

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**



ISO 9001:2008

**PHẠM THỊ VÂN ANH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hải Phòng - 2017**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**PHẠM THỊ VÂN ANH**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI  
KHÁCH SẠN SAO BIỂN – HẢI PHÒNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 60 34 01 02**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**PGS. TS. Hoàng Văn Hải**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp: **“Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Khách sạn Sao Biển – Hải Phòng”** là do tôi tự thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS.Hoàng Văn Hải. Mọi số liệu và biểu đồ trong luận văn đều do tôi trực tiếp thu thập và được sự đồng ý của Ban giám đốc Khách sạn Sao Biển – Trực thuộc Công ty cổ phần đầu tư và du lịch Gia Minh.

Để hoàn thành bài luận văn này, tôi chỉ sử dụng những tài liệu được ghi trong tài liệu tham khảo ở cuối luận văn, ngoài ra tôi không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

**Học viên**

**Phạm Thị Vân Anh**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin được gửi lời cảm ơn đến tất cả quý thầy cô đã giảng dạy trong chương trình đào tạo thạc sĩ Quản trị kinh doanh, trường đại học Dân lập Hải Phòng, những người đã truyền đạt cho tôi những kiến thức hữu ích về quản trị kinh doanh, làm cơ sở cho tôi thực hiện tốt luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn PGS.TS.Hoàng Văn Hải đã tận tình hướng dẫn cho tôi trong thời gian thực hiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban giám đốc Khách sạn Sao Biển – Công ty cổ phần đầu tư và du lịch Gia Minh, và toàn thể cán bộ công chức làm việc tại khách sạn đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong việc thu thập dữ liệu, tham gia vào cuộc điều tra khảo sát giúp tôi tiếp cận được thực tế về công tác tạo động lực lao động tại khách sạn.

Sau cùng tôi xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến gia đình đã luôn tạo điều kiện tốt nhất cho tôi trong suốt quá trình học cũng như thực hiện luận văn.

Trong quá trình làm luận văn, do kinh nghiệm và thời gian còn hạn chế nên những biện pháp đưa ra khó tránh được những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự góp ý của thầy cô để bài luận văn của tôi hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn.

**Học viên**

**Phạm Thị Vân Anh**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>v</b>
<b>DANH MỤC CÁC HÌNH</b> .....	<b>viii</b>
<b>DANH MỤC BẢNG</b> .....	<b>ix</b>
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
1. Mục đích, ý nghĩa của đề tài .....	1
2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu .....	2
3. Phương pháp nghiên cứu .....	3
4. Cấu trúc luận văn .....	4
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Khái niệm và vai trò của tạo động lực .....	5
1.1.1 Khái niệm: .....	5
1.1.2 Các yếu tố tạo động lực .....	6
1.1.3 Vai trò của việc tạo động lực .....	10
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực .....	12
1.2.1. Thuyết của Abraham Maslow về tháp nhu cầu .....	12
1.2.2. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc Clelland .....	15
1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom .....	17
1.2.4. Thuyết của B.F. Skinner về thúc đẩy bằng sự tăng cường .....	19
1.2.5. Học thuyết của J. Stacy Adams về công bằng .....	20
1.2.6. Lý thuyết của Edwin Locke về thiết lập mục tiêu .....	21
1.2.7. Thuyết của Herzberg về hai yếu tố .....	23
1.3. Các phương pháp tạo động lực .....	25

1.3.1. Động viên về vật chất.....	25
1.3.1.1. Lương và các hình thức trả lương.....	25
1.3.1.2. Thưởng và các hình thức trả thưởng.....	26
1.3.1.5. Các khoản phúc lợi.....	28
1.3.2 Động viên bằng tinh thần.....	28
1.3.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc.....	28
1.3.2.2.Tạo động lực làm việc thông qua thiết kế công việc hợp lý.....	29
1.3.2.3.Tạo động lực làm việc thông qua sự tham gia của các nhân viên.....	30
1.3.2.5. Tạo động lực làm việc làm thông qua công tác đào tạo huấn luyện..	30
1.3.2.6. Tạo động lực làm việc thông qua cơ hội thăng tiến.....	31
1.3.2.7.Tạo động lực làm việc thông qua phong trào thi đua.....	32
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN SAO BIỂN – HẢI PHÒNG.....</b>	<b>33</b>
2.1 Giới thiệu sơ lược về Khách sạn Sao Biển.....	33
2.1.1 Thông tin chung.....	33
2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy nhân lực của khách sạn.....	33
2.1.3 Chức năng, nhiệm vụ hoạt động kinh doanh của các bộ phận trong khách sạn.....	35
2.1.4 Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật và trang thiết bị.....	38
2.1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh từ năm 2013 đến 2016.....	39
2.2 Đặc điểm lao động tại Khách sạn Sao Biển.....	40
2.2.1 Cơ cấu lao động.....	40
2.2.2 Biến động nhân sự trong giai đoạn 2013-2016.....	43
2.3 Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khách sạn Sao Biển.....	43
2.3.1 Cá nhân người lao động.....	43
2.3.2.1 Văn hóa doanh nghiệp.....	45
2.3.2.2 Chế độ đãi ngộ.....	45

2.3.2.3 Phong cách lãnh đạo.....	56
2.3.2.4 Môi trường làm việc – điều kiện vật chất .....	53
2.4 Đánh giá chung về tạo động lực cho nhân viên tại Khách sạn Sao Biển... 59	
2.4.1 Mức độ hài lòng của người lao động với các nhân tố tạo động lực lao động .....	60
2.4.2 Các mặt tích cực và hạn chế trong công tác tạo động lực lao động tại Khách sạn Sao Biển .....	61
2.4.2.1 Mặt tích cực.....	61
2.4.2.2 Hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế.....	62
<b>CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN Ở KHÁCH SẠN SAO BIỂN.....</b>	<b>62</b>
3.1.Mục tiêu và phương hướng phát triển của Khách sạn Sao Biển.....	63
3.2.Các đề xuất và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên tại Khách sạn Sao Biển.....	63
3.2.1 Nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý .....	63
3.2.2 Hoàn thiện hệ thống lương, thưởng, phúc lợi lao động .....	64
3.2.3 Quan tâm tới hoạt động tiếp nhận và bố trí nhân lực, tạo điều kiện cho người lao động phát triển .....	66
3.2.4 Nâng cao hiệu quả chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực ...	67
3.2.5 Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động .....	67
3.2.6 Tổ chức các phong trào thi đua, khen thưởng, khích lệ người lao động....	68
3.2.7 Hoàn thiện các kênh giao tiếp và hệ thống truyền thông nội bộ trong Khách sạn .....	69
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>71</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>72</b>

## DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1. Mô hình tháp nhu cầu của Maslow .....	12
Hình 1.2. Thuyết của David Mc Clelland về nhu cầu thúc đẩy .....	15
Hình 1.3: Nội dung thuyết kỳ vọng.....	18
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Khách sạn Sao Biển.....	34
Hình 2.2: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách lương .....	47
Hình 2.3: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách thưởng .....	48
Hình 2.4: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách phúc lợi.....	51
Hình 2.5: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách đào tạo – phát triển	59
Hình 2.6: Mức độ hài lòng của nhân viên về phong cách lãnh đạo.....	57
Hình 2.7: Mức độ hài lòng của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp, điều kiện vật chất và môi trường làm việc.....	55
Hình 2.8: Mức độ hài lòng của nhân viên về công tác tạo động lực lao động tại khách sạn Sao Biển .....	60



## DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh Khách sạn Sao Biển, .....	39
giai đoạn 2013 – 2016 .....	39
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính .....	40
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn.....	42
Bảng 2.4: Các khoản chi tiêu phúc lợi, giai đoạn2013 –2016 .....	52
Bảng 2.5: Hệ số lương theo chức vụ.....	45
Bảng 2.6: Hệ số lương theo bằng cấp .....	46

## MỞ ĐẦU

### 1. Mục đích, ý nghĩa của đề tài

Thế giới chúng ta trên phương diện kinh tế ngày càng trở nên bằng phẳng, đó chính là kết quả của quá trình toàn cầu hóa đang bùng nổ. Trong thế giới phẳng ấy người ta có thể thấy các dòng chảy tư bản ở quy mô toàn cầu kéo theo các dòng chảy thương mại, kỹ thuật, công nghệ, thông tin, văn hóa. Toàn cầu hóa cũng làm cho hiện tượng "chảy máu chất xám" diễn ra nhiều và dễ dàng hơn, kéo theo biến tướng là nạn "săn đầu người", việc cạnh tranh của các quốc gia nói chung và của các công ty nói riêng ngày càng gay gắt nhất là về mặt kinh tế. Nếu một công ty không thay đổi để đi lên thì kết quả trước mắt sẽ bị loại khỏi cuộc chơi. Khi mà từ tài nguyên thiên nhiên đến khoa học công nghệ đều tương đương nhau thì con người chính là sự khác biệt và cũng chính là ngòi nổ cho mọi sự thay đổi và phát triển. Nếu công ty nào biết tận dụng được nguồn lực con người thì công ty đó sẽ nắm phần thắng. Vì vậy nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản trị ở mỗi công ty là phải biết nhìn nhận nhu cầu của mỗi cá nhân và đáp ứng kịp thời những nhu cầu của họ, cần phải quan tâm đến những giải pháp nhằm động viên, khuyến khích người lao động để họ mang hết khả năng, tâm huyết thực hiện công việc, giữ chân họ ở lại doanh nghiệp lâu dài, ổn định. Để cái đích cuối cùng là mối quan hệ cộng sinh đôi bên đều có lợi. Và tạo động lực lao động chính là biện pháp sử dụng người lao động hiệu quả nhất, tốn ít chi phí nhất nhằm nâng cao năng suất lao động của các tổ chức, doanh nghiệp. Khi một tổ chức, doanh nghiệp tạo động lực tốt sẽ góp phần làm giảm chi phí về lao động và thu hút những lao động có trình độ cao.

Trong nền kinh tế hiện nay, việc gia tăng tỷ trọng của nhóm ngành dịch vụ trong GDP là xu hướng chung của thế giới, trong đó không thể không

kể đến ngành du lịch – khách sạn. Kéo theo đó là nhu cầu về nhân sự trong ngành tăng cao, điều này đồng nghĩa với việc các khách sạn phải chú tâm vào việc tạo động lực lao động nhằm giữ chân những nhân viên có kinh nghiệm, làm việc lâu năm tại khách sạn, đồng thời thu hút những nhân viên có trình độ cao về phía mình. Khách sạn Sao Biển – một trong những khách sạn lớn nhất Hải Phòng cũng không nằm ngoài xu thế chung này. Vì vậy, để giúp Khách sạn Sao Biển ngày càng phát triển với đội ngũ nhân viên giỏi, nhiệt huyết với nghề và tận tâm với công ty, tác giả đã lựa chọn nghiên cứu đề tài: **“Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Khách sạn Sao Biển – Hải Phòng”**.

Đề tài tập trung trả lời các câu hỏi chính sau:

- Những yếu tố nào tác động tới động lực làm việc của nhân viên Khách sạn Sao Biển?
- Nhân viên đã thực sự hài lòng với công tác tạo động lực lao động của Khách sạn hay chưa?
- Giải pháp nào để giữ chân người cũ và thu hút người mới có trình độ cao đến với Khách sạn?

## **2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài được xác định là thực trạng nguồn nhân lực và phương pháp để tạo động lực làm việc cho nhân viên Khách sạn Sao Biển - Hải Phòng.

Phạm vi nghiên cứu:

- Không gian: Khách sạn Sao Biển – Hải Phòng
- Thời gian: Các dữ liệu được thu thập phục vụ cho quá trình nghiên cứu phản ánh tình hình thực tế tại Khách sạn từ thời điểm được chuyển nhượng – tháng 10 năm 2012 đến hết tháng 12 năm 2016.

- Nội dung: Hiện nay có rất nhiều tiêu chí để tạo động lực làm việc cho người lao động. Trong luận văn này, tác giả sẽ hệ thống hóa một số vấn đề liên quan đến công tác tạo động lực lao động nói chung, đồng thời đánh giá việc tạo động lực thông qua các chính sách về vật chất và tinh thần của khách sạn Sao Biển, đưa ra các kiến nghị nhằm nâng cao hơn nữa tinh thần làm việc của nhân viên thông qua các giải pháp tạo động lực lao động.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Ngoài các lý thuyết về tạo động lực lao động mà tác giả thu thập được từ các tài liệu, giáo trình, công trình nghiên cứu khoa học – đó là những hệ thống quan điểm có ảnh hưởng và quan hệ trực tiếp với thế giới quan, có tác dụng định hướng việc xác định phương pháp nghiên cứu – thì tác giả còn thu thập các thông tin thực tế về công tác tạo động lực lao động tại chính Khách sạn Sao Biển trong giai đoạn 2013-2016 thông qua các phương pháp:

\* *Thu thập dữ liệu sơ cấp*: Tiến hành thu thập trực tiếp thông qua phỏng vấn và phát phiếu khảo sát. Cụ thể các bước như sau:

Bước 1: Xác định hình thức thu thập số liệu

STT	Phương pháp	Hình thức	Đối tượng	Số lượng
1	Phỏng vấn	Trực tiếp	Ban Giám đốc	
			Các trưởng phòng, trưởng bộ phận	
		Qua điện thoại	Nhân viên đã nghỉ việc	
2	Phát phiếu khảo sát	Phát phiếu trực tiếp	Nhân viên đang làm việc tại Khách sạn	

Bước 2: Xây dựng bảng câu hỏi phỏng vấn và phiếu khảo sát đáp ứng được các điều kiện:

- Câu hỏi thiết kế phù hợp với mục đích nghiên cứu.
- Lựa chọn ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu, phù hợp với mọi đối tượng.
- Sắp xếp câu hỏi theo trình tự hợp lý.

