

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



TRẦN THỊ KHÁNH TRANG

**GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC
THÔNG QUA ỨNG DỤNG CÔNG CỤ SỐ
TRONG CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH
VẬN TẢI & DU LỊCH HỒ LỘC**

TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
Mã số: 834 04 10

Đà Nẵng - Năm 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN



Người hướng dẫn khoa học: GS.TS Lê Văn Huy

Phản biện 1: TS. Bùi Thị Minh Thu

Phản biện 2: PGS.TS Nguyễn Quang Hợp

Đề án được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh hợp tại trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 06 tháng 6 năm 2026.

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. Lý do lựa chọn đề tài

Đối với một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực vận tải và du lịch như Hồ Lộc, tài sản quý giá nhất không chỉ là đội xe hay cơ sở vật chất, mà chính là đội ngũ nhân sự – từ nhân viên văn phòng, điều hành tour cho đến đội ngũ tài xế và hướng dẫn viên. Đặc thù công việc ngành này thường xuyên phải đối mặt với áp lực thời gian, cường độ làm việc cao và yêu cầu khắt khe về thái độ phục vụ khách hàng. Khi nhân viên có động lực làm việc cao, họ không chỉ hoàn thành nhiệm vụ mà còn sẵn sàng cống hiến, sáng tạo và mang lại sự hài lòng tối đa cho khách hàng. Ngược lại, sự thiếu hụt động lực sẽ dẫn đến thái độ thờ ơ, sai sót trong quy trình vận hành và trực tiếp làm giảm uy tín của thương hiệu Hồ Lộc. Do đó, việc tìm kiếm các giải pháp nhằm khơi dậy và duy trì động lực cho người lao động là yêu cầu cấp bách.

Qua khảo sát thực tế, công tác quản trị và tạo động lực tại Công ty Hồ Lộc vẫn còn mang nặng tính truyền thống và thủ công. Việc giao việc, báo cáo tiến độ và đánh giá hiệu quả công việc chủ yếu thực hiện qua các kênh giao tiếp rời rạc như điện thoại, nhắn tin hoặc văn bản giấy tờ. Điều này dẫn đến sự thiếu minh bạch trong việc ghi nhận công sức của nhân viên, gây ra cảm giác bất công hoặc bị bỏ sót những nỗ lực thầm lặng của đội ngũ hiện trường (tài xế, phụ xe). Khoảng cách về không gian giữa văn phòng điều hành và đội ngũ lưu động thường xuyên tạo ra những đứt gãy trong thông tin, khiến nhân viên cảm thấy cô lập và thiếu sự gắn kết với mục tiêu chung của công ty. Những rào cản này chính là “điểm nghẽn” lớn nhất tiêu tốn năng lượng và làm suy giảm nhiệt huyết của cán bộ công nhân viên.

Ứng dụng công nghệ số vào quản trị nhân sự không đơn thuần là cài đặt các phần mềm, mà là xây dựng một hệ sinh thái làm việc hiện đại, minh bạch và tương tác. Các công cụ số như hệ thống quản trị công việc, ứng dụng di động dành riêng cho nhân viên, hay hệ thống đánh giá KPI tự động có khả năng giải quyết triệt để các vấn đề của Hồ Lộc.

Giai đoạn 2024-2026 được dự báo là thời điểm thị trường vận tải và du lịch sẽ có sự cạnh tranh khốc liệt về chất lượng dịch vụ và giá thành. Công ty Hồ Lộc đang đứng trước yêu cầu phải mở rộng quy mô và chuyên nghiệp hóa quy trình. Nếu tiếp tục duy trì cách thức quản lý cũ, doanh nghiệp sẽ khó lòng giữ chân được các nhân sự giỏi – những người thuộc thế hệ lao động mới (Gen Z, Millennials) vốn đòi hỏi một môi trường làm việc số hóa, linh hoạt và công bằng. Việc thực hiện đề án “*Giải pháp nâng cao động lực thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc*” không chỉ giúp giải quyết các tồn đọng hiện tại mà còn là bước chuẩn bị chiến lược cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu chính của đề án là đánh giá động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc.

2.2. Mục tiêu cụ thể

- Làm rõ cơ sở lý thuyết về động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc trong doanh nghiệp.

- Khảo sát, phân tích, đánh giá thực trạng động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc.

- Đề xuất giải pháp nâng cao động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Cơ sở lý thuyết và thực tiễn động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi thu thập dữ liệu: Người lao động tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc.

- Phạm vi không gian: Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc.

- Phạm vi thời gian: Các dữ liệu thứ cấp được sử dụng trong nghiên cứu này được thu thập trong giai đoạn 2023-2025; các dữ liệu sơ cấp được điều tra trong giai đoạn tháng 4 đến tháng 5 năm 2026.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Nghiên cứu định tính.

- Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng cách khảo sát 26 cán bộ, nhân viên của Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc

theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện ngẫu nhiên nhằm thu thập dữ liệu phục vụ cho quá trình nghiên cứu.

5. Kết cấu của đề án

Ngoài phần mở đầu, mục lục, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung chính của đề án được trình bày trong 3 chương với tiêu đề mỗi chương như sau:

Chương 1: Tổng quan về động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng động lực thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc.

Chương 3: Giải pháp nâng cao động lực thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1. Tóm tắt cơ sở lý thuyết

1.1.1. Tổng quan về động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc trong doanh nghiệp

1.1.1.1. Các khái niệm

Động lực làm việc là trạng thái tâm lý thể hiện sự sẵn lòng, khao khát và quyết tâm của người lao động trong việc dồn tâm sức, trí tuệ để thực hiện các nhiệm vụ được giao.

- Ứng dụng công cụ số trong công việc

Ứng dụng công cụ số trong công việc là quá trình tích hợp và sử dụng các giải pháp công nghệ (bao gồm phần mềm, phần cứng và các nền tảng trực tuyến) vào quy trình thực hiện nhiệm vụ hàng ngày.

- Động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc trong doanh nghiệp

Động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số là trạng thái tâm lý thể hiện sự sẵn lòng nỗ lực, hăng say và kiên trì của cá nhân trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, được kích hoạt và duy trì bởi sự tương tác hiệu quả với các nền tảng công nghệ và giải pháp số.

1.1.1.2. Các lý thuyết tạo động lực làm việc cho người lao động

- Lý thuyết Hệ thống nhu cầu của Abraham Maslow
- Lý thuyết Hai nhân tố của Frederick Herzberg
- Lý thuyết Kỳ vọng của Victor Vroom
- Lý thuyết Công bằng của J. Stacy Adams

1.2. Nội dung ứng dụng công cụ số trong công việc tại doanh nghiệp

1.2.1. Các công cụ số đang sử dụng (Ví dụ: Zalo, phần mềm định vị GPS, phần mềm kế toán...)

- Nhóm công cụ truyền thông và quản trị vận hành nhóm (Zalo, Microsoft Teams, Slack)
- Nhóm công cụ giám sát hành trình và quản lý đội xe (GPS, TMS)
- Nhóm công cụ quản lý tài chính và nguồn lực (Phần mềm kế toán, ERP)
- Nhóm công cụ khai thác thị trường và chăm sóc khách hàng (CRM, OTA, Social Media)

1.2.2. Mức độ thân thiện và hiệu quả của các công cụ hiện tại

- Nhóm công cụ truyền thông và quản trị vận hành nhóm (Zalo, Microsoft Teams, Slack)
- Nhóm công cụ giám sát hành trình và quản lý đội xe (GPS, TMS)
- Nhóm công cụ quản lý tài chính và nguồn lực (Phần mềm kế toán, ERP)
- Nhóm công cụ khai thác thị trường và chăm sóc khách hàng (CRM, OTA, Social Media)

1.3. Khảo sát và đánh giá thực trạng động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại doanh nghiệp

1.3.1. Đánh giá mức độ hài lòng và động lực thông qua các chỉ số

- Tỷ lệ nghỉ việc

- Hiệu suất giao nhận và vận hành
- Phản hồi từ khách hàng.

1.3.2. Những rào cản công nghệ đang gây ức chế động lực

- Sự quá tải và báo cáo thủ công
- Thông tin điều hành chồng chéo
- Chậm trễ trong cập nhật doanh thu và thưởng

1.4. Phương pháp nghiên cứu

1.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

- Dữ liệu thứ cấp: Tác giả tiến hành thu thập và phân tích các báo cáo nội bộ của Công ty Hồ Lộc giai đoạn 2023-2025.

- Dữ liệu sơ cấp (Phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi): Tác giả thực hiện khảo sát đối với 26 cán bộ, nhân viên hiện đang công tác tại các phòng ban trực tiếp sử dụng công cụ số trong công việc hàng ngày.

Đối tượng khảo sát: Bao gồm nhân viên điều hành vận tải, nhân viên kinh doanh du lịch, bộ phận chăm sóc khách hàng và đội ngũ quản lý cấp trung. Với quy mô 26 người, đây là mẫu khảo sát toàn bộ hoặc mẫu thuận tiện có tính đại diện cao cho khối văn phòng và điều hành của công ty.

Công cụ khảo sát: Bảng câu hỏi được thiết kế trên nền tảng Google Forms hoặc phiếu khảo sát trực tiếp, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (từ 1 - Rất không đồng ý đến 5 - Rất đồng ý).

