

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRẦN THỊ NGỌC QUYÊN

**NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO
ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH VIỆT
NAM VITOURS**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2012

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS. Võ Xuân Tiến**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 2: TS. Hồ Kỳ Minh

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản Trị Kinh Doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 14 tháng 08 năm 2012

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin-Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Vitours là một công ty mạnh đứng đầu khu vực miền Trung – Tây Nguyên. Để góp phần vào thành tích của công ty thì có nhiều yếu tố, nhưng quan trọng nhất là nguồn nhân lực của công ty, đặc biệt là đội ngũ trẻ năng động, nhiệt huyết và tri thức mới, cùng với những kinh nghiệm của thế hệ đàn anh đã tạo ra một khối đẩy sức mạnh của Vitours.

Tuy đạt được nhiều thành tích trong kinh doanh nhưng nhìn nhận một cách nghiêm túc thì đội ngũ nhân viên của công ty vẫn còn nhiều hạn chế, việc sử dụng nguồn nhân lực của công ty vẫn còn bộc lộ nhiều bất cập, chưa khai thác hết khả năng của người lao động, nếu không kịp thời khắc phục có thể ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh cũng như thương hiệu và uy tín của công ty.

Nhìn nhận được vấn đề trên và với mong muốn tạo và nâng cao động lực thúc đẩy nhân viên làm việc một cách có hiệu quả hơn, tôi chọn đề tài “**Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours**”.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.
- Đánh giá thực trạng của việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động của công ty trong thời gian qua.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours trong thời gian đến.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu

Những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours.

b. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

Về không gian: Luận văn chỉ tập trung nghiên cứu, đề xuất các giải pháp để nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours.

Về thời gian: Các giải pháp đề xuất trong luận văn có ý nghĩa trong những năm trước mắt.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu, luận văn sử dụng các phương pháp:

- Phương pháp phân tích thực chứng
- Phương pháp phân tích chuẩn tắc
- Phương pháp điều tra, khảo sát, chuyên gia
- Phương pháp phân tích, tổng hợp, khái quát hóa
- Các phương pháp khác...

5. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn được chuyển tải thành 3 chương chính như sau:

Chương 1: Những vấn đề lý luận về nâng cao động lực thúc đẩy người lao động

Chương 2: Thực trạng hoạt động nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty Cổ phần du lịch Việt Nam Vitours

Chương 3: Một số giải pháp để nâng cao động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty Cổ phần du lịch Việt Nam Vitours.

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1. TỔNG QUAN VỀ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1.1. Một số khái niệm

a. Nhu cầu: Nhu cầu được hiểu là tất cả những đòi hỏi và mong muốn của con người về vật chất và tinh thần cần được đáp ứng và thỏa mãn.

b. Động cơ: Động cơ là cái có tác dụng chi phối, thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Động cơ ám chỉ những nỗ lực cả bên trong lẫn bên ngoài của một con người có tác dụng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động đã xác định.

c. Động lực: Động lực là cái thúc đẩy, kích thích người lao động làm việc và cống hiến.

Nâng cao động lực được hiểu là tổng thể các chính sách, biện pháp, công cụ tác động lên người lao động làm cho họ có nhiều phần khởi, hăng say, tự nguyện trong công việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

1.1.2. Các yếu tố tạo động lực thúc đẩy

- Các yếu tố thuộc về doanh nghiệp
- Các yếu tố thuộc về con người
- Các yếu tố thuộc về bản chất công việc

1.1.3. Một số học thuyết liên quan

* *Thuyết phân cấp nhu cầu*

Theo Abraham Maslow, con người được thúc đẩy bởi nhiều nhu cầu khác nhau và những nhu cầu này được phân cấp theo thứ bậc. Maslow

đã chia nhu cầu thành 5 cấp bậc: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu quan hệ xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện.

Theo học thuyết của Maslow thì những nhu cầu cơ bản nhất cần phải được thỏa mãn trước những nhu cầu ở bậc cao hơn. Một điều nữa là khi mà một nhu cầu đã được thỏa mãn thì nó sẽ trở nên ít quan trọng hơn và người ta lại hướng đến nhu cầu ở bậc cao hơn.

* *Thuyết ERG*

Đây là học thuyết của Clayton Aldefer, thuyết xác định 3 nhóm nhu cầu căn bản của con người như sau:

- Nhu cầu về sự sinh tồn (Existence needs)
- Nhu cầu về quan hệ giao tiếp (Related needs)
- Nhu cầu về sự phát triển (Growth needs)

Thuyết ERG đã giảm số cấp bậc nhu cầu còn có 3 cấp và cho rằng càng dịch chuyển lên nhu cầu cấp bậc cao hơn thì càng phức tạp hơn, và một sự thất bại trong việc đáp ứng nhu cầu cấp cao sẽ tạo ra sự sụt giảm nhu cầu cấp thấp đã được thỏa mãn.

* *Thuyết 2 yếu tố*

Frederick Herzberg đã phát triển một lý thuyết phổ biến nữa về thúc đẩy con người được gọi là thuyết hai yếu tố: Yếu tố duy trì và yếu tố thúc đẩy - thể hiện sự khác nhau đối với động lực thúc đẩy của nhân viên.