Bước 3: Tiến hành phỏng vấn và phát phiếu khảo sát.

Bước 4: Tổng hợp thông tin đã điều tra theo các tiêu chí đánh giá bằng phương pháp thống kê.

**\* Thu thập dữ liệu thứ cấp:**

- Từ các nguồn bên trong Khách sạn: Báo cáo kết quả kinh doanh, báo cáo nhân sự, bảng lương và các ghi chép thống kê khác của Khách sạn có liên quan tới công cụ tạo động lực cho người lao động.

- Từ nguồn bên ngoài: Tạp chí, sách báo, các trang web...

**\* Sử dụng phần mềm SPSS để phân tích kết quả từ dữ liệu đã thu thập được.**

#### **4. Cấu trúc luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận và các danh mục, luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung sử dụng trong nghiên cứu và phân tích đề tài tạo động lực lao động.

Chương 2: Kết quả nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng lao động và tạo động lực lao động tại Khách sạn Sao Biển – Hải Phòng.

Chương 3: Đưa ra các khuyến nghị, giải pháp tạo động lực lao động cho Khách sạn, từ đó nâng cao chất lượng lao động cho nhân viên.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN

## 1.1 Khái niệm và vai trò của tạo động lực

### 1.1.1 *Khái niệm:*

Theo giáo trình Quản trị nhân lực của Ths. Nguyễn Văn Điềm – PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân: Động lực lao động là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó.

Theo giáo trình Hành vi tổ chức của TS Bùi Anh Tuấn: Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động.

Có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực lao động nhưng đều có một điểm chung cơ bản nhất: Động lực lao động được hình thành từ mong muốn, sự nỗ lực của chính bản thân người lao động. Như vậy mục tiêu của các tổ chức, doanh nghiệp là phải làm sao tạo được động lực để người lao động có thể làm việc đạt năng suất, hiệu quả cao nhất phục vụ cho tổ chức, doanh nghiệp. Để làm được điều này, ta phải xuất phát từ bản chất của động lực lao động:

- Động lực lao động được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. Điều này có nghĩa mỗi người lao động đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn.

Động lực lao động được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

- Động lực lao động có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các yếu tố khách quan trong công việc.

- Động lực lao động đóng vai trò quan trọng là nguồn gốc trong sự tăng năng suất lao động, tuy nhiên chỉ khi các điều kiện đầu vào khác như trình độ, kỹ năng của người lao động hay trình độ khoa học công nghệ của dây chuyền sản xuất không đổi.

Như vậy, điều quan trọng nhất trong việc tạo động lực lao động là nhà quản trị phải biết được mục tiêu mà người lao động hướng tới trong công việc là gì, từ đó tạo ra hệ thống các chính sách, các biện pháp, các thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có được động lực để làm việc.

## **1.1.2 Các yếu tố tạo động lực**

### **1.1.2.1. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp**

- Yếu tố thuộc về bản thân người lao động:

- Nhu cầu của người lao động:

*Nhu cầu sinh lý*: là những nhu cầu cơ bản nhất đảm bảo cuộc sống của mỗi con người như ăn, mặc, chỗ ở, đi lại, ... Đây là nhu cầu chính và cũng là động lực chính khiến người lao động phải làm việc. Điều kiện cuộc sống ngày càng được nâng cao, vì vậy nhu cầu của con người cũng thay đổi chuyển dần từ nhu cầu về lượng sang nhu cầu về chất.

*Nhu cầu tâm lý*: trong mỗi con người luôn tồn tại một cái tôi, nó thúc đẩy con người phải luôn hoàn thiện bản thân, học tập để nâng cao trình độ trong công việc cũng như kiến thức xã hội nhằm nâng cao giá trị bản thân, đạt được sự tôn trọng từ những người xung quanh mình và trong xã hội.

- Năng lực của người lao động: là tất cả những kiến thức, kinh nghiệm mà người lao động đã đúc kết được trong suốt quá trình học tập và lao động. Mỗi người lao động có những khả năng riêng nên động lực khiến họ làm việc tích cực hơn cũng khác nhau, khi họ có đầy đủ điều kiện để phát huy khả năng của mình thì động lực lao động sẽ tăng lên.

- Công việc đảm nhận

- Tính hấp dẫn của công việc: tạo nên sự thoả mãn đối với công việc của nhân viên, điều này được thể hiện ở thái độ của người đó trong quá trình làm việc. Tính hấp dẫn của công việc là một khái niệm khá rộng, đối với nhân viên nó không chỉ là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc... Tất cả những vấn đề này có tác dụng tạo động lực cho nhân viên trong quá trình làm việc.

- Sự phù hợp của công việc: Khi nhân viên nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường của họ thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của họ một cách tối đa dù những điều kiện dù bình thường nhất. Nhà quản trị cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của từng nhân viên để sắp xếp công việc cho phù hợp với họ. Những công việc có tính thách thức sẽ là động cơ tốt cho nhân viên làm việc.

- Khả năng phát triển, cơ hội thăng tiến : Công việc có khả năng phát triển nghề nghiệp và tạo được cơ hội thăng tiến luôn có sức hút và tạo hứng thú cho người lao động trong công việc khi họ cảm thấy công sức mình bỏ ra có được sự công nhận.

- Yếu tố môi trường lao động:

- Lương, thưởng: là số tiền mà tổ chức, doanh nghiệp trả cho người lao động vì những gì họ đã phục vụ. Khi người lao động cảm thấy thu nhập nhận



được là tương xứng với công sức họ bỏ ra thì người lao động sẽ có động lực để làm việc.

- Chế độ đãi ngộ và điều kiện làm việc: đây là yếu tố có ảnh hưởng không nhỏ tới động lực lao động, khi các chế độ xã hội được thực hiện đầy đủ, thời gian lao động hợp lý, điều kiện lao động thuận lợi, môi trường làm việc đảm bảo an toàn, vệ sinh người lao động sẽ yêu thích công việc hơn, làm việc tốt hơn.

- Văn hóa doanh nghiệp: là toàn bộ văn hóa ứng xử, giao tiếp trong tổ chức. Nơi nào có được bầu không khí văn hóa tốt sẽ có được tinh thần đoàn kết cao, thực hiện công việc dễ dàng hơn, làm việc với tinh thần hăng say vui vẻ, cán bộ công nhân viên biết quan tâm tới nhau cả trong công việc và trong cuộc sống. Điều ngược lại sẽ gây chán nản, ảnh hưởng lớn tới tinh thần làm việc của người lao động.

- Khen thưởng, kỷ luật: là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong mọi tổ chức. Hoạt động đánh giá kết quả làm việc xác định mức lao động mà người lao động đã thực hiện được để xét các mức khen thưởng hoặc kỷ luật, việc này ảnh hưởng rất lớn tới động lực lao động của nhân viên.

#### ***1.1.2.2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp***

- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước và các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội của Công ty:

Các chính sách về tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu ... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động. Nếu các chính sách này càng có lợi cho người lao động, động lực của người lao động càng cao.

Các bộ quy tắc ứng xử về trách nhiệm xã hội như: SA8000, ISO14000... có tác động đến tạo động lực. Khi doanh nghiệp thực hiện tốt các quy tắc này thì chắc chắn sẽ có động lực lao động cao cho người lao động.

- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước và của địa phương: Các yếu tố kinh tế như: chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát ... hay các yếu tố về ổn định chính trị xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động. Như khi có lạm phát xảy ra, nếu tổ chức điều chỉnh tiền lương sao cho đảm bảo tiền lương thực tế của người lao động thì họ sẽ an tâm hơn với công việc, qua đó sẽ làm việc hiệu quả hơn.

- Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động: Đặc điểm cơ cấu thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động. Nếu thị trường lao động đang dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này đang có việc làm trong tổ chức sẽ thấy thiếu an toàn bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm và ngược lại. Do đó, công ty phải điều chỉnh chính sách tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

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

- Chính sách tạo động lực của các tổ chức khác: Những tổ chức có chính sách tạo động lực lao động tốt thường chiếm được vị thế cao trên thị trường. Để cạnh tranh với các đối thủ này, các tổ chức khác cần điều chỉnh các chính sách tạo động lực lao động của mình trên cơ sở kế thừa các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của đơn vị mình và của các tổ chức khác.

### **1.1.3 Vai trò của việc tạo động lực**

#### **• Đối với người lao động**

- Làm tăng năng suất lao động cá nhân: Khi có động lực lao động thì người lao động sẽ thấy yêu thích công việc và làm việc hăng say, kết quả là năng suất lao động cá nhân được nâng cao rõ rệt. Năng suất tăng lên dẫn tới tiền lương cũng được nâng cao hơn trước và nâng cao thu nhập cho người lao động.

- Phát huy được tính sáng tạo: Tính sáng tạo thường được phát huy khi con người cảm thấy thoải mái, tự nguyện khi thực hiện một công việc nào đó.

- Tăng sự gắn bó với công việc và công ty hiện tại: khi đã cảm thấy yêu thích và cảm nhận được sự thú vị trong công việc thì sẽ hình thành bên trong họ sự gắn bó với tổ chức hiện tại của mình.

- Thêm một lợi ích nữa đối với người lao động đó là khi công việc được tiến hành thuận lợi thì họ sẽ thấy được công sức mình bỏ ra là có ích và đạt được hiệu quả cao. Điều đó tạo cho họ cảm thấy có ý nghĩa trong công việc, cảm thấy mình quan trọng và có ích và từ đó không ngừng hoàn thiện bản thân mình hơn nữa.

#### **• Đối với tổ chức**

- Nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ được sử dụng hiệu quả nhất, tốn ít chi phí nhất mà vẫn có thể khai thác tối ưu các khả năng của người lao động và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Hình thành nên tài sản quý giá của tổ chức đó là đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết, gắn bó với tổ chức đồng thời thu hút được nhiều người tài về làm việc cho tổ chức.

- Tạo ra bầu không khí làm việc hăng say, thoải mái, góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của Công ty.

### • Đối với xã hội

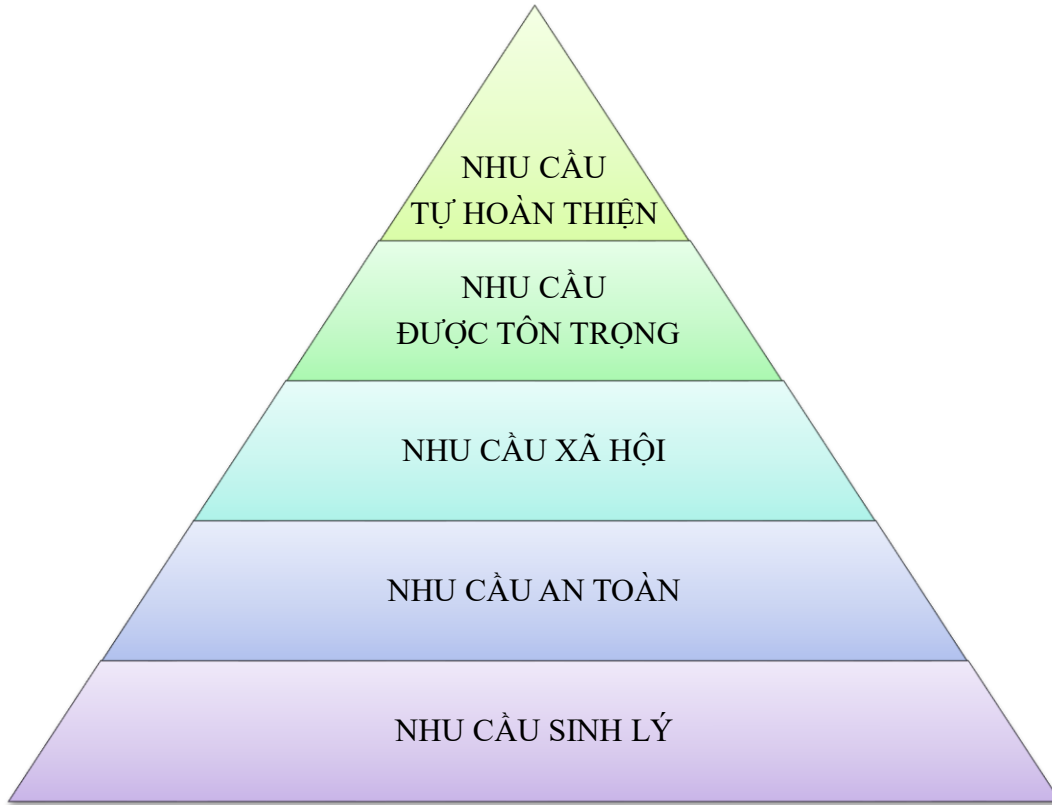
- Động lực lao động giúp các cá nhân có thể thực hiện được mục tiêu, mục đích của mình, đời sống tinh thần của mỗi người sẽ trở nên phong phú hơn, từ đó hình thành nên những giá trị mới cho xã hội.

- Các thành viên của xã hội được phát triển toàn diện và có cuộc sống hạnh phúc hơn khi các nhu cầu của họ được thoả mãn.

