong một nhóm hoặc cộng đồng.

Nhu cầu được tôn trọng: Khi nhu cầu xã hội đã được thỏa mãn, con người có xu hướng mong muốn được tôn trọng, ghi nhận và có giá trị trong mắt người khác. Nhu cầu này bao gồm sự tự tin, sự tự trọng, cũng như mong muốn đạt được sự tôn trọng từ người khác và cảm giác có thành tựu.

Nhu cầu tự hoàn thiện: Đây là nhu cầu cao nhất, hướng đến việc hiện thực hóa tiềm năng của bản thân và trở thành phiên bản tốt nhất của chính mình. Con người mong muốn đạt được mục tiêu cá nhân, phát triển tài năng, sáng tạo và theo đuổi đam mê của mình.

Theo Maslow, người lãnh đạo muốn thực hiện tốt công tác tạo động lực phải hiểu rõ những yếu tố khác nhau mà nhân viên cần để đạt được động lực làm việc, từ những nhu cầu cơ bản đến nhu cầu phát triển bản thân. Bằng cách đáp ứng từng bậc nhu cầu này, tổ chức không chỉ tăng cường sự hài lòng mà còn xây dựng đội ngũ nhân viên có động lực và sẵn sàng cống hiến. Ví dụ, đối với nhân viên là sinh viên mới tốt nghiệp, nhu cầu cấp thiết là một công việc với thu nhập cơ bản. Còn đối với lao động có năng lực với thâm niên công tác trong tổ chức thì nhu cầu của người này lại là cần chức vụ và mức lương cao hơn. Để tạo động lực, khuyến khích người lao động này cống hiến say mê và hiệu quả hơn thì việc đề bạt thăng tiến lên vị trí công việc cao hơn là rất cần thiết.

1.3. Các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức

1.3.1. Tạo động lực bằng các công cụ tài chính

1.3.1.1. Chế độ tiền lương đảm bảo tính kích thích cao

Mức lương hấp dẫn, cạnh tranh là yếu tố tài chính quan trọng nhất để duy trì động lực và sự hài lòng của nhân viên. Bởi đây không chỉ là khoản thu nhập thiết yếu đáp ứng nhu cầu cá nhân mà còn là biểu hiện của sự công nhận, đánh giá giá trị và sự công bằng trong tổ chức.

Khi nhân viên nhận được mức lương phù hợp và công bằng với thị trường, họ sẽ cảm thấy hài lòng và có cảm giác được trân trọng. Sự hài lòng này là cơ sở để nhân viên gắn bó với tổ chức, giảm tỷ lệ nghỉ việc và tăng lòng trung thành. Một mức lương tốt không chỉ giúp giữ chân nhân viên mà còn giúp tổ chức xây dựng một đội ngũ ổn định. Đặc biệt, khi tiền lương gắn liền với thành tích, nhân viên sẽ có động lực nỗ lực hơn, cạnh tranh lành mạnh, và phấn đấu để đạt được thành tựu cao hơn.

Để chính sách tiền lương của doanh nghiệp phát huy được tác dụng tạo động lực làm việc, cần đảm bảo một số yêu cầu sau:

(1) Chính sách tiền lương cần phải đảm bảo công bằng cả bên trong và bên ngoài tổ chức. Mức lương cạnh tranh và phù hợp với mặt bằng chung của thị trường, đảm bảo đáp ứng nhu cầu cơ bản và giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng. Mức lương được điều chỉnh theo hiệu quả công việc, thâm niên sẽ giúp nhân viên thấy được sự công bằng. (2) Quy trình, nguyên tắc và cơ chế trả lương cần phải rõ ràng và minh bạch để nhân viên hiểu và chấp nhận. (3) Chính sách tiền lương phải tuân thủ các quy định pháp luật về lao động và thuế, đảm bảo quyền lợi hợp pháp của nhân viên. (4) Lương cần phản ánh đúng hiệu quả làm việc và thành tích cá nhân để khuyến khích nhân viên làm việc tích cực hơn.

1.3.1.2. Chế độ khen thưởng hợp lý, công bằng

Tiền thưởng là khoản thu nhập ngoài tiền lương mà người lao động đặc biệt quan tâm. Doanh nghiệp cũng sử dụng nhiều hình thức khen thưởng để thúc đẩy động lực lao động như: tinh thần với bằng khen, giấy chứng nhận; vật chất bằng quà, tiền, sản phẩm dịch vụ...

Chính sách khen thưởng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Nó không chỉ khuyến khích nhân viên đạt được hiệu suất cao hơn mà còn tăng cường sự hài lòng và gắn bó của họ với tổ chức, giúp giữ chân nhân tài, khuyến khích sáng kiến đổi mới trong lao động.

Để xây dựng công tác khen thưởng đạt hiệu quả, tổ chức cần đảm bảo các nguyên tắc sau:

(1) Chính sách khen thưởng cần được công bố rõ ràng và dễ hiểu. Nhân viên cần biết cách thức và tiêu chí để đạt được tiền thưởng, cũng như các quy định liên quan. (2) Các tiêu chí và hình thức thưởng phải công bằng và áp dụng nhất quán cho tất cả nhân viên. Điều này giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và động viên họ phấn đấu. (3) Tiền thưởng cần được gắn liền với kết quả công việc, mục tiêu cá nhân và đóng góp cho tổ chức. Nhân viên cần thấy rằng những nỗ lực của họ sẽ được đền đáp. (4) Chính sách khen thưởng cần phù hợp với giá trị và văn hóa của tổ chức để tạo sự đồng thuận và tăng cường sự cam kết của nhân viên. Công ty có thể thu thập ý kiến và phản hồi từ nhân viên để giúp tổ chức điều chỉnh và cải thiện chính sách này.

1.3.1.3. Các chế độ phúc lợi đa dạng, thiết thực

Chế độ phúc lợi là một trong những công cụ hiệu quả để tạo động lực làm việc cho nhân viên, bởi nó mang lại sự hỗ trợ thiết thực và giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm và tôn trọng. Có hai loại phúc lợi phổ biến thường được áp dụng hiện nay là: phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Phúc lợi bắt buộc chính là các loại Bảo hiểm bắt buộc mà Nhà nước quy định đối với các doanh nghiệp như: BHXH, BHYT, BHTN.

Các hình thức phúc lợi tự nguyện như: phúc lợi về sức khỏe, phụ cấp ăn ca, phúc lợi về đời sống và gia đình...

Khi nhân viên nhận được các phúc lợi toàn diện, từ chăm sóc sức khỏe, phát triển nghề nghiệp, đến hỗ trợ đời sống gia đình và tài chính, họ sẽ cảm thấy được tổ chức quan tâm và tôn trọng. Điều này không chỉ giúp tăng sự hài lòng và gắn bó mà còn giúp tổ chức xây dựng một đội ngũ nhân viên tận tụy và có động lực cống hiến.

1.3.2. Tạo động lực bằng các công cụ phi tài chính

1.3.2.1. Phân công, bố trí lao động phù hợp

Phân công và bố trí lao động là các hoạt động quản lý nhân sự nhằm đảm bảo sự sử dụng tối ưu nguồn lực nhân viên, phân bổ đúng người đúng việc, giúp tăng hiệu suất và đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Phân công và bố trí hợp lý tạo ra môi trường làm việc công bằng, góp phần xây dựng tinh thần đồng đội và gắn kết nhân viên.

Tổ chức cần đảm bảo nhân viên được phân công và bố trí công việc đúng với khả năng, sở trường và nguyện vọng để đạt hiệu quả tối ưu.

Việc phân công công việc nên đảm bảo sự công bằng, tạo sự tin tưởng, thoải mái cho nhân viên, đồng thời tránh tình trạng quá tải cho một số nhân viên trong khi những người khác lại ít việc.

Phân công và bố trí lao động cần phải có sự linh hoạt để thích ứng với sự thay đổi trong môi trường làm việc, công nghệ và yêu cầu của công việc.

Phân công và bố trí lao động là một nhiệm vụ quan trọng trong quản trị nhân sự, giúp tổ chức sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả và nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên. Khi nhân viên được làm việc đúng với khả năng và trong môi trường phù hợp, họ sẽ có động lực làm việc, gắn bó lâu dài và góp phần vào sự phát triển của doanh nghiệp.

1.3.2.2. Đánh giá hiệu quả công việc công bằng, khách quan

Đánh giá hiệu quả công việc là một công cụ quan trọng để tạo động lực làm việc cho nhân viên trong tổ chức. Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc là công cụ phát triển năng lực và hướng dẫn nhân viên tiến bộ.

Đánh giá hiệu quả công việc là cơ sở quan trọng để xác định và phát triển nhân viên tiềm năng cho các vị trí cao hơn. Nhân viên được công nhận sẽ có động lực cống hiến, từ đó hiệu suất làm việc được cải thiện, nhân viên cũng cảm thấy hài lòng và gắn bó hơn với tổ chức. Đối với những nhân viên chưa đạt được mục tiêu, tổ chức nên đưa ra các biện pháp cải thiện cụ thể, hỗ trợ để họ có thể cải thiện và phát triển.

Để hoạt động đánh giá hiệu quả công việc phát huy vai trò tạo động lực, cần xác định các tiêu chí rõ ràng, đảm bảo tính công bằng, khách quan khi thực hiện đánh giá. Đặt ra các tiêu chí và mục tiêu đánh giá rõ ràng giúp nhân viên hiểu chính xác kỳ vọng của tổ chức đối với họ. Phương pháp, tiêu chí đánh giá nên phản ánh chính xác năng lực chuyên môn và thành tích của nhân viên để đánh giá đúng, tránh sự bất công, từ đó giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng. Khi được thực hiện một cách minh bạch và công bằng, đánh giá hiệu quả không chỉ giúp cải thiện hiệu suất làm việc mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy nỗ lực của mình được ghi nhận và trân trọng.

1.3.2.3. Cơ hội thăng tiến, phát triển sự nghiệp

Tạo động lực làm việc cho nhân viên thông qua cơ hội thăng tiến và phát triển sự nghiệp là một trong những phương pháp hiệu quả, giúp tăng sự gắn kết và sự hài lòng của nhân viên đối với tổ chức. Khi nhân viên thấy được cơ hội phát triển và lộ trình thăng tiến rõ ràng, họ sẽ có động lực để nâng cao năng lực, đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Doanh nghiệp nên xây dựng một lộ trình thăng tiến rõ ràng cho từng vị trí và cấp bậc trong tổ chức. Điều này giúp nhân viên thấy rõ hướng phát triển của mình trong tương lai. Nhân viên cảm thấy hài lòng khi được nhìn nhận và có cơ hội phát triển lâu dài.

Xác định các tiêu chí cụ thể và minh bạch cho việc thăng tiến, giúp nhân viên biết rõ những gì cần đạt được và những kỹ năng nào cần phát triển để đạt tới vị trí cao hơn. Động lực từ cơ hội phát triển sẽ khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn để đạt được mục tiêu thăng tiến.

Doanh nghiệp cần tạo cơ hội cho nhân viên tham gia các dự án quan trọng. Nhân viên khi được giao phó các vai trò trong các dự án lớn, sẽ có thêm cơ hội thách thức để học

hỏi và phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề, tạo nền tảng tốt cho phát triển sự nghiệp trong tương lai.

Một tổ chức với nhiều cơ hội phát triển và lộ trình thăng tiến rõ ràng sẽ thu hút nhân tài và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Tổ chức nên ưu tiên thăng tiến nội thay vì tuyển dụng bên ngoài, công khai thông báo về các vị trí thăng tiến để khuyến khích nhân viên nỗ lực đạt được yêu cầu, giúp tăng cường sự gắn bó và cam kết với tổ chức.

1.3.2.4. Môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi, thoải mái

Môi trường và điều kiện làm việc tốt là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên. Khi tổ chức đầu tư vào môi trường làm việc, xây dựng văn hóa tích cực và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển toàn diện, họ sẽ sẵn sàng đóng góp nhiều hơn và phát triển cùng tổ chức. Điều này không chỉ nâng cao hiệu suất lao động mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức trong dài hạn.

Một môi trường làm việc thuận lợi giúp nhân viên tập trung, làm việc hiệu quả và năng suất hơn. Khi nhân viên thấy thoải mái và hài lòng với môi trường làm việc, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài với tổ chức. Môi trường làm việc tích cực sẽ xây dựng văn hóa tổ chức lành mạnh, nơi nhân viên có thể phát huy hết khả năng của mình và cùng nhau hướng đến mục tiêu chung.

Ngoài việc đảm bảo các điều kiện làm việc an toàn, trang thiết bị hiện đại, cơ sở vật chất tiện nghi, doanh nghiệp cần chú trọng tạo không gian môi trường làm việc linh hoạt, thoải mái về mặt tinh thần. Chính sách làm việc linh hoạt như cho phép nhân viên làm việc từ xa hoặc giờ làm linh hoạt, giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Môi trường làm việc cởi mở sáng tạo, mối quan hệ đồng nghiệp thân thiện, hỗ trợ lẫn nhau giúp giảm bớt căng thẳng, tránh gây áp lực quá lớn cho nhân viên. Sự quan tâm đến cuộc sống cá nhân của nhân viên, hỗ trợ những khó khăn họ gặp phải ngoài công việc sẽ làm tăng sự gắn bó và trung thành của nhân viên với tổ chức.

1.3.2.5. Đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động

Đào tạo và nâng cao trình độ là một phương pháp tạo động lực bền vững, không chỉ giúp nhân viên phát triển mà còn giúp tổ chức đạt được các mục tiêu lâu dài. Khi nhân viên được đầu tư về mặt tri thức và kỹ năng, họ sẽ có động lực mạnh mẽ để làm việc, cảm thấy mình có giá trị trong tổ chức, từ đó đóng góp nhiều hơn cho sự phát triển chung.

Các chương trình đào tạo giúp tổ chức xây dựng một đội ngũ nhân viên có năng lực, sáng tạo và chủ động, sẵn sàng đối mặt với các thách thức trong tương lai. Nhân viên có

kiến thức và kỹ năng tốt hơn sẽ làm việc hiệu quả, chất lượng công việc tăng cao, giúp tổ chức đạt được mục tiêu dễ dàng hơn.

Các hình thức của đào tạo nâng cao trình độ có thể là các chương trình đào tạo chuyên sâu, hội thảo, các buổi chia sẻ kiến thức hay chính là các hoạt động hỗ trợ từ quản lý trực tiếp, cố vấn nội bộ... Mỗi tổ chức khác nhau có thể áp dụng đa dạng các loại hình đào tạo phù hợp đặc điểm, yêu cầu riêng.

Để công tác đào tạo phát huy tác dụng tạo động lực làm việc, doanh nghiệp cần thường xuyên tạo điều kiện để nhân viên phát huy tư duy và cập nhật kiến thức mới. Doanh nghiệp cũng cần ghi nhận và khen thưởng nhân viên khi họ hoàn thành các chương trình đào tạo hoặc đạt được các chứng chỉ chuyên môn để thúc đẩy tinh thần học tập trong toàn tổ chức. Việc thực hiện các cuộc đánh giá định kỳ để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của từng nhân viên cũng rất quan trọng. Qua đó mà tổ chức xây dựng các khóa học phù hợp, đồng thời cấp quản lý có thể đưa ra những góp ý, định hướng để nhân viên hiểu rõ những điểm cần cải thiện và cách thức nâng cao năng lực trong công việc.

1.3.2.6. Hoạt động giao lưu văn hóa văn nghệ, thể thao

Tạo động lực cho người lao động thông qua các hoạt động giao lưu văn hóa, văn nghệ và thể thao là một phương pháp hiệu quả giúp cải thiện tinh thần, tăng cường sự gắn kết và tạo môi trường làm việc tích cực. Khi thấy tổ chức quan tâm đến đời sống tinh thần của mình, nhân viên sẽ tin tưởng và gắn bó hơn với công ty, từ đó tăng động lực và năng suất làm việc.

Các hoạt động giao lưu thường xuyên giúp hình thành văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, cởi mở và giúp nhân viên tự hào khi làm việc tại tổ chức. Các hoạt động văn hóa và thể thao tạo cơ hội để nhân viên hiểu nhau hơn, xây dựng mối quan hệ tốt đẹp và đoàn kết trong công việc.

Một số cách thức tạo động lực làm việc thông qua các hoạt động văn hóa văn nghệ như: tổ chức sự kiện văn nghệ nội bộ, các hoạt động thể thao, các hoạt động xây dựng nhóm (team-building), hoạt động thiện nguyện và hỗ trợ cộng đồng, cuộc thi sáng tạo chia sẻ ý tưởng. Việc tạo động lực cho người lao động thông qua các hoạt động giao lưu văn hóa, văn nghệ và thể thao là một chiến lược quan trọng để nâng cao sự hài lòng và tinh thần làm việc của nhân viên.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á

2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

2.1.1. Thông tin chung của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

Bảng 2.1. Thông tin chung của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

Tên doanh nghiệp	CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á
Tên tiếng Anh	ASIA DESTINATION MANAGEMENT JOINT STOCK COMPANY
Tên viết tắt	ASIA DMC., JSC
Mã số thuế	0101712187
Địa chỉ	Số 47 Phan Chu Trinh, Phường Phan Chu Trinh, Quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội, Việt Nam
Năm thành lập	1997
Loại hình doanh nghiệp	Công ty cổ phần ngoài nhà nước
Người đại diện	Ngô Minh Đức
Ngành nghề kinh doanh	Đại lý du lịch

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

Các hoạt động kinh doanh chủ yếu của công ty bao gồm:

- Đại lý du lịch, điều hành tua du lịch, kinh doanh lữ hành nội địa và quốc tế
- Dịch vụ đặt chỗ và các dịch vụ hỗ trợ liên quan đến quảng bá và tổ chức tua du lịch
- Vận tải hành khách đường bộ, hành khách ven biển và viễn dương, dịch vụ bán vé
- Dịch vụ về thị thực, xuất nhập cảnh, gia hạn thị thực xuất nhập cảnh cho khách du lịch

- Dịch vụ lưu trú khách sạn, tàu ngủ đêm
- Các dịch vụ ăn uống, phục vụ tiệc, hội nghị, hội thảo...

Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á (ASIA DMC) là một doanh nghiệp lữ hành với hơn 20 năm kinh nghiệm phục vụ thị trường khách du lịch quốc tế đến Việt Nam với các cột mốc đáng chú ý trong chặng đường phát triển phải kể đến như:

- 1997: Thành lập công ty tại Hà Nội với tên gọi HG Travel
- 1999: Thành lập chi nhánh Sài Gòn
- 2005: Thành lập chi nhánh Campuchia
- 2013: Thành lập chi nhánh Đà Nẵng
- 2014: Thành lập chi nhánh Lào
- 2016: Đổi tên thành ASIA DMC

Đến thời điểm hiện tại (tháng 5, 2024), công ty còn mở các văn phòng đại diện tại Ấn Độ, Indonesia và Philippines.

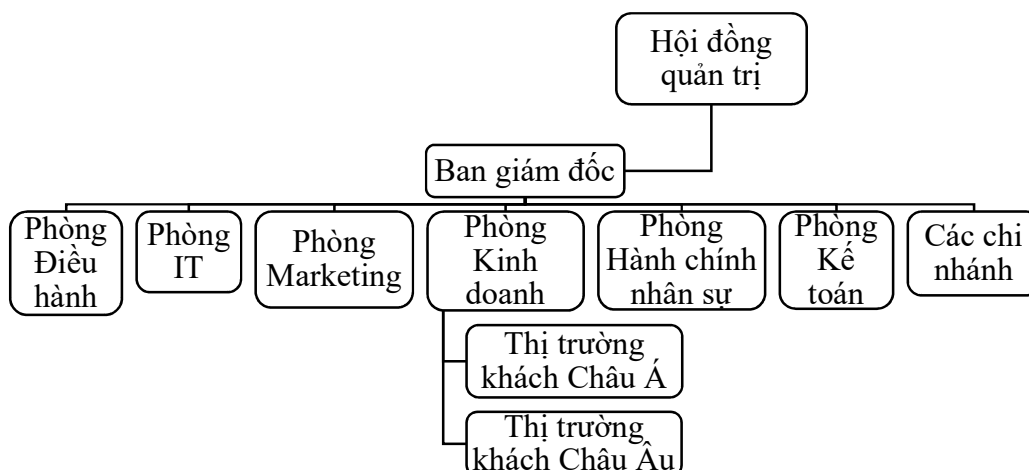
Trải qua quá trình phát triển hơn 20 năm, ASIA DMC đã gặt hái được khá nhiều thành công với không ít các giải thưởng uy tín trong và ngoài nước như:

- Danh hiệu “Mười Công ty Lữ hành hàng đầu tại Việt Nam” vào các năm 2003, 2006, 2007, 2008 và 2009 do Tổng cục Du Lịch trao tặng.
- “Doanh nghiệp kinh doanh lữ hành quốc tế hàng đầu đón khách du lịch vào Việt Nam” các năm 2014, 2016 và 2018 do Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch trao tặng
- “Công ty quản lý điểm đến hàng đầu châu Á” (Asia’s Leading Destination Management Company) năm 2017, 2018 do World Travel Awards trao tặng.
- Danh hiệu “Công ty Lữ hành đón khách châu Âu nhiều nhất năm 2019” do Hiệp hội Du lịch Việt Nam trao tặng.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

ASIA DMC là công ty cổ phần, được xây dựng theo mô hình cơ cấu tổ chức chức năng và mỗi bộ phận, phòng ban sẽ đảm nhận vai trò, chức năng khác nhau. Hội đồng quản trị là bộ phận cao nhất sẽ đưa ra các vấn đề quan trọng như chiến lược, tầm nhìn và các chính sách. Ban giám đốc là những người trực tiếp ban hành, phê duyệt các quyết định liên quan nhân sự công ty và chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh trước Hội đồng quản trị. Tại ASIA DMC, bộ phận nghiệp vụ lữ hành thực hiện các hoạt động cơ bản về

kinh doanh du lịch bao gồm ba bộ phận là phòng Kinh doanh, phòng Điều hành và phòng Marketing.



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự ASIA DMC

Phòng kinh doanh tại ASIA DMC chia thành 2 bộ phận hay còn gọi là 2 thị trường chính là thị trường khách Châu Á và thị trường khách châu Âu. Do đặc thù 2 thị trường này thường có đặc điểm khác nhau. Khách Âu (bao gồm cả Australia, Mỹ) thường có lịch trình đi du lịch sớm, thời gian lưu trú dài (trên 7 ngày), đặt tour trước từ vài tháng đến cả năm. Các đại lý thị trường này thường bán chương trình chạy theo ngày ấn định trước trong cả năm (series) nên khách thường đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ. Khách Âu thường yêu thích các hoạt động tham quan khám phá hoặc nghỉ dưỡng những nơi yên bình hoang sơ. Còn thị trường khách châu Á thường ưa thích các chuyến đi ngắn ngày hơn, đặt tour gần ngày khởi hành (chỉ trước vài tuần đến 1 tháng) và đặc biệt yêu cầu giá tour phải thật cạnh tranh, nhiều các hoạt động vui chơi mua sắm.

Phòng Marketing như chiếc cầu nối nhu cầu của thị trường, khách hàng mục tiêu với các sản phẩm của công ty. Phòng Marketing cùng với phòng Kinh doanh thực hiện các hoạt động tìm kiếm đối tác khách hàng và giao dịch trao đổi với khách hàng là các công ty, đại lý du lịch quốc tế. Phòng Marketing phụ trách nghiên cứu thị trường, thực hiện các hoạt động truyền thông, tiếp thị trên các phương tiện truyền thông xã hội, các hội chợ du lịch quốc tế (ITB Berlin, WTM London, ASEAN Tourism Forum, FITUR Madrid...).

Các dịch vụ du lịch (lưu trú, chương trình thăm quan, visa...) phục vụ khách hàng sẽ được triển khai và giám sát bởi phòng Điều hành và các chi nhánh, văn phòng đại diện của công ty. Giai đoạn năm 2019, phòng Hợp đồng, phòng Quản trị chất lượng & chăm sóc khách hàng và phòng Điều hành là 3 phòng ban khác nhau. Tuy nhiên sau khi Covid-19 bùng nổ, công ty bị gián đoạn hoạt động kinh doanh, phải thu nhỏ quy mô nhân sự nên 3 phòng ban này được gộp chung vào phòng Điều hành và các nhân viên thường kiêm nhiệm một số công việc có liên quan. Điều hành dịch vụ làm việc với các nhà cung cấp sẽ kiêm luôn công việc quản lý hợp đồng, kiểm soát chất lượng.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019 - 2023

ASIA DMC đã trải qua thời kỳ đại dịch Covid-19 với vô vàn khó khăn thách thức. Điều này có thể thấy rõ thông qua bảng kết quả kinh doanh của công ty trong giai đoạn năm 2019 – 2023 như sau:

Bảng 2.2. Kết quả kinh doanh của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á giai đoạn 2019 – 2023

Đơn vị: triệu USD

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
Doanh thu	9.75	2.44	0.01	4.5	6.3
Lợi nhuận trước thuế	0.58	-0.0047	-0.27	0.27	0.38
Lợi nhuận sau thuế	0.47	-0.0047	-0.27	0.21	0.31

(Nguồn: Phòng kế toán công ty ASIA DMC)

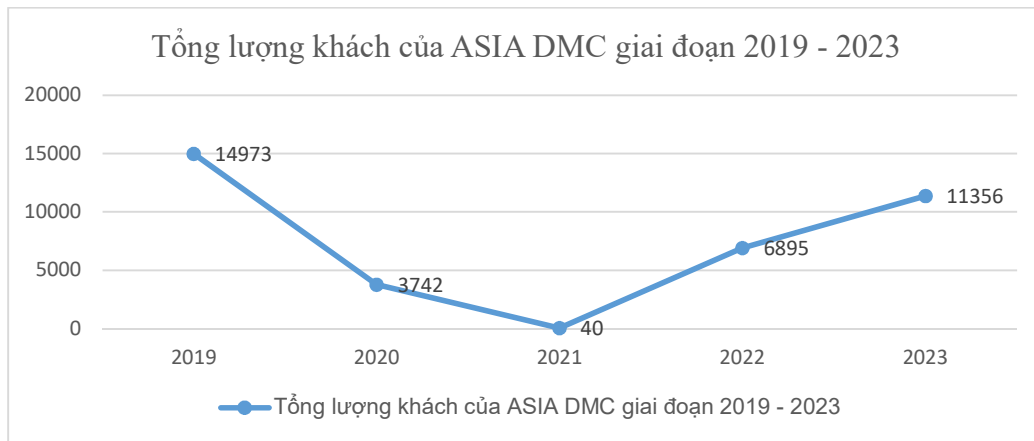
Trước đại dịch Covid-19, du lịch đang là một trong những ngành có mức độ tăng trưởng rất ấn tượng, khi đó, ASIA DMC đạt mức doanh thu 9,75 triệu USD. Tuy nhiên ngay khi nước ta bắt đầu thực hiện chính sách tạm dừng nhập cảnh với người nước ngoài từ ngày 22/03/2020, ngành du lịch là lĩnh vực chịu tác động đầu tiên. ASIA DMC phải hoãn hủy toàn bộ các sản phẩm du lịch đã bán cho các khách quốc tế và chuyển hướng sang thị trường nội địa. Đầu năm 2020 công ty vẫn có nguồn thu từ các đoàn khách đã thực hiện trong 3 tháng đầu năm, và từ sau quý I năm 2020 và hết năm 2021 do tình hình kinh doanh khó khăn ảnh hưởng bởi chính sách giãn cách phòng chống dịch nên công ty kinh doanh thua lỗ với lợi nhuận âm. ASIA DMC phải đóng cửa các chi nhánh, văn phòng đại diện cũng như cắt giảm hầu hết nhân sự, chỉ giữ lại đội ngũ nhân sự chủ chốt làm việc tại Hà Nội. Cho đến thời điểm sau khi nước ta mở lại các hoạt động nhập

cảnh cho người nước ngoài từ ngày 15/3/2022 và dịch bệnh Covid-19 được kiểm soát, ASIA DMC mới có thể thực hiện các hoạt động kinh doanh như trước đây. Mặc dù vậy, tình hình kinh tế thế giới lúc này lại đang gặp nhiều khó khăn như lạm phát tại Mỹ và Châu Âu (vốn là thị trường truyền thống của công ty), các cuộc xung đột chiến tranh tác động rất nhiều đến việc chi tiêu cho du lịch, đặc biệt là du lịch quốc tế. ASIA DMC đã nỗ lực rất nhiều để đạt được mức tăng trưởng dương vào năm 2022 và phát triển mạnh mẽ hơn vào năm 2023 (lợi nhuận tăng 47% so với năm 2022).

Giai đoạn từ năm 2019 – 2023 chứng kiến sự biến động vô cùng mạnh mẽ của ngành du lịch nói chung và đặc biệt là du lịch quốc tế. Số lượng khách mà công ty ASIA DMC phục vụ giai đoạn này được thể hiện qua hình 2.2.

Năm 2020 chứng kiến sự sụt giảm lớn nhất về tổng lượng khách (giảm 11,231 khách tương đương giảm 75% so với năm năm 2019). Số lượng khách hàng ASIA DMC phục vụ năm 2021 xuống mức thấp kỷ lục, chỉ còn khoảng 40 khách do đây là năm dịch bệnh Covid ảnh hưởng sâu rộng đến toàn bộ nền kinh tế nước ta. Việt Nam tạm dừng việc nhập cảnh với khách du lịch nước ngoài, chỉ thực hiện hoạt động nhập cảnh cho các chuyên gia, lãnh đạo cấp cao trong suốt năm 2021, khiến cho hầu như toàn bộ công việc kinh doanh của ASIA DMC bị đóng băng. Nguồn khách duy nhất của công ty thời gian này là nhóm khách nội địa do các bạn bè, mối quan hệ của nhân viên công ty giới thiệu do các đợt giãn cách diễn ra liên tục và rộng khắp cả nước.

Đơn vị: Người



Hình 2.2. Tổng số lượng khách của ASIA DMC trong giai đoạn 2019 – 2023

Nguồn: Phòng kế toán ASIA DMC

Tình hình kinh doanh của ASIA DMC thật sự phục hồi từ giữa năm 2022, sau khi nước ta mở cửa biên giới cho du lịch quốc tế. Nhưng vào thời điểm này, thị trường truyền

thông của công ty là thị trường châu Âu và Trung Quốc vẫn gặp khó khăn. Kinh tế châu Âu và Mỹ lạm phát, khủng hoảng Nga – Ukraine kéo dài. Trung Quốc vẫn kiên trì với chính sách không Covid (Zero-Covid) đến tận cuối năm 2022. Lúc này, công ty tập trung thu hút các thị trường khách châu Á khác như Ấn Độ, Trung Đông. ASIA DMC đã rất cố gắng nỗ lực để đạt mức phục vụ 11,356 lượng khách vào năm 2023, (tăng trưởng 65% so với năm 2022) trong bối cảnh toàn ngành du lịch nước ta đón gần 12,6 triệu khách quốc tế.

Trước đại dịch Covid-19, công ty ASIA DMC là một trong những đơn vị lữ hành đón nhiều khách châu Âu nhất đến Việt Nam. Khách hàng truyền thống của công ty lúc đó phần lớn đến từ các nước như Anh, Nga, Đức, Australia, Trung Quốc, Mỹ... Thời kỳ hậu đại dịch, với nhiều biến động về tình hình kinh tế, bất ổn chính trị tại một số khu vực, cũng như xu hướng du lịch ít nhiều có sự thay đổi, thị trường truyền thống chưa tăng trưởng như kỳ vọng nên ASIA DMC đã chuyển hướng sang các thị trường mới với nhiều tiềm năng như Ấn Độ và một số nước khu vực Trung Đông. Từ giữa tháng 8/2023, Việt Nam tiến hành cấp thị thực điện tử cho công dân tất cả các nước và nâng thời hạn từ 30 lên 90 ngày với số lần xuất nhập cảnh không giới hạn. Thay đổi trong chính sách nhập cảnh này cũng góp phần giúp công ty tiếp cận dễ dàng hơn các thị trường mới.

2.1.4. Cơ cấu, đặc điểm đội ngũ lao động công ty

Cơ cấu lao động của công ty ASIA DMC giai đoạn năm 2019 – 2023 được thể hiện qua bảng 2.3. Giai đoạn này, công ty trải qua quá trình biến động nhân sự mạnh mẽ khi từ 112 nhân sự vào năm 2019 thì sau 2 năm đại dịch ảnh hưởng sâu rộng khiến công ty phải cắt giảm nhân sự chỉ còn 15 người vào năm 2020 và 13 nhân viên vào năm 2021. Thời kỳ cả đất nước đang gồng mình chống dịch với các biện pháp giãn cách, công ty chỉ giữ lại các vị trí chủ chốt là trưởng các bộ phận, chi nhánh để giữ khung bộ máy lãnh đạo hoạt động lại sau dịch. Sau quý I năm 2022, khi nước ta mở cửa biên giới cho khách quốc tế, ASIA DMC mới thực sự hoạt động kinh doanh bình thường và bắt đầu xây dựng lại bộ máy nhân sự bằng cách liên hệ đội ngũ nhân sự cũ quay trở lại làm việc. Tuy nhiên do kinh tế giai đoạn này còn gặp nhiều khó khăn nên quy mô nhân sự cũng chưa thể lớn mạnh được như trước đại dịch. Một số bộ phận vẫn gộp chung trong 1 phòng ban, vẫn kiêm nhiệm. Hiện nay công ty đang dần phục hồi như thời kỳ 2019 và đang triển khai kế hoạch tuyển dụng, mở rộng quy mô nhân sự để đáp ứng nhu cầu phát triển.

Đặc trưng nổi bật của đội ngũ lao động tại ASIA DMC là sự trẻ trung, năng động, linh hoạt. Đa phần người lao động ưa thích khám phá, di chuyển, các hoạt động giao lưu

mang tính đặc thù của ngành du lịch. Do đó công ty ASIA DMC rất chú trọng các chương trình xây dựng nhóm, hoạt động vì cộng đồng, dự án du lịch có trách nhiệm nhằm thúc đẩy nội lực cũng như đam mê người lao động.

Cơ cấu đội ngũ lao động theo giới tính

Tính đến tháng 12/2023, tổng số lao động tại công ty là 82 người trong đó lao động nữ là 56 người, chiếm tỷ trọng 68,3% trong khi đó lao động nam là 26 người, chiếm 31,7%. Lao động nữ luôn chiếm tỷ trọng nhiều hơn hẳn trong cả giai đoạn 2019 - 2023. Với đặc trưng đa phần là nữ, sẽ có nhiều lao động nghỉ chế độ thai sản trong 6 tháng hoặc thường phải nghỉ đột xuất chăm sóc con nhỏ đau ốm, nên công ty cũng gặp phải một số vấn đề trong việc sắp xếp nhân lực khi đội ngũ lao động hay phải thay phiên xử lý công việc tạm thời giúp đồng nghiệp.