1.4.2. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

- Làm sạch và mã hóa dữ liệu
- Phân tích thống kê mô tả
- Phương pháp so sánh và tổng hợp.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG THÔNG QUA ỨNG DỤNG CÔNG CỤ SỐ TRONG CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI & DU LỊCH HỒ LỘC

2.1. Tổng quan về Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

2.1.2. Quy mô tổ chức và nhân sự

2.1.3. Lĩnh vực hoạt động và sản phẩm dịch vụ

2.2. Thực trạng động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc

2.2.1. Phân tích thực trạng động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc

2.2.1.1. Nội dung ứng dụng công cụ số trong công việc

Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ của ngành vận tải và dịch vụ lữ hành giai đoạn 2023-2025, Công ty Hồ Lộc đã xác định công nghệ không chỉ là công cụ quản lý mà còn là nhân tố then chốt tác động trực tiếp đến tâm lý và động lực làm việc của đội ngũ nhân sự. Việc số hóa quy trình đã thay đổi diện mạo của doanh nghiệp từ một đơn vị quản lý truyền thống sang mô hình vận hành linh hoạt, nơi mà sự tương tác giữa con người và công nghệ tạo ra những giá trị mới về hiệu suất và sự gắn kết.

Tại Hồ Lộc, chiến lược ứng dụng công nghệ trong giai đoạn 2023-2025 được triển khai theo chiều sâu, tập trung vào việc “mềm hóa” các quy trình khô khan để biến chúng thành những sợi dây kết

nổi nhân viên với tổ chức. Động lực làm việc của người lao động, đặc biệt là đội ngũ tài xế và nhân viên điều độ, được thúc đẩy thông qua sự minh bạch về thông tin và sự giản tiện trong thao tác.

- Hệ thống Giao tiếp và Điều hành qua nền tảng số
- Giám sát, An toàn và Tính chủ động của người lao động
- Số hóa quản trị tài chính và dịch vụ khách hàng

Bảng 2.1: Thống kê mức độ phổ biến và tính hữu dụng của công cụ số tại Hồ Lộc (2023-2025)

(Dựa trên khảo sát nội bộ định kỳ hàng quý)

Công cụ số	Tỷ lệ sử dụng thường xuyên (%)	Điểm thân thiện (1-5)	Hiệu quả công việc (1-5)
Zalo/Nhóm chat nội bộ	98%	4,8	4,5
Hệ thống GPS & Ứng dụng Điều hành	85%	3,5	4,2
Phần mềm Kế toán/Doanh thu	40% (Khởi VP)	3,8	4,0
Hệ thống QR Code/Thanh toán	75%	4,5	4,3

Nguồn: Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc

Nhìn chung, đội ngũ nhân viên tại Công ty Hồ Lộc đang có mức độ hài lòng rất cao đối với các hệ thống phần mềm hiện tại.

2.2.1.2. Khảo sát và đánh giá thực trạng động lực làm việc của nhân viên

- Đánh giá mức độ hài lòng và động lực thông qua các chỉ số

Trong quản trị hiện đại, động lực làm việc không chỉ đơn thuần đến từ tiền lương mà còn xuất phát từ sự minh bạch trong đánh giá, sự thuận tiện trong quy trình và cảm giác được ghi nhận công bằng. Tại Hồ Lộc, giai đoạn 2023-2025 đánh dấu bước chuyển mình quan trọng khi công ty thay thế phương thức quản lý thủ công bằng các công cụ số hóa. Qua khảo sát thực tế, động lực làm việc của đội ngũ nhân viên, đặc biệt là lực lượng tài xế và nhân viên điều độ, đã có những biến chuyển tích cực rõ nét thông qua các chỉ số định lượng cụ thể.

Bảng 2.3: Các chỉ số phản ánh động lực làm việc giai đoạn 2023-2025

Chỉ số (KPIs)	Năm 2023 (Bắt đầu số hóa)	Năm 2024 (Triển khai sâu)	2025 (Tối ưu)
Tỷ lệ nghỉ việc (%)	12%	8%	< 6%
Hiệu suất giao nhận/Chuyển đi	82%	91%	95%
Tỷ lệ hài lòng của nhân viên (e-NPS)	6,5/10	7,8/10	8,5/10
Tốc độ phản hồi từ khách hàng (phút)	15 phút	5 phút	< 3 phút

Nguồn: Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc

Nhìn bảng trên ta thấy, năm 2023, khi Hồ Lộc bắt đầu đưa các ứng dụng công nghệ vào quản lý chuyển đi, tỷ lệ nghỉ việc ở mức khá cao (12%).

Kết quả khảo sát cho thấy việc ứng dụng công nghệ đang có tác động tích cực đến động lực và hiệu quả làm việc của nhân viên

(các điểm trung bình đều ở mức khá và tốt, từ 3,77 đến 4,42). Tuy nhiên, mức độ tác động không đồng đều giữa các khía cạnh, đặc biệt là sự chênh lệch giữa hiệu suất công việc hàng ngày và ý định gắn bó lâu dài.