- Động lực lao động gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phồn vinh hơn dựa trên sự phát triển của các doanh nghiệp. Tạo động lực lao động sẽ thúc đẩy tăng năng suất lao động. Nếu tăng năng suất lao động với một cấp độ nhanh và với quy mô lớn sẽ tạo điều kiện tăng thu nhập kinh tế quốc dân cho phép giải quyết thuận lợi giữa tích lũy và tiêu dùng. Thông qua tạo động lực lao động sẽ làm tăng năng suất lao động và làm cho của cải vật chất trong xã hội ngày càng nhiều dẫn đến tăng trưởng kinh tế. Tăng trưởng kinh tế lại tác động lại khiến cho người lao động có điều kiện thoả mãn những nhu cầu của mình ngày càng phong phú và đa dạng. Đời sống mọi người được hạnh phúc ấm no, xã hội sẽ ổn định, phồn vinh.

## 1.2. Một số học thuyết về tạo động lực

### 1.2.1. Thuyết của Abraham Maslow về tháp nhu cầu



Hình 1.1. Mô hình tháp nhu cầu của Maslow

(Nguồn : Tác giả tổng hợp)

Hệ thống nhu cầu do Maslow xây dựng là một trong những mô hình phổ biến nhất được sử dụng để nghiên cứu về động cơ cá nhân. Từ hệ thống này có thể nhận thấy, đối với các tổ chức, doanh nghiệp để tạo được động lực cho người lao động, các nhà quản trị phải tìm ra và thỏa mãn các nhu cầu của họ theo cấp độ tăng dần. Khi các nhu cầu cơ bản được thỏa mãn, các nhu cầu ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện và con người luôn nỗ lực để thỏa mãn các nhu cầu cao hơn đó.

*- Các nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý*

Nằm ở vị trí thấp nhất của hệ thống thứ bậc các nhu cầu là nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý. Chúng bao gồm những nhu cầu căn bản như: thức ăn, nước uống, nghỉ ngơi hay nhà ở. Cơ thể con người cần phải có những nhu cầu này để tồn tại. Tại nơi làm việc, nhu cầu cơ bản này của người lao động có thể được thỏa mãn thông qua việc trả lương tốt và công bằng, cung cấp các bữa ăn trưa hoặc ăn ca miễn phí hoặc đảm bảo các khoản phúc lợi khác như tiền thưởng hay thời gian nghỉ ngơi để phục hồi sức khỏe, thoát khỏi sự mệt mỏi, đơn điệu của công việc.

*- Nhu cầu an toàn hay nhu cầu được bảo vệ*

Khi những nhu cầu ở mức thấp nhất được thỏa mãn, con người bắt đầu cảm thấy cần được thỏa mãn một nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Họ muốn được đảm bảo về sự an toàn đối với thân thể, muốn làm việc trong một nơi an toàn, chẳng hạn như trong một phân xưởng được ban lãnh đạo quan tâm bảo vệ sức khỏe và sự an toàn cho công nhân. Điều này giải thích tại sao nhiều người không muốn làm việc trên các công trường xây dựng hay các xưởng đóng tàu. Hơn thế nữa, người công nhân muốn có sự an toàn, ổn định về việc làm lâu dài để đảm bảo cuộc sống lâu dài, họ không muốn bị đẩy ra ngoài đường vì những lý do không chính đáng.

*- Nhu cầu xã hội*

Bản chất tự nhiên của con người là luôn tìm cách vượt qua sự cô đơn, sống thành tập thể. Mỗi người đều muốn là thành viên của một nhóm nào đó và duy trì các mối liên hệ với những người khác. Tất cả chúng ta đều là thành viên của một gia đình, một trường học, nhóm tôn giáo, một cộng đồng hay một nhóm bạn thân thiết. Các nhu cầu này sẽ rất cần thiết một khi các nhu cầu tồn tại và an toàn được đáp ứng.

Tại nơi làm việc, mọi người cùng nhau ăn bữa trưa, tham gia vào đội bóng đá của doanh nghiệp và tham gia các chuyến du lịch hay thực hiện các chương trình công tác xã hội khác. Các nhà quản trị khôn ngoan thường xuyên khuyến khích những hình thức tập hợp đó hay ủng hộ việc thành lập một câu lạc bộ xã hội trong doanh nghiệp. Những hoạt động này tạo điều kiện cho nhân viên trong doanh nghiệp có nhiều cơ hội tiếp xúc lẫn nhau hoặc thậm chí là với các công ty khác trong nước cũng như quốc tế. Đồng thời, chúng còn giúp phát triển ý thức cộng đồng hay tinh thần đồng đội. Trong một số công ty Nhật Bản, toàn thể nhân viên của công ty tập hợp để hát những bài hát truyền thống của công ty vào mỗi buổi sáng trước khi làm việc.

*- Nhu cầu được kính trọng hay được công nhận*

Cấp độ tiếp theo là nhu cầu được kính trọng hay thừa nhận đối với sự thành đạt, tài năng, năng lực và kiến thức của một cá nhân. Tại nơi làm việc, những vật tượng trưng cho địa vị có thể thỏa mãn các nhu cầu này. Xe hơi do công ty cấp, xe trong khu đậu xe riêng, những căn phòng làm việc lớn và các thư ký riêng có thể là những thứ cần thiết thiết thực, song chúng cũng để lại ấn tượng về tầm quan trọng và sự thành đạt. Những phần thưởng về sự phục vụ lâu dài và các giải thưởng dành cho những công nhân sản xuất giỏi nhất trong tháng được trao tặng để chứng tỏ sự đánh giá và công nhận thành tích đối với cá nhân của mọi người. Những nhu cầu này cho phép xây dựng niềm tự hào cho nhân viên, thúc đẩy nhân viên không chỉ hoàn thành công việc mà còn hoàn thành với chất lượng cao hơn hẳn.

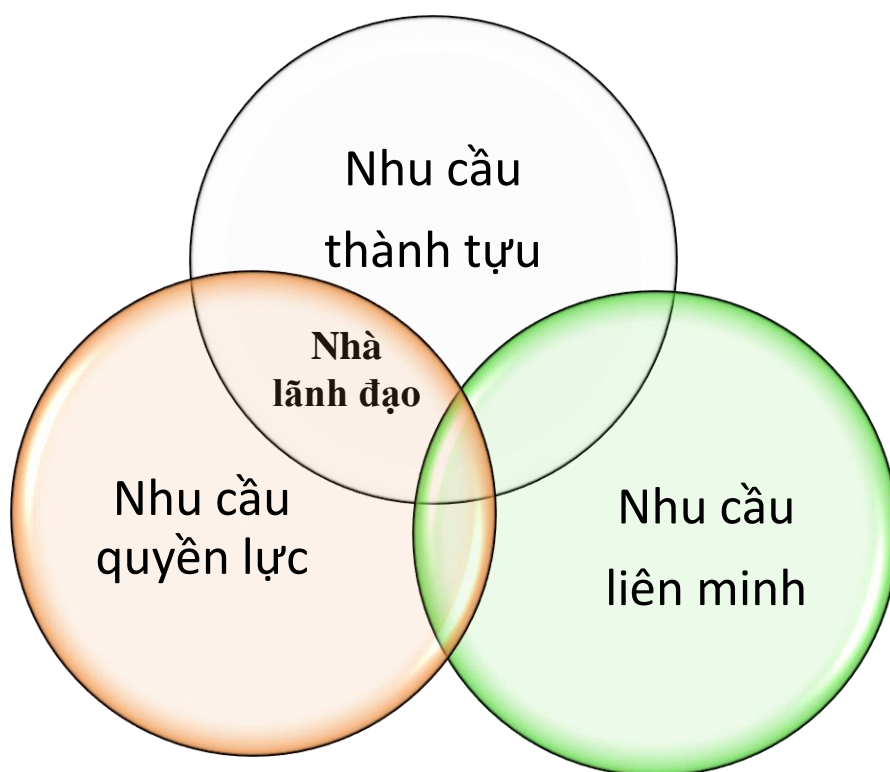
*- Nhu cầu tự hoàn thiện*

Cấp độ cao nhất là nhu cầu biểu lộ và phát triển khả năng của cá nhân hay là sự phát triển toàn diện tất cả những khả năng tiềm ẩn trong lĩnh vực mà mình có tài. Điều này giải thích tại sao một vận động viên thể thao luôn muốn

phá kỷ lục của chính mình hay một kiến trúc sư thích làm việc với một đồ án thiết kế mới. Tại nơi làm việc, nhu cầu này đặc biệt quan trọng đối với các quản trị viên cấp cao, bao gồm cả các giám đốc. Việc thiếu sự thỏa mãn và thách thức trong công việc là những lý do thường dẫn tới việc các nhà quản trị hàng đầu rời bỏ công việc của họ.

### 1.2.2. *Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc Clelland*

David Mc Clelland xác định ba động lực mà ông tin rằng tất cả chúng ta đều có: nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh, và nhu cầu quyền lực.



**Hình 1.2. Thuyết của David Mc Clelland về nhu cầu thúc đẩy**

*(Nguồn : Tác giả tổng hợp)*

#### *Nhu cầu thành tựu*

Người có nhu cầu thành tựu cao là người luôn theo đuổi giải quyết công việc tốt hơn. Họ muốn vượt qua các khó khăn, trở ngại, họ muốn cảm thấy



rằng thành công hay thất bại của họ là do kết quả hành động của họ. Điều này có nghĩa là họ thích công việc mang tính thách thức. Những người có nhu cầu thành tựu cao được động viên làm việc tốt hơn. Những người có nhu cầu thành tựu cao là người:

- Có một nhu cầu mạnh mẽ để thiết lập và hoàn thành mục tiêu đầy thách thức.
- Có tính toán để đạt được mục tiêu.
- Nhanh chóng, sớm làm chủ công việc của họ.
- Thích nhận được sự phản hồi cụ thể, ngay lập tức về tiến độ và thành tích của họ.
- Thích làm việc một mình.

#### *Nhu cầu liên minh*

Giống như nhu cầu xã hội của Maslow, David Mc Clelland chỉ ra rằng những người có nhu cầu liên minh là những người luôn muốn thuộc về nhóm, muốn được yêu mến và thường hành động theo ý kiến đa số. Những người này thường ủng hộ quan điểm hợp tác hơn là cạnh tranh, không thích những việc có tính rủi ro cao hay sự thiếu chắc chắn.

#### *Nhu cầu quyền lực*

Người có nhu cầu quyền lực luôn muốn kiểm soát và ảnh hưởng đến những người khác, thích giành chiến thắng, thích cạnh tranh, thích tuyên bố và được công nhận. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng người có nhu cầu quyền lực mạnh và nhu cầu thành tựu có xu hướng trở thành các nhà quản trị, một số người còn cho rằng nhà quản trị thành công là người có nhu cầu quyền lực mạnh nhất, kế đến là nhu cầu thành tựu và cuối cùng là nhu cầu liên minh.

### ***1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

Khác với Maslow và David Mc Clelland nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và nỗ lực thỏa mãn nhu cầu nội tại đó, Victor H. Vroom cho rằng hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai. Sự động viên của con người phụ thuộc vào hai yếu tố:

- Mức độ mong muốn thực sự của cá nhân đó đối với việc giải quyết công việc.

- Cá nhân đó nghĩ về công việc thế nào và sẽ đạt đến nó như thế nào.

Vì thế, để động viên người lao động chúng ta cần quan tâm đến nhận thức và mong đợi của cá nhân về các mặt:

- Tình thế.

- Các phần thưởng.

- Sự dễ dàng thực hiện theo cách mà sẽ đạt đến phần thưởng.

- Sự bảo đảm là phần thưởng được trả.

Thuyết mong đợi đòi hỏi các nhà quản lý phải biết những mong đợi của người lao động và gắn những mong đợi này với mục tiêu của tổ chức. Muốn vậy nhà quản trị nên:

- Tạo ra các kết cục mà người lao động mong muốn.