Cơ cấu đội ngũ lao động theo độ tuổi

Lực lượng lao động của công ty với phần nhiều là người trẻ trong độ tuổi từ 22 – 35 tuổi, chiếm tỷ trọng cao, từ gần 60% - hơn 80% (giai đoạn 2019 - 2023); từ 36 – 50 tuổi giao động từ 18 - 39% (giai đoạn 2019 – 2023). Đội ngũ lao động trẻ trung năng động, đầy nhiệt huyết và hoạt động trong lĩnh vực du lịch nên người lao động trẻ tại đây có đặc điểm là đam mê khám phá, trải nghiệm, ưa thích sự linh hoạt. Tuy nhiên, công ty lại đối mặt với rủi ro là người lao động nhảy việc để tìm kiếm các cơ hội mới, thử thách mới để hoàn thiện bản thân.

Cơ cấu đội ngũ lao động theo trình độ

Trình độ đội ngũ lao động tại công ty chủ yếu có trình độ Đại học chiếm trên 80% và trình độ Thạc sĩ chiếm 15 - 17% (giai đoạn 2019 – 2023). Trong các bộ phận nghiệp vụ lữ hành, nhân viên đa phần có trình độ ngoại ngữ cao, thành thạo tiếng Anh, ngoài ra nhân viên kinh doanh còn thành thạo các ngôn ngữ khác như tiếng Trung, Đức, Pháp. Tính chất công việc thường xuyên làm việc với đối tác nước ngoài nên đội ngũ lao động tại công ty rất nhanh nhạy trong các hoạt động giao tiếp, xử lý vấn đề khéo léo, tiếp thu tốt các kiến thức để thực hiện công việc hiệu quả cao hơn.

Bảng 2.3. Cơ cấu nhân sự của ASIA DMC năm 2019 – 2023

Đơn vị: Người

Tiêu chí	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023

	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Tổng số	112	100	15	100	13	100	59	100	82	100
Theo giới tính										
Nam	34	30,3	6	40	5	38,5	19	32,2	26	31,7
Nữ	78	69,7	9	60	8	61,5	40	67,8	56	68,3
Theo độ tuổi										
Từ 22 – 35 tuổi	90	80,35	9	60	8	61,5	35	59,3	49	59,8
Từ 36 – 50 tuổi	21	18,75	5	33,33	5	38,5	23	38,9	32	39
Trên 50 tuổi	1	0,9	1	6,67	0	0	1	1,8	1	1,2
Theo trình độ học vấn										
Đại học	93	83	13	86,67	11	84,62	49	83,05	69	84,1
Thạc sĩ	19	17	2	13,33	2	15,38	10	16,95	13	15,9

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự ASIA DMC

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

Có thể thấy hành vi làm việc của con người chính là nhằm đạt được thỏa mãn từ nhu cầu cơ bản như mức thu nhập cao, môi trường làm việc an toàn; đến nhu cầu bậc cao như được người khác tôn trọng, đánh giá kết quả công việc tốt, có cơ hội thăng tiến, phát triển bản thân. Do đó, dựa trên cơ sở lý thuyết về các bậc nhu cầu của Maslow, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến người lao động tại công ty về các công cụ tạo động lực làm việc mà công ty ASIA DMC đang áp dụng.

Mẫu khảo sát trong nghiên cứu này là toàn bộ người lao động tại công ty ASIA DMC. Số phiếu được gửi đi là 83 phiếu, số phiếu thu về là 83 phiếu, số phiếu hợp lệ là 80 phiếu. Cơ cấu mẫu nghiên cứu được thể hiện qua bảng dưới đây:

Bảng 2.4. Cơ cấu mẫu nghiên cứu

Tiêu chí		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	23	28,75
	Nữ	57	71,25
Độ tuổi	Từ 22 – 35 tuổi	50	62,5
	Từ 36 – 50 tuổi	29	36,25
	Trên 50 tuổi	1	1,25
Trình độ học vấn	Đại học	68	85
	Thạc sỹ	12	15
Bộ phận làm việc	Bộ phận nghiệp vụ lữ hành	69	86,25
	Bộ phận ngoài nghiệp vụ lữ hành	11	13,75

Nguồn: Tổng hợp từ khảo sát của tác giả, 2024

Tác giả sử dụng mức độ đánh giá được chia theo thang đo Likert 5 mức gồm: Rất không đồng ý, Không đồng ý, Bình thường, Đồng ý, Rất đồng ý. Tương ứng với các mức độ đồng ý là các mức điểm từ 1 đến 5: 1 điểm - Rất không đồng ý; 2 điểm – Không đồng ý; 3 điểm – Bình thường; 4 điểm – Đồng ý; 5 điểm – Rất đồng ý. Công thức tính điểm trung bình được xác định như sau:

$$\text{Mức điểm trung bình} = \frac{\Sigma(\text{Số người đánh giá mức độ đồng ý} \times \text{mức điểm tương ứng})}{\text{Tổng số người tham gia khảo sát}}$$

2.2.1. Thực trạng tạo động lực cho người lao động bằng các công cụ tài chính

2.2.1.1. Chế độ tiền lương

Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á xây dựng, thực hiện chế độ lương trên cơ sở căn cứ vào thời gian làm việc tại bảng chấm công. Cụ thể được tính theo công thức sau:

$$\text{Tiền lương tháng} = \left(\frac{\text{Mức lương tháng} + \text{phụ cấp, trợ cấp nếu có}}{\text{Số ngày công chuẩn từng tháng}} \times \text{Số ngày công làm việc thực tế} \right)$$

+ thu nhập khác

Mức lương tháng và thưởng hiệu quả công việc thay đổi tùy theo chức vụ, vị trí công việc của người lao động. Khoản tiền lương này cũng có thể khác nhau với các lao động ở cùng vị trí công việc do mức lương thỏa thuận cá nhân giữa người lao động với công ty là khác nhau. Công ty áp dụng mức lương khởi điểm chung (chưa bao phụ cấp) dành cho sinh viên mới tốt nghiệp, chưa có kinh nghiệm là 6 triệu đồng/tháng.

Mức lương tháng còn được dùng để tính các khoản Bảo hiểm xã hội bắt buộc. Phần thu nhập khác thay đổi theo tình hình kinh doanh của công ty. Công ty tiến hành trả lương vào ngày 5 hàng tháng và hoàn toàn bằng hình thức chuyển khoản qua tài khoản ngân hàng, cùng với phiếu lương chi tiết được gửi tới email của từng nhân viên. Người lao động khi có thắc mắc gì về tiền lương đều có thể liên hệ bộ phận nhân sự trong vòng 3 ngày kể từ ngày nhận phiếu lương để được giải đáp.

Giai đoạn 2020 – 2023 chứng kiến sự biến động lớn trong hoạt động kinh doanh của công ty, cùng với đó là thu nhập của người lao động. Bảng 2.5 thể hiện các mức lương trung bình của người lao động tại ASIA DMC trong thời gian 2020 – 2023. Năm 2021 là giai đoạn công ty gặp nhiều khó khăn nhất trong kinh doanh, khi chỉ hoạt động cầm chừng bởi các hạn chế phòng chống dịch covid-19, mức lương trung bình của nhân viên giảm còn 6,1 triệu đồng. Tuy mức lương trung bình người lao động nhận được trong giai đoạn này không thật sự hấp dẫn nhưng đây cũng là kết quả đáng ghi nhận cho nỗ lực cố gắng vượt qua thời điểm khó khăn nhất của công ty.

Bảng 2.5. Tổng hợp mức lương trung bình của người lao động tại ASIA DMC

Đơn vị: nghìn đồng/tháng

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023

Mức lương trung bình	7.432	6.164	8.675	11.122
----------------------	-------	-------	-------	--------

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty ASIA DMC

Hiện tại mức lương trung bình của người lao động tại công ty ASIA DMC vào khoảng 11,2 triệu đồng/tháng. Qua tìm hiểu của tác giả thì mức lương trung bình của người lao động tại ASIA DMC so sánh với một số công ty đối thủ trong ngành, hiện ở mức tương đương, không có chênh lệch nhiều như: Intrepid Travel Viet Nam khoảng 12 triệu đồng, Bhaya Cruises là 11,5 triệu đồng.

Bên cạnh đó, công ty còn có chính sách nâng lương để đảm bảo ghi nhận sự đóng góp của người lao động với tổ chức. Việc nâng lương hàng năm thường dựa trên các chỉ số đánh giá thực hiện công việc được tổng kết sau các quý. Nhân viên cũng có thể tự đề xuất nguyện vọng tăng lương đến trưởng bộ phận trực tiếp quản lý, nhưng phải dựa trên sự cố gắng nỗ lực với con số cụ thể được ghi nhận. Trưởng bộ phận và phòng Hành chính nhân sự có trách nhiệm xem xét và đề xuất lên ban Giám đốc quyết định. Việc bầu xét nâng lương này thường diễn ra năm một lần. Mức tăng lương hàng năm được tính theo kết quả đánh giá thực hiện công việc trung bình cả năm, cụ thể như sau:

- Loại A - Hoàn thành xuất sắc công việc: mức lương tăng thêm là 10%
- Loại B - Hoàn thành tốt công việc: mức lương tăng thêm là 8%
- Loại C - Hoàn thành công việc: mức lương tăng thêm là 5%
- Loại D - Không hoàn thành nhiệm vụ: không được tăng lương

Tại ASIA DMC không phải cứ làm việc lâu năm là sẽ nhận được mức lương càng cao. Mà người lao động phải hoàn thành tốt công việc, phát huy năng lực hiệu quả mới xứng đáng được nâng cao thu nhập. Công ty đã chú trọng vào việc trả lương công bằng và hợp lý, khuyến khích người lao động nâng cao hiệu suất làm việc, đồng thời góp phần tích cực cho sự phát triển của doanh nghiệp. Đây là một cách thức hiệu quả giúp phát huy tác dụng tạo động lực lao động của chính sách tiền lương.

Dưới đây là kết quả thu được khi tác giả tiến hành khảo sát các tiêu chí về tiền lương tại công ty:

Bảng 2.6. Khảo sát đánh giá của người lao động về tiền lương

Đơn vị: Tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá	
----------	-----------------	--

	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	Điểm TB
Anh/chị được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	0	18,75	51,25	26,25	3,75	3,15
Chế độ lương hấp dẫn, hợp lý, công bằng	3,75	16,25	52,5	21,25	6,25	3,1
Mức lương đảm bảo nhu cầu trang trải cho cuộc sống của anh/chị	0	0	45	26,25	28,75	3,83

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

Theo kết quả khảo sát, tiêu chí “Anh/chị được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc” chỉ đạt mức 3,15 điểm/5 điểm. Trong đó có tới 15 người được hỏi (18,75%) không đồng ý với tiêu chí này và 41 người (51,25%) đánh giá tiêu chí ở mức bình thường. Tiêu chí “Chế độ lương hấp dẫn, hợp lý, công bằng” cũng nhận được mức điểm thấp 3,1 điểm/5 điểm. Trong đó 16/80 (20%) người lao động không đồng ý và rất không đồng ý với tiêu chí này. Có thể thấy đa số người lao động cảm thấy chưa thật sự hài lòng với số tiền lương mình nhận được. Nhân viên tại công ty vẫn chưa đánh giá cao mức thu nhập nhận được. Ngoài ra, phần lớn người lao động tại công ty cho rằng “Mức lương đảm bảo nhu cầu trang trải cho cuộc sống của anh/chị” với mức điểm trung bình đạt 3,83/5 điểm.

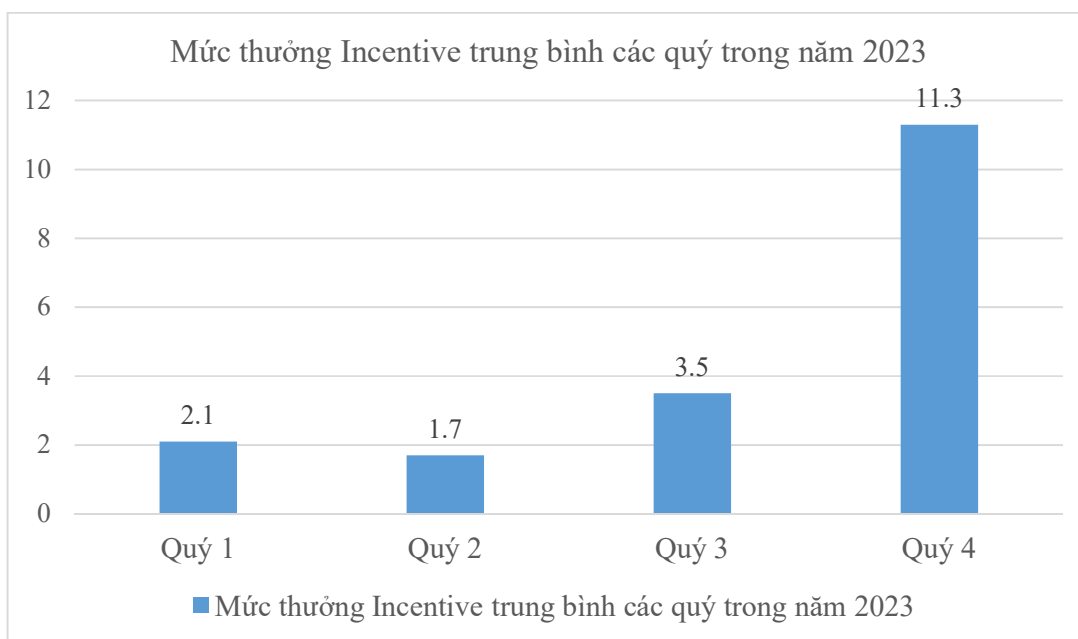
2.2.1.2. Chính sách khen thưởng

Ngoài tiền lương, ASIA DMC cũng coi trọng chính sách khen thưởng như là một biện pháp tăng thêm thu nhập, tạo thêm động lực làm việc tốt hơn cho người lao động. Dưới đây là một số điểm nổi bật trong chính sách khen thưởng tài chính mà công ty đang áp dụng:

- **Thưởng quý (Incentive):** Cuối mỗi quý, tùy vào tình hình kết quả hoạt động kinh doanh mà công ty sẽ trích quỹ thưởng cho nhân viên. Tỷ lệ trích quỹ thưởng từ lợi nhuận hoạt

động kinh doanh sẽ do Ban giám đốc quyết định. Nếu quý đó mức lợi nhuận công ty thu được cao thì nhân viên có thể nhận được mức thưởng tốt. Tuy nhiên nếu công ty không đạt được lợi nhuận thì dù nhân viên có hoàn thành tốt công việc cũng không thể nhận được tiền thưởng. Mức thưởng này được chi trả theo kết quả chỉ số đánh giá thực hiện công việc, kết hợp vị trí việc làm và từng bộ phận khác nhau. Cụ thể mức thưởng Incentive trung bình của người lao động vào các quý trong năm 2023 được thể hiện trong hình 2.3. Hai quý đầu năm 2023, người lao động nhận được mức thưởng quý còn khiêm tốn, lần lượt là 2,1 triệu/người và 1,7 triệu đồng/người. Quý 3 chứng kiến mức thưởng tăng trưởng lớn hơn. Mức thưởng quý trung bình cao nhất rơi vào quý 4, ở mức 11,3 triệu đồng/người. Công ty thực sự bứt phá vào quý 4 dịp cuối năm, vốn là thời kỳ cao điểm nhất của du lịch quốc tế. Một số trường hợp nhân viên kinh doanh đạt mức doanh số xuất sắc, mức thưởng quý có thể cao hơn 2 tháng lương.

Đơn vị: triệu đồng/ người



Hình 2.3. Mức thưởng Incentive trung bình dành cho người lao động tại ASIA DMC trong năm 2023

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty ASIA DMC

- Thưởng nhân viên xuất sắc: Mỗi bộ phận sẽ đề cử một nhân viên tiêu biểu để vinh danh hàng quý. Mức thưởng cho danh hiệu nhân viên xuất sắc quý là 1 triệu đồng/ người. Quy trình bầu chọn diễn ra qua một buổi họp giữa các trưởng bộ phận và phòng Nhân sự nhằm đảm bảo tính khách quan.

- Danh hiệu phòng ban tiêu biểu được trao vào dịp cuối năm cho 01 tập thể phòng ban có thành tích hoàn thành công việc đạt kết quả tốt nhất với mức khen thưởng 3 triệu đồng.

Ngoài ra ASIA DMC cũng áp dụng một số mức khen thưởng khác nhằm khích lệ tinh thần cống hiến, làm việc người lao động như:

- Thưởng tết âm lịch: 1 tháng lương/ người

- Thưởng tết dương lịch, ngày quốc khánh: 500 nghìn đồng/ người

- Danh hiệu cống hiến (trao thưởng 1 lần vào dịp tiệc cuối năm): 2 triệu đồng/ người (với thâm niên 5 năm làm việc) và 4 triệu đồng/ người (với 10 năm thâm niên)

Công ty cũng khuyến khích các bộ phận tổ chức các hoạt động khen thưởng nội bộ để động viên tinh thần làm việc của nhân viên, với ngân sách do mỗi bộ phận tự quản lý.

Chính sách khen thưởng của ASIA DMC phản ánh sự chú trọng vào việc tạo động lực cho nhân viên thông qua việc ghi nhận nỗ lực và thành tích. Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra một số thách thức. Việc không có thưởng trong trường hợp lợi nhuận không đạt yêu cầu có thể làm giảm động lực làm việc của nhân viên, dẫn đến tâm lý không hài lòng. Bên cạnh đó, chính sách thưởng nhân viên xuất sắc cần được quản lý chặt chẽ để đảm bảo tính công bằng và khuyến khích sự cống hiến trong từng bộ phận.