Từ đó, Herzberg khuyên các nhà quản trị rằng họ nên lưu ý hai mức độ khác nhau ảnh hưởng đến thái độ làm việc của nhân viên. Vai trò của nhà quản trị là loại bỏ những yếu tố làm nhân viên không thỏa mãn bằng cách cung cấp đầy đủ những yếu tố duy trì để đáp ứng nhu cầu cơ bản, sau đó sử dụng các yếu tố tạo động lực để đáp ứng những nhu cầu ở bậc cao hơn và đưa người nhân viên đến sự thành đạt và thỏa mãn hơn.

** Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu*

Học thuyết này được phát triển bởi David Mc Clelland. Học thuyết cho rằng có một số nhu cầu nhất định cần phải có trong đời sống cá nhân: Nhu cầu đạt được sự thành công, Nhu cầu hội nhập, Nhu cầu về quyền lực.

Những người có nhu cầu thành đạt cao thích làm những điều tốt đẹp hơn so với đối thủ và chấp nhận mạo hiểm trong kinh doanh. Những người có nhu cầu hội nhập cao sẽ tạo nên mối quan hệ làm việc tốt đẹp với người khác và đòi hỏi cần phải có kỹ năng hội nhập tuyệt vời. Những người có nhu cầu cao về quyền lực thường gắn liền với con đường thăng tiến và việc đạt được thành công lớn ở các cấp bậc trong tổ chức.

** Thuyết công bằng*

Học thuyết được phát triển bởi J. Stacy Adams, cho rằng con người được khuyến khích tìm kiếm sự công bằng xã hội trong các phần thưởng mà họ kì vọng đối với thành tích.

Những phương pháp chung nhất để giảm sự không công bằng:

- Thay đổi những đóng góp trong công việc (đầu vào).
- Thay kết quả nhận được (đầu ra).
- Thay đổi cảm nhận.
- Rời bỏ công việc.

** Thuyết kỳ vọng*

Học thuyết được phát triển bởi Victor Vroom. Học thuyết cho rằng động cơ thúc đẩy phụ thuộc vào sự mong đợi của các nhân về khả năng thực hiện nhiệm vụ của họ và về việc nhận được các phần thưởng mong muốn. Học thuyết không chỉ quan tâm đến việc xác định loại nhu cầu mà còn quan tâm đến quá trình để các cá nhân nhận được phần thưởng.

1.2. NỘI DUNG CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.2.1. Bằng công tác tiền lương

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tiền lương chính là sử dụng tiền lương làm đòn bẩy vật chất để nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động.

Sử dụng tiền lương làm yếu tố vật chất để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động bao gồm các nội dung:

- Chính sách tiền lương hợp lý
- Căn cứ trả lương hợp lý
- Sự công bằng, minh bạch trong tiền lương
- Các hình thức trả lương.

1.2.2. Công tác thi đua khen thưởng và các hình thức khuyến khích tinh thần khác

Nâng cao động lực bằng các hình thức khuyến khích tinh thần tức là dùng các lợi ích tinh thần để nâng cao tính tích cực, khả năng làm việc của người lao động. Phần thưởng tinh thần có thể được biểu hiện bằng nhiều hình thức khác nhau, tùy theo mong muốn của nhân viên: khen thưởng, biểu dương, bổ nhiệm lên vị trí cao hơn,...

Muốn nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tinh thần, cần phải:

- Tìm hiểu những yếu tố nào làm ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của người lao động, làm giảm hứng khởi nhiệt tình sự hăng say của người lao động.
- Xây dựng mối quan hệ thân thiện, hòa đồng, vui vẻ, tinh thần giúp đỡ lẫn nhau giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa các nhân viên với nhau.

- Xây dựng các chính sách, các phong trào thi đua như: chính sách hỗ trợ các nhân viên có hoàn cảnh gia đình khó khăn, phong trào thi đua lao động giỏi đạt năng suất cao, phong trào thể dục thể thao ...

1.2.3. Cải thiện điều kiện làm việc

Cải thiện điều kiện làm việc là việc làm thế nào tạo được môi trường làm việc lành mạnh, thoải mái để người lao động có thể phát huy hết khả năng và hoàn thành công việc của mình một cách tốt nhất.

Tạo động lực làm việc bằng cải thiện điều kiện làm việc được thực hiện bằng các biện pháp:

- Đảm bảo môi trường làm việc vệ sinh, sạch sẽ, đảm bảo sức khỏe và an toàn cho người lao động yên tâm và có khả năng tiếp tục làm việc tại doanh nghiệp.

- Nghiên cứu cải tiến công cụ lao động, đổi mới công nghệ, trang bị đầy đủ các thiết bị cần thiết cho quá trình lao động.

- Thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động, đầu tư máy móc thiết bị chuyên dùng để nâng cao năng suất và cải thiện môi trường xung quanh người lao động.

1.2.4. Bằng công tác đào tạo

Đào tạo là quá trình học tập của người lao động bao gồm các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân với một công việc mà hiện tại họ đang làm. Thông qua đào tạo giúp cho người lao động thực hiện công việc tốt hơn, đáp ứng được nhu cầu học tập của người lao động. Mặt khác, nó còn giúp cho người lao động định hướng được công việc mới, phát huy được năng lực cụ thể của từng người trong từng lĩnh vực công việc. Từ đó đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc của tổ chức.