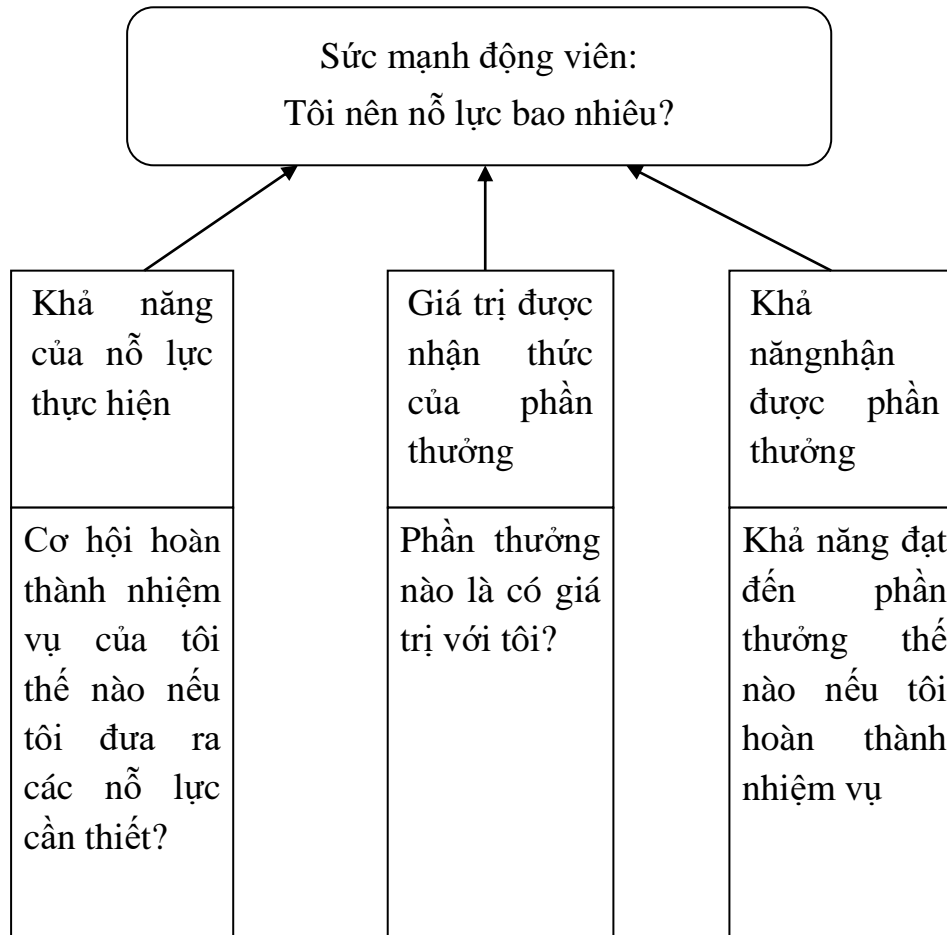
- Tạo ra sự cần thiết thực hiện để đạt được mục tiêu.

- Bảo đảm mức độ thực hiện mong muốn là có thể đạt tới.

- Gắn chặt kết quả mong đợi với việc thực hiện cần thiết.

- Đánh giá tình thế với những mong đợi khác nhau.

- Bảo đảm phần thưởng đủ sức hấp dẫn cần thiết.
- Bảo đảm hệ thống là công bằng với tất cả mọi người.



**Hình 1.3: Nội dung thuyết kỳ vọng** (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Hình 1.3 cho thấy: Mức độ động viên của người lao động phụ thuộc vào nhận thức của người lao động :

- Nhận thức về khả năng thực hiện nhiệm vụ
- Nhận thức về giá trị của phần thưởng
- Nhận thức về khả năng nhận được phần thưởng

Vì vậy, muốn động viên người lao động các nhà quản trị phải biết cách tạo ra một sự nhận thức phù hợp cho người lao động về các vấn đề nêu trên

#### ***1.2.4. Thuyết của B.F. Skinner về thúc đẩy bằng sự tăng cường***

Học thuyết hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Học thuyết này cho rằng:

- Những hành vi được thưởng có xu hướng lặp lại, các hành vi bị phạt hoặc không được thưởng sẽ dần bị loại trừ.

- Khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng, phạt càng ngắn thì càng có tác động lớn tới hành vi.

- Nếu quá nhấn mạnh đến việc phạt sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi của người lao động.

Do đó, để tạo động lực cho người lao động, doanh nghiệp cần xây dựng chuẩn mực các hành vi tích cực và tiêu cực để người lao động hiểu, ý thức và xác định phương hướng hành động. Đồng thời, xây dựng mức thưởng phạt rõ ràng tương ứng với các hành vi tích cực hoặc tiêu cực và cần thiết thực hiện công bằng với tất cả mọi người.

Theo học thuyết, nhà quản trị có ba cách để tạo động lực làm việc cho người lao động:

- Khen thưởng nhân viên, khuyến khích nhân viên làm lại những gì họ đã làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể chỉ là lời khen, có thể là tiền hoặc quà, cũng có thể là sự đề bạt, điều này tùy thuộc vào mục tiêu và mong muốn của nhân viên.

- Phạt nhân viên về những khuyết điểm họ đã mắc phải trước đó. Hình phạt có thể là sự nhắc nhở, có thể phạt tiền, có thể giáng chức tùy theo mức độ sai phạm. Tuy nhiên bên cạnh đó nhà quản trị cần chỉ rõ cho nhân viên thấy họ

đã sai ở đâu, họ cần sửa như thế nào để tạo sự tin phục, tránh tình trạng chống đối do người lao động không nhận thấy điểm sai của bản thân..

- Nhà quản trị cũng có thể lựa chọn làm ngơ trước các sai phạm của nhân viên khi cho rằng các sai phạm này chỉ là nhất thời, không nghiêm trọng đến mức cần sử dụng hình phạt.

### ***1.2.5. Học thuyết của J. Stacy Adams về công bằng***

Lý thuyết của Adams cho rằng mọi người thường có mong muốn nhận được những phần thưởng tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả lương dưới mức đáng được hưởng, anh ta sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để duy trì sự "sự cân bằng". Nếu anh ta nghĩ rằng đang được trả lương cao, anh ta sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

Tính công bằng trong công việc còn được xem xét qua tương quan giữa tỷ lệ đóng góp và những kết quả nhận được của một nhân viên với những nhân viên khác có hợp lý hay không. Trong trường hợp không cảm nhận được tính hợp lý, họ có thể tự đặt ra yêu cầu tăng hay giảm nỗ lực của bản thân để duy trì "sự cân bằng".

Vì vậy, sự ghi nhận công việc kịp thời từ phía nhà quản lý hoặc giám sát là nhân tố động viên hàng đầu đối với nhân viên. Có thể sử dụng các công cụ quản lý hiệu quả công việc được thiết kế nhằm thu thập phản hồi để đánh giá và so sánh hiệu quả công việc của nhân viên, giúp nhận biết những hành vi nào góp phần tăng hiệu quả công việc và giúp tổ chức xây dựng được tiêu chuẩn cho những người giỏi nhất.

Việc giám sát và đánh giá các nhân viên một cách hiệu quả cũng cần phù hợp với từng trường hợp cụ thể nhân viên. Khám phá của các chuyên gia cho thấy: "Không cần thiết phải quản lý chặt chẽ đối với những cá nhân xuất sắc. Họ sẽ tự tạo động lực và đạt được kết quả tốt nhất."

Mỗi người đi làm đều muốn được đối xử công bằng. Mỗi cá nhân có xu hướng so sánh sự đóng góp cho Tổ chức và quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và quyền lợi mà người khác nhận được. Người lao động chỉ cảm thấy được đối xử công bằng khi tỷ lệ giữa sự đóng góp và quyền lợi của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác. Do đó để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa những đóng góp của các cá nhân và quyền lợi mà họ được hưởng.

#### ***1.2.6. Lý thuyết của Edwin Locke về thiết lập mục tiêu***

Edwin Locke nói rằng các nhân viên sẽ được thúc đẩy bởi mục tiêu rõ ràng và phản hồi thích hợp, ông cũng cho rằng làm việc có mục tiêu giúp sẽ mang tới động lực giúp nhân viên đạt được mục tiêu đó và cải thiện hiệu suất làm việc.

Nghiên cứu của Locke cho thấy mục tiêu càng cụ thể và khó khăn thì năng lực và kết quả thực hiện thường tốt hơn nhiều so với các mục tiêu mơ hồ hoặc dễ dàng.

Động viên chung chung kiểu “Cố lên” hay “Cố hết sức đi” sẽ ít hiệu quả hơn khuyến khích người khác bằng một mục tiêu cụ thể như “Cố gắng làm đúng ít nhất 80% nhé” hoặc “Tập trung sử dụng thời gian thật tốt đi”. Tương tự, mục tiêu khó khăn thường có động lực thúc đẩy cao hơn so với mục tiêu dễ dàng bởi vì người ta phải hoàn thành nhiều điều để đạt được mục tiêu đó.

Có năm nguyên tắc để thiết lập mục tiêu:

**Rõ ràng:** Mục tiêu rõ ràng luôn cân đo và đóng đếm được. Một mục tiêu rõ ràng đi kèm với thời gian cụ thể chắc chắn sẽ mang lại thành công cho người thực hiện vì bạn biết rõ những gì sẽ đạt được và sử dụng chính kết quả đó làm động lực cho mình. Còn khi đặt ra một mục tiêu mơ hồ hoặc chỉ là chỉ dẫn chung chung như “Hãy chủ động”, bạn sẽ nhận được ít động lực hơn.

*Thách thức:* Một trong những đặc điểm quan trọng nhất của mục tiêu là mức độ thách thức bởi vì mọi người ai cũng phấn khích trước thành công và thường đánh giá một mục tiêu dựa trên ý nghĩa của thành quả đạt được. Một khi biết rằng thành công đó sẽ đón nhận nồng nhiệt, bạn sẽ có một động lực tự nhiên để làm tốt việc đó.

Mục tiêu càng khó, phần thưởng càng cao. Nếu bạn nghĩ mình sẽ được tưởng thưởng xứng đáng khi chinh phục xong một mục tiêu khó nhằn, bạn sẽ nhiệt tình và hăng hái hơn.

*Cam kết:* Mục tiêu muốn hiệu quả phải được mọi người hiểu rõ và thông qua vì nhân viên chỉ thấy hứng thú với một mục tiêu nếu họ có tham gia tạo ra mục tiêu đó. Điều đó không có nghĩa là mục tiêu nào cũng phải được toàn thể nhân viên tham gia và đồng thuận mà chỉ có nghĩa là mục tiêu phải nhất quán và phù hợp với kỳ vọng và mối quan tâm của tổ chức. Miễn là nhân viên tin rằng mục tiêu này phù hợp với các mục tiêu của công ty và người được giao mục tiêu là đáng tin cậy, lúc đó sẽ có sự cam kết.

Mục tiêu càng khó khăn thì càng phải có nhiều cam kết. Nếu đặt ra mục tiêu dễ dàng, bạn không có nhiều động lực để thực hiện trong khi nếu được giao một mục tiêu khó khăn, bạn có thể phải cần tới một nguồn cảm hứng sâu sắc hơn để hoàn thành mục tiêu đó.

Khi thiết lập mục tiêu công việc, hãy nỗ lực để mọi người cùng đóng góp mục tiêu riêng của họ vào đó. Hãy khuyến khích nhân viên phát triển mục tiêu riêng và thông báo cho họ biết về những việc đang xảy ra trong tổ chức. Nhờ đó, nhân viên có thể biết rằng mục tiêu của họ phù hợp với tầm nhìn tổng thể và mục đích mà công ty đang tìm kiếm.

*Phản hồi:* Để thiết lập một mục tiêu hiệu quả, ngoài việc chọn đúng mục tiêu thì phải sử dụng thêm thông tin phản hồi để làm rõ kỳ vọng, điều chỉnh độ khó của mục tiêu và nhận được sự đồng thuận. Đó cũng là thông tin

quan trọng giúp đánh giá cơ hội và mục tiêu để mỗi cá nhân có thể xác định cách làm cho riêng mình.

Khi mục tiêu cần thực hiện trong thời gian dài, bạn cần phải lập báo cáo tiến độ đo lường cụ thể thành công trên từng chặng đường nhằm chia mục tiêu thành nhiều phần nhỏ hơn và gắn kết phản hồi vào từng cột mốc.

Trong nỗ lực thiết lập mục tiêu, nên chừa thời gian để cung cấp các phản hồi chính thức vì ngoài những phản hồi không chính thức giúp động viên và công nhận, bạn cũng nên ngồi lại với nhóm để thảo luận về khả năng thực hiện mục tiêu để cải thiện hiệu quả lâu dài.

*Độ phức tạp của nhiệm vụ:* Yếu tố cuối cùng trong lý thuyết thiết lập mục tiêu giới thiệu thêm hai yêu cầu cần thiết cho thành công. Cần đặc biệt chú ý đến những mục tiêu hoặc nhiệm vụ phức tạp để không bị quá tải trong công việc.

Những ai đang gánh vác những nhiệm vụ phức tạp thường đã có sẵn động cơ làm việc rất cao. Tuy nhiên, có thể họ sẽ ép mình quá sức nếu không tính thêm yếu tố “đo lường” vào kỳ vọng mục tiêu nhằm tính toán độ phức tạp của nhiệm vụ. Do đó cần thực hiện những bước sau:

- Cho người này thêm thời gian để đáp ứng mục tiêu hoặc cải thiện hiệu suất làm việc.

- Cho người này thêm thời gian để thực hành hay học hỏi thêm.

Toàn bộ trọng tâm của thiết lập mục tiêu là để tạo đà cho thành công do đó phải đảm bảo các điều kiện xung quanh mục tiêu không làm hỏng hoặc ngăn cản người khác hoàn thành mục tiêu của họ. Đây được gọi là yếu tố “Khả thi” .

### ***1.2.7. Thuyết của Herzberg về hai yếu tố***

Frederick Herzberg lại cố gắng giải thích sự thúc đẩy con người một cách hoàn toàn khác. Ông đưa ra hai tập hợp các yếu tố thúc đẩy công nhân



làm việc và gọi tập hợp thứ nhất là "yếu tố duy trì".Nhóm này chỉ có tác dụng duy trì trạng thái tốt, ngăn ngừa các "chứng bệnh"; tuy nhiên chúng không làm cho con người làm việc tốt hơn. Các yếu tố này bao gồm lương bổng, sự quản lý, giám sát và điều kiện làm việc. Tất cả mọi công nhân đều mong muốn nhận được tiền lương tương xứng với sức lực mà họ đã bỏ ra, công ty được quản trị một cách hợp lý và điều kiện làm việc của họ được thoải mái.Khi các yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi những người công nhân lại coi đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và đơ đờ, hiệu quả sản xuất bị giảm sút.