- Những rào cản công nghệ đang gây ức chế động lực

Trong lộ trình chuyển đổi số giai đoạn 2023-2025, mặc dù các công cụ số đã mang lại những bước tiến dài trong công tác quản lý, nhưng thực tế triển khai tại bộ phận trực tiếp (đặc biệt là đội ngũ vận tải và nhân viên kho bãi tại Hồ Lộc) đã bộc lộ những “điểm nghẽn” về mặt công nghệ. Những rào cản này không chỉ gây lãng phí nguồn lực mà còn vô tình tạo ra sự ức chế tâm lý, làm suy giảm nhiệt huyết của người lao động khi họ cảm thấy công nghệ đang trở thành một “gánh nặng” thay vì một “trợ lý”.

Thứ nhất là sự tồn tại của nghịch lý “số hóa nhưng vẫn thủ công” – Sự chồng chéo dữ liệu.

Thứ hai là “độ trễ” trong phản hồi thành quả lao động – Một rào cản về mặt tâm lý học hành vi.

Thứ ba là áp lực từ sự giám sát “cứng nhắc” của hệ thống GPS và giám sát hành trình.

Bảng 2.5: Khảo sát các yếu tố gây ức chế động lực (Tỷ lệ % nhân viên đồng ý)

Rào cản công nghệ	Năm 2023	Năm 2024	Xu hướng 2025
Báo cáo thủ công song song với phần mềm	75%	40%	Giảm dần nhờ tích hợp
Thông tin điều hành bị chồng chéo (nhiều nhóm chat)	60%	35%	Chuẩn hóa qua Ứng dụng nội

			bộ
Chậm trễ trong cập nhật doanh thu/thưởng	50%	20%	Đang tiến tới thời gian thực (real-time)
Lỗi kết nối/Ứng dụng chạy chậm	30%	15%	Ổn định hóa hạ tầng

Nguồn: Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc

Dựa trên Bảng 2.5, có thể thấy rõ nỗ lực của ban lãnh đạo trong việc gỡ bỏ các điểm nghẽn.

Dữ liệu khảo sát cho thấy một thực trạng đáng báo động: việc áp dụng công nghệ tại công ty hiện chưa mang lại hiệu quả giải phóng sức lao động mà ngược lại, đang trở thành tác nhân chính gây áp lực và làm suy giảm động lực của nhân viên. Hầu hết các tiêu chí đều có ĐTB ở mức rất cao (trên 4,0/5,0), cho thấy mức độ bức xúc của đội ngũ nhân sự là rất rõ ràng.

2.2.2. Kết luận chung

2.2.2.1. Ưu điểm

Hồ Lộc đã thành công trong việc biến công nghệ từ một công cụ quản lý khô khan thành “sợi dây kết nối” nhân văn, giúp cải thiện rõ rệt tâm lý làm việc của đội ngũ. Việc tận dụng triệt để nền tảng Zalo với tỷ lệ sử dụng 98% đã xóa bỏ rào cản tiếp cận, tạo ra một môi trường điều hành ổn định, minh bạch và giảm thiểu tối đa các hiểu lầm gây căng thẳng. Sự hiện diện của hệ thống GPS và QR Code không chỉ đóng vai trò kiểm soát mà còn là điểm tựa tâm lý, giúp tài xế cảm thấy an toàn và nhân viên văn phòng được giải phóng khỏi các tác vụ thủ công lặp lại. Chính sự minh bạch hóa dữ liệu và chuyên nghiệp hóa quy trình này đã bồi đắp lòng tự hào nghề

nghiệp, biến áp lực giám sát thành động lực tự giác, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và sự gắn kết của người lao động với tổ chức.

Việc chuyển đổi từ quản trị thủ công sang hệ thống số hóa đã tạo ra một bước ngoặt tích cực trong việc thúc đẩy động lực tự thân của người lao động tại Hồ Lộc. Kết quả nổi bật nhất chính là sự thiết lập tính minh bạch và công bằng trong đánh giá hiệu suất thông qua dữ liệu thời gian thực từ GPS và phần mềm quản lý vận tải. Khi các “con số biết nói” thay thế cho sự cảm tính của người điều hành, niềm tin của nhân viên vào hệ thống quản trị được củng cố mạnh mẽ, minh chứng qua chỉ số hài lòng (e-NPS) tăng ấn tượng từ 6,5 lên 8,5/10. Sự thuận tiện từ các ứng dụng di động không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình, nâng hiệu suất giao nhận lên mức 95% vào năm 2025, mà còn giải phóng người lao động khỏi các thủ tục giấy tờ rườm rà, giúp họ tập trung vào chuyên môn và cảm thấy giá trị công việc được ghi nhận kịp thời. Chính sự cải thiện trong môi trường làm việc số đã trực tiếp kéo giảm tỷ lệ nghỉ việc từ 12% xuống dưới 6%, khẳng định rằng công nghệ đã trở thành sợi dây gắn kết bền vững giữa người lao động và doanh nghiệp.