Công tác đào tạo được thực hiện như sau:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo, từ đó xây dựng các mục tiêu và

kế hoạch đào tạo.

- Lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp và tiến hành đào tạo.
- Thực hiện đánh giá các chương trình đào tạo.

1.2.5. Bằng sự thăng tiến

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bởi sự thăng tiến nghĩa là sử dụng sự thăng tiến hợp lý để kích thích, thúc đẩy người lao động.

Nắm bắt được nhu cầu này, người sử dụng lao động nên vạch ra những nấc thang, vị trí tiếp theo cho họ phấn đấu. Đi kèm với những vị trí này, người sử dụng lao động cần phải đưa ra những tiêu chuẩn, tiêu chí để người lao động biết và cố gắng để đạt được.

1.3. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

- Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động làm việc là một trong những cách thức phát huy tốt nhất nguồn nhân lực về trí tuệ, sức sáng tạo, tinh thần hăng say lao động, nhiệt huyết cống hiến của họ.

- Giúp doanh nghiệp thu hút và giữ chân được đội ngũ lao động giỏi, tạo ra sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức, góp phần ổn định nguồn nhân lực lâu dài.

- Giúp cho người lao động cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại của chính mình.

- Giúp doanh nghiệp giảm bớt được các rủi ro, tai nạn trong công việc, giảm bớt được sự giám sát.

- Là điều kiện và là nhân tố quyết định đến hành vi và hiệu quả công việc của người lao động.

1.4. MỘT SỐ KINH NGHIỆM TRONG VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG

Chương 2

**THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO ĐỘNG LỰC
THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
DU LỊCH VIỆT NAM VITOURS**

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH VIỆT NAM VITOURS

2.1.1. Tình hình tổ chức của công ty

a. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Tiền thân của công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours là Công ty Du lịch Việt Nam tại Đà Nẵng được thành lập năm 1975. Từ tháng 30/11/2007, công ty chính thức chuyển đổi sang hình thức cổ phần với tên gọi Công ty Cổ phần Du Lịch Việt Nam Vitours.

b. Chức năng, nhiệm vụ của công ty

Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours trực thuộc Tổng cục Du lịch Việt Nam, là một đơn vị chuyên kinh doanh về dịch vụ: lữ hành, lưu trú, vận chuyển, ăn uống,... tổ chức phục vụ cho khách trong và ngoài nước.

2.1.2 Đặc điểm các nguồn lực của công ty

a. Nguồn lực lao động

Tình hình lao động trong thời gian qua của công ty được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của Công ty Vitours

Chỉ tiêu	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011	
	Số lượng	TT (%)	Số lượng	TT (%)	Số lượng	TT (%)
Tổng số lao động	231	100	218	100	257	100
1. Loại hình KD						
- Dịch vụ	143	62	125	57	159	62
- Lữ hành	88	38	93	43	98	38

2. Giới tính						
- Nam	117	51	106	49	139	54
- Nữ	114	49	112	51	118	46
3. Phân theo độ tuổi						
- Dưới 35	128	55	115	53	149	58
- Từ 35 – 45	75	32	75	34	78	30
- Trên 45	28	12	28	13	30	12
4. Trình độ lao động						
- Đại học & SĐH	115	50	115	53	132	51
- Cao đẳng & TC	54	23	54	25	63	25
- Sơ cấp	62	27	49	22	62	24
5. Loại hình lao động						
- LĐ trực tiếp	206	89	193	89	232	90
- LĐ gián tiếp	25	11	25	11	25	10
6. Chuyên ngành đào tạo						
- Du lịch	23	10	25	11	29	11
- Kinh tế	95	41	91	42	105	41
- Ngoại ngữ	88	38	89	41	99	39
- Ngành khác	25	11	13	6	24	9

(Nguồn: Phòng tổ chức - hành chính)

Trong tổng số lao động của Vitours, loại hình kinh doanh có lao động đông nhất là dịch vụ, chiếm 62% trong tổng số lao động. Đội ngũ lao động trẻ, có trình độ chuyên môn cao có xu hướng ngày càng tăng.

Tỷ trọng nhân viên được đào tạo đúng chuyên ngành du lịch tuy có tăng qua các năm nhưng vẫn chiếm tỷ trọng thấp.

b. Nguồn lực tài chính

Tình hình tài chính của công ty tương đối tốt, tổng tài sản tăng đều qua các năm. Vốn hiện có của Công ty chủ yếu là vốn cố định. Về cơ cấu nợ thì nợ dài hạn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu nợ, điều này là do công ty đầu tư xây dựng tài sản cố định: mua sắm phương tiện vận chuyển, đầu tư nâng cấp khách sạn,...

c. Cơ sở vật chất, kỹ thuật

Trụ sở chính của công ty đặt tại 83 Nguyễn Thị Minh Khai, Đà Nẵng, ngoài ra còn có các bộ phận kinh doanh trực thuộc gồm hệ thống khách sạn, nhà hàng, trung tâm lữ hành và khu du lịch.