Tập hợp các yếu tố thứ hai là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự. Chúng bao gồm sự thành đạt, những thách thức, trách nhiệm, sự thăng tiến và sự phát triển. Các yếu tố thúc đẩy là những yếu tố liên quan đến nội dung công việc và các yếu tố duy trì thì liên quan đến phạm vi của công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc.Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Herzberg quan sát thấy rằng trong nhiều công ty, các nhà quản trị cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì và hy vọng nhân viên dưới quyền họ sẽ được thỏa mãn nhiều hơn trong công việc, nhưng họ đã thất vọng. Ông đã đề nghị rằng, nên cải thiện các yếu tố thúc đẩy nếu các nhà quản trị mong muốn có sự hưởng ứng tích cực của công nhân.

Herzberg đưa ra một chương trình làm phong phú công việc như một phương pháp áp dụng lý thuyết các yếu tố thúc đẩy của ông.Chương trình này bao gồm việc tạo cho công việc có nhiều thách thức hơn bằng cách cho phép nhân viên tham gia một cách tích cực hơn và có sự tự quản nhiều hơn trong

công việc của họ. Chính điều này sẽ đem lại cho họ cảm giác về sự hoàn thành và được thỏa mãn nhiều hơn.

Ba thuật ngữ: làm phong phú, khuếch trương hay luân phiên công việc thường được sử dụng thay thế lẫn nhau, mặc dù giữa chúng có những khác biệt nhỏ nào đó. Sự khuếch trương công việc bao gồm mở rộng theo chiều ngang các nhiệm vụ của người công nhân bằng cách thực hiện các nhiệm vụ tương tự khác. Làm phong phú công việc bao gồm mở rộng theo chiều dọc các nhiệm vụ của người công nhân, bằng cách giao cho anh ta thực hiện một số công việc mà trước đây người phụ trách anh ta đã làm. Điều này cho phép anh ta lập lịch trình thực hiện các nhiệm vụ của riêng anh ta, gánh vác nhiều trách nhiệm hơn, phát triển ý thức về sự thăng tiến và trưởng thành. Trong luân phiên công việc, người công nhân chỉ đơn giản là thay đổi công việc của anh ta với một công nhân khác. Sự luân phiên cộng với sự thay đổi phá vỡ tính đơn điệu. Bằng sự luân phiên, người công nhân có cơ hội học hỏi những kỹ năng mới hay hiểu rõ một lĩnh vực mới của một hoạt động tương tự. Khi có yêu cầu, người công nhân có thể thay thế cho đồng nghiệp.

### 1.3. Các phương pháp tạo động lực

#### **1.3.1. Động viên về vật chất**

##### *1.3.1.1. Lương và các hình thức trả lương*

Tiền lương có một vai trò rất lớn không chỉ đối với bản thân người lao động mà còn đối với nền kinh tế của đất nước.

Tiền lương luôn gắn với người lao động là nguồn sống chủ yếu của người lao động và gia đình họ. Tiền lương là động lực cơ bản thúc đẩy con người làm việc, kích thích nhân viên nâng cao năng lực làm việc của mình tạo ra năng suất lao động cao.

Tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất sức lao động có nghĩa tiền lương phải đủ để cho nhân viên nuôi sống bản thân anh ta và gia đình anh ta ở mức tối thiểu. Đây là đặc điểm cơ bản nhất mà chủ doanh nghiệp phải đảm bảo cho nhân viên, có như vậy mới đảm bảo điều kiện tối thiểu giúp nhân viên tạo ra sự hăng hái cho chính họ trong quá trình lao động.

Tiền lương phải chiếm từ 70% đến 80% trong tổng số thu nhập của nhân viên. Tiền lương phải gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động mà nhân viên đã công hiến, có như vậy mới đảm bảo được sự công bằng trong phân phối sản phẩm xã hội từ đó sinh ra lòng tin và sự cố gắng từ nhân viên vì họ đã thấy được những gì họ nhận được phù hợp với những gì mà họ đã đóng góp vào cho doanh nghiệp.

Tiền lương phải trả theo số lượng và chất lượng lao động đã hao phí. Có nghĩa là các nhà quản trị trong doanh nghiệp phải thiết lập nên một hệ thống định mức lao động cho tất cả các công việc trong doanh nghiệp và phải giao các chỉ tiêu đó cho các cá nhân nhân viên. Đây là nguyên tắc gắn tiền lương với lao động để đảm bảo được sự công bằng trong phân phối.

#### *1.3.1.2. Thưởng và các hình thức trả thưởng*

Tất cả nhân viên đều muốn được thưởng cho những cống hiến hay những đóng góp của họ theo những cách nhất định. Tiền lương theo bản chất nguyên thủy của nó là khoảng tiền bổ sung mang tính linh hoạt trên cơ sở cụ thể hoá quá trình sản xuất, phân phối lại nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động, trả đúng sức lao động đã hao phí.

Tiền thưởng khác tiền lương và các khoản phụ cấp, nó có thể có, có thể không, có thể ít, có thể nhiều. Tiền thưởng chỉ áp dụng khi người lao động tận tâm với công việc, có sự sáng tạo, dũng cảm vượt khó khăn để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.

Thưởng phải đảm bảo theo các nguyên tắc:

+Trong thưởng phải coi trọng chỉ tiêu số lượng, chỉ tiêu chất lượng và cả chỉ tiêu an toàn.

+Đảm bảo mối quan hệ hợp lý về mức thưởng trong cùng đơn vị.

+Kết hợp tối đa các dạng lợi ích. Thành tích của tập thể có sự đóng góp của cá nhân, tổng số tiền thưởng phải nhỏ hơn số tiền làm lợi.

### *1.3.1.3. Các chế độ phụ cấp*

Phụ cấp là 1 khoản tiền bổ sung mà khi xác định lương cấp bậc, lương chức vụ chưa tính hết các yếu tố không ổn định so với điều kiện lao động và điều kiện sinh hoạt bình thường.

Phụ cấp nhằm đãi ngộ nhân viên phải làm việc trong chế độ không bình thường, điều kiện sinh hoạt không ổn định, thường xuyên có nhiều khó khăn từ đó nâng cao trách nhiệm trong lao động, khuyến khích nhân viên làm việc trong các nơi xa xôi, hẻo lánh ảnh hưởng đến đời sống vật chất, tinh thần nhân viên, nhờ vậy góp phần điều phối ổn định lực lượng lao động xã hội.

Phụ cấp là quan hệ điều chỉnh tiền lương và thu nhập giữa các ngành, các vùng.

Các chế độ phụ cấp :

- Phụ cấp chức vụ lãnh đạo bổ nhiệm
- Phụ cấp khu vực
- Phụ cấp thu hút
- Phụ cấp lưu động
- Phụ cấp nguy hiểm độc hại
- Phụ cấp đắt đỏ

- Phụ cấp trách nhiệm
- Phụ cấp làm đêm

#### *1.3.1.4. Các khoản phúc lợi*

Các khoản phúc lợi mà nhân viên được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của chính phủ, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và yếu tố hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của nhân viên, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp.

Phúc lợi doanh nghiệp gồm có :

- Bảo hiểm y tế và xã hội
- Hưu trí
- Nghỉ phép
- Ăn trưa do doanh nghiệp tài trợ

#### **1.3.2 Động viên bằng tinh thần**

##### *1.3.2.1. Tạo động lực làm việc thông qua môi trường làm việc*

Khi làm việc trong môi trường không an toàn, nhân viên sẽ không chú tâm hoàn toàn vào công việc, dẫn đến không hoàn thành nhiệm vụ. Vì vậy cần thiết có 1 môi trường làm việc an toàn, vệ sinh, hợp lý, phục vụ đầy đủ..., cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Thiết kế 1 môi trường hợp lý, thoải mái trong công ty sẽ mang lại lợi ích :

Nâng cao năng lực lao động.

Giảm chi phí về y tế và phục hồi sức khỏe cho người lao động.

Làm cho nhân viên luôn hiểu rõ : công ty luôn quan tâm đến họ.

### *1.3.2.2. Tạo động lực làm việc thông qua thiết kế công việc hợp lý*

Để tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhà quản lý thường bố trí theo hai dạng sau : Bố trí người đúng việc và bố trí việc đúng người.

Sau khi đã xác định nhiệm vụ cần giao và các kỹ năng cần thiết, nhà quản trị giao việc nên xem xét những điều sau:

+ Bất kỳ nguyện vọng thăng tiến và phát triển nào mà nhân viên bày tỏ trước đây đều có thể liên kết với nhiệm vụ được giao này. Nhà quản trị cần xét lại ai là người đã bày tỏ sáng kiến và yêu cầu thử thách mới.

+ Sự sẵn sàng của cấp dưới. Đừng giao thêm việc cho một người đang bị quá tải, dù cho họ là người tận tâm và đáng tin cậy.

+ Mức độ hỗ trợ mà nhân viên sẽ cần từ nhà quản trị để hoàn tất nhiệm vụ được giao.

+ Nhân viên mất bao nhiêu thời gian cho công việc. Tránh giao thêm việc cho những nhân viên mới cho đến khi họ làm xong những công việc chính của họ.

+ Số nhiệm vụ trước đây mà bạn đã giao cho người đó. Cố giao việc đồng đều giữa tất cả các nhân viên để tránh bất kỳ cảm giác thiên vị nào.

+ Khả năng phân chia nhiệm vụ giữa hai hoặc nhiều người để sử dụng các kỹ năng tốt nhất.

Người nhân viên có xu hướng thích làm những việc tạo cho họ cơ hội sử dụng những kỹ năng tốt nhất của bản thân, nhưng đồng thời công việc cũng phải mang tính thách thức, công việc không mang tính thách thức thì sẽ dẫn đến sự nhàm chán.

### *1.3.2.3. Tạo động lực làm việc thông qua sự tham gia của các nhân viên*

Là quá trình mở rộng quyền hạn của người lao động, cho phép họ thực hiện nhiệm vụ mà trước đây là công việc của người quản lý. Nó bao gồm một số kỹ thuật sau :

- Được đối xử công bằng
- Được lãnh đạo quan tâm
- Tạo cơ hội để nhân viên phát triển tiềm năng, tham gia xác định mục tiêu và ra quyết định.
- Quan hệ chân thành cởi mở với nhân viên.

### *1.3.2.4. Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá đúng năng lực thực hiện công việc của nhân viên*

Mỗi cá nhân đều muốn được đối xử như những cá nhân riêng biệt, chứ không phải là bánh xe trong guồng máy. Khi họ hoàn thành tốt công việc, được đánh giá tốt điều đó sẽ giúp nhân viên cảm thấy được sự quan trọng trong công việc của mỗi cá nhân và tiến bộ của tổ chức. Đồng thời về phía bạn cũng giúp nhân viên đó thoải mái nhu cầu hoàn thành công việc, được công nhận, nhu cầu xã hội và nhu cầu tự trọng. Tuy nhiên bạn phải chắc chắn là bạn đã đánh giá và khen ngợi đúng, vì nếu không họ sẽ nhận ra bạn không thành thật trong khen ngợi, sẽ dẫn đến hậu quả xấu.

### *1.3.2.5. Tạo động lực làm việc làm thông qua công tác đào tạo huấn luyện*

Đào tạo được xem là hình thức động viên hiệu quả, cụ thể là về mặt tinh thần điều này giúp cá nhân hoàn thành công việc tốt hơn, nếu họ không đáp ứng đủ nhu cầu khi được đào tạo huấn luyện họ sẽ nhanh chóng thích nghi với môi trường mới đáp ứng các nhu cầu của công việc.

Cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới giúp các nhân viên ứng dụng các thành tựu kỹ thuật mới, công nghệ mới một cách dễ dàng trong công việc.

Đào tạo huấn luyện giúp cho nhân viên có được kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến.

Đào tạo huấn luyện giúp thỏa mãn nhu cầu thăng tiến của nhân viên.

*Các hình thức đào tạo:*

- Đào tạo liên tục: mở lớp đan xen vào giữa các ngày nghỉ, cuối ngày..., nhằm bổ sung kiến thức cho nhân viên và nâng cao trình độ chuyên môn.

- Đào tạo ngắn ngày: Cộng tác với các trung tâm đào tạo, các trường chuyên nghiệp mở các lớp đào tạo ngắn ngày khoảng 3 - 6 tháng..., nhằm mục đích phổ biến, nâng cao trình độ nhân viên, áp dụng công nghệ mới.

- Đào tạo dài ngày : Cho một số nhân viên tốt, đào tạo nhằm hướng đến các vị trí chủ chốt trong công ty.

#### *1.3.2.6. Tạo động lực làm việc thông qua cơ hội thăng tiến*

Hầu hết mọi người đi làm không chỉ vì nhu cầu thu nhập mà còn có những nhu cầu khác như giao tiếp hay được công nhận..., Một trong những nhu cầu đó là địa vị cao. Khi doanh nghiệp tạo cho họ thăng tiến, họ sẽ làm việc hết sức mình để đạt được vị trí đó. Vì vậy tạo cơ hội thăng tiến là một trong những hình thức tạo động lực làm việc cho nhân viên.



### *1.3.2.7. Tạo động lực làm việc thông qua phong trào thi đua*

Các dịch vụ hỗ trợ gia đình: Ngày nay nhân viên rất coi trọng giá trị gia đình vì vậy nếu doanh nghiệp có các dịch vụ hỗ trợ gia đình thì nhân viên sẽ coi tổ chức như gia đình và cống hiến hết mình cho tổ chức.