Nỗ lực chuyển đổi số giai đoạn 2023-2024 tại Công ty Hồ Lộc đã mang lại những cải thiện đáng kể trong việc giải phóng sức lao động và củng cố niềm tin cho nhân viên. Minh chứng rõ nét nhất là sự sụt giảm mạnh mẽ của các rào cản công nghệ cốt lõi: tỷ lệ nhân viên phải thực hiện báo cáo thủ công song song với phần mềm đã giảm từ 75% xuống còn 40%, đồng thời các lỗi về kết nối và hạ tầng cũng được khắc phục tới 50% chỉ sau một năm. Việc tích hợp thành công API giữa hệ thống SAP-ERP và Ứng dụng di động đã rút ngắn độ trễ trong việc cập nhật doanh thu và thưởng năng suất, giúp phản

hồi thành quả lao động nhanh chóng và minh bạch hơn. Những con số này cho thấy ban lãnh đạo đã nhận diện đúng các “điểm nghẽn” và đang từng bước chuyển đổi công nghệ từ một gánh nặng hành chính trở thành công cụ hỗ trợ đắc lực, giúp người lao động dần thích nghi và tối ưu hóa được hiệu suất làm việc thực tế.

2.2.2.2. Nhược điểm

Mặc dù hiệu quả công việc tăng cao, nhưng “điểm nghẽn” lớn nhất tại Hồ Lọc chính là sự khập khiễng giữa tính hữu dụng và trải nghiệm thực tế trên các ứng dụng chuyên dụng. Chỉ số thân thiện của hệ thống GPS/Ứng dụng điều hành chỉ dừng lại ở mức 3,5, phản ánh sự ức chế và lúng túng của nhóm nhân sự lớn tuổi (trên 45 tuổi) trước các thao tác kỹ thuật đa bước. Khoảng cách thế hệ này vô tình tạo ra một “áp lực số” mới, nơi mà sự khó khăn trong thao tác đôi khi lấn át cả lợi ích mà công nghệ mang lại, dễ dẫn đến tâm lý chán nản hoặc đối phó. Việc quá phụ thuộc vào các nhóm chat phổ thông như Zalo dù tiện lợi nhưng cũng tiềm ẩn rủi ro về nhiễu loạn thông tin nếu không được quản lý chặt chẽ, cho thấy lộ trình số hóa của công ty vẫn cần những bước tinh chỉnh tập trung hơn vào tính cá nhân hóa và đào tạo thực dụng.

Hạn chế lớn nhất nằm ở áp lực tâm lý bị giám sát của đội ngũ tài xế khi hệ thống GPS bắt đầu ghi nhận chi tiết mọi lộ trình và thời gian dừng đỗ, gây ra cảm giác thiếu tự do và bị kiểm soát chặt chẽ trong năm đầu triển khai. Sự hoài nghi về tính chính xác của công nghệ và rào cản trong việc tiếp cận các kỹ năng số mới đã tạo ra sự sụt giảm động lực tạm thời ở một bộ phận nhân sự ngại thay đổi. Ngoài ra, việc quá chú trọng vào các chỉ số định lượng (KPIs) trên ứng dụng đôi khi có thể dẫn đến tình trạng chạy theo con số mà

lơ là các yếu tố kết nối nhân văn giữa cấp trên và cấp dưới. Nếu không có sự cân bằng giữa quản trị số và sự thấu hiểu con người, doanh nghiệp dễ đối mặt với rủi ro làm xơ cứng văn hóa tổ chức, khiến nhân viên cảm thấy mình chỉ là một mắt xích trong một bộ máy vận hành thuần túy kỹ thuật.