Người lao động trong công ty được làm việc trong một môi trường chuyên nghiệp với đầy đủ trang thiết bị hiện đại nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu làm việc cho nhân viên.

2.1.3. Tình hình kinh doanh của công ty

Bảng 2.4. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

DVT: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Tốc độ tăng trưởng(%)	
				10/09	11/10
Doanh thu	102.276	133.475	160.688	30,54	20,39
Chi phí	62.941	73.638	83.323	16,70	12,15
Lợi nhuận	39.335	59.837	77.365	42,12	29,30
Doanh thu/ Chi phí	1,62	1,81	1,93		
Doanh thu/Lợi nhuận	2,60	2,23	2,07		

(Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán)

Tình hình kinh doanh của công ty tương đối tốt. Doanh thu và lợi nhuận không ngừng tăng mạnh qua các năm. Sở dĩ có được điều này là do công ty đã có các chính sách sản phẩm phong phú, đa dạng, độc đáo phục vụ ngày càng tốt hơn yêu cầu của khách.

Mặc dù doanh thu có vẫn tăng qua các năm nhưng có xu hướng tăng giảm dần, điều này là do ngày càng có nhiều công ty lữ hành trong và ngoài nước cạnh tranh với Vitours.

2.2. THỰC TRẠNG CỦA VIỆC NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH VIỆT NAM VITOURS

2.2.1. Nhu cầu của người lao động tại Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours

Để tìm hiểu nhu cầu của người lao động, tác giả đã tiến hành điều tra nghiên cứu các đối tượng lao động tại công ty thông qua bảng câu hỏi.

Việc khảo sát nhu cầu của người lao động được thực hiện với các tiêu chí:

- Tiền lương
- Các hoạt động giải trí
- Sự công nhận thành tích
- Công việc phù hợp chuyên môn
- Văn hóa doanh nghiệp
- Điều kiện làm việc
- Công tác đào tạo
- Cơ hội thăng tiến

Qua khảo sát, phần lớn người lao động đều đánh giá cao mức độ ảnh hưởng của yếu tố tiền lương đến động lực làm việc.

Các lao động ở các đối tượng và độ tuổi khác nhau có những đánh giá khác nhau về hoạt động tạo động lực thúc đẩy người lao động thông qua yếu tố tinh thần là khác nhau: Các lao động trong độ tuổi dưới 45 đánh giá cao sự công nhận thành tích và sự phù hợp với công việc và giảm ở độ tuổi sau 45. Các nhà quản lý và nhân viên đánh giá cao sự công nhận thành tích trong khi lao động phổ thông đánh giá sự phù hợp với công việc chuyên môn cao hơn.

Về điều kiện làm việc, phần lớn người lao động đánh giá ở mức độ quan trọng. Về đào tạo và thăng tiến, có thể thấy mức độ rất quan

trọng tập trung ở các lao động trẻ, chứng tỏ nhu cầu về sự thăng tiến có tác dụng rất lớn đến động lực thúc đẩy người lao động trẻ.

2.2.2. Công tác tiền lương tại công ty thời gian qua

a. Chính sách tiền lương

Kích thích người lao động thông qua chính sách tiền lương hiện nay ở công ty được thực hiện bằng nhiều cách:

- Thực hiện chi trả đầy đủ các khoản tiền phụ cấp hàng tháng. Các khoản phụ cấp hiện đang áp dụng tại công ty bao gồm: Tiền ăn giữa ca, phụ cấp điện thoại, phụ cấp làm thêm, phụ cấp trách nhiệm,...

Nhìn chung, việc thực hiện chi trả đầy đủ các khoản tiền phụ cấp hàng tháng đã mang lại lợi ích thiết thực cho người lao động. Tuy nhiên các khoản phụ cấp còn thấp, chưa đáp ứng được mong muốn của người lao động nên vẫn chưa có tác dụng động viên, khuyến khích người lao động.

- Áp dụng các hình thức thưởng: Thưởng cuối năm, thưởng thâm niên, thưởng lễ 30/4 & 1/5, Ngày quốc khánh, Tết Dương lịch,...

Các chính sách khen thưởng còn mang tính hình thức, mức thưởng chưa cao và còn mang tính bình quân giữa các lao động trong cùng đơn vị kinh doanh nên vẫn chưa thực sự tạo được động lực thúc đẩy cho người lao động.

- Thực hiện đầy đủ các chính sách và chế độ phúc lợi đối với người lao động, bao gồm phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

b. Căn cứ trả lương

Trong quy chế trả lương của công ty, hệ thống thang bảng lương áp dụng đối với người lao động được thực hiện căn cứ theo các quy định hiện hành về chế độ công tác tiền lương và căn cứ Quyết định số 277/QĐ-DLVN ngày 01/10/2011 của Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam về việc ban hành quy chế trả lương.

Một số hạn chế trong công tác trả lương có thể kể đến:

- Việc duy trì 2 bậc lương, tương ứng với 2 hệ số lương cũng còn nhiều bất cập, tạo sự bất bình trong nhân viên, điều này sẽ làm cho công ty khó có thể giữ chân những nhân viên giỏi, trung thành với công ty.