Các lợi ích khác cho nhân viên: các công ty trên thế giới này càng tạo nhiều cơ hội cho nhân viên của mình phát triển sự nghiệp cũng như cơ hội giao tiếp như các tổ chức hoạt động: đào tạo, dã ngoại, tổ chức bữa tiệc..., nhằm mang lại cho người lao động sự thoải mái, thoả mãn các nhu cầu.

Điều mà các nhà quản trị quan tâm không phải chỉ là đem lại lợi ích cho người lao động, đảm bảo cho họ tồn tại và phát triển trong mọi trường hợp. Cơ hội học tập trở thành yếu tố động viên cao trong điều kiện hiện nay.

Khi yếu tố vật chất không còn có thể mang lại sự thoả mãn cao nhất thì nhà quản trị cần tập trung vào thoả mãn các nhu cầu cao hơn : câu lạc bộ những người đạt thành tích cao, du lịch ra nước ngoài cùng gia đình..., đồng thời tạo phòng truyền thống của công ty có sổ vàng hay bằng khen ghi nhận những thành tích mà công ty đạt, làm cho người lao động cảm thấy tự hào về nơi làm việc và những thành tích mà công ty đạt được có 1 phần công sức của họ.

Ngoài ra có thể động viên nhân viên thông qua thời gian biểu linh hoạt, đặc biệt là với các trường hợp liên quan đến công việc gia đình đặc thù như phụ nữ mới sinh, gia đình có người ốm...

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN SAO BIỂN – HẢI PHÒNG**

### **2.1 Giới thiệu sơ lược về Khách sạn Sao Biển**

#### **2.1.1 Thông tin chung**

Tên khách sạn: SeaStars (Sao Biển) – Trực thuộc Công ty cổ phần đầu tư và du lịch Gia Minh.

Thành lập ngày 29/10/2012 theo giấy phép kinh doanh số 0201282072 cấp ngày 30/10/2012.

Xếp hạng: ☆☆☆☆

Địa chỉ: 1/3A Lê Hồng Phong, Quận Ngô Quyền, Thành phố Hải Phòng

Tel: (84 31) 3556996/988

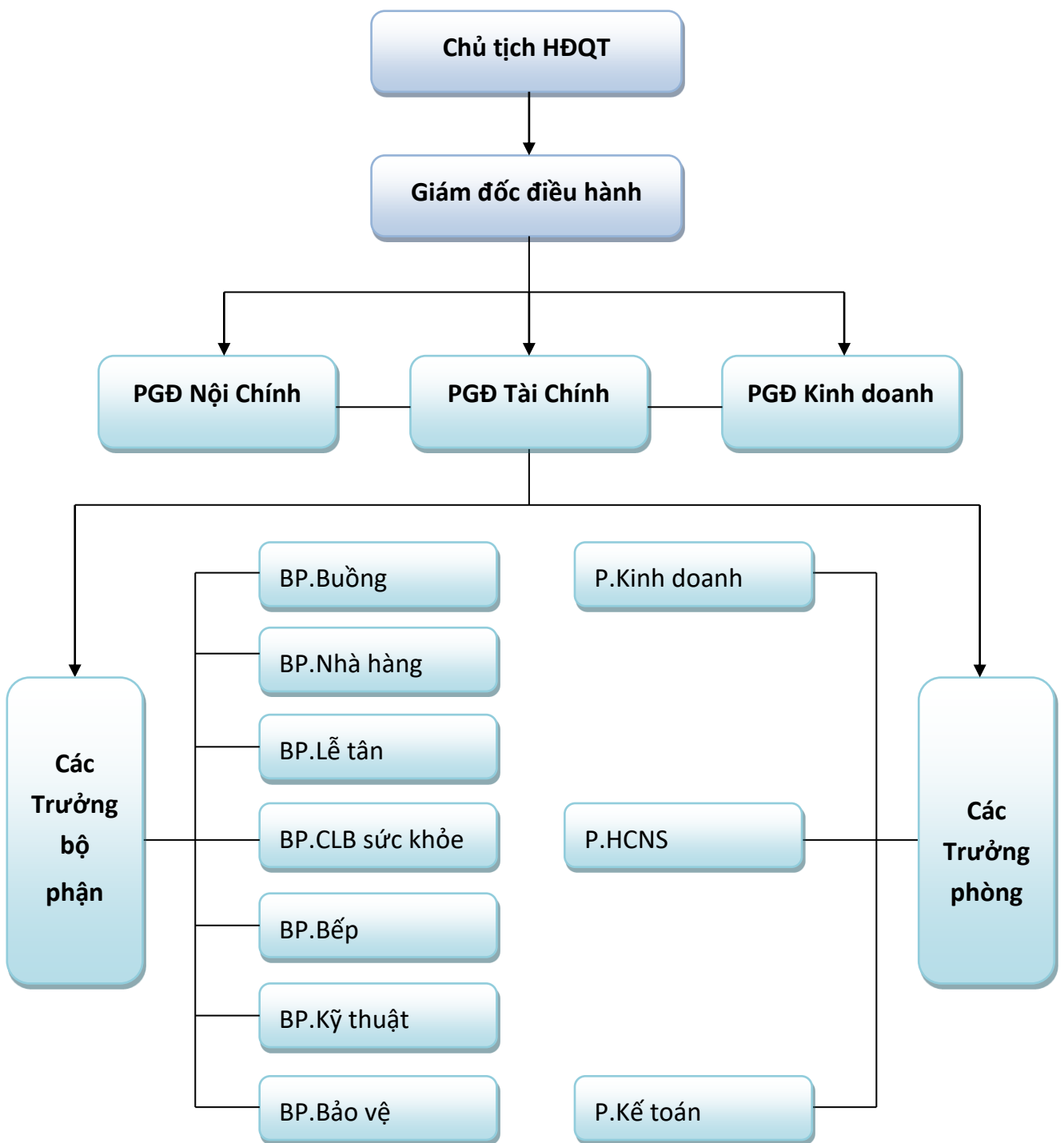
Fax: (84 31) 3556888

Email: seastarshotel@gmail.com

Website: seastarshotel.com

Khách sạn Sao Biển là khách sạn tiêu chuẩn Quốc tế 4 sao, tọa lạc trên tuyến đường đẹp nhất thành phố Hải Phòng là cầu nối trung tâm thành phố với cảng hàng không quốc tế Cát Bi, gần Siêu thị BigC, khu cao ốc thương mại văn phòng, căn hộ cao cấp TD Plaza và Cát Bi Plaza. Khách sạn Sao Biển chỉ cách sân bay quốc tế Cát Bi Hải Phòng và cảng Đình Vũ chừng 4 km. Khách sạn có diện tích 1.800m<sup>2</sup> với 90 phòng nghỉ sang trọng, 2 nhà hàng Á – Âu có sức chứa lên đến 800 khách, phòng hội thảo và trung tâm tổ chức sự kiện cùng với các câu lạc bộ, là điểm đến lý tưởng cho du khách khi đến với Hải Phòng.

#### **2.1.2 Cơ cấu tổ chức bộ máy nhân lực của khách sạn**



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Khách sạn Sao Biển

*Nguồn: Phòng hành chính nhân sự - Khách sạn Sao Biển*

### **2.1.3 Chức năng, nhiệm vụ hoạt động kinh doanh của các bộ phận trong khách sạn**

*Ban giám đốc (Hội đồng quản trị (HDQT), Chủ tịch HDQT, Giám đốc điều hành, Các Phó giám đốc):* là người đứng đầu chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động của khách sạn, nghiêm túc chấp hành chính sách pháp luật, các quy định của nhà nước. Vạch ra và thực hiện những mục tiêu, những phương châm, sách lược kinh doanh và kế hoạch hoạt động của khách sạn. Ban giám đốc chịu trách nhiệm đối nội, đối ngoại tổ chức cán bộ, lãnh đạo kế hoạch tiền lương, phụ trách tuyển dụng nhân viên, kiểm tra thăng chức, cắt chức và thưởng phạt cán bộ quản lý. Vạch ra kế hoạch tài vụ, kế hoạch hoá tài chính

*Phòng hành chính nhân lực:* gồm 6 nhân viên, trong đó vị trí trưởng phòng do Phó giám đốc nội chính kiêm nhiệm, 2 nhân viên và 3 lái xe, đây cũng là một trong những bộ phận quan trọng của khách sạn làm công tác lao động tiền lương, quản lý hành chính, quản lý cán bộ công nhân viên, sắp xếp ca làm việc của nhân viên trong từng bộ phận, quản lý hồ sơ, đánh giá khen thưởng kỷ luật, phúc lợi, tuyển dụng lao động theo yêu cầu của các phòng ban, các bộ phận trong công ty.

*Phòng kinh doanh tiếp thị:* gồm 4 nhân viên. Có thể nói đây là bộ phận đóng vai trò rất quan trọng trong khách sạn, khoảng 70-80% khách của khách sạn là do phòng kinh doanh trực tiếp liên lạc. Chức năng chính là tham mưu cho ban giám đốc về công tác thị trường, chính sách khuyến khích kinh doanh và các biện pháp thu hút khách, nghiên cứu đề xuất với giám đốc về chiến lược kinh doanh của công ty trong mỗi giai đoạn khác nhau. Thực hiện việc tìm hiểu thị trường, tuyên truyền, quảng bá sản phẩm dịch vụ của khách sạn với các đại lý lữ hành trong và ngoài nước, với các doanh nghiệp trên địa bàn Hải Phòng, nhằm mục đích thu hút được nhiều khách đến với khách sạn, tối đa hoá

doanh thu phòng, và bán được các dịch vụ khác trong khách sạn như massage, tắm hơi... Bên cạnh đó phòng kinh doanh còn chịu trách nhiệm về việc xây dựng, tổ chức và bán các tour du lịch trong và ngoài nước. Tổ chức kí kết hợp đồng đưa đón hướng dẫn khách tham quan các điểm du lịch, hợp đồng thuê xe.

*Phòng tài chính kế toán:* gồm 5 nhân viên. Bộ phận này tham mưu cho ban giám đốc về tình hình tài chính của khách sạn. Là nơi cung cấp số liệu chính xác cho việc phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn, xây dựng kế hoạch kinh doanh, chỉ đạo việc hoạch toán kế toán, kế toán giá thành, kiểm soát các chi phí của toàn bộ hoạt động khách sạn, theo dõi chặt chẽ tất cả việc thu tiền, và tính tiền vào tài khoản của khách. Mỗi ngày thường kiểm tra, vào sổ tất cả các hoá đơn chi tiêu và mua hàng của khách ở các bộ phận khác nhau trong khách sạn. Bên cạnh đó phòng tài chính còn thực hiện công tác ghi chép báo cáo, so sánh kết quả hoạt động kinh doanh giữa kỳ nhằm đưa ra phương án kinh doanh cho phù hợp. Đồng thời tham mưu cho giám đốc trong việc xây dựng kế hoạch nâng cao bậc lương, chế độ khen thưởng cho nhân viên trong khách sạn.

*Bộ phận lễ tân:* gồm 11 nhân viên. Đây là một trong hai bộ phận trung tâm có vai trò kết nối trong và ngoài khách sạn. Bộ phận lễ tân thực hiện nhiệm vụ cơ bản là tiếp nhận thông tin, yêu cầu từ khách về nhu cầu sử dụng các dịch vụ của khách sạn một cách trực tiếp hay gián tiếp, thông báo cho các bộ phận liên quan về dịch vụ mà khách sẽ sử dụng. Theo dõi, tiếp nhận và giải quyết những yêu cầu hay những ý kiến phản hồi của khách trong khách sạn bộ phận lễ tân có khối lượng công việc lớn nên mỗi nhân viên đảm nhiệm một khối công việc khác nhau theo chuyên môn: đặt buồng, đón tiếp, thu ngân, hỗ trợ đón tiếp.

*Bộ phận kinh doanh dịch vụ ăn uống (F&B)* bao gồm :

- Dịch vụ nhà hàng: có 9 nhân viên làm nhiệm vụ sắp đặt, chuẩn bị phòng, bàn và phục vụ trực tiếp cho khách trong suốt quá trình dùng bữa.

- Bộ phận nhà bếp: có 10 nhân viên làm nhiệm vụ chuẩn bị các món ăn, có trách nhiệm phải đảm bảo đầy đủ các yêu cầu của cho một món ăn. Đồng thời, bộ phận nhà bếp có vai trò tạo ra thực đơn trong những đơn đặt hàng có quy mô lớn như: tiệc, hội nghị hay lễ hội ẩm thực của khách sạn.

*Bộ phận buồng phòng:* gồm 11 nhân viên. Là một trong hai bộ phận quan trọng còn lại thực hiện chức năng kinh doanh dịch vụ buồng ngủ, bao gồm cả tổ buồng, tổ vệ sinh, và tổ giặt là. Các nhân viên phải luôn nhiệt tình với công việc, phục vụ một cách cẩn thận, tỉ mỉ. Ngoài công việc dọn phòng, chăm sóc sức khỏe và sinh hoạt hàng ngày của khách thì các nhân viên bộ phận này còn vệ sinh tất cả các khu vực trong khách sạn như phòng hội nghị, tiệc, vệ sinh công cộng để đảm bảo cho mọi nơi trong khách sạn đều vệ sinh và sạch sẽ.