Thực tế vận hành vẫn bộc lộ những hạn chế gây ức chế tâm lý và làm suy giảm nhiệt huyết của đội ngũ trực tiếp. Nghịch lý “số hóa nhưng vẫn thủ công” chưa được giải quyết triệt để khiến nhiều nhân viên vẫn phải mất từ 30-45 phút mỗi ngày cho các thủ tục đối soát chồng chéo, gây mệt mỏi sau những giờ làm việc căng thẳng. Đặc biệt, sự giám sát có phần “cứng nhắc” của hệ thống GPS và các cảnh báo tự động máy móc – thiếu sự cân nhắc đến các yếu tố khách quan đặc thù của địa hình Gia Lai – đã tạo ra cảm giác bị theo dõi 24/7, làm xói mòn quyền tự chủ và gây căng thẳng thần kinh kéo dài cho tài xế. Bên cạnh đó, tình trạng “nhiều” thông tin điều hành do sử dụng quá nhiều nền tảng liên lạc (Zalo, Ứng dụng nội bộ, Email) vẫn còn ở mức cao (35%), khiến người lao động cảm thấy bị làm phiền ngoài giờ và dễ bỏ lỡ các mệnh lệnh quan trọng. Nếu không sớm “nhân văn hóa” các công cụ quản lý này, công ty sẽ đối mặt với nguy cơ chảy máu chất xám từ những nhân sự kinh nghiệm vốn ngại sự gò bó của các thuật toán vô cảm.

Các hạn chế trên là do các nguyên nhân sau:

- Nguyên nhân chủ quan

Nguyên nhân cốt lõi đầu tiên xuất phát từ việc công ty chưa có một chiến lược chuyển đổi số đồng bộ và triệt để, dẫn đến tình trạng “số hóa nửa vời”. Việc áp dụng công nghệ mới nhưng chưa cải tổ hoặc lược bỏ các quy trình kiểm tra chéo truyền thống đã tạo ra

ngịch lý "số hóa nhưng vẫn thủ công", khiến nhân viên phải gánh vác gấp đôi khối lượng công việc hành chính và mất thêm 30-45 phút mỗi ngày. Bên cạnh đó, tư duy quản trị số của bộ máy điều hành đang có xu hướng lạm dụng công cụ giám sát và quá chú trọng vào các chỉ số định lượng (KPIs). Việc thiếu đi sự cân bằng giữa quản lý bằng công nghệ và kỹ năng lãnh đạo nhân văn đã biến các thiết bị hỗ trợ thành "công cụ theo dõi", từ đó làm xơ cứng văn hóa tổ chức và bỏ qua yếu tố kết nối, động viên cảm xúc giữa cấp trên và cấp dưới.

Sự lúng túng và áp lực của người lao động phần lớn đến từ việc công ty lựa chọn hoặc thiết kế hệ thống GPS/Ứng dụng điều hành chưa thực sự tối ưu về trải nghiệm người dùng (UX/UI), với các thao tác kỹ thuật đa bước không phù hợp với đặc điểm của nhóm nhân sự lớn tuổi. Công tác đào tạo kỹ năng số nội bộ có thể chưa đủ sâu sát, mang tính hình thức hoặc thiếu tính cá nhân hóa (thực dụng), chưa giải quyết triệt để rào cản công nghệ cho nhóm tài xế trên 45 tuổi. Hơn nữa, việc ban quản lý chưa thiết lập được một quy chế giao tiếp chuẩn mực trên không gian mạng, để tình trạng sử dụng chông chéo quá nhiều nền tảng (Zalo, Ứng dụng nội bộ, Email) mà không có tính năng phân luồng thông tin, đã trực tiếp gây ra hiện tượng “nhiều loạn” và tạo áp lực phải túc trực tin nhắn ngoài giờ làm việc cho nhân viên.

Một bộ phận không nhỏ nhân sự, đặc biệt là các tài xế lớn tuổi và những người có thâm niên, mang tâm lý e ngại sự thay đổi và hoài nghi về tính chính xác của công nghệ mới. Thói quen làm việc tự do truyền thống khiến họ nảy sinh tâm lý phòng thủ, cảm thấy bị tước đoạt quyền tự chủ và bị kiểm soát chặt chẽ khi mọi lịch trình bị ghi nhận. Tâm lý này nếu không được ban lãnh đạo đa thông bằng

các biện pháp truyền thông nội bộ hiệu quả, nhấn mạnh vào lợi ích thay vì tính giám sát, sẽ dễ dàng chuyển hóa thành thái độ đối phó, làm sụt giảm động lực làm việc và dẫn đến nguy cơ nhảy việc (chảy máu chất xám).

- Nguyên nhân khách quan:

Đặc thù của ngành vận tải đòi hỏi sự linh hoạt cao trong quá trình di chuyển, đặc biệt là khi hoạt động tại các khu vực có địa hình phức tạp, nhiều đèo dốc và điều kiện giao thông không đồng nhất như Gia Lai. Những yếu tố khách quan về thời tiết, kẹt xe, hoặc địa hình hiểm trở bắt buộc tài xế phải có những quyết định dừng đỗ hoặc thay đổi tốc độ, lộ trình để đảm bảo an toàn. Tuy nhiên, các thuật toán giám sát tự động lại không thể tự nhận biết và thấu hiểu được các yếu tố ngoại cảnh này, từ đó liên tục đưa ra các cảnh báo máy móc, sai lệch so với thực tế, gây ra sự ức chế thần kinh và cảm giác bị đối xử oan uổng cho người tài xế.