Mặc dù ASIA DMC đã xây dựng một chính sách khen thưởng hợp lý và linh hoạt, công ty vẫn cần tiếp tục theo dõi và điều chỉnh chính sách này để phù hợp với tình hình thực tế và nhu cầu của người lao động, từ đó duy trì động lực làm việc và lòng trung thành của nhân viên trong thời gian tới.

Theo kết quả khảo sát ở bảng 2.7, người lao động tại công ty đánh giá tiêu chí “Tiền thưởng hợp lý và có tính kích thích cao” chỉ mức 2,71/5 điểm. Có tới 10% người được hỏi rất không đồng ý và 30% lao động không cho rằng tiền thưởng tại công ty là “hợp lý và có tính kích thích cao”. Tiêu chí “Cách thức phân phối tiền thưởng rõ ràng, hợp lý và công bằng” cũng nhận được điểm đánh giá rất thấp ở mức 2,68/5 điểm với 47,5% lao động rất không đồng ý và không đồng ý với tiêu chí này. Có thể nhận thấy rằng mức tiền thưởng và cách thức phân phối tiền thưởng tại ASIA DMC chưa được người lao động đánh giá cao và có thể chưa thật sự có nhiều tác dụng tạo động lực làm việc. Tuy nhiên với tiêu chí “Công tác khen thưởng được thực hiện kịp thời, đúng lúc” lại nhận được điểm đánh giá cao hơn, ở mức 3,78/5 điểm. Điều đó cho thấy công ty đã có sự cố gắng trong việc thực hiện công tác khen thưởng kịp thời, đúng lúc.

Bảng 2.7. Khảo sát đánh giá của lao động về tiền thưởng tại công ty

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	
Tiền thưởng hợp lý và có tính kích thích cao	10	30	42,5	13,75	3,75	2,71
Cách thức phân phối tiền thưởng rõ ràng, hợp lý và công bằng	6,25	41,25	33,75	16,25	2,5	2,68
Công tác khen thưởng được thực hiện kịp thời, đúng lúc	0	0	43,75	33,75	22,5	3,78

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

2.2.1.3. Các khoản phụ cấp

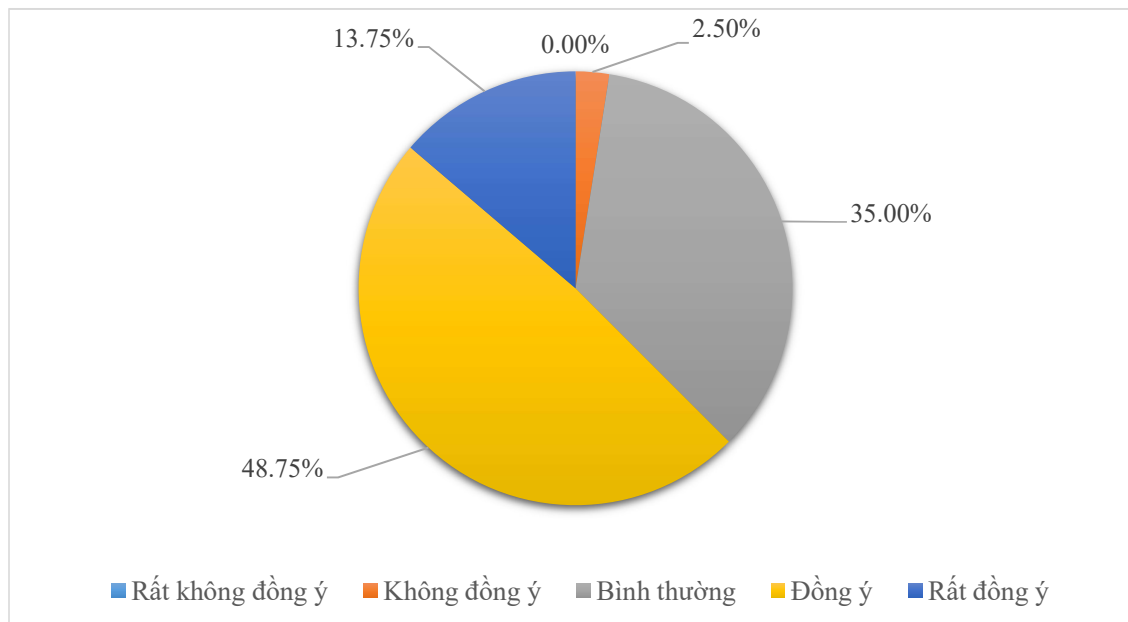
Hiện tại công ty thực hiện chi trả các khoản phụ cấp như sau:

- Ăn trưa: mức 50.000VNĐ/người/bữa
- Đi lại: tối đa 1.000.000VNĐ/người/ngày (chỉ áp dụng cho các trường hợp đi công tác được phê duyệt)
- Điện thoại: 300.000VNĐ/người/tháng (chỉ áp dụng một số bộ phận, vị trí)
- Đồng phục: 300.000VNĐ/người/năm (thường trả bằng hiện vật đồng phục)
- Các phụ cấp khác cho các hoạt động khảo sát, công tác khác.

Với đặc thù là công ty dịch vụ du lịch, sản phẩm của công ty là các chương trình du lịch gồm nhiều dịch vụ khác nhau nên ASIA DMC cũng cần thường xuyên cập nhật thông tin các chương trình, tuyến điểm, để nâng cao chất lượng trải nghiệm cho du khách. Vì thế nhân viên phòng Điều hành và Kinh doanh thường xuyên tiến hành các hoạt động khảo sát, tìm hiểu sản phẩm từ các nhà cung cấp khắp cả nước (khách sạn, nhà hàng, điểm tham quan...) để hoàn thiện dịch vụ. Khoản phụ cấp đi lại thường được phân bổ cho các hoạt động khảo sát này.

Theo kết quả khảo sát của tác giả về tiêu chí “Chế độ phụ cấp hợp lý và có tính hỗ trợ” có 13,75% người được hỏi rất đồng ý, 48,75% đồng ý, và 35% đánh giá bình thường với phụ cấp nhận được. Trung bình số điểm nhân viên tại công ty dành cho tiêu chí này là 3,73/5 điểm. Số liệu về tiêu chí này được minh họa trong hình 2.4 dưới đây.

Đơn vị: tỷ lệ %



Hình 2.4. Khảo sát đánh giá của lao động về chế độ phụ cấp

Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024

2.2.1.4. Chế độ phúc lợi

Công ty thực hiện đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp theo đúng quy định nhà nước. Những ngày người lao động nghỉ ốm hoặc nghỉ con ốm, họ được chi trả nguyên lương. Các khoản phí bảo hiểm xã hội, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ đều được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng, các nhân viên đều được biết rõ và kiến nghị nếu như có sai sót.

Để hỗ trợ chăm sóc sức khỏe cho người lao động, công ty cũng tiến hành mua bảo hiểm y tế Insmart cho toàn bộ người lao động và 1 người thân. Với mức hỗ trợ chi trả năm viện tối đa 3,1 triệu đồng/ngày/người dành cho mức nhân viên và 4,2 triệu đồng/ngày/người cho cấp quản lý (Manager trở lên), chi trả cho phẫu thuật tối đa 63 triệu đồng/người/năm, người lao động được hỗ trợ rất nhiều, đặc biệt với lao động nữ trong thời kỳ thai sản.

Ngoài ra, vào các dịp đặc biệt công ty luôn có những phần quà cho nhân viên như: Quà cho chị em ngày 8/3, 20/10: 300 nghìn đồng/người; quà thăm nhân viên ốm, thăm viếng, hiếu, hi...: 200 - 500 nghìn đồng/lần/người; tiền mừng tuổi nhân viên đầu năm: 50 nghìn đồng/người. Với toàn thể cán bộ, công nhân viên trong công ty những ngày lễ như: tết dương lịch, giỗ tổ Hùng Vương, ngày 1/5 & 30/4, 2/9, người lao động được nghỉ làm việc. Ngày tết thiếu nhi và trung thu hàng năm các cháu thiếu nhi (dưới 15 tuổi) là con em cán bộ nhân viên được phần quà trị giá 200 nghìn đồng/cháu hoặc có năm công ty sẽ tổ chức chương trình vui chơi cho các cháu.

Nhân viên nữ nếu sinh con trong vòng 6 tháng và được hưởng lương BHXH theo quy định. Khi đã đi làm trở lại, nhân viên sẽ được về sớm trước 1 giờ đồng hồ đến khi con tròn 1 tuổi. Trong trường hợp kết hôn sẽ được nghỉ 3 ngày, nếu cha mẹ, vợ chồng, các con của nhân viên qua đời sẽ được nghỉ 3 ngày hưởng nguyên lương.

Đánh giá của người lao động với chính sách phúc lợi của công ty được thể hiện qua số liệu điều tra trong bảng dưới đây.

Bảng 2.8. Khảo sát đánh giá của người lao động về các chế độ phúc lợi

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	
Anh/chị nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương	0	0	33,75	45	21,25	3,88
Hệ thống phúc lợi đa dạng, phù hợp nhu cầu người lao động	0	7,5	47,5	30	15	3,53
Công ty luôn đóng đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động	0	0	17,5	60	22,5	4,05

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

Kết quả khảo sát cho thấy người lao động tại công ty đánh giá rất tốt phúc lợi bắt buộc của công ty. Cụ thể có tới 82,5% lao động đồng ý và rất đồng ý với tiêu chí “Công ty luôn đóng đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động” với mức điểm khá tốt 4,05/5 điểm. Tiêu chí “Anh/chị nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương” được đánh giá mức điểm khá cao 3,88 điểm trong đó 53/80 người đồng ý và rất đồng ý. Tuy nhiên, tiêu chí “Hệ thống phúc lợi đa dạng, phù hợp nhu cầu người lao động” được đánh giá thấp hơn với 3,53 điểm trong đó 47,5% lao động cho ý kiến bình thường và 7,5% không đồng ý. Có thể thấy tính đa dạng, hấp dẫn của hệ thống phúc lợi lại chưa thật sự được đánh giá cao. Nhìn chung người lao động tại ASIA DMC khá hài lòng và đánh giá tốt các chế độ phúc lợi đãi ngộ tại công ty.

2.2.2. Thực trạng tạo động lực cho người lao động bằng các công cụ phi tài chính

2.2.2.1. Phân công, bố trí lao động

Do công ty làm việc với các đối tác nước ngoài nên khung giờ làm việc được xây dựng một cách linh hoạt để nhân viên thuận lợi khi làm việc với đối tác lệch múi giờ. Ví dụ các đại lý du lịch của thị trường Đức có giờ làm việc từ 9h sáng bên nước bạn, tương đương 14h chiều nước ta, nên các nhân viên kinh doanh làm việc với đối tác bên đó thường chọn khung giờ vào làm việc muộn nhất để có thể phục vụ đối tác tốt nhất. Hiện tại công ty ASIA DMC áp dụng 3 khung giờ làm việc như sau:

Bảng 2.9. Khung thời gian làm việc tại ASIA DMC

Ca khung giờ làm việc	Giờ vào	Giờ tan	Giờ ăn trưa
Ca 1	08:00	17:00	12:00 - 13:00
Ca 2	08:30	17:30	12:30 - 13:30
Ca 3	09:00	18:00	12:30 - 13:30

(Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự)

Đối với các bộ phận nghiệp vụ lữ hành, khả năng chịu áp lực cao, kỹ năng làm việc nhóm là rất cần thiết. Du lịch lại là ngành nghề có tính chất mùa vụ, mùa cao điểm và thấp điểm. Giai đoạn mùa cao điểm, lượng các đơn đặt hàng (booking) dồn dập và lượng khách tăng cao, bộ phận kinh doanh và điều hành thường phải xử lý khối lượng công việc lớn nên đôi khi cần hỗ trợ từ bộ phận nhân sự, kế toán để giải quyết nhanh gọn công việc với đối tác, khách hàng. Thị trường khách Châu Âu có mùa du lịch cao điểm từ

tháng 10 đến tháng 3, còn khách thị trường Châu Á thường đi du lịch cao điểm vào tháng 4 đến tháng 9. Nên các nhân viên giữa 2 mảng thị trường này cũng có thể hỗ trợ linh hoạt cho nhau trong các giai đoạn.

Cá biệt vào giai đoạn covid-19 khi công ty phải cắt giảm phần lớn nhân sự, các vị trí chủ chốt còn được giữ lại thường kiêm nhiệm nhằm tinh gọn bộ máy, người lao động được trao quyền nhiều hơn. Ví dụ, trưởng phòng Kế toán kiêm nhiệm phụ trách phòng Hành chính nhân sự, trưởng phòng Điều hành đảm nhiệm quản lý luân Hợp đồng, Quản trị chất lượng và Chăm sóc khách hàng.

Bảng 2.10. Khảo sát đánh giá về phân công bố trí công việc

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	
Công việc của anh/chị phù hợp với năng lực và sở trường			12,5	71,25	16,25	4,04
Phân công bố trí công việc có tiêu chí rõ ràng, khách quan và công bằng		2,5	38,75	30	28,75	3,85

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

Kết quả khảo sát cho thấy, phần lớn người lao động tại công ty cho rằng họ được sắp xếp công việc phù hợp với năng lực và sở trường. Cụ thể có 70/80 (87,5%) lao động đồng ý và rất đồng ý với tiêu chí “Công việc của anh/chị phù hợp với năng lực và sở trường”, đánh giá tiêu chí này đạt điểm số khá tốt 4,01 điểm. Bên cạnh đó, người lao động cũng dành cho tiêu chí “Phân công bố trí công việc có tiêu chí rõ ràng, khách quan và công bằng” với mức điểm khá tốt ở mức 3,85 điểm. Qua đó cho thấy việc bố trí nhân sự đúng với năng lực sở trường của mỗi người được công ty triển khai khá tốt. Từ bảng trên cho thấy công ty đã chú trọng đến vấn đề phân công, bố trí người lao động theo đúng chuyên ngành được đào tạo phù hợp với vị trí việc làm, tạo điều kiện để người lao

động phát huy chuyên môn, nghiệp vụ của mình. Việc phân công, bố trí lao động trong công ty dựa vào thực tế công việc hoàn thành từ đó người lao động có cơ hội được chuyển việc khác phù hợp hơn nhờ chính sách tự giới thiệu, tự đề cử. Để có thể tạo động lực cho người lao động thì công ty đã xem xét đến nhu cầu của người lao động, người lao động nếu không yêu thích công việc hiện tại thì không thể phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ. Vì vậy, ASIA DMC luôn luôn tạo điều kiện về việc làm để người lao động yên tâm, gắn bó với công ty.

2.2.2.2. Đánh giá thực hiện công việc

Hiện tại công ty ASIA DMC áp dụng các chỉ số đánh giá hiệu quả công việc (Key Performance Indicators – KPIs) để đánh giá thực việc công việc của người lao động. Mỗi phòng ban sẽ thiết lập bộ tiêu chí KPI riêng với các hạng mục chi tiết, nhiệm vụ cụ thể phải thực hiện, nhưng tựu chung lại nội dung đánh giá gồm 3 phần chính với mức tổng điểm tối đa là 150 điểm:

- *Đánh giá kết quả hoàn thành công việc (tối đa 100 điểm):* Đánh giá việc tuân thủ quy trình, hệ thống; chỉ tiêu chất lượng công việc, phục vụ khách hàng; chỉ tiêu về kỹ năng tự quản lý và hỗ trợ cấp trên; chỉ tiêu phát triển kiến thức, tham gia đào tạo

- *Đánh giá mức độ tuân thủ các quy định lao động, nội quy và kỷ luật công ty (tối đa 20 điểm):* Đánh giá việc tuân thủ các quy định lao động, kỷ luật của công ty; khả năng tuân thủ yêu cầu và thực hiện theo hướng dẫn của cấp quản lý trực tiếp; tinh thần đồng đội và khả năng cộng tác trong nhóm

- *Đánh giá năng lực, hành vi dựa trên giá trị cốt lõi của công ty (tối đa 30 điểm):* Hướng tới khách hàng; nỗ lực vượt trội; năng động sáng tạo; tham gia các dự án cộng đồng

Việc đánh giá thực hiện công việc được công ty thực hiện thường xuyên qua các quý, 3 tháng 1 lần. Người lao động sẽ tự đánh giá trước, sau đó đến trưởng bộ phận đánh giá lại và con số chính thức được chốt lại sau khi có sự thống nhất giữa nhân viên và trưởng bộ phận. Có 4 mức xếp loại đánh giá là: A, B, C, D:

- Loại A (trên 145 điểm): Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao; có năng suất, chất lượng cao và đóng góp tích cực vào nhiệm vụ chung; chấp hành tốt các nội quy, quy định của công ty; đủ ngày công làm việc theo quy định

- Loại B (từ 130 – 144 điểm): Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; hiệu suất công tác tốt; chấp hành tốt các nội quy, quy định của công ty; đủ ngày công làm việc theo quy định

- Loại C (từ 115 – 129 điểm): Hoàn thành nhiệm vụ được giao ở mức độ trung bình, cần củng cố hoàn thiện ở một số nhiệm vụ; cần chấn chỉnh về việc chấp hành nội quy, quy định của công ty

- D (dưới 115 điểm): Không hoàn thành nhiệm vụ được giao, chất lượng lao động quá kém hoặc vi phạm nội quy lao động phải xử lý kỷ luật bằng văn bản với hình thức bất kỳ

Trong bản đánh giá cũng nêu rõ người lao động hay quản lý phải đưa ra được lý do, minh chứng cho số điểm đánh giá của mình. Kết quả đánh giá sẽ làm căn cứ cho việc xét trả thưởng, nâng lương hàng năm cho người lao động nên cũng mang tính đảm bảo tính công bằng cho người lao động.