*Bộ phận bảo vệ:* Gồm 7 nhân viên, tổ chức làm việc 3 ca, thường trực 24/24 giờ chịu trách nhiệm về an ninh trật tự trong toàn bộ khách sạn, ngăn chặn các tệ nạn xã hội, không cho các phần tử xấu vào khách sạn. Kiểm tra giờ giấc làm việc của các nhân viên, đảm bảo an toàn tài sản của nhân viên và khách ra vào khách sạn.

*Bộ phận kỹ thuật, an ninh và sửa chữa:* gồm 7 nhân viên. Công việc của bộ phận này là sửa chữa nhanh chóng, kịp thời khi các bộ phận trong khách sạn yêu cầu. Hệ thống điện, nước, an toàn, âm thanh, ánh sáng... luôn được đảm bảo cho hoạt động tốt nhất. Nhân viên của bộ phận này luôn thường xuyên ở khách sạn để khi có sự cố bất ngờ xảy ra thì có thể xử lý kịp thời. Thời gian khách sạn tổ chức tiệc hội nghị, tiệc cưới phòng kỹ thuật phải chuẩn bị

phông treo, set up đèn, âm thanh, kết nối LCD từ sảnh lên nhà hàng, đảm bảo đầy đủ thiết bị cho buổi tiệc.

*Bộ phận câu lạc bộ sức khỏe:* Gồm 6 người thực hiện chức năng đem lại sự giải trí và thư giãn cho khách đang ở khách sạn. Nâng cao uy tín và chất lượng của khách sạn, thoả mãn nhu cầu của khách, giúp khách có cơ hội chăm sóc sức khỏe của mình cách tốt nhất. Dịch vụ này tại khách sạn Sao Biển đạt tiêu chuẩn quốc tế và luôn làm hài lòng những khách hàng khó tính nhất.

#### **2.1.4 Hệ thống cơ sở vật chất kĩ thuật và trang thiết bị**

Khách sạn Sao Biển có ba thang máy trong đó hai thang máy dành cho khách và một thang máy dành cho nhân viên đi lại. Khách sạn có 14 tầng, gồm một tầng hầm là nơi để xe của nhân viên và là nơi làm việc của phòng hành chính, phòng giặt là, tổ kỹ thuật.

Đại sảnh của khách sạn nằm ở tầng 1 bao gồm có quầy lễ tân, phòng khách, quầy hàng lưu niệm và cũng là nơi để các trang thiết bị thu phát sóng của khách sạn.

Khách sạn có 90 phòng đạt tiêu chuẩn quốc tế 4 sao, bao gồm các phòng: standard, deluxe standard, superior, deluxe superior, deluxe suite với các loại phòng sigle, double và twin đáp ứng đầy đủ nhu cầu của khách. Hệ thống phòng nghỉ được thiết kế và bố cục hài hoà, trang thiết bị hiện đại và khá đồng bộ tạo cảm giác thoải mái cho khách.

Hệ thống nhà hàng và bar: khách sạn có 2 nhà hàng: nhà hàng Á và nhà hàng Sao Mộc (Âu) chuyên tổ chức tiệc: tiệc cưới, tiệc buffet, alacar, set menu với sức chứa tới 350 - 400 khách điều này cho thấy khả năng phục vụ khách với những hình thức khác nhau của khách sạn Sao Biển là rất lớn. Hệ thống quầy bar tại đại sảnh khách sạn, bar thư giãn, và Bar Jupiter trên tầng thượng

Hệ thống giải trí: Ở tầng 5 và tầng 6 gồm phòng tập thể hình, bể bơi 4 mùa, phòng xông hơi, massage, karaoke.

Phương tiện phục vụ khác: có bãi đỗ xe cho khách và nhân viên rộng rãi, thuận tiện. Có một đội xe taxi luôn sẵn sàng phục vụ khách bất kỳ lúc nào.

### **2.1.5 Kết quả hoạt động kinh doanh từ năm 2013 đến 2016**

Sau hơn 4 năm hoạt động, Khách sạn Sao Biển với cơ sở vật chất kỹ thuật chất lượng cao và đội ngũ nhân viên nhiệt tình, tâm huyết đã từng bước khẳng định tên tuổi và giành được sự tin yêu của khách hàng. Điều này thể hiện rõ nét nhất qua doanh thu hàng năm của Khách sạn. **Bảng 2.1: Kết quả hoạt động**

#### **kinh doanh Khách sạn Sao Biển,**

#### **giai đoạn 2013 – 2016**

Đơn vị: triệu đồng

<b>Các chỉ tiêu</b>	<b>Năm 2013</b>	<b>Năm 2014</b>	<b>Năm 2015</b>	<b>Năm 2016</b>
Doanh thu tiệc, hội thảo	2.015	2.069	2.108	2.125
Doanh thu phòng nghỉ	9.157	10.295	10.458	10.603
Doanh thu Câu lạc bộ	218	226	240	250
<b>Tổng doanh thu</b>	<b>11.390</b>	<b>12.590</b>	<b>12.806</b>	<b>12.978</b>

*Nguồn: Phòng tài chính kế toán - Khách sạn Sao Biển*

Khách sạn hiện đang áp dụng chế độ thưởng doanh thu nên doanh thu càng cao sẽ tác động càng lớn tới chính sách tạo động lực cho nhân viên, cụ thể là mức thưởng hàng tháng cao góp phần nâng tổng thu nhập của người lao động lên một mức đáng kể.



## 2.2 Đặc điểm lao động tại Khách sạn Sao Biển

### 2.2.1 Cơ cấu lao động

#### • Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính

Đơn vị: người

Bộ phận	Số lượng	Độ tuổi			Giới tính	
		Dưới 25 tuổi	25-40 tuổi	Trên 40 tuổi	Nam	Nữ
Ban lãnh đạo	4		2	2	3	1
Phòng Kinh doanh	4		4		2	2
Phòng Hành chính-nhân sự	5		5		3	2
Phòng Tài chính kế toán	5	1	3	1		5
Lễ tân	11	3	8		6	5
Nhà hàng	9	3	6		5	4
Bếp	10	2	6	2	7	3
Buồng	11	4	7		3	8
Câu lạc bộ	6	1	5		2	4
Bảo vệ	7	3	4		7	
Kỹ thuật	7	1	5	1	7	
<b>Tổng</b>	<b>79</b>	<b>18</b>	<b>55</b>	<b>6</b>	<b>45</b>	<b>34</b>
<b>Tỷ lệ (%)</b>		<b>22.78</b>	<b>69.62</b>	<b>7.59</b>	<b>56.96</b>	<b>43.04</b>

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Khách sạn Sao Biển

Bảng 2.2 cho thấy: Lực lượng lao động nam và nữ ở Khách sạn không có sự chênh lệch nhiều. Lao động nam nhiều hơn lao động nữ 13.92%, sự chênh lệch này do đặc thù ngành mà thời gian làm việc của người lao động thường chia ca và ca tối kết thúc tương đối muộn, điều này không phù hợp với các lao động nữ, đặc biệt là những người đã có gia đình. Lực lượng lao động nữ tập trung chủ yếu ở một số bộ phận: Buồng, vệ sinh, giặt là, ăn uống và câu lạc bộ, đây là đặc thù ngành kinh doanh khách sạn những bộ phận này cần đến sự khéo léo, tỉ mỉ và cẩn thận. Còn lực lượng lao động nam tập trung chủ yếu ở các bộ phận như: Bảo vệ, kỹ thuật vì bộ phận này thường đòi hỏi những người phải có sức khỏe, áp lực công việc lớn, thường xuyên phải trực đêm.

Về độ tuổi lao động, nhìn chung nhân sự của Khách sạn tương đối trẻ, lao động trên 40 tuổi chỉ chiếm 7.59% cơ cấu nhân sự và tập trung chủ yếu ở Ban lãnh đạo, các vị trí trưởng phòng là những vị trí cần đến kinh nghiệm làm việc lâu năm.

Có thể thấy việc phân bổ lao động về giới tính và tuổi tác ở Khách sạn khá hợp lý, hứa hẹn hiệu quả lao động và chất lượng dịch vụ cao.

•**Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn**

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn

Bộ phận	Số lượng (người)	Trình độ			
		ĐH	CĐ	TC	LĐPT
Ban lãnh đạo	4	4			
Phòng Kinh doanh	4	4			
Phòng Hành chính-nhân sự	5	2		1	2
Phòng Tài chính kế toán	5	5			
Lễ tân	11	7	4		
Nhà hàng	9	3	5	1	
Bếp	10	2	5	3	
Buồng	11	4	3	4	
Câu lạc bộ	6	1	4	1	
Bảo vệ	7		1	2	4
Kỹ thuật	7	1	4	2	
<b>Tổng</b>	<b>79</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>7</b>
<b>Tỷ lệ (%)</b>		<b>41.77</b>	<b>32.91</b>	<b>16.46</b>	<b>8.86</b>

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Khách sạn Sao Biển*

Theo số liệu ở bảng 2.3, có thể thấy: Về trình độ học vấn của nhân viên trong Khách sạn đạt mức khá cao. Do là Khách sạn 4 sao nên đòi hỏi gần như tất cả các bộ phận nhân viên phải có trình độ cao vì thường xuyên phải tiếp xúc với khách hàng thuộc tầng lớp trí thức với 74.68% có trình độ từ Cao đẳng trở lên, 25.32% nhân sự còn lại chỉ tốt nghiệp Trung học hoặc Trung cấp tập

trung chủ yếu ở bộ phận không yêu cầu cao hoặc không cần có trình độ chuyên môn. Đặc biệt là Khách sạn thường đón tiếp các đoàn khách quốc tế nên trình độ ngoại ngữ cũng là yếu tố cần thiết, với trình độ Cao đẳng trở lên đã được đào tạo cơ bản tại trường học, tuy nhiên việc đào tạo tại trường lại chú trọng ngữ pháp hơn giao tiếp nên việc giao tiếp của nhân viên chưa thật sự tốt, đây cũng là một trong các điểm yếu của Khách sạn cần được khắc phục.

### **2.2.2 Biến động nhân sự trong giai đoạn 2013-2016**

Từ khi thành lập và đi vào hoạt động đến nay, nhân sự của Khách sạn có tăng lên nhưng không đáng kể, tuy nhiên lại có sự thay đổi rất lớn, đó là sự ra đi của những nhân viên cũ và thay thế bằng những nhân viên mới. Đây cũng là một trong những vấn đề lớn nhất cần được quan tâm trong công tác quản trị nhân sự cũng như tạo động lực cho người lao động.

Dự kiến trong năm 2017, nhân sự của Khách sạn Sao Biển sẽ tăng lên con số 100 để đáp ứng nhân lực các vị trí chủ chốt cho khách sạn 5 sao sẽ có thể hoàn thành trong 3 năm tới.

### **2.3 Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khách sạn Sao Biển:**

#### **2.3.1 Cá nhân người lao động:**

Bản thân người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của công tác tạo động lực. Dưới đây là thực trạng của một số nhân tố thuộc về cá nhân người lao động mà có ảnh hưởng tới hoạt động tạo động lực lao động:

*Nhu cầu của cá nhân người lao động:* Mỗi người lao động trong tổ chức luôn có trong mình những nhu cầu và tìm cách thoả mãn những nhu cầu đó thông qua việc tham gia vào công tác xã hội, vào quá trình làm việc, hoạt động đoàn thể... Theo số liệu thu thập được từ phiếu điều tra thì có: 43,63% người lao động mong muốn có được công việc ổn định, 22,73% mong muốn có thu nhập cao, 15,45% mong muốn có được khả năng thăng tiến và phát triển, còn

lại 18,19% có các nhu cầu khác như: có mối quan hệ tốt với mọi người ... Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng nên việc đo lường để xác định người lao động đang ở thứ bậc nhu cầu nào là rất khó để thực hiện nên các hoạt động tạo động lực của Khách sạn đang chú trọng vào vấn đề thù lao lao động.

*Mục tiêu của cá nhân:* Theo số liệu tổng hợp lại từ phiếu điều tra có tới 52,73% đặt ra mục tiêu là sẽ có được mức lương cao hơn, 35,45% có mục tiêu là được thăng chức, còn lại 11,82% có các mục tiêu khác như: vững tay nghề, tìm được công việc khác tốt hơn... Nhưng đó là những mục tiêu đang còn quá chung chung, người lao động chưa thiết lập được mục tiêu cụ thể, phù hợp cho bản thân mình ví dụ như: họ đặt ra mục tiêu là sẽ đạt được một mức lương cao hơn nhưng không cụ thể là cao hơn bao nhiêu... Do mục tiêu không cụ thể, việc giúp họ đạt được mục tiêu nhằm tạo động lực cho họ là rất khó nên Khách sạn vẫn chưa tạo được động lực thông qua việc thiết lập mục tiêu.

*Năng lực cá nhân:* người lao động trong Khách sạn hầu như đều có năng lực để thực hiện những công việc của mình, đều có trình độ, chuyên môn theo yêu cầu của công việc mà họ đảm nhận, nhưng năng lực đó còn hạn chế để họ có thể độc lập trong việc thực hiện công việc của mình. Lực lượng công nhân kỹ thuật lành nghề hiện nay còn ít so với nhu cầu thực tế. Hiện nay, với xu hướng hội nhập quốc tế thì ngoại ngữ luôn rất cần thiết với mỗi người, đặc biệt là lao động trong ngành du lịch – khách sạn.