-Việc xây dựng đơn giá tiền lương cũng chưa phù hợp với thực tế, việc trả lương theo quy định của Nhà nước là dựa vào ngạch lương và hệ số lương tuy đảm bảo được mức thu nhập ổn định cho người lao động nhưng không có tác dụng làm đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động hăng say làm việc, phát huy hết khả năng của mình.

c. Sự minh bạch trong tiền lương

Tiền lương của người lao động trong công ty được tính căn cứ trên công tác đảm nhận ghi trong hợp đồng lao động. Nhân viên khi ký hợp đồng sẽ xác định được mức lương mà mình được hưởng căn cứ theo hệ số theo ngạch bậc chuyên môn nghiệp vụ (Nghị định 205/NĐ-CP) hoặc theo tính chất công việc và được trả lương theo qui chế lương của công ty.

Hàng năm, theo quy định của Nhà nước và của ngành du lịch, người lao động được xét nâng lương và thi tay nghề nâng bậc lương theo đúng quy định.

Qua điều tra khảo sát, trong tổng số 103 người được điều tra thì có đến 36,9% ý kiến cho rằng công tác trả lương vẫn chưa công bằng, minh bạch. Phần lớn người lao động chưa thường xuyên nắm bắt được diễn biến tiền lương, lao động ở từng đơn vị thành viên.

Việc áp dụng các hình thức thi đua khen thưởng tuy nhiên các tiêu chí đánh giá còn chưa rõ ràng và không công khai, việc đánh giá chủ yếu dựa vào cảm tính.

d. Các hình thức trả lương

Hiện nay, công ty áp dụng hình thức trả lương theo phương pháp hỗn hợp. Đây là phương pháp kết hợp giữa hình thức trả lương theo thời gian và hình thức trả lương theo sản phẩm. Theo đó, tiền lương mà mỗi người nhận được trong tháng gồm 2 phần: lương cơ bản dựa trên chức vụ và cấp bậc của người lao động theo hệ số lương Nhà nước quy định và tiền lương khoán theo doanh thu của công ty.

2.2.3. Công tác thi đua khen thưởng và các hình thức khuyến khích tinh thần khác

Bên cạnh việc quan tâm đến các yếu tố vật chất để nâng cao động lực làm việc cho người lao động, công ty cũng luôn quan tâm đến các vấn đề liên quan đến tinh thần người lao động:

- Thực hiện tốt công tác biểu dương, khen thưởng
- Duy trì các hoạt động tổ chức, đoàn thể
- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết
- Xây dựng văn hóa công sở

Nhìn chung, công ty cũng đã thành công trong việc tạo được bầu không khí văn hoá cởi mở, thân thiện giữa người lao động. Tuy nhiên, việc tổ chức các phong trào trong Công ty còn chưa được thường xuyên, các hoạt động diễn ra chưa được rộng khắp đến từng bộ phận, có nhiều hoạt động đem lại lợi ích cho tinh thần người lao động nhưng người lao động lại không có cơ hội tham gia,...

2.2.4. Điều kiện làm việc tại công ty

- Thực hiện tốt các chính sách môi trường nhằm bảo đảm cho người lao động được làm việc trong một môi trường thông thoáng, an toàn, sạch sẽ.

- Khu vực làm việc được trang bị máy móc thiết bị hiện đại.

- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ, đảm bảo cho người lao động có đầy đủ sức khỏe để an tâm công tác.

- Thực hiện chế độ thời gian làm việc linh hoạt, thuận lợi cho người lao động.

Nhìn chung, công tác cải thiện điều kiện làm việc tại công ty được thực hiện tương đối tốt. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một số hạn chế như: nhân viên vẫn chưa có nơi để nghỉ ngơi, giải trí giữa các giờ làm, vẫn còn tồn tại tình trạng làm thêm ngoài giờ,

2.2.5. Thực trạng công tác đào tạo tại công ty

- Nhu cầu cần được đào tạo lại tại công ty là khá lớn. Các chương trình đào tạo thường do Công ty tự thiết kế và do cán bộ có thâm niên công tác của công ty giảng dạy. Chương trình giảng dạy chủ yếu dựa vào tài liệu hướng dẫn của Tổng cục du lịch, chưa có giáo trình cụ thể và logic cho từng ngành học.

- Hằng năm, công ty trích 3% trên tổng quỹ lương để làm quỹ đào tạo. Mức kinh phí chi cho đào tạo năm 2011 là 2.440.000 đồng/người, chiếm hơn 9% trên tổng ngân sách đầu tư cho cơ sở vật chất.

- Các hình thức đào tạo hiện nay tại công ty bao gồm: đào tạo tại nơi làm việc như kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ, luân phiên thay đổi công việc cho người lao động, đào tạo ngoài nơi làm việc.

- Việc đánh giá kết quả đào tạo thường được căn cứ vào chứng chỉ, bằng cấp của các nhân viên sau khi họ đã tham gia khóa học hay lấy ý kiến trực tiếp từ những người hướng dẫn, quản lý trực tiếp nhân viên đó.