Bảng 2.11 thể hiện kết quả khảo sát về công tác đánh giá thực hiện công việc tại ASIA DMC. Tiêu chí “Phương pháp và tiêu chí đánh giá phù hợp” chỉ nhận được 2,98/5 điểm; trong đó 28,75% lao động không đồng ý và rất không đồng ý, 46,25% bình thường. Người lao động chưa đánh giá cao phương pháp và tiêu chí mà công ty áp dụng, cho thấy hiệu quả tạo động lực chưa thật sự tốt. Tiêu chí “Kết quả đánh giá thực hiện công việc là hợp lý và công bằng” cũng nhận được điểm số thấp 3,06/5 điểm với 53,75% lao động đánh giá bình thường và 21,25% không đồng ý. Tiêu chí “Người đánh giá thực hiện công tâm và hợp lý” nhận được đánh giá cao hơn nhưng vẫn chưa thật sự tốt, đạt ở mức 3,3 điểm.

Bảng 2.11. Khảo sát về việc đánh giá thực hiện công việc tại ASIA DMC

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	
Kết quả đánh giá thực hiện công việc là hợp lý và công bằng		21,25	53,75	22,5	2,5	3,06
Phương pháp và tiêu chí đánh giá phù hợp	8,75	20	46,25	13,75	11,25	2,98

Người đánh giá thực hiện công tâm và hợp lý		23,75	41,25	16,25	18,75	3,3
---	--	-------	-------	-------	-------	-----

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

2.2.2.3. Môi trường và điều kiện làm việc

Là công ty dịch vụ du lịch, ASIA DMC luôn tạo điều kiện để nhân viên được làm việc trong môi trường thân thiện, cởi mở. Nhân viên khi thấy có khó khăn, khúc mắc gì có thể phản ánh ngay cho trưởng bộ phận để được giải quyết nhằm không ảnh hưởng công việc chung là phục vụ khách hàng. Vì tính chất dịch vụ, khách hàng luôn có nhu cầu sử dụng dịch vụ (on tour), công ty đều sẵn sàng phục vụ 24/7 nên khi ai đó (đặc biệt trong bộ phận nghiệp vụ lữ hành) xin nghỉ phép, đều sẽ có người đảm nhận tạm thời hỗ trợ công việc để không bị gián đoạn dịch vụ phục vụ khách. Khi người lao động gặp khó khăn trong công việc của mình thì đồng nghiệp hoặc cấp trên sẽ có sự hướng dẫn, giúp đỡ họ hoàn thành công việc.

Mối quan hệ giữa người lao động cũng như các bộ phận luôn vui vẻ, hòa nhã, mọi nhân viên đều nhiệt tình giúp đỡ lẫn nhau. Điều đặc biệt tại ASIA DMC là nhiều nhân viên đã chuyển sang doanh nghiệp khác hoặc tự phát triển sự nghiệp kinh doanh riêng, nhưng vẫn luôn giữ mối quan hệ bạn bè thân thiết, chân thành với nhau và với cả những đồng nghiệp cũ đang làm việc tại công ty. Trong giai đoạn khó khăn nhất của đại dịch Covid-19, dự án quán café HG tại trụ sở 47 Phan Chu Trinh được thực hiện với sự chung tay giúp đỡ, ủng hộ của rất nhiều người lao động đang và đã từng làm việc lại công ty. Dự án cho thấy sự đoàn kết, tương trợ của toàn thể công ty, đồng thời phần nào giúp doanh nghiệp và người lao động tăng thêm tinh thần cũng như nguồn thu nhập vượt qua giai đoạn khó khăn.

Toàn bộ nhân viên được trang bị máy tính có kết nối mạng Internet, sử dụng phần mềm Office 365 có bản quyền, bàn ghế làm việc đúng tiêu chuẩn, máy điện thoại bàn, văn phòng phẩm; mỗi bộ phận được trang bị đầy đủ máy in, máy scan, máy photocopy. Về nghiệp vụ lữ hành, công ty ASIA DMC hiện sử dụng hệ thống phần mềm “Itoursys” của Công ty Cổ phần Phần mềm chuyên nghiệp toàn cầu - PNGSOFT. Phần mềm này giúp các bộ phận được hoạt động đồng bộ, chuyên nghiệp hơn, giúp quản lý kiểm soát các công việc ở mọi thời điểm, hạn chế các thao tác nhập liệu thủ công. Nhân viên dù không có mặt tại văn phòng, vẫn có thể xử lý công việc qua email, điện thoại và thao tác trên phần mềm khi xảy ra các sự cố phát sinh trong chương trình của khách.

Bên cạnh đó, công ty còn quan tâm đến các hoạt động nhằm đảm bảo môi trường làm việc tốt nhất cho người lao động như: bố trí và tổ chức nơi làm việc tương đối khoa học và hợp lý, diện tích nơi làm việc rộng rãi với diện tích mặt sàn 1 tầng làm việc khoảng 100m² có hơn 20 nhân viên. Công ty bố trí nhiều cây xanh quanh không gian làm việc với 10 chậu cây mỗi tầng. Không gian làm việc thoải mái với nhiều cây xanh tạo cảm giác thông thoáng, không bị bó buộc, bí bách. Hàng ngày, nơi làm việc của nhân viên đều có nhân viên vệ sinh quét dọn sạch sẽ.

Kết quả khảo sát đánh giá của người lao động về môi trường và điều kiện làm việc được thể hiện qua bảng dưới đây:

Bảng 2.12. Khảo sát về môi trường và điều kiện làm việc tại ASIA DMC

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	
Môi trường làm việc thoải mái, mối quan hệ giữa người lao động thân thiện cởi mở			17,5	46,25	36,25	4,19
Công ty tạo cơ hội cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo		5	43,75	27,5	23,75	3,7
Điều kiện làm việc đảm bảo an toàn, sức khỏe cho người lao động			32,5	42,5	25	3,92
Cơ sở vật chất làm việc đầy đủ, hiện đại			28,75	55	16,25	3,88

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

Kết quả đánh giá cho thấy công tác tạo điều kiện, môi trường làm việc được người lao động đánh giá rất tốt ở các tiêu chí “Môi trường làm việc thoải mái, mối quan hệ giữa người lao động thân thiện cởi mở” đạt 4,19/5 điểm, “Điều kiện làm việc đảm bảo an toàn, sức khỏe cho người lao động” đạt mức 3,92/5 điểm, “Cơ sở vật chất làm việc đầy đủ, hiện đại” đạt 3,88/5 điểm. Tiêu chí “Công ty tạo cơ hội cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo” nhận được đánh giá thấp hơn với 3,7/5 điểm.

2.2.2.4. Chính sách đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn

Để đảm bảo cho người lao động có đủ năng lực chuyên môn thực hiện tốt công việc được giao, công ty tổ chức các buổi đào tạo nội bộ hàng tháng về tuyển điểm, cập nhật các chương trình du lịch mới do bộ phận Sản phẩm (thuộc phòng Điều hành) giới thiệu. Công ty cũng liên tục mời các đối tác, nhà cung cấp (nhà hàng, khách sạn, đại lý du lịch...) tới giới thiệu sản phẩm mới để nhân viên được cập nhật các thông tin, kiến thức mới. Vào mùa du lịch thấp điểm, công ty tổ chức các chuyến khảo sát thực tế cho nhân viên tìm hiểu, cập nhật thông tin về các điểm đến, sản phẩm của nhà cung cấp trên khắp cả nước. Việc tham gia khảo sát được các trưởng bộ phận phân công theo kế hoạch được phân bổ từ đầu năm và mang tính luân phiên để đảm bảo các thành viên trong bộ phận đều được tham gia công bằng.

Ngoài ra ASIA DMC còn tổ chức buổi tập huấn kiến thức sơ cứu ý tế cho cả đội ngũ hướng dẫn viên (công ty có 2 hướng dẫn viên là nhân viên chính thức còn lại khoảng hơn 30 người là cộng tác viên bán thời gian) nhằm phục vụ khách được chu đáo nhất. Trước khi công ty triển khai sử dụng phần mềm “Itoursys”, toàn bộ nhân viên đều được tập huấn cách thức sử dụng hiệu quả phần mềm. Hàng năm, bộ phận nhân sự và công ty Bảo hiểm y tế Insmart tổ chức 1 buổi giới thiệu, giải đáp thắc mắc cho người lao động về chế độ chính sách bảo hiểm.

Để đánh giá công tác đào tạo tại Công ty có đáp ứng được mong muốn của người lao động hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến người lao động về công tác đào tạo. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.13 dưới đây.

Bảng 2.13. Khảo sát về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá	
----------	-----------------	--

	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	Điểm TB
Các khóa đào tạo tại công ty cần thiết để làm việc hiệu quả		2,5	28,75	47,5	21,25	3,87
Phương pháp đào tạo là phù hợp		3,75	32,5	45	18,75	3,79
Sau quá trình đào tạo kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện		23,75	41,25	21,25	13,75	3,25

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

Người lao động đánh giá tiêu chí “Các khóa đào tạo tại công ty cần thiết để làm việc hiệu quả” và “Phương pháp đào tạo là phù hợp” lần lượt đạt mức điểm tốt 3,88/5 điểm và 3,79/5 điểm. Trong đó 55/80 lao động đồng ý và rất đồng ý với “Các khóa đào tạo tại công ty cần thiết để làm việc hiệu quả”, 51/80 người đồng ý và rất đồng ý rằng “Phương pháp đào tạo là phù hợp”. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, chứng tỏ công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty đã đáp ứng tốt nhu cầu về hoạt động nâng cao kiến thức, kỹ năng của người lao động. Tuy nhiên kết quả người lao động nhận được lại chưa thật sự như kỳ vọng khi tiêu chí “Sau quá trình đào tạo kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện” chỉ được đánh giá 3,25/5 điểm với 23,75% ý kiến không đồng ý và 41,25% ý kiến bình thường.

2.2.2.5. Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp

Ban lãnh đạo công ty luôn nhận thức được nhu cầu của người lao động về vị trí làm việc, chức vụ và quyền lợi cá nhân nên đã tạo điều kiện, đồng thời bổ nhiệm chức vụ cho một số người lao động đủ năng lực, có phẩm chất đạo đức tốt, có nhiều đóng góp vào quá trình phát triển của doanh nghiệp. Tiến trình thăng tiến tại ASIA DMC thường tiến hành theo các trình tự từ thấp đến cao, cũng có trường hợp công ty phải tuyển chọn nhân sự từ bên ngoài vào các vị trí lãnh đạo khi nội bộ nhân lực chưa tìm được người phù hợp nhất. Nhân viên chính thức cấp thấp nhất là Chuyên viên (Executive), rồi đến cấp Giám sát (Supervisor), trên là Trưởng bộ phận (Manager) sau đó là Giám đốc khối (Director).

Tại ASIA DMC khả năng xử lý công việc và thâm niên công tác là hai yếu tố được đánh giá cao. Công ty tạo cơ hội thăng tiến đến cho người lao động, dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc mà người lao động sẽ được chuyển, bổ nhiệm lên những vị trí: Trưởng bộ phận, Giám đốc khối (thị trường kinh doanh, điều hành vùng...). Một số cá nhân có thành tích kinh doanh xuất sắc, khả năng xử lý công việc linh hoạt hiệu quả, hay có đóng góp tích cực trong các hoạt động dự án cộng đồng của công ty... đều sẽ có cơ hội được đề bạt thăng tiến.

Để đánh giá về cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, tác giả tiến hành khảo sát ý kiến của người lao động tại công ty, kết quả khảo sát được trình bày trong bảng sau:

Bảng 2.14. Khảo sát về đánh giá cơ hội thăng tiến trong công việc

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	
Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc		7,5	41,25	28,75	22,5	3,66
Quy trình đề bạt công khai, minh bạch		11,25	51,25	20	17,5	3,44
Thông tin, tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng, hợp lý		20	46,25	31,25	2,5	3,16

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

Tiêu chí “Thông tin, tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng, hợp lý” đạt mức điểm đánh giá thấp ở mức 3,16/5 điểm với 20% ý kiến không đồng ý và 46,25% ý kiến bình thường. Tiêu chí “Quy trình đề bạt công khai, minh bạch” và “Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc” nhận được điểm đánh giá trung bình lần lượt đạt 3,44 và 3,66/5 điểm. Người lao động nhận thấy có các cơ hội để nỗ lực thăng tiến, phát triển nhưng lại chưa thấy được các thông tin, tiêu chuẩn chi tiết chính thức từ phía doanh nghiệp. Do vậy động lực làm việc phần nào cũng bị ảnh hưởng.

2.2.2.6. Các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát

Như một nét văn hóa doanh nghiệp, hàng năm vào dịp tết nguyên đán, công ty đều tổ chức tiệc cuối năm (Year End Party) để tri ân toàn bộ nhân viên, và vinh danh các cá nhân, tập thể xuất sắc. Các tiết mục văn nghệ trong chương trình đều do các cá nhân và bộ phận, phòng ban trong công ty thể hiện. Vào mùa thấp điểm hàng năm, thường vào mùa hè (tháng 7 - 9), ASIA DMC đều tổ chức hoạt động xây dựng nhóm Teambuilding (hoặc Company Retreat) trong 3 – 4 ngày cho toàn bộ nhân viên công ty tham gia. Mỗi phòng ban cũng sẽ chuẩn bị 1 tiết mục để tham gia tranh tài đêm diễn tổng kết chương trình Teambuilding. Ban giám đốc sẽ là giám khảo chấm thi và trao thưởng cho đội nhóm xuất sắc nhất. Các hoạt động này không chỉ mang lại niềm vui cho nhân viên mà còn góp phần củng cố khả năng làm việc nhóm, thúc đẩy tinh đoàn kết giữa người lao động, giúp người lao động thêm gắn bó, cống hiến cho doanh nghiệp.

Trước khi bước vào giai đoạn mùa cao điểm hàng năm, ASIA DMC thường tổ chức buổi tiệc tri ân các nhà cung cấp, đối tác và hướng dẫn viên cộng tác đồng hành cùng công ty trong suốt năm trước đó. Hoạt động này không chỉ tăng hình ảnh uy tín của công ty mà còn giúp nhân viên tại công ty thêm tự hào, gắn bó với công việc.

Mặc dù đa số lao động công ty là nữ nhưng công ty vẫn tổ chức được đại hội thể thao lần đầu vào tháng 5 năm 2022, nhằm khích lệ tinh thần thể thao, rèn luyện sức khỏe cho toàn bộ nhân viên. Đặc biệt, công ty cũng cố gắng duy trì đội bóng nam với 1 buổi tập nội bộ 1 tuần và 1 buổi giao lưu hàng tháng với các đơn vị lân cận khác trên địa bàn Hà Nội trong suốt nhiều năm.

Ngoài ra công ty cũng rất quan tâm đến các hoạt động thiện nguyện xã hội nhằm thực hiện trách nhiệm xã hội vì mục tiêu tăng trưởng bền vững. Nhiều hoạt động phải kể đến như: tham gia giải chạy “Run for Children” để gây quỹ ủng hộ trẻ em nghèo; dự án thiện nguyện nấu ăn cho các em nhỏ tại trung tâm Quỳnh Hoa; dự án du lịch cộng đồng tại Từ Nê (Hòa Bình); hỗ trợ dự án xây nhà vệ sinh tại điểm trường Hàm Yên (Tuyên Quang); chiến dịch dọn dẹp vịnh Hạ Long “Clean the Bay”

Chính vì vậy, khi được hỏi đánh giá các chương trình giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan nghỉ mát, người lao động tại ASIA DMC dành cho các tiêu chí này điểm số rất tốt. 96,25% người được hỏi trả lời đồng ý và rất đồng ý với tiêu chí “Anh/chị sẵn sàng tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa, thể thao của công ty”. Đánh giá cho tiêu chí này nhận được điểm số rất cao ở mức 4,26/5 điểm. Hai tiêu chí “Các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể thao, tham quan nghỉ mát tại công ty là bổ ích, thiết thực” và “Hình thức tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao là phù hợp” đều nhận được kết quả

tích cực với lần lượt 4,21/5 điểm và 3,87/5 điểm. Số liệu khảo sát được thể hiện trong bảng 2.15.

Bảng 2.15. Khảo sát đánh giá của người lao động về hoạt động giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan nghỉ mát

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	
Các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể thao, tham quan nghỉ mát tại công ty là bổ ích, thiết thực			18,75	41,25	40	4,21
Hình thức tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao là phù hợp			27,5	57,5	15	3,87
Anh/chị sẵn sàng tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa, thể thao của công ty			3,75	66,25	30	4,26

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

2.2.3. Kết quả tạo động lực làm việc cho người lao động

2.2.3.1. Sự hài lòng của người lao động

Mức độ hài lòng của người lao động được xem là một trong những thước đo quan trọng đối với sự thành công trong tạo động lực làm việc cho người lao động. Để đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.16. Bảng khảo sát sự hài lòng của người lao động với công việc

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá					Điểm TB
	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	
Anh/chị hài lòng với công việc hiện tại		3,75	40	35	21,25	3,74
Anh/chị hài lòng với những gì nhận được từ công ty		2,5	35	48,75	13,75	3,73

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

Theo kết quả khảo sát tiêu chí “Anh/chị hài lòng với công việc hiện tại” cho thấy phần lớn người lao động tại công ty hài lòng và rất hài lòng với công việc hiện tại, chiếm tỷ lệ 56,25%. Tuy nhiên vẫn còn có 3 lao động không hài lòng với công việc hiện tại, chiếm tỷ lệ 3,75% và 32 lao động chiếm 40% cảm thấy bình thường với tiêu chí này. Trung bình người lao động chấm tiêu chí đạt 3,74/5 điểm.