Dựa vào trình độ, chuyên môn của người lao động ở bảng trên: lao động được đào tạo trình độ Đại học và Cao đẳng chiếm 76%, với trình độ học vấn này thì người lao động đã được đào tạo bài bản về ngoại ngữ, tuy nhiên để giao tiếp được với khách hàng thì lại rất ít. Khách sạn có thể tạo động lực lao động cho nhân viên thông qua đào tạo trình độ ngoại ngữ.

### **2.3.2 Các nhân tố nội bộ khách sạn ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động và mức độ hài lòng của nhân viên**

#### **2.3.2.1 Động viên về vật chất – các chế độ đãi ngộ**

- **Chính sách tiền lương**

Khách sạn Sao Biển trả lương nhân viên vào ngày 5 hàng tháng. Lương của khách sạn được tính theo công thức:

$$\text{Lương} = \text{Lương tối thiểu} * \text{hệ số} + \text{phụ cấp}$$

- Lương tối thiểu: Mức lương tối thiểu của nhân viên, mức lương này theo quy định của công ty, không theo quy định của Nhà nước. Mức lương tối thiểu hiện nay của công ty được tính là 1.200.000đ/ người/ tháng.

- Hệ số lương: được quy định cho từng người theo chức vụ, bằng cấp (áp dụng cho toàn bộ nhân viên còn lại không có chức vụ) và thâm niên. Hệ số này được tính theo bảng 2.5.

Bảng 2.5: Hệ số lương theo chức vụ

<b>Chức vụ</b>	<b>Hệ số</b>
Giám đốc điều hành	3.5
Phó giám đốc	3.0
Trưởng phòng, trưởng bộ phận	2.7

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Khách sạn Sao Biển*

Bảng 2.6: Hệ số lương theo bằng cấp

<b>Trình độ</b>	<b>Hệ số</b>
Đại học	2.1
Cao đẳng	1.7
Trung cấp	1.4
Lao động phổ thông	1.2

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự - Khách sạn Sao Biển*

Hệ số lương sẽ được xét nâng theo chu kỳ 1 năm 1 lần, tuy nhiên với các trường hợp đặc biệt có công hiến mang lại lợi ích lớn cho khách sạn, được cấp trên đề xuất có thể được xét nâng hệ số sớm là 6 tháng sau lần nâng hệ số trước đó.

- Phụ cấp: Phụ cấp là một trong những khoản có tác dụng không nhỏ trong việc khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt công việc của mình. Phụ cấp tại Khách sạn Sao Biển được chia thành một số loại sau:

+ Phụ cấp ăn ca: mỗi nhân viên sẽ có 1 bữa ăn miễn phí trong ca làm việc của mình với định mức 15.000đ/ bữa.

+ Phụ cấp làm thêm: Nhân viên làm ngoài giờ được tính gấp 1.5 lần ngày công bình thường và gấp 2 lần nếu làm thêm vào ngày lễ tết (Đặc thù của ngành du lịch là không có Chủ nhật nên ngày Chủ nhật lương được tính như ngày thường).

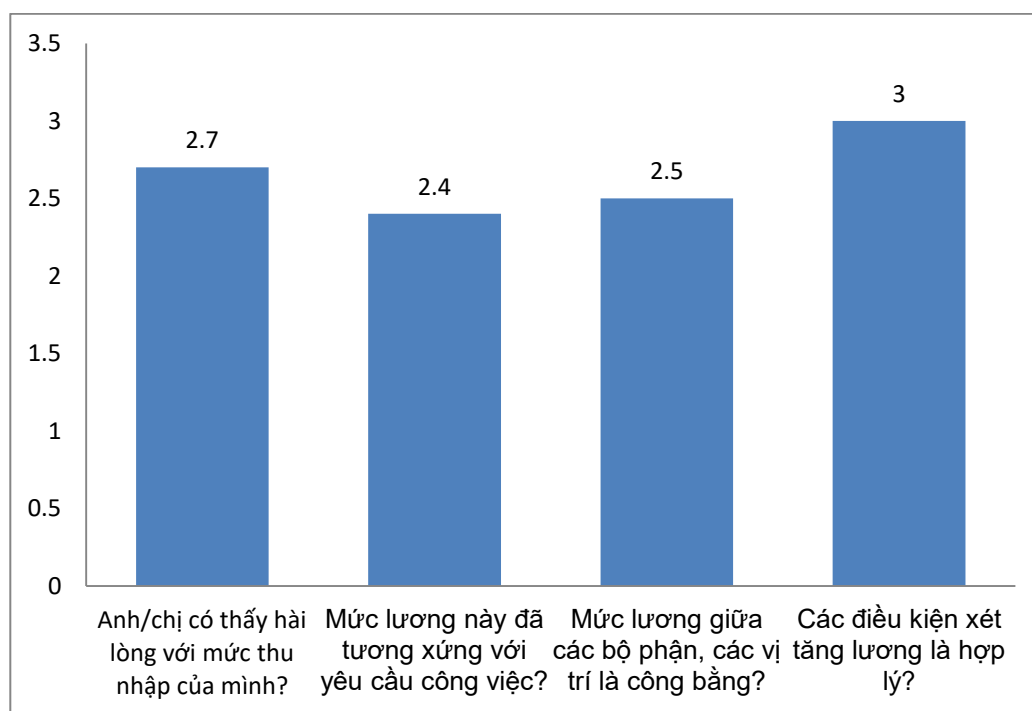
+ Phụ cấp trách nhiệm: được chia làm 3 bậc hệ số và được cộng vào hệ số lương khi tính lương cho nhân viên:

Hệ số 0.3: áp dụng cho các thành viên trong ban Giám đốc.

Hệ số 0.2: áp dụng cho các Trưởng phòng, Trưởng bộ phận và Thủ quỹ

Hệ số 0.1: áp dụng cho các ca trưởng, tổ trưởng của các bộ phận buồng và nhà hàng (ca trưởng và tổ trưởng không phải là chức vụ chính thức trong Khách sạn mà được các trưởng bộ phận tự đề đạt nên không được nhân hệ số theo chức vụ).

Đánh giá:



Hình 2.2: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách lương

*Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát*

Theo hình 2.2, có thể nhận thấy: Nhân viên chưa thực sự hài lòng về chính sách lương của Khách sạn. Họ cảm thấy mức lương mà mình nhận được chưa tương xứng với công việc hiện tại mình đang làm. Mặc dù chính sách lương tính theo hệ số rất rõ ràng nhưng nhiều người vẫn cho rằng sự chênh lệch lương giữa các bộ phận là không hợp lý. Tuy nhiên Khách sạn cũng có được quy định khá rõ ràng về điều kiện xét tăng lương nên cũng có rất nhiều người ủng hộ.



• *Chính sách thưởng*

- Thưởng doanh thu – Quỹ khen thưởng được tính bằng 10% lợi nhuận. Vào cuối tháng, Khách sạn họp và bình xét thi đua cho từng cá nhân theo phân loại A, B. Cụ thể:

+Loại A: Mức thưởng = tổng lương \* 10%

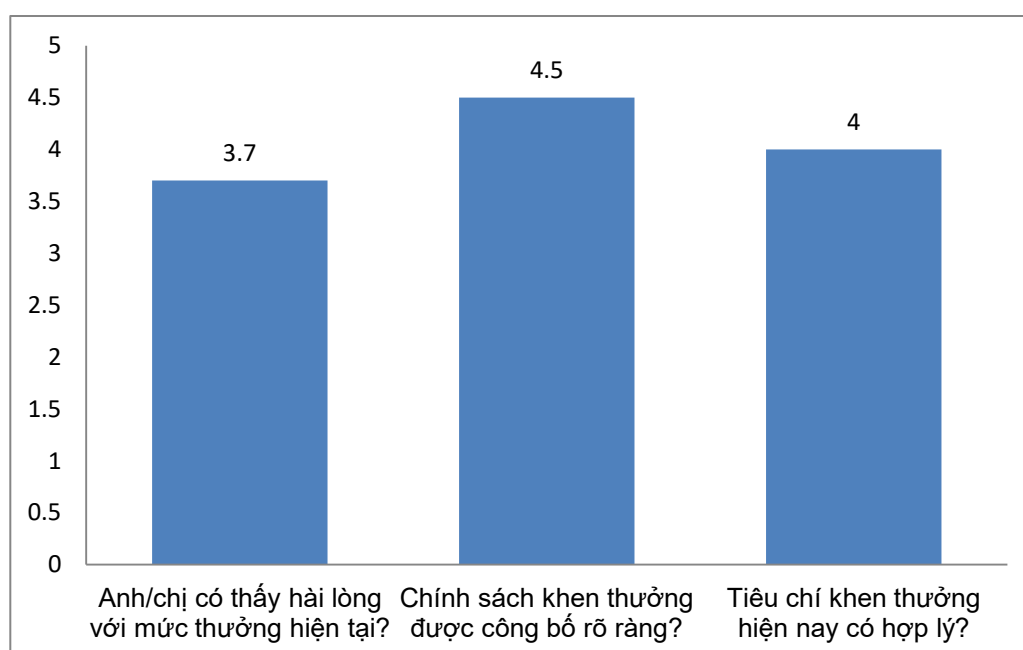
Nhân viên được xếp loại A là nhân viên: không vi phạm nội quy Khách sạn, giữ kỷ luật; có thái độ lao động tích cực; luôn làm cho khách hàng hài lòng và có những ý kiến đóng góp tích cực trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ.

+Loại B: Mức thưởng = tổng lương \* 5%

Nhân viên có thái độ lao động tích cực, không vi phạm nội quy quy chế của Khách sạn.

- Tháng lương thứ 13 được xét thưởng cho tất cả nhân viên vào dịp cuối năm ( cụ thể là tết Âm lịch).

Đánh giá:



Hình 2.3: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách thưởng

*Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát*

Thông qua phân tích kết quả điều tra có thể nhận thấy mặc dù chưa thật sự hài lòng về chính sách lương nhưng chính sách thưởng lại được khá nhiều người đánh giá cao, đặc biệt là việc thưởng phạt khá rõ ràng, được công bố công khai, tiêu chí khen thưởng hợp lý. Khoản tiền thưởng hàng tháng này đóng góp không nhỏ vào tổng thu nhập của nhân viên.

• *Chính sách phúc lợi*

Tất cả các nhân viên làm việc trong khách sạn Sao Biển đều được tham gia bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội, tham gia công đoàn và được hưởng chế độ trợ cấp cho người lao động theo luật Bảo hiểm xã hội quy định.

- *Bảo hiểm xã hội (BHXH)*: Các chế độ trợ cấp cho nhân viên làm việc tại khách sạn bao gồm: trợ cấp ốm đau, trợ cấp thai sản, bệnh nghề nghiệp, hưu trí, tử tuất.

+ Chế độ trợ cấp ốm đau:

Nhân viên đã đóng BHXH dưới 15 năm: hưởng 30 ngày lương/năm.

Nhân viên đã đóng 15 năm < BHXH < 30 năm: hưởng 40 ngày lương/năm.

Nhân viên đã đóng BHXH trên 30 năm: hưởng 50 ngày lương/năm.

+ Chế độ trợ cấp thai sản:

Trong thời gian có thai, người lao động được nghỉ việc đi khám thai 3 lần, mỗi lần 1 ngày.

Trong trường hợp sảy thai thì được nghỉ 20 ngày nếu thai dưới 3 tháng, 30 ngày nếu thai từ 3 tháng trở lên.

Nghỉ hộ sản 6 tháng để nuôi con

+ Chế độ trợ cấp nuôi con ốm: Nhân viên chỉ được hưởng trợ cấp 75% mức lương cơ bản đã đóng BHXH, số ngày nghỉ được trợ cấp: 20 ngày/năm đối với con dưới 3 tuổi; 15 ngày/năm đối với con từ 3 – 7 tuổi.

Thời gian tối đa hưởng chế độ ốm đau trong một năm được tính theo ngày làm việc không kể ngày nghỉ lễ, nghỉ tết, nghỉ hằng tuần theo quy định. Thời gian này được tính kể từ ngày 1/1 đến ngày 31/12 của năm dương lịch, không phụ thuộc vào thời điểm bắt đầu tham gia BHXH của người lao động.

+ Chế độ trợ cấp tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp: Người lao động bị nạn trong các trường hợp sau đây được hưởng trợ cấp tai nạn lao động:

- Bị tai nạn trong giờ làm việc, nơi làm việc kể cả làm việc ngoài giờ do yêu cầu của người sử dụng lao động.

- Bị tai nạn ngoài nơi làm việc khi thực hiện công việc theo yêu cầu của người sử dụng lao động.

- Bị tai nạn trên tuyến đường đi và về nơi ở đến nơi làm. Tùy theo mức suy giảm khả năng lao động mà được hưởng mức độ trợ cấp.

+ Chế độ hưu trí: Người lao động được hưởng chế độ hưu trí hàng tháng khi nghỉ việc mà có một trong các điều kiện sau đây:

- Nam đủ 60 tuổi, nữ đủ 55 tuổi.

- Nếu được đóng BHXH đủ 15 năm thì được hưởng trợ cấp 2%.

+ Chế độ tử tuất:

- Người lao động đang làm việc, người lao động nghỉ việc chờ giải quyết chế độ hưu trí, người lao động đang hưởng lương hưu hoặc trợ cấp tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp hàng tháng khi chết thì người lao động được hưởng tiền mai táng bằng 8 tháng lương tối thiểu.

- Theo qui định của BHXH khi thanh toán phải đủ các chứng từ thực tế khi trợ cấp