Nhìn chung trong những năm qua, công ty cũng đã quan tâm và đầu tư nhiều hơn cho công tác đào tạo. Tuy nhiên, việc đào tạo chỉ mới mang tính chất đáp ứng yêu cầu công việc. Bên cạnh đó, công tác đào tạo vẫn chưa có kế hoạch rõ ràng, cụ thể, do đó việc vạch kế hoạch

đào tạo hàng năm thường bị động, không đánh giá chính xác với nhu cầu thực của công ty.

2.2.6. Thực trạng về công tác thăng tiến tại công ty

Trong thời gian qua công tác đề bạt, thăng chức, bổ nhiệm cán bộ ở công ty được thực hiện đảm bảo đúng quy trình bổ nhiệm cán bộ theo quy định hiện hành.

Một số hạn chế khiến cho cơ hội thăng tiến chưa thực sự là động lực thúc đẩy người lao động làm việc có thể kể đến như sau:

- Việc đề bạt cán bộ còn mang ý kiến chủ quan của người quản lý, cơ hội thăng tiến tại công ty còn chưa thật sự rõ ràng, các tiêu chí thăng tiến chưa được cụ thể hóa, vẫn còn dựa vào thâm niên công tác để đề bạt nên không có tác dụng kích thích lao động trẻ phấn đấu làm việc, học tập nâng cao trình độ.

- Bộ máy lãnh đạo của công ty đã tương đối đầy đủ, các chức danh, vị trí công việc hầu như đã được bố trí tương đối đầy đủ, vì vậy giải pháp thăng tiến chỉ áp dụng cho một số ít người thật sự nổi bật.

Nhìn chung, các yếu tố tạo động lực của công ty đã được hình thành nhưng chưa có sự quan tâm, đầu tư đúng mức vì vậy kết quả mang lại không như mong muốn. Phần lớn người lao động vẫn chưa tìm thấy động lực làm việc, chưa có điều kiện để phát huy năng lực của bản thân, do đó họ sẽ dễ dàng rời bỏ tổ chức khi tìm được công việc khác tốt hơn.

Chính vì vậy, trong thời gian đến, công ty cần phải có những chính sách hấp dẫn hơn cả về vật chất và tinh thần để có thể giữ chân được người lao động, nhất là các lao động giỏi, có trình độ cao, có năng lực.

Chương 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỂ NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DU LỊCH VIỆT NAM VITOURS

3.1. CÁC CĂN CỨ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển ngành Du lịch thành phố Đà Nẵng

3.1.2. Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours

3.1.3. Sự thay đổi của yếu tố môi trường

- Cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ từ các nền kinh tế lớn trên thế giới đã và đang ảnh hưởng đến nền kinh tế của Việt Nam. Do đó, để tồn tại và phát triển trong giai đoạn hiện nay buộc doanh nghiệp phải nghiên cứu để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình bằng cách đưa ra những giải pháp khả thi để nâng cao động lực cho người lao động, tiết kiệm chi phí nhưng vẫn đảm bảo kinh doanh hiệu quả.

- Xã hội ngày càng phát triển, chất lượng cuộc sống của người dân ngày càng nâng cao, do đó nhu cầu của người lao động về chất lượng công việc cũng thay đổi. Ngoài nhu cầu về tiền lương, họ còn cần có một công việc an toàn với bản thân, không buồn chán, có cơ hội để thể hiện năng lực của bản thân,... Nếu đáp ứng được những điều này thì người lao động sẽ có động lực để thực hiện công việc tốt hơn.

- Hiện nay các công ty du lịch trên địa bàn Đà Nẵng nói riêng và Việt Nam nói chung xuất hiện rất nhiều, do đó việc thu hút và giữ chân lao động giỏi đang là một thách thức đối với doanh nghiệp.

3.1.4. Một số quan điểm có tính nguyên tắc khi đề xuất giải pháp

- Các giải pháp đưa ra phải đảm bảo phù hợp với chiến lược phát

triển của công ty, là công cụ để bảo đảm cho các mục tiêu chiến lược này được thực hiện.

- Các giải pháp đưa ra phải mang tính khả thi và phải phù hợp với điều kiện thực tế của công ty

- Các giải pháp được đề ra còn phải dựa trên khía cạnh hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp, hiệu quả đạt được phải tương xứng với những gì đã đầu tư.

- Các giải pháp đưa ra phải mang tính thống nhất, đồng bộ cả về nội dung, cách thức thực hiện cũng như về mặt không gian và thời gian.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VITOURS TRONG THỜI GIAN TỐI

3.2.1. Bảng công tác tiền lương

a, Hoàn thiện chính sách tiền lương

** Hoàn thiện việc chi trả phụ cấp*

- Tăng các khoản phụ cấp cho nhân viên: Mặc dù hiện nay công ty đã có các chế độ phụ cấp nhưng các mức chi phụ cấp này còn rất thấp, chưa có tác dụng khuyến khích người lao động. Do đó công ty cần phải nghiên cứu điều chỉnh và sửa đổi các mức phụ cấp cho phù hợp với tình hình thực tế.