Với tiêu chí “Anh/chị hài lòng với những gì nhận được từ công ty” thì 28 người lao động đánh giá bình thường, số phiếu đồng ý và rất đồng ý đạt 62,5% với lần lượt 39 người đồng ý, 11 người rất đồng ý. Nhìn chung, người lao động đánh giá mức độ “hài lòng với những gì nhận được từ công ty” đạt 3,73/5 điểm.

2.2.3.2. Sự gắn bó của người lao động

Sự gắn bó của người lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đo lường động lực làm việc của họ trong tổ chức. Bởi khi một người lao động quyết định gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, đồng nghĩa với việc họ yêu thích công việc hiện tại, muốn cống hiến cho doanh nghiệp cũng như đồng hành phát triển cùng doanh nghiệp. Để tìm hiểu về sự gắn bó của người lao động tại công ty, tác giả có thu thập được một vài số liệu như sau:

Bảng 2.17. Bảng khảo sát sự gắn bó của người lao động

Đơn vị: tỷ lệ %

Nội dung	Mức độ đánh giá	

	Rất không đồng ý (1 điểm)	Không đồng ý (2 điểm)	Bình thường (3 điểm)	Đồng ý (4 điểm)	Rất đồng ý (5 điểm)	Điểm TB
Anh/chị mong muốn được gắn bó làm việc tại công ty trong thời gian dài		1,25	32,5	52,5	13,75	3,78
Anh/chị sẽ giới thiệu cho bạn bè, người thân ứng tuyển khi công ty có nhu cầu tuyển dụng		2,5	36,25	48,75	12,5	3,71

(Nguồn: số liệu khảo sát của tác giả năm 2024)

Kết quả khảo sát cho thấy, tiêu chí “Anh/chị mong muốn được gắn bó làm việc tại công ty trong thời gian dài” đạt mức điểm trung bình 3,78/5 với 42 người đồng ý và 11 rất đồng ý lần lượt chiếm tỷ lệ 52,5% và 13,75%. Tiêu chí “Anh/chị sẽ giới thiệu cho bạn bè người thân ứng tuyển khi công ty có nhu cầu tuyển dụng” được đánh giá 3,71/5 điểm, cho thấy người lao động tin tưởng môi trường làm việc tại ASIA DMC. Nhìn chung, đánh giá về sự gắn bó của người lao động với công ty là khá tốt. Đa phần người lao động muốn gắn bó lâu dài với công ty ASIA DMC.

2.2.3.3. Kết quả thực hiện công việc

Khi tổ chức tạo ra được các động lực làm việc tốt sẽ giúp người lao động hăng say hơn với công việc và quyết tâm hoàn thành nhiệm vụ được giao. Do đó, kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng được xem như tiêu chí để đánh giá hiệu quả của công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức. Theo số liệu từ phòng Hành chính nhân sự của công ty, tác giả có tổng hợp số liệu về mức độ hoàn thành công việc của người lao động giai đoạn 2021-2023 như sau:

Bảng 2.18. Bảng tổng hợp kết quả đánh giá thực hiện công việc giai đoạn 2021-2023

Xếp loại	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)

A	1	7,69	3	5,1	7	8,54
B	9	69,24	40	67,79	49	59,76
C	3	23,07	16	27,11	25	30,49
D	0	0	0	0	1	1,21
Tổng	13	100	59	100	82	100

Nguồn: Số liệu từ phòng Hành chính nhân sự ASIA DMC

Qua số liệu trên ta thấy tỷ lệ lao động xếp loại A (hoàn thành xuất sắc) chiếm tỷ trọng thấp qua 3 năm trong khoảng từ 5-8%, lao động xếp loại B (hoàn thành tốt) chiếm tỷ trọng cao nhất qua các năm, từ 59% đến 69%. Tỷ lệ lao động đạt mức C (hoàn thành mức trung bình) giao động trong khoảng 20 – 30%. Công ty hầu như không có lao động không hoàn thành nhiệm vụ (xếp loại D). Nhìn chung phần lớn người lao động tại công ty đã hoàn thành tốt công việc.

2.3. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

2.3.1. Ưu điểm

Công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á đã có những thành công nhất định, tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động. Công ty sử dụng các hình thức tạo động lực bao gồm cả các công cụ tài chính và phi tài chính.

Các công cụ tài chính:

- Phần lớn nhân viên của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á khá hài lòng với các chế độ phúc lợi của công ty. Tiêu chí “Anh/chị nhận được phúc lợi tốt ngoài lương” đạt mức điểm trung bình khá tốt 3,88/5 điểm. Điều này giúp người lao động cảm thấy hài lòng, yên tâm lao động cống hiến cho công ty.
- Công ty cũng đảm bảo thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc với người lao động với tiêu chí “Công ty luôn đóng đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động” được đánh giá mức 4,04/5 điểm cho thấy người lao động đã ghi nhận tốt công tác này.

- Theo kết quả khảo sát, người lao động đánh giá tiêu chí “Chế độ phụ cấp hợp lý và có tính hỗ trợ” đạt mức điểm tốt 3,73/5 điểm. Điều này cho thấy công ty đã phần nào mang đến mức phụ cấp hỗ trợ tích cực cho động lực làm việc của người lao động.

Các công cụ phi tài chính:

- Yếu tố phân công, bố trí lao động hợp lý với tiêu chí “Công việc của anh/chị phù hợp với năng lực và sở trường”, “Phân công bố trí công việc có tiêu chí rõ ràng, khách quan và công bằng” được đánh giá khá cao lần lượt ở mức 4,04/5 điểm và 3,85/5 điểm. Do được sắp xếp công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của mình nên người lao động có điều kiện để phát huy các thế mạnh, có động lực làm việc tốt hơn.

- Các tiêu chí đánh giá môi trường và điều kiện làm việc tại ASIA nhận được điểm trung bình khá tốt và đồng đều ở các khía cạnh, lần lượt từ 3,7 đến 4,19/5 điểm. Điều kiện cơ sở vật chất đảm bảo an toàn hiện đại, đáp ứng tốt nhu cầu làm việc của người lao động. Đa phần người lao động trong công ty đều trẻ trung, luôn nhiệt tình, sẵn lòng hỗ trợ giúp đỡ đồng nghiệp. Điều này góp phần không nhỏ vào động lực cống hiến cho tập thể của người lao động khi được tham gia vào tổ chức vững mạnh, đoàn kết.

- Các hoạt động đào tạo, nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng làm việc cũng được công ty thực hiện thường xuyên. Các chương trình đào tạo được tổ chức hàng tuần, giúp người lao động liên tục được cập nhật kiến thức. Hoạt động khảo sát được tổ chức hàng tháng, với các chuyến khảo sát thực tế được phân bổ đồng đều giữa các bộ phận tạo động lực phấn đấu làm việc. Điều này thể hiện qua tiêu chí “Các khóa đào tạo tại công ty cần thiết để làm việc hiệu quả” đạt 3,87/5 điểm và “Phương pháp đào tạo là phù hợp” đạt 3,79/5 điểm.

- Đời sống tinh thần của người lao động được quan tâm với nhiều hoạt động văn nghệ, xây dựng nhóm. Người lao động dành điểm số cao nhất 4,21 điểm cho các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan nghỉ mát tại ASIA DMC. Các hoạt động thường niên này giúp tăng tính đoàn kết, tăng khả năng làm việc nhóm cũng như giúp người lao động được vui chơi tái tạo sức lao động.

Kết quả đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động

- Mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc tại ASIA DMC ở mức khá tốt. Trong đó 56,25% lao động đồng ý và rất đồng ý với tiêu chí “hài lòng với công việc hiện tại” và 62,5% đồng ý và rất đồng ý khi đánh giá “hài lòng với những gì nhận được từ công ty”.

- Đa phần người lao động mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Các tiêu chí “Anh/chị mong muốn được gắn bó làm việc tại công ty trong thời gian dài” và “Anh/chị sẽ giới thiệu cho bạn bè, người thân ứng tuyển khi công ty có nhu cầu tuyển dụng” được đánh giá mức điểm khá tốt lần lượt là 3,78 điểm và 3,71 điểm.

- Lao động tại công ty luôn nỗ lực trong công việc với mức hoàn thành xuất sắc và tốt chiếm trên 70%. Đặc biệt gần như không có lao động không hoàn thành nhiệm vụ hay vi phạm nghiêm trọng quy định kỷ luật của công ty cho thấy ý thức hoàn thành công việc, chấp hành kỷ luật của người lao động là rất tốt.

2.3.2. Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm cần phát huy trong công tác tạo động lực lao động, không ít những nhược điểm còn tồn tại khi công ty thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động. Công ty chưa đáp ứng được hoàn toàn nhu cầu của bộ phận đông đảo các cán bộ công nhân viên. Qua khảo sát của tác giả, có thể thấy những hạn chế này được thể hiện trong một số điểm như sau:

Các công cụ tài chính

- Tiền lương được đánh giá chưa hấp dẫn và hợp lý, với tiêu chí “Anh/chị được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc” đạt số điểm tương đối thấp 3,15/5 điểm. Chỉ tiêu “Chế độ lương hấp dẫn, hợp lý, công bằng” cũng chỉ đạt mức hạn chế 3,1/5 điểm.

- Tiêu chí “Cách thức phân phối tiền thưởng rõ ràng, hợp lý và công bằng” nhận được điểm đánh giá thấp nhất ở mức 2,68/5 điểm và tiêu chí “Tiền thưởng hợp lý và có tính kích thích cao” cũng đạt mức điểm thấp 2,71/5 điểm. Điều này cho thấy người lao động chưa cảm thấy động lực làm việc được phát huy từ yếu tố tiền thưởng với mức thưởng và cách thức phân phối.

Các công cụ phi tài chính

- Tiêu chí “Kết quả đánh giá thực hiện công việc là hợp lý và công bằng” nhận được 3,06 điểm/5 điểm cho thấy hiệu quả tạo động lực chưa cao. Tiêu chí “Phương pháp và tiêu chí đánh giá phù hợp” và “Người đánh giá thực hiện công tâm và hợp lý” cũng nhận được điểm thấp, lần lượt ở mức 2,98/5 điểm và 3,3/5 điểm. Người lao động có thể cảm thấy chán nản khi những cống hiến, đóng góp của bản thân chưa được đánh giá đúng nên họ cũng không cống hiến hết khả năng.

- Hiệu quả mà người lao động thu được từ các hoạt động đào tạo chưa được đánh giá cao, với tiêu chí “Sau quá trình đào tạo kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện” chỉ đạt 3,25/5 điểm.

- Chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp chưa được chú trọng nhiều, với mức điểm đánh giá thấp ở mức 3,16/5 điểm cho tiêu chí “Thông tin, tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng, hợp lý”.

2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Nguyên nhân đầu tiên dẫn đến những hạn chế trong việc tạo động lực lao động là chế độ tiền lương chưa thật sự hấp dẫn và công bằng.

Mặc dù công ty có triển khai các chính sách về tiền lương, nhưng mức lương cơ bản và các khoản thưởng chưa đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên. Công ty chưa có chế độ tiền lương ngoài giờ - OT (overtime) nên người lao động tại đây chưa đánh giá cao chế độ lương. Do đặc thù ngành, nhân viên phòng điều hành, kinh doanh thường xuyên phải nghe điện thoại, giải quyết sự cố phát sinh của khách bất kể thời gian nào, vào tất cả các ngày. Bộ phận này cũng thường xuyên phải tham gia hỗ trợ (escort) nhóm khách đoàn để kiểm tra và đảm bảo chất lượng dịch vụ của nhà cung cấp. Nhiều trường hợp phải ở lại nhà hàng, khách sạn để giám sát, chăm sóc khách đến khi kết thúc bữa tối của đoàn vào khoảng 11-12h đêm. Các hoạt động này đều không được tính vào tiền lương hay khoản hỗ trợ nào cho người lao động. Việc thiếu chế độ trả lương ngoài giờ khiến cho nhiều nhân viên cảm thấy công sức của họ không được ghi nhận, đặc biệt các lao động nữ đã có gia đình bị ảnh hưởng việc chăm sóc con cái do thường xuyên phải làm việc ngoài giờ để phục vụ khách hàng. Người lao động có thể cảm thấy công ty đang chưa thật sự quan tâm đến lợi ích và quyền lợi của người lao động, từ đó giảm sự cam kết và đóng góp cho công ty.

Nguyên nhân thứ hai, công thức tính thưởng quý (Incentive) chưa rõ ràng và thiếu tính minh bạch.

Người lao động chưa được nắm rõ tỷ lệ trích quỹ trích thưởng do điều này phụ thuộc hoàn toàn quyết định của Ban giám đốc và chưa được công khai. Khi nhân viên không nắm công thức tính thưởng, họ sẽ cảm thấy khó khăn trong việc đánh giá mức độ công sức của mình so với phần thưởng nhận được. Có những quý cao điểm, người lao động phải làm việc cường độ cao với khối lượng công việc đặc biệt nhiều nhưng nếu công ty kinh doanh không hiệu quả, lợi nhuận thu về không đủ cân đối chi phí bỏ ra khiến lượng tiền thưởng nhân viên nhận được không đáng kể. Điều này làm cho người lao động cảm

thấy công sức lao động không được ghi nhận xứng đáng, động lực làm việc vì thế giảm sút rất nhiều.

Nguyên nhân thứ ba nằm ở hệ thống đánh giá kết quả công việc.

Những quy định về chỉ tiêu đánh giá làm giảm khả năng được công nhận của nhiều nhân viên. Quỹ thưởng không quá dồi dào cũng làm hạn chế phần nào chỉ tiêu này. ASIA DMC có sự giới hạn chỉ tiêu đánh giá thực hiện công việc. Chẳng hạn như một bộ phận chỉ được tối đa 10% người lao động đạt loại A, và khi số lượng nhân viên tự đánh giá loại A vượt quá mức bình quân được đưa ra thì trưởng bộ phận phải có trách nhiệm xem xét đánh giá lại. Sự cứng nhắc trong tiêu chí đánh giá không tạo điều kiện cho nhân viên có cơ hội thể hiện bản thân một cách tối đa. Tâm lý này dẫn đến việc nhân viên không cố gắng hết mình vì họ cho rằng dù có nỗ lực cũng khó đạt được thành tích như mong muốn.

Nguyên nhân thứ tư là các hoạt động đào tạo chưa mang lại hiệu quả như kỳ vọng.

Mặc dù công ty có tổ chức các chương trình đào tạo định kỳ, nhưng chất lượng và phương pháp giảng dạy chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. Nhiều nhân viên cho rằng họ chưa biết cách áp dụng kiến thức đã học vào công việc hàng ngày. Điều này khiến cho họ cảm thấy các chương trình đào tạo không có giá trị thực tiễn, từ đó làm giảm động lực tham gia vào các khóa học nâng cao kỹ năng.

Nguyên nhân thứ năm là chính sách thăng tiến thiếu rõ ràng.

Công ty chưa có một văn bản hay chính sách cụ thể nào quy định rõ ràng lộ trình công danh để người lao động có thể dựa theo mà phấn đấu nhằm thăng tiến trong sự nghiệp. Việc không có quy định rõ ràng về lộ trình thăng tiến trong sự nghiệp khiến cho nhiều nhân viên cảm thấy mơ hồ về tương lai của mình trong công ty. Họ không biết được mình cần phải làm gì để có cơ hội thăng tiến, từ đó dẫn đến sự giảm sút trong động lực làm việc. Đây là một điểm hạn chế mà Ban lãnh đạo công ty cần nghiêm túc xem xét để có thể tạo điều kiện cho những cá nhân vừa chuyên môn trình độ cao, vừa có năng lực giải quyết công việc hiệu quả, không chỉ có một công việc có thu nhập ổn định, mà còn có cơ hội để được thăng tiến trong nghề nghiệp, được phát triển sự nghiệp cá nhân trong tương lai.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á

3.1. Phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

3.1.1. Phương hướng phát triển của Công ty giai đoạn 2024-2029

Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á luôn lựa chọn sự hài lòng của đối tác, khách hàng làm mục tiêu và định hướng cho mọi sản phẩm, dịch vụ. Công ty đặt mục tiêu phục vụ 30 nghìn khách hàng vào năm 2029, nằm trong top 3 các công ty lữ hành đón khách quốc tế đến Việt Nam. Mỗi nhân viên luôn trân trọng và đặt đối tác, khách hàng ở vị trí trung tâm trong mọi nguyên tắc ứng xử, rèn luyện thường xuyên để trở thành thói quen nghề nghiệp.

Nhân lực là tài sản quý giá nhất của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á. Chăm lo đời sống vật chất, tinh thần của cán bộ nhân viên luôn nằm trong tâm trí nhiệm vụ của chúng tôi. Dù trải qua những thời điểm khó khăn, ASIA DMC đã luôn cố gắng đảm bảo công việc ăn làm, thu nhập cho người lao động.

Đội ngũ sáng lập công ty luôn mong muốn xây dựng “công ty 100 tuổi” bằng chính sức mạnh nội tại của toàn thể con người công ty. Song song với ước mơ đó còn là nhiệm vụ đối với cộng đồng, xã hội cần được ASIA DMC đặt lên hàng đầu thông qua thực hành du lịch có trách nhiệm hướng tới sự phát triển bền vững cho toàn xã hội. ASIA DMC nên chú trọng đầu tư sản phẩm khám phá văn hóa bản địa, hướng tới mục tiêu giáo dục ý thức xây dựng lối sống xanh, đồng thời góp phần phát triển kinh tế và cuộc sống người dân các địa phương.

3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc

Đối với Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á, mục tiêu là xây dựng đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn cao, trung thành, có năng lực trong hoạch định chiến lược và điều hành hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy, để tạo động lực lao động ASIA DMC cần xây dựng hệ thống cơ chế chính sách rõ ràng, đánh giá minh bạch, cơ chế đãi ngộ xứng đáng với cán bộ chủ chốt, thu hút lao động giỏi, kết hợp với văn hóa doanh nghiệp, ý thức làm việc vì tổ chức. Các cơ chế chính sách phải nhằm kích thích năng lực sáng tạo, nâng cao hiệu quả lao động, phát huy tiềm năng của người lao động; đảm bảo công bằng trong lao động và hưởng thụ. Các cơ chế chính sách này được xây dựng trên những quan điểm sau:

- Tạo động lực lao động làm việc là rất cần thiết, phải liên tục trong suốt quá trình phát triển của công ty. Vì trong môi trường toàn cầu hóa và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi doanh nghiệp phải có một đội ngũ lao động năng động, sáng tạo, có trách nhiệm xây dựng ngày càng phát triển. Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhằm phát huy một cách toàn diện năng lực của mỗi người lao động.

- Tạo động lực làm việc cho người lao động đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa cả đội ngũ lãnh đạo và những người lao động nhằm thỏa mãn các nhu cầu về vật chất và tinh thần của người lao động, đồng thời mang lại giá trị cho tổ chức. Để làm được điều này lãnh đạo phải nắm được các nhu cầu của người lao động thông qua các cuộc điều tra, khảo sát định kỳ, đột xuất. Đồng thời lãnh đạo cũng cần thực thi các yếu tố sau: mức lương cạnh tranh hấp dẫn, nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc, các nhà lãnh đạo và quản lý công minh hiệu quả, mức độ ổn định công việc cao.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á

3.2.1. Hoàn thiện các công cụ tạo động lực bằng tài chính

3.2.1.1. Bổ sung chính sách tiền lương ngoài giờ

Cơ sở giải pháp

Chính sách tiền lương là một hình thức tạo động lực hiệu quả có ý nghĩa cả về mặt vật chất lẫn tinh thần, luôn được người lao động đánh giá cao tầm quan trọng với động lực làm việc. Qua khảo sát của tác giả, có thể thấy người lao động tại ASIA DMC chưa hài lòng với mức tiền lương nhận được, khi đánh giá tiêu chí “Anh/chị được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc” chỉ đạt 3,15/5 điểm.

Tiếp theo, chỉ tiêu “Chế độ lương hấp dẫn, hợp lý, công bằng” cũng ở mức điểm thấp 3,1/5 điểm. Điều cho thấy chính sách tiền lương chưa phát huy được tác dụng là công cụ tạo động lực làm việc hiệu quả. Do đó hoàn thiện chính sách tiền lương là hết sức cần thiết.

Nội dung giải pháp

Thứ nhất, để người lao động cảm thấy mức tiền lương “xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc” thì công ty ASIA DMC cần bổ sung chính sách tiền lương làm thêm giờ cho các bộ phận nghiệp vụ lữ hành. Việc bổ sung tiền làm lương ngoài giờ cho người lao động giúp họ cảm thấy được ghi nhận, trân trọng nỗ lực làm việc liên tục, không ngại vất vả.

Trước hết, công ty cần đảm bảo xây dựng một số quy định về chính sách làm thêm giờ như sau:

- Trong 1 ngày, tổng số giờ tăng ca không quá 50% số giờ làm việc bình thường. Nếu áp dụng quy định thời giờ làm việc bình thường theo tuần, số giờ làm trong 1 ngày (giờ hành chính + làm thêm) không quá 12 giờ.
- Ngày Lễ, tết, thời gian làm thêm không quá 12 giờ/ngày.
- Một tháng, thời gian tăng ca của nhân viên không quá 40 giờ.
- Số giờ làm thêm tối đa trong một năm là 200 giờ.

Đồng thời, công ty có thể áp dụng cách tính tiền lương làm thêm giờ như sau:

- Đối với ngày thường: Tiền lương OT = Tiền lương thực trả x 150% x Số giờ OT.
- Đối với ngày lễ tết: Tiền lương OT = Tiền lương thực trả x 300% x Số giờ OT.
- Đối với ngày nghỉ cuối tuần: Tiền lương OT = Tiền lương thực trả x 200% x Số giờ OT.

Bên cạnh đó, công ty cũng có thể áp dụng hình thức quy đổi tổng số giờ phải tăng ca thêm sau 19h (hoặc ngày cuối tuần) sang ngày nghỉ phép, góp phần đa dạng các hình thức đãi ngộ, tạo thêm động lực lao động. Ví dụ, người lao động phải tham gia hỗ trợ khách từ 20h – 24h có thể được tính thêm 0,5 ngày phép vào tổng số ngày phép.

Hoặc vào những thời điểm thấp điểm du lịch, thời gian làm việc mỗi ca của nhân viên có thể ngắn hơn bình thường. Có như vậy, người lao động mới cảm thấy công sức lao động của mình được ghi nhận, đánh giá cao. Đồng thời họ có thêm thời gian được nghỉ ngơi hợp lý, tái tạo sức lao động, tiếp tục cống hiến cho công ty. Điều này không chỉ tăng cường sự hài lòng của nhân viên mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực và khuyến khích sự gắn bó làm việc lâu dài.

Thứ hai, để hoàn thiện chế độ tiền lương được “hấp dẫn, hợp lý, công bằng”, công ty cũng cần thực hiện nâng mức tăng lương hàng năm. Hiện tại, mức lương cho nhân viên của Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á đã ở mức cạnh tranh, có thể đảm bảo trang trải cuộc sống. Tuy nhiên mức tăng lương lại không nhiều, chưa thật sự tạo hấp dẫn, tính kích thích. Mức tăng đối đa là 10% với lao động xếp loại A. Trong khi, 90% người lao động được xếp loại B và C tương ứng mức tăng lương chỉ là 8% và 5%. Với mức lương khởi điểm 6 triệu đồng/tháng của nhân viên mới tốt nghiệp thì mức tăng hàng năm này khó lòng giữ chân người lao động trẻ gắn bó lâu dài. Theo tác giả, công ty nên xem xét nâng mức tăng theo xếp loại đánh giá lên mức như sau:

- Xếp loại A: tăng 15% lương

- Xếp loại B: tăng 13% lương
- Xếp loại C: tăng 11% lương

Mức tăng lương trên 10% mới thực sự có ý nghĩa, đáp ứng được kỳ vọng của người lao động, giúp người lao động an tâm làm việc, thúc đẩy động lực làm việc hiệu quả hơn

Điều kiện thực hiện giải pháp

Để các giải pháp trên được thực hiện hiệu quả, cần có sự quan tâm, lắng nghe sâu sát hơn từ phía Ban Giám đốc công ty đối với công tác tạo động lực cho người lao động trong việc xây dựng chế độ lương ngoài giờ. Khi áp dụng các giải pháp về chính sách tiền lương, công ty nên phổ biến sâu rộng để toàn thể người lao động hiểu và thực hiện đúng. Để chính sách mới phát huy vai trò tạo động lực, sự cam kết của ban lãnh đạo và sự phối hợp giữa các bộ phận trong công ty là rất quan trọng.

3.2.1.2. Hoàn thiện chính sách tiền thưởng

Cơ sở giải pháp

Khen thưởng là một hình thức tạo động lực làm việc được các tổ chức sử dụng phổ biến và có tính hữu hiệu cao. Tuy nhiên, khi nghiên cứu thực trạng hoạt động này với người lao động tại công ty ASIA DMC, tác giả vẫn thấy còn một số bất cập như mức thưởng còn thấp, mức độ không hài lòng của người lao động còn khá cao. Tiêu chí “Cách thức phân phối tiền thưởng rõ ràng, hợp lý và công bằng” nhận được điểm đánh giá thấp nhất ở mức 2,68/5 điểm với 41,25% ý kiến không đồng ý và tiêu chí “Tiền thưởng hợp lý và có tính kích thích cao” cũng đạt mức điểm thấp 2,71/5 điểm và 30% ý kiến không đồng ý. Do vậy, việc hoàn thiện công tác khen thưởng rất quan trọng trong việc tạo động lực làm việc tại công ty.

Nội dung giải pháp

Thứ nhất, công ty cần công khai công thức, các tiêu chí cụ thể, rõ ràng liên quan đến cách tính thưởng quý (incentive) để khắc phục mức đánh giá thấp dành cho tiêu chí “Cách thức phân phối tiền thưởng rõ ràng, hợp lý và công bằng”.

Quỹ tiền thưởng hàng quý dành cho người lao động phụ thuộc chủ yếu vào hiệu quả hoạt động kinh doanh nên các tiêu chí cần được xây dựng cụ thể, rõ ràng như: (1) Tỷ lệ trích quỹ thưởng từ lợi nhuận kinh doanh là bao nhiêu; (2) Tỷ lệ phân chia giữa các bộ phận, và các vị trí việc làm như thế nào; (3) Kết quả xếp loại đánh giá thực hiện công việc được áp dụng như thế nào vào công thức tính.

Việc xác định tỷ lệ trích quỹ thưởng từ lợi nhuận kinh doanh là rất quan trọng. Khi nhân viên không nắm rõ tỷ lệ quỹ trích thưởng, họ sẽ cảm thấy khó khăn trong việc đánh giá phần thưởng nhận được so với quỹ thưởng, cũng như mức độ ghi nhận của công ty dành cho đóng góp của người lao động. Bên cạnh đó cần phải có sự phân chia hợp lý giữa các bộ phận và các vị trí công việc khác nhau. Cách thức phân phối tỷ lệ giữa các bộ phận cần minh bạch, công khai để tạo sự đồng thuận, công bằng giữa người lao động, tránh tâm lý nghi ngờ, đổ kỵ ảnh hưởng xấu đến quan hệ đồng nghiệp. Người lao động cảm thấy mình được trân trọng công sức lao động khi công ty cùng chia sẻ các thông tin kết quả kinh doanh, tiêu chí phân bổ quỹ thưởng cho nhân viên.

Thứ hai, công ty có thể thay thế tiền thưởng từ lợi nhuận kinh doanh bằng các sản phẩm do chính công ty cung cấp như chương trình du lịch, voucher khách sạn, phiếu sử dụng dịch vụ... nhằm đa dạng hóa các biện pháp kích lệ động lực làm việc cho người lao động. Việc đa dạng hóa các hình thức khen thưởng này sẽ không chỉ có tác dụng khuyến khích người lao động, mà còn tạo cơ hội cho họ được trải nghiệm, đánh giá chân thực các sản phẩm dịch vụ mình đang cung cấp. Qua đó, nhân viên công ty có thể đóng góp ý kiến một cách khách quan, xây dựng hoàn thiện sản phẩm cho công ty.

Thứ ba, công ty nên tăng mức khen thưởng dành cho cá nhân, tập thể đạt thành tích xuất sắc nhằm hoàn thiện tiêu chí “Tiền thưởng hợp lý và có tính kích thích cao”. Mức khen thưởng thấp có thể khiến người lao động không có sự quan tâm tới chính sách kích thích này và sẽ không có nhiều sự nỗ lực phấn đấu trong công việc, động lực làm việc sẽ giảm sút. Để mức khen thưởng thật sự có ý nghĩa và tác dụng tạo động lực, công ty có thể xem xét áp dụng mức khen thưởng mới lên gấp đôi như sau:

- Nhân viên xuất sắc của quý: 2 triệu đồng
- Nhân viên cống hiến 5 năm: 4 triệu đồng
- Nhân viên cống hiến 10 năm: 8 triệu đồng
- Phòng ban xuất sắc của năm: 7 triệu đồng

Việc điều chỉnh tăng mức khen thưởng để phù hợp hơn với bối cảnh hiện tại, tăng tính kích thích lao động, cũng như nâng cao uy tín hình ảnh công ty.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

Ban lãnh đạo công ty cần có sự quyết tâm đồng hành, công khai minh bạch khi triển khai các giải pháp hoàn thiện chính sách tiền thưởng. Việc xây dựng và tổ chức một bộ phận thi đua, khen thưởng riêng biệt cũng là điều cần thiết để thúc đẩy các hoạt động

này. Ngoài ra, công ty cần đảm bảo có nguồn lực tài chính đủ mạnh để thực hiện các chính sách này.

3.2.2. Hoàn thiện các công cụ phi tài chính

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

Cơ sở giải pháp

Qua khảo sát của tác giả, công tác đánh giá thực hiện công việc tại ASIA DMC còn một số hạn chế, người lao động chưa thật sự hài lòng với kết quả đánh giá, do bị giới hạn bởi chỉ tiêu đánh giá. Tiêu chí “Kết quả đánh giá thực hiện công việc là hợp lý và công bằng” nhận được 3,06 điểm/5 điểm cho thấy hiệu quả tạo động lực chưa cao. Tiêu chí “Phương pháp và tiêu chí đánh giá phù hợp” cũng nhận được điểm thấp ở mức 2,98/5 điểm. Kết quả đánh giá thực hiện công việc chưa phản ánh đúng năng lực làm việc và nguyện vọng người lao động. Do vậy, công ty ASIA DMC nên thay đổi cách thức đánh giá thực hiện công việc, đảm bảo tính khách quan dân chủ khi đánh giá.

Nội dung giải pháp

Thứ nhất, nhằm nâng cao hiệu quả tạo động lực của tiêu chí “Kết quả đánh giá thực hiện công việc là hợp lý và công bằng” công ty không nên áp đặt chỉ tiêu với các mức xếp loại. Việc chỉ có tối đa 10% nhân viên được đánh giá loại A đã tạo ra một áp lực không cần thiết và có thể gây ra sự chán nản trong công việc. Để đánh giá thực hiện công việc trở thành công cụ tạo động lực làm việc hiệu quả cho nhân viên trong công ty, ASIA DMC cần phải xây dựng một hệ thống đánh giá thực hiện công việc linh hoạt hơn, từ bỏ sự cứng nhắc giới hạn số lượng lao động xuất sắc. Có như vậy, người lao động sẽ nỗ lực bứt phá tối đa năng lực khi được ghi nhận, đánh giá cao công sức làm việc.

Thứ hai, để đổi mới phương pháp đánh giá, theo đề xuất của tác giả, công ty có thể sử dụng thang đo 05 cấp độ thay cho khung điểm hiện nay. Mỗi tiêu chí được đánh giá theo 05 cấp độ với điểm số tương ứng như sau:

Bảng 3.1. Bảng tính điểm theo cấp độ hoàn thành công việc

Cấp độ hoàn thành	Điểm
Vượt trội mức yêu cầu	5
Vượt mức yêu cầu	4
Đạt mức yêu cầu	3

Cần cố gắng thêm	2
Không đạt yêu cầu	1

Nguồn: Minh họa đề xuất của tác giả

Điểm quy đổi của mỗi tiêu chí được xác định theo công thức sau:

$$\text{Trọng số (\%)} \times \text{Cấp độ điểm hoàn thành} = \text{Điểm quy đổi}$$

Điểm đánh giá cuối cùng về kết quả thực hiện công việc là tổng điểm quy đổi của các tiêu chuẩn, được chia thành 5 khoảng điểm tương ứng với 05 mức độ xếp loại như bảng sau:

Bảng 3.2. Bảng xếp loại đánh giá thực hiện công việc

Khung điểm xếp loại	Đánh giá xếp loại thực hiện công việc	Mức xếp loại
Trên 4.5 – 5.0	<p>Hoàn thành xuất sắc</p> <p>Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao; đáp ứng vượt mức hầu hết các tiêu chí và yêu cầu của công việc, thể hiện năng lực làm việc nổi trội, có sáng kiến nổi bật; chấp hành tốt các nội quy, quy định của công ty.</p>	A+
Trên 3.5 – 4.5	<p>Hoàn thành tốt</p> <p>Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao; đáp ứng tốt các yêu cầu công việc, đôi khi đáp ứng vượt yêu cầu; chấp hành đầy đủ nội quy công ty</p>	A
Trên 2.5 – 3.5	<p>Hoàn thành</p> <p>Hoàn thành nhiệm vụ được giao; đáp ứng đủ về chất lượng, số lượng công việc, đúng thời hạn; chấp hành nội quy công ty</p>	B
Trên 1.5 – 2.5	<p>Chưa hoàn thành đầy đủ, cần cố gắng</p>	C

	Hoàn thành nhiệm vụ ở mức trung bình, một số nhiệm vụ chưa hoàn thành đầy đủ; cần cố gắng hoàn thiện và khắc phục; đôi khi chưa chấp hành nội quy công ty	
Từ 1.0 – 1.5	Không hoàn thành Không hoàn thành hầu hết các nhiệm vụ, không đáp ứng được yêu cầu công việc; chất lượng lao động quá kém; hoặc vi phạm nghiêm trọng nội quy công ty	D

Việc định lượng số điểm theo mức thang 5 điểm cho mỗi tiêu chí sẽ giúp việc đánh giá rõ ràng, chi tiết, dễ thực hiện hơn. Người lao động cũng sẽ dễ dàng theo dõi phương pháp và kết quả.