Một nguyên nhân khách quan khác nằm ở giới hạn của các ứng dụng công nghệ hiện tại trên thị trường. Các phần mềm, ứng dụng quản lý lộ trình hoặc các nền tảng liên lạc phổ thông (như Zalo) thường được thiết kế theo các thuật toán tiêu chuẩn, phục vụ cho số đông nên rất khó để cá nhân hóa hoàn toàn hoặc tự động tinh chỉnh theo đặc thù văn hóa của từng doanh nghiệp nếu không có nguồn ngân sách phát triển khổng lồ. Việc các nền tảng này thiếu các bộ lọc thông minh để phân tách rạch ròi giữa tin nhắn công việc và cá nhân, hay việc hệ thống GPS có độ trễ/sai số nhất định do tín hiệu vệ tinh, là những giới hạn vật lý và kỹ thuật khách quan vô tình góp phần tạo ra áp lực số và sự hoài nghi cho đội ngũ nhân sự tại Hồ Lộc.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC THÔNG QUA ỨNG DỤNG CÔNG CỤ SỐ TRONG CÔNG VIỆC TẠI CÔNG TY TNHH VẬN TẢI & DU LỊCH HỒ LỘC

3.1. Định hướng nâng cao động lực làm việc của người lao động thông qua ứng dụng công cụ số trong công việc tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc

Định hướng đầu tiên và cốt lõi là sử dụng công cụ số để tối ưu hóa quy trình làm việc, qua đó giảm tải áp lực và sự mệt mỏi cho nhân viên.

Thứ hai, việc ứng dụng công cụ số phải đi liền với chiến lược đào tạo, trao quyền và phát triển năng lực cho người lao động.

Thứ ba, công cụ số cần được ứng dụng như một thước đo khách quan trong việc đánh giá hiệu quả công việc và xây dựng môi trường gắn kết.

3.2. Các giải pháp cụ thể

3.2.1. Tối ưu hóa trải nghiệm người dùng (UX/UI) “không rào cản”

Trước tiên, Công ty sẽ thiết kế phiên bản "Hồ Lộc Lite".

Điểm đột phá nhất để nâng cao động lực chính là việc biến Ứng dụng thành một thực thể có thể giao tiếp.

Loại bỏ hoàn toàn việc ghi chép sổ sách thủ công hay gõ văn bản trên điện thoại – vốn là nỗi ám ảnh của những đôi bàn tay thô ráp vì lao động.

3.2.2. “Game hóa” để tạo động lực tích cực

Cốt lõi của giải pháp “Game hóa” là việc biến các chỉ tiêu khô khan thành một “trò chơi” có quy luật, có hệ thống điểm số và có phần thưởng rõ ràng. Công ty Hồ Lộc cần tích hợp một phân hệ quản lý nhân sự - vận hành trên ứng dụng (App) nội bộ của công ty.

Ứng dụng này sẽ được đồng bộ hóa với hệ thống định vị GPS, thiết bị cảm biến trên xe và hệ thống chăm sóc khách hàng. Hệ thống sẽ tự động ghi nhận và cộng điểm (Kinh nghiệm/XP hoặc Coin nội bộ) cho tài xế dựa trên các hành vi tích cực theo thời gian thực. Cụ thể, các chỉ số cốt lõi bao gồm:

- (1) Chỉ số lái xe an toàn
- (2) Chỉ số tiết kiệm nhiên liệu
- (3) Phản hồi từ khách hàng

Lộ trình triển khai cần trải qua các bước cụ thể đó là:

Giai đoạn 1 (Truyền thông và Thiết lập)

Giai đoạn 2 (Chạy thử nghiệm - Pilot)

Giai đoạn 3 (Áp dụng toàn diện và duy trì)

3.2.3. Hợp nhất nền tảng liên lạc và xác lập “Quyền được ngoại tuyến”

Bước đầu tiên và quan trọng nhất là loại bỏ sự phân tán thông tin bằng cách xây dựng một “Hub” (trung tâm) dữ liệu duy nhất.

Tiếp theo, Công ty nên thiết lập và thực thi Chế độ “Sau tay lái”.

Để giải pháp đi vào thực tiễn một cách mượt mà và không gây sốc văn hóa cho tổ chức, Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc cần áp dụng lộ trình triển khai gồm 3 giai đoạn cụ thể:

Giai đoạn 1: Chuẩn bị công nghệ và ban hành quy chế (Tháng 1 - Tháng 2)

Giai đoạn 2: Thử nghiệm (Pilot) và đánh giá (Tháng 3 - Tháng 4)

Giai đoạn 3: Áp dụng đồng loạt và đo lường (Từ Tháng 5 trở đi).

3.2.4. Triệt tiêu “Nghịch lý số hóa thủ công” bằng tự động hóa quy trình

- Tích hợp hệ thống qua API
- Tự động hóa đối soát và tính toán
- Cơ chế xác nhận “Một chạm”

Để giải pháp đi vào thực tiễn mà không gây “sốc” công nghệ cho người lao động, Công ty Hồ Lộc cần triển khai theo lộ trình 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1: Đánh giá và Nâng cấp hạ tầng (Tháng 1 - Tháng 2)

Giai đoạn 2: Chạy thử nghiệm (Pilot) (Tháng 3)

Giai đoạn 3: Đào tạo và Triển khai diện rộng (Tháng 4 trở đi).

KẾT LUẬN

Quá trình chuyển đổi số tại Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc đã chứng minh rằng công nghệ không chỉ là công cụ quản lý đơn thuần mà còn là “đòn bẩy” chiến lược trong việc nâng cao động lực làm việc của người lao động. Kết quả nghiên cứu cho thấy, việc ứng dụng các nền tảng công cụ số (Zalo, hệ thống GPS, phần mềm quản lý) đã góp phần minh bạch hóa quy trình đánh giá, giải phóng nhân sự khỏi nhiều tác vụ thủ công và cải thiện đáng kể niềm tin của người lao động đối với hệ thống quản trị. Những cải thiện này được minh chứng bằng các “con số biết nói” như chỉ số hài lòng (e-NPS) tăng ấn tượng từ 6,5 lên 8,5/10 và tỷ lệ nghỉ việc giảm mạnh xuống dưới 6%. Sự hiện diện của công nghệ bước đầu đã tạo ra một môi trường điều hành minh bạch, kết nối nhân văn, giúp người lao động dần biến áp lực giám sát thành động lực tự giác để nâng cao hiệu suất.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đạt được, thực tiễn triển khai tại doanh nghiệp vẫn bộc lộ những “điểm nghẽn” cản trở việc phát huy tối đa động lực tự thân của đội ngũ nhân sự. Nổi cộm nhất là áp lực tâm lý từ sự giám sát có phần cứng nhắc của hệ thống GPS, khiến bộ phận tài xế cảm thấy mất đi quyền tự chủ và bị kiểm soát thái quá. Bên cạnh đó, sự lúng túng trong thao tác của nhóm lao động lớn tuổi do giao diện ứng dụng chưa thân thiện, cùng với tình trạng nhiễu loạn thông tin từ nhiều nền tảng liên lạc đã tạo ra những “áp lực số” vô hình. Đặc biệt, nghịch lý “số hóa nhưng vẫn thủ công” khi nhân viên vẫn phải mất nhiều thời gian đối soát dữ liệu chồng chéo đã làm xói mòn tính hiệu quả của công nghệ, dễ dẫn đến tâm lý chán nản, mệt mỏi và làm suy giảm nhiệt huyết cống hiến.

Để giải quyết triệt để những rào cản trên và chuyển hóa hoàn toàn công nghệ thành động lực, đề án đã xây dựng hệ thống 5 giải pháp đồng bộ, mang tính thực tiễn cao, tập trung vào triết lý “nhân văn hóa” công nghệ. Cụ thể, việc tối ưu hóa trải nghiệm người dùng (UX/UI) theo hướng “không rào cản” kết hợp với tự động hóa quy trình sẽ giúp triệt tiêu nghịch lý công việc thủ công, tiết kiệm thời gian và công sức cho nhân sự. Đồng thời, việc thay đổi tư duy sử dụng GPS từ “kiểm soát” sang “hỗ trợ”, ứng dụng mô hình “game hóa” để ghi nhận thành tích, và đặc biệt là thiết lập “Quyền được ngoại tuyến” thông qua việc hợp nhất nền tảng liên lạc sẽ giúp bảo vệ sức khỏe tinh thần, tái tạo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho người lao động.

Tóm lại, thành công của quá trình số hóa không chỉ nằm ở việc doanh nghiệp sở hữu công nghệ hiện đại đến đâu, mà cốt lõi là cách thức công nghệ đó thấu hiểu và phục vụ con người như thế nào. Thông qua việc triển khai các giải pháp được đề xuất, Công ty TNHH Vận tải & Du lịch Hồ Lộc sẽ không chỉ khắc phục được những hạn chế hiện tại mà còn kiến tạo nên một môi trường làm việc số chuyên nghiệp, công bằng và đầy cảm hứng. Khi công nghệ thực sự trở thành người trợ lý đắc lực thay vì một cỗ máy giám sát vô cảm, người lao động sẽ tự nguyện gắn kết, cống hiến hết mình, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh và sự phát triển bền vững cho doanh nghiệp trong kỷ nguyên số.