- Áp dụng chế độ phụ cấp tiền xăng, phụ cấp lưu động: Các khoản phụ cấp này được trích từ quỹ lương của đơn vị, căn cứ vào mức độ thường xuyên ra ngoài phát triển thị trường của nhân viên và tùy vào hiệu quả kinh doanh của mỗi đơn vị. Việc thực hiện các chế độ phụ cấp mới này sẽ giúp cho người lao động cảm thấy được sự quan tâm của công ty, từ đó sẽ phấn khởi làm việc.

** Xây dựng chính sách khen thưởng phù hợp*

- Việc khen thưởng phải đúng lúc, đúng người, thưởng phải đi

đôi với phạt đối với các hành vi vi phạm làm ảnh hưởng đến lợi ích của công ty.

- Sử dụng quỹ khen thưởng một cách hiệu quả, hợp lý. Cần tránh trường hợp khi thì nhân viên được thưởng quá ít so với công sức họ bỏ ra, khi thì lại thưởng quá nhiều.

- Đa dạng hơn nữa các hình thức khen thưởng nhằm phát huy sự nhiệt tình của người lao động hơn: Biểu dương, Trao thưởng cho nhân viên bằng việc chia cổ phần, Thăng tiến,...

** Áp dụng một số hình thức phúc lợi tự nguyện:*

- Xây dựng các câu lạc bộ thể dục thể thao,

- Duy trì các chế độ tham quan, nghỉ dưỡng,

- Xây dựng quỹ phúc lợi,...

b. Hoàn thiện cơ chế trả lương

- Xây dựng chính sách tiền lương công bằng, hợp lý. Hệ số lương phải đảm bảo đánh giá đúng mức độ công việc của người lao động.

- Tiền lương phải khuyến khích người lao động phấn đấu làm việc.

- Tiền lương phải thoả đáng và được người lao động chấp nhận. Hàng năm, công ty nên tổ chức trưng cầu ý kiến của người lao động để có thể biết được các ưu, nhược điểm của cơ chế trả lương hiện tại và những vấn đề cần khắc phục. Điều này sẽ giúp công ty tránh được những sai lầm mang tính chủ quan, áp đặt.

c. Hoàn thiện các hình thức trả lương

- Với bộ phận không trực tiếp kinh doanh:

- Bên cạnh việc nên áp dụng hình thức trả lương theo hệ số ngạch bậc do nhà nước quy định, công ty cần thêm hệ số hoàn thành công việc. Với việc xây dựng phương pháp trả lương này thì tiền lương của người

lao động nhận được không những gắn với kết quả sản xuất kinh doanh mà còn gắn với kết quả lao động của từng người.

- Với bộ phận trực tiếp kinh doanh:

Công ty áp dụng hình thức trả lương theo nhóm. Với phương pháp này thì người lao động có thể khuyến khích được nhân viên trong tổ, nhóm nâng cao trách nhiệm trước tập thể, quan tâm đến kết quả cuối cùng của nhóm, tạo ra động lực mạnh mẽ vì nó gắn liền với thù lao mà họ nhận được.

3.2.2. Quan tâm đến các lợi ích tinh thần của người lao động

a. Thực hiện tốt công tác thi đua, khen thưởng

- Khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên phấn đấu đạt thành tích, gắn thi đua với những lợi ích về vật chất, tinh thần như: tăng lương trước thời hạn, tăng tiền thưởng, đề bạt, tạo điều kiện cho các cá nhân có thành tích tốt được nghỉ ngơi, tham quan du lịch ngắn ngày,...

- Việc đánh giá thi đua khen thưởng phải được thực hiện một cách công bằng, khách quan. xây dựng mục tiêu, nhiệm vụ rõ ràng cho từng đối tượng lao động cụ thể, đồng thời phải công khai các tiêu chí đánh giá, phân loại lao động để khuyến khích người lao động tích cực làm việc.

- Khen thưởng phải đi đôi với các hình thức kỷ luật. Việc kỷ luật, phê bình nhân viên phải được thực hiện một cách tế nhị để nhân viên nhận ra cái sai của mình mà không cảm thấy tự ái hoặc e sợ trước sự nghiêm khắc thái quá của nhà quản lý.

b. Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, vui tươi, lành mạnh

Để làm được điều này, công ty cần tăng cường hơn nữa các hoạt động tập thể, giải trí ... nhằm tăng tính đoàn kết trong tổ chức. Khi tạo các hoạt động phong trào cần nghiên cứu xem nhân viên thực sự thích gì để tạo các hoạt động khiến họ yêu thích và muốn tham gia

c. Tăng cường sự quan tâm, động viên giữa lãnh đạo với nhân viên

Trong quá trình quản lý, nhà lãnh đạo phải lắng nghe ý kiến của người lao động, khuyến khích người lao động tham gia đóng góp ý kiến, trao đổi các vấn đề liên quan đến công việc, đến đời sống tâm tư nguyện vọng của người lao động. Điều này giúp nhân viên cảm thấy họ được tôn trọng, từ đó họ sẽ làm việc năng suất hơn, trung thành tận tụy hơn với tổ chức.

3.2.3. Cải thiện điều kiện làm việc

- Bố trí công việc hợp lý để giảm tình trạng tăng ca, làm ngoài giờ, làm thêm vào các dịp lễ tết, đồng thời có sự phân công nhiệm vụ rõ ràng cho người lao động.