Ngoài ra, công ty cũng có thể áp dụng linh hoạt các phương pháp đánh giá khác để có thể tìm ra kết quả chính xác hơn cho một số bộ phận nghiệp vụ lữ hành như phương pháp đánh giá 360 độ. Trong phương pháp này, nhân viên sẽ nhận được đánh giá về hiệu quả công việc từ nhiều phía khác nhau, có thể từ quản lý trực tiếp, đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới, các phòng ban trong doanh nghiệp, khách hàng, đối tác. Đặc thù ngành dịch vụ là kết nối với rất nhiều các đối tác, khách hàng khác nhau nên chính các đối tượng này là một kênh đánh giá rất khách quan. Từ đó kết quả thực hiện công việc có thể được đánh giá ở nhiều khía cạnh thực tiễn mang lại sự công bằng, chính xác hơn.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Đội ngũ lãnh đạo cần nhận thức tầm quan trọng của việc đánh giá kết quả thực hiện công việc công tâm trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Công tác đánh giá thực hiện công việc muốn nâng cao hiệu quả cần xây dựng được cơ sở kế hoạch công việc, quy định tiêu chí đánh giá riêng phù hợp với tính chất và mức độ phức tạp công việc. Công ty cũng cần đảm bảo đội ngũ đánh giá khách quan, công tâm.

3.2.3.2. Chú trọng chính sách thăng tiến và phát triển nghề nghiệp

Cơ sở của giải pháp

Cơ hội thăng tiến là một trong những nhu cầu quan trọng, là động lực cho người lao động phấn đấu hoàn thành tốt công việc. Nếu đáp ứng được nhu cầu này thì đây là một trong những biện pháp hiệu quả thúc đẩy động lực làm việc cho người lao động. Tuy nhiên, trong quá trình khảo sát thực tế tại ASIA DMC, tác giả nhận thấy công ty chưa chú trọng xây dựng chính sách, lộ trình thăng tiến rõ ràng, công khai cho nhân viên.

Tiêu chí “Thông tin, tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng, hợp lý” chỉ đạt mức điểm thấp 3,16/5 điểm. Sự thiếu hụt về lộ trình thăng tiến và chính sách phát triển nghề nghiệp đã dẫn đến việc nhân viên không biết rõ về cơ hội thăng tiến của bản thân, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc của họ. Do vậy việc hoàn thiện chính sách, lộ trình thăng tiến cho người lao động tại đây là cấp thiết để thúc đẩy họ cống hiến cho công ty cũng như phát triển sự nghiệp bản thân.

Nội dung của giải pháp

Thứ nhất, ASIA DMC cần thiết lập một sơ đồ lộ trình nghề nghiệp cụ thể với các cấp bậc chức vụ rõ ràng. Công ty cần phải định hình các tiêu chuẩn cho từng vị trí, bao gồm nhiệm vụ cụ thể, kinh nghiệm cần thiết, mức độ thành tích và các thang điểm đánh giá năng lực. Ví dụ, một nhân viên mới tốt nghiệp đại học cần tích lũy ít nhất hai đến ba năm kinh nghiệm làm việc thực tế và đạt được một số thành tựu cụ thể, như các dự án thành công hoặc sự đánh giá cao từ quản lý, để đủ điều kiện được nâng bậc từ Chuyên viên lên Giám sát. Công ty cũng nên công khai mức lương và chế độ đãi ngộ cho từng vị trí, tạo cơ hội cho nhân viên hiểu rõ về cơ cấu lương bổng và phúc lợi, từ đó họ có thể xác định rõ hơn về vị trí hiện tại của mình và định hướng cho sự nghiệp trong tương lai.

Thứ hai, quan trọng không kém là công ty tạo lập được môi trường làm việc khuyến khích nhân viên phát huy sở trường, năng lực bản thân. Phương thức hỗ trợ nhân viên phát triển sự nghiệp hiệu quả phải thể kể đến là các dự án kinh doanh. Để thực hiện điều này, ASIA DMC cần thường xuyên khuyến khích nhân viên đề xuất các sáng kiến kinh doanh, hoặc tham gia xây dựng dự án du lịch cộng đồng tại các khu vực miền núi.

Việc xây dựng các dự án Du lịch cộng đồng là vô cùng thiết thực. Thông qua các hoạt động hướng dẫn cộng đồng địa phương tổ chức các loại hình du lịch sinh thái, người lao động không chỉ nâng cao kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm kiến thức mà còn góp phần dựng xây sự phát triển bền vững của xã hội. Qua đó, công ty ASIA DMC vừa nâng cao trách nhiệm cộng đồng khi hỗ trợ, hướng dẫn bà con làm du lịch, phát triển kinh tế, đồng thời lại thúc đẩy người lao động công ty phát huy tối đa năng lực, lao động sáng tạo.

Thứ ba, trong quá trình triển khai lộ trình xây dựng sự nghiệp cho nhân viên, công ty cũng cần thường xuyên chia sẻ về triết lý phát triển nghề nghiệp, mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Mục tiêu xây dựng “Công ty trăm tuổi” của đội ngũ sáng lập ASIA DMC nên được cụ thể hóa với chính các mục tiêu phát triển đội ngũ người lao động của doanh nghiệp. Định hướng phát triển du lịch có trách nhiệm của công ty phải được phổ biến sâu rộng đến từng người lao động, để họ trở thành thành phần thay đổi đầu tiên và tích

cực trong xã hội theo cách tiếp cận du lịch có trách nhiệm. Việc này không chỉ giúp nhân viên nhận thức rõ về định hướng phát triển nghề nghiệp của mình mà còn gắn kết họ với sứ mệnh và tầm nhìn của công ty.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Để thực hiện các giải pháp nêu trên, ASIA DMC cần đầu tư vào việc xây dựng quy trình bổ nhiệm chuẩn, bao gồm bản mô tả chi tiết về yêu cầu công việc cho từng vị trí cụ thể. Việc chuẩn hóa này sẽ đảm bảo sự công bằng trong quá trình đánh giá và thăng tiến của nhân viên. Bên cạnh đó, lãnh đạo công ty cần thể hiện sự tin tưởng vào năng lực và phẩm chất của nhân viên. Khi nhân viên cảm nhận được sự tin nhiệm và hỗ trợ từ cấp quản lý, họ sẽ có động lực cao hơn để nỗ lực hoàn thành công việc và đóng góp tích cực vào sự phát triển của công ty.

3.2.3.3. Hoàn thiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng nhân lực

Cơ sở giải pháp

Qua khảo sát của tác giả, hiện nay tại ASIA DMC các hoạt động đào tạo chưa mang lại hiệu quả như kỳ vọng. Hiệu quả mà người lao động thu được từ các hoạt động đào tạo chưa được đánh giá cao, với tiêu chí “Sau quá trình đào tạo kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện” chỉ đạt 3,25/5 điểm. Một số nhân viên chưa biết cách vận dụng kiến thức được đào tạo vào công việc. Chính vì vậy, công ty cần tiếp tục hoàn thiện chính sách đào tạo, phát triển nhân lực để các hoạt động này thực sự đạt hiệu quả phát huy tác dụng tạo động lực lao động.

Nội dung giải pháp

Một là, nội dung các chương trình đào tạo cần phù hợp nhu cầu thực tế người lao động. Công ty cần tổ chức đa dạng các chương trình đào tạo đáp ứng nhu cầu của các nhóm lao động khác nhau. Nhiều lao động thuộc khối ngoài nghiệp vụ hành như Hành chính nhân sự, Kế toán không cần thiết phải tham gia các buổi đào tạo về thông tin tuyển điểm, sản phẩm dịch vụ. Những đối tượng lao động này cần nâng cao kỹ năng tin học, bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn trực tiếp đến công việc. Để thực hiện điều này, trưởng bộ phận các phòng ban cần có trách nhiệm tìm hiểu nguyện vọng, đánh giá yếu kém cần khắc phục trong đơn vị mình để đề xuất, triển khai các hoạt động đào tạo thiết thực. Theo đề xuất của tác giả, công ty nên đảm bảo mỗi nhân viên phải được tham gia ít 2 khóa đào tạo: một khóa đào tạo về kỹ năng và một khóa đào tạo để nâng cao kiến thức nghiệp vụ chuyên môn.

Hai là, công ty cần hoàn thiện tiêu chí đánh giá sau đào tạo của mỗi khóa học, chuyên khảo sát. Việc đánh giá sau đào tạo, khảo sát không chỉ giúp người lao động nhận thức được hiệu quả của khóa học mà còn giúp người lãnh đạo có định hướng, điều chỉnh phù hợp hơn các hoạt động này nhằm đáp ứng yêu cầu thực tiễn. Công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo không chỉ dựa trên kết quả học tập của nhân viên mà còn cần được đánh giá qua nhận xét, góp ý của chính người được tham gia lớp học, chuyên khảo sát và cả người giảng dạy, phụ trách khóa học. Cụ thể các tiêu chí cần chú trọng bao gồm: (1) Khả năng ứng dụng kiến thức đã được đào tạo vào công việc; (2) Kết quả thực hiện công việc của nhân viên sau mỗi khóa; (3) Sự phù hợp về nội dung đào tạo; (4) Lựa chọn người giảng dạy có chất lượng; (5) Phương pháp giảng dạy được sử dụng; (6) Thời gian tổ chức các lớp học

Ba là, công ty cũng có thể thay đổi hình thức nâng cao kiến thức cho nhân viên qua các cuộc thi tìm hiểu về các chủ đề đa dạng như thông tin kinh tế văn hóa, thông tin tuyến điểm du lịch, sáng kiến trong kinh doanh hay kỹ năng cần thiết trong công việc.... Tất cả đều nhằm phục vụ cho mục đích thúc đẩy người lao động không ngừng học tập, trau dồi kiến thức để tiếp tục phát triển.

Điều kiện thực hiện giải pháp

Công ty cần tổ chức một đội ngũ chuyên trách hoạt động đào tạo nhằm thực hiện công tác một cách chuyên nghiệp, hiệu quả. Nhóm nhân sự này có thể hoạt động linh hoạt như một dự án, được hợp thành từ các cá nhân đến từ các phòng ban bộ phận khác nhau trong toàn công ty. Để thực hiện các giải pháp trên, cần có sự phối kết hợp giữa các phòng ban và sự chấp thuận của ban lãnh đạo công ty.

KẾT LUẬN

Sau khi nghiên cứu và tìm hiểu đề tài về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á tác giả nhận ra rằng, nhân viên là hạt nhân trung tâm của quá trình quản lý nhân sự. Tạo điều kiện cho nhân viên trở thành những người lao động có sức sáng tạo có ý nghĩa vô cùng quan trọng với sự phát triển tổ chức. Nhà lãnh đạo cần biết sử dụng các công cụ tạo động lực làm việc để khuyến khích nhân viên nảy sinh niềm đam mê mãnh liệt với công việc, nâng cao năng suất lao động, hoàn thành các mục tiêu sản xuất kinh doanh.

Qua các phân tích trong đề án, tác giả cho rằng Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á đã làm tốt một số công tác tạo động lực làm việc cho người lao động và được đánh giá cao. Tuy nhiên, công ty vẫn còn một số hạn chế trong việc thực hiện công tác tạo động lực cho người lao động. Bởi vậy, năng lực tiềm tàng trong người lao động chưa được phát huy hết dẫn đến hiệu quả làm việc chưa cao. Từ việc nghiên cứu các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân, tác giả đã đề xuất một số giải pháp tạo động lực cho người lao động để công tác này được hoàn thiện góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho công ty.

Trong phạm vi giới hạn về kinh nghiệm nghiên cứu và thời gian thực hiện nên đề án không tránh khỏi những sai sót. Tác giả rất mong nhận được quan tâm góp ý của các quý thầy, cô, độc giả để đề án được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Bùi Anh Tuấn & Phạm Thúy Hương (2013), *Hành vi tổ chức*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
2. Công ty Cổ phần Quản lý điểm đến Châu Á (2019-2023), Một số tài liệu nội bộ.
3. Lê Thị Mỹ Linh (2010), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án tiến sĩ, Trường đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội, Hà Nội
4. Lê Thị Yến (2022), *Tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty TNHH TM PT & Dịch vụ du lịch Thiên Thanh*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Quốc gia Hà Nội.
5. Nguyễn Thị Thùy (2020), *Tạo động lực làm việc cho lao động văn phòng của Trường đại học Kinh tế quốc dân*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
6. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
7. Phùng Thị Cẩm Trang (2017), *Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại cơ quan Tổng công ty Du lịch Hà Nội*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Trần Kim Dung (2018), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Tổng hợp TP.HCM, TP.HCM.
9. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội

Tài liệu tiếng Anh

1. Herzberg, F. (1959). Mausner. SNYDERMAN, *The motivation to work*, New York.
2. Higgins, J. M. (1994), *The management challenges*. 2nd ed. New York: Macmillan.
3. Maier & Lawler 1973. “*Motivation in work organizations*”. Belmont, Calif: Brooks/Cole, 61-88
4. Maslow, A. H. (1943), “*A theory of human motivation*”, Psychological review, 50(4), 370

PHIẾU KHẢO SÁT
“TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á”

Xin chào Quý Anh/chị. Hiện tại tôi đang thực hiện đề tài “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty cổ phần quản lý điểm đến Châu Á*”, xin Anh/Chị vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây.

Xin cảm ơn Anh/Chị đã nhận lời tham gia cuộc khảo sát của tôi. Cũng xin lưu ý mọi thông tin trung thực do Anh/Chị cung cấp không có quan điểm nào là đúng hay sai và tất cả đều rất có giá trị cho nghiên cứu của tôi. Thông tin mà Anh/Chị cung cấp sẽ được tôi sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu và sẽ được bảo mật hoàn toàn. Tôi rất mong nhận được sự hợp tác của Anh/Chị.

Chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!

PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết những thông tin cá nhân về Anh/Chị dưới đây:

1. Giới tính: Nam/ Nữ
2. Độ tuổi:
 22 – 35 tuổi 36 – 50 tuổi trên 50 tuổi
3. Trình độ học vấn:
 Cao đẳng Đại học Trên Đại học
4. Tên phòng ban đang làm việc:

PHẦN 2: KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ ĐIỂM ĐẾN CHÂU Á

Mức điểm đánh giá:

1 điểm – Rất không đồng ý

2 điểm – Không đồng ý

3 điểm – Bình thường

4 điểm – Đồng ý

5 điểm – Rất đồng ý

Nội dung	Mức độ đồng ý
----------	---------------

	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Chính sách tiền lương, phụ cấp					
Anh/chị được trả lương xứng đáng cho trách nhiệm và chất lượng công việc	1	2	3	4	5
Chế độ lương hấp dẫn, hợp lý, công bằng	1	2	3	4	5
Mức lương đảm bảo nhu cầu trang trải cho cuộc sống của anh/chị	1	2	3	4	5
Chế độ phụ cấp hợp lý và có tính hỗ trợ	1	2	3	4	5
Chính sách khen thưởng					
Tiền thưởng hợp lý và có tính kích thích cao	1	2	3	4	5
Cách thức phân phối tiền thưởng rõ ràng, hợp lý và công bằng	1	2	3	4	5
Công tác khen thưởng được thực hiện kịp thời, đúng lúc	1	2	3	4	5
Chính sách phúc lợi					
Anh/chị nhận được phúc lợi tốt ngoài tiền lương	1	2	3	4	5
Hệ thống phúc lợi đa dạng, phù hợp nhu cầu người lao động	1	2	3	4	5
Công ty luôn đóng đầy đủ BHXH, BHYT, BHTN cho người lao động	1	2	3	4	5
Phân công, bố trí lao động					

Công việc của anh/chị phù hợp với năng lực và sở trường	1	2	3	4	5
Phân công bố trí công việc có tiêu chí rõ ràng, khách quan và công bằng	1	2	3	4	5
Đánh giá thực hiện công việc					
Kết quả đánh giá thực hiện công việc là hợp lý và công bằng	1	2	3	4	5
Phương pháp và tiêu chí đánh giá phù hợp	1	2	3	4	5
Người đánh giá thực hiện công tâm và hợp lý	1	2	3	4	5
Môi trường và điều kiện làm việc					
Môi trường làm việc thoải mái, mối quan hệ giữa người lao động thân thiện cởi mở	1	2	3	4	5
Công ty tạo cơ hội cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo	1	2	3	4	5
Điều kiện làm việc đảm bảo an toàn, sức khỏe cho người lao động	1	2	3	4	5
Cơ sở vật chất làm việc đầy đủ, hiện đại	1	2	3	4	5
Chính sách đào tạo					
Các khóa đào tạo tại công ty cần thiết để làm việc hiệu quả	1	2	3	4	5
Phương pháp đào tạo là phù hợp	1	2	3	4	5
Sau quá trình đào tạo kết quả thực hiện công việc của anh/chị được cải thiện	1	2	3	4	5
Cơ hội thăng tiến					

Anh/chị có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc	1	2	3	4	5
Thông tin, tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng, hợp lý	1	2	3	4	5
Quy trình đề bạt công khai, minh bạch	1	2	3	4	5
Hoạt động văn hóa văn nghệ, thể thao					
Các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể thao, tham quan nghỉ mát tại công ty là bổ ích, thiết thực	1	2	3	4	5
Hình thức tổ chức các hoạt động văn hóa thể thao là phù hợp	1	2	3	4	5
Anh/chị sẵn sàng tham gia các hoạt động giao lưu văn hóa, thể thao của công ty	1	2	3	4	5
Sự hài lòng của người lao động					
Anh/chị hài lòng với công việc hiện tại	1	2	3	4	5
Anh/chị hài lòng với những gì nhận được từ công ty	1	2	3	4	5
Sự gắn bó của người lao động					
Anh/chị mong muốn được gắn bó làm việc tại công ty trong thời gian dài	1	2	3	4	5
Anh/chị sẽ giới thiệu cho bạn bè, người thân ứng tuyển khi công ty có nhu cầu tuyển dụng	1	2	3	4	5