- Thường xuyên nâng cấp nhất hệ thống máy vi tính, bố trí các trang thiết bị một cách khoa học để đạt hiệu quả công việc cao hơn. Bên cạnh đó, cần phải tạo một môi trường làm việc yên tĩnh, thoải mái, bố trí các trang thiết bị một cách khoa học để đạt hiệu quả công việc cao hơn.

- Tiếp tục duy trì và đảm bảo định kỳ theo dõi, kiểm tra sức khỏe của cán bộ công nhân viên, thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động.

3.2.4. Tăng cường đào tạo cho người lao động

- Các hoạt động đào tạo của công ty phải tiến hành thường xuyên, liên tục, đảm bảo chất lượng.

- Đối với lao động mới tuyển dụng, công ty cần có các kế hoạch đào tạo ngay khi tiếp nhận người lao động.

- Đối với các lao động hiện tại của công ty, công ty nên tăng cường đào tạo kỹ năng chuyên môn theo từng bộ phận cụ thể. Bên cạnh đó, ngoài việc đào tạo về trình độ chuyên môn, công ty cũng nên

chú ý đến việc đào tạo các kỹ năng mềm cho nhân viên như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc với khách hàng, kỹ năng sắp xếp công việc, kỹ năng giải quyết tình huống,...

- Tạo điều kiện cho các nhân viên có năng lực, có khả năng và có nhu cầu đào tạo dài hạn, đào tạo chuyên sâu như học thạc sĩ, học nước ngoài được đi học, không nên chỉ giới hạn chỉ được tham gia các lớp ngắn hạn hoặc trong nước.

- Hằng năm, dựa trên đánh giá năng lực và số lượng lao động hiện có của mình, công ty tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo, học tập, huấn luyện chuyên môn cụ thể.

- Thực hiện luân phiên thay đổi công việc cho nhân viên nhằm giúp cho nhân viên tích lũy được nhiều kinh nghiệm mới, từ đó phối hợp công việc một cách linh hoạt, nhịp nhàng hơn.

Việc luân chuyển nhân sự phải được diễn ra theo từng bước, sao cho công việc hiện tại của người lao động không bị ảnh hưởng tiêu cực khi người này chuyển sang công việc mới.

3.2.5. Minh bạch con đường thăng tiến cho mọi người

- Đề bạt chức vụ cho những nhân viên có thành tích, có tinh thần trách nhiệm, có trình độ tay nghề cao, và thâm niên công tác.

- Thường xuyên có cơ chế giám sát, theo dõi hiệu quả làm việc của các vị trí quản lý, nếu người quản lý nào yếu kém, không đủ khả năng thực hiện tốt vai trò của mình, công ty phải có húng xử lý để bố trí vị trí này cho những cá nhân có năng lực.

- Tổ chức các kì thi chức danh một cách công khai, minh bạch, đưa cơ hội thăng tiến đến gần hơn với người lao động.

- Xác định số lượng cán bộ nguồn để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, xem xét đánh giá, lựa chọn được cá nhân xuất sắc nhất, đáp ứng được yêu cầu công việc.

3.3 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

- Để thực hiện tốt các giải pháp nêu ra trong bài viết, cần có sự ủng hộ và hỗ trợ đồng loạt của ban giám đốc, quản lý các phòng ban cùng toàn thể nhân viên trong toàn công ty, tùy thuộc vào từng tình hình thực tế của công ty để lựa chọn những giải pháp thích hợp.

- Ngoài ra, công ty cần phải có đội ngũ lãnh đạo giàu kinh nghiệm, có tầm nhìn và bản lĩnh trong quản lý. Bởi vì sử dụng các công cụ tạo động lực không chỉ đòi hỏi nhà quản lý phải hiểu và thông thạo các vấn đề về tâm lý mà còn phải hiểu về tâm lý người lao động, đặc biệt là phải có phẩm chất đạo đức vững vàng.

- Việc tiến hành các công cụ tạo động lực phải được tiến hành một cách nghiêm minh và khách quan với toàn bộ nhân viên, điều này nhằm gắn kết trách nhiệm của từng nhân viên đối với công việc của họ, góp phần thực hiện mục tiêu công ty một cách nhanh chóng và đúng hướng.

KẾT LUẬN

Ngày nay, cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt không chỉ trong lĩnh vực kinh tế mà trong tất cả các lĩnh vực. Trong tất cả các yếu tố cạnh tranh thì yếu tố nguồn nhân lực là yếu tố then chốt trong chiến lược lâu dài của mỗi doanh nghiệp. Sự thành công hay thất bại của công ty là ở chỗ công ty có sử dụng tốt các công cụ lao động để kích thích phát huy hết khả năng của người lao động nhằm nâng cao năng suất, nâng cao hiệu quả kinh doanh hay không. Chính vì vậy, nâng cao động lực thúc đẩy người lao động là một đòi hỏi cấp thiết đối với các nhà quản trị, có ý nghĩa quyết định đến sự phát triển của công ty.

Qua quá trình nghiên cứu, tìm hiểu hoạt động lao động tại Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam Vitours, tôi đã mạnh dạn đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực cho người lao động, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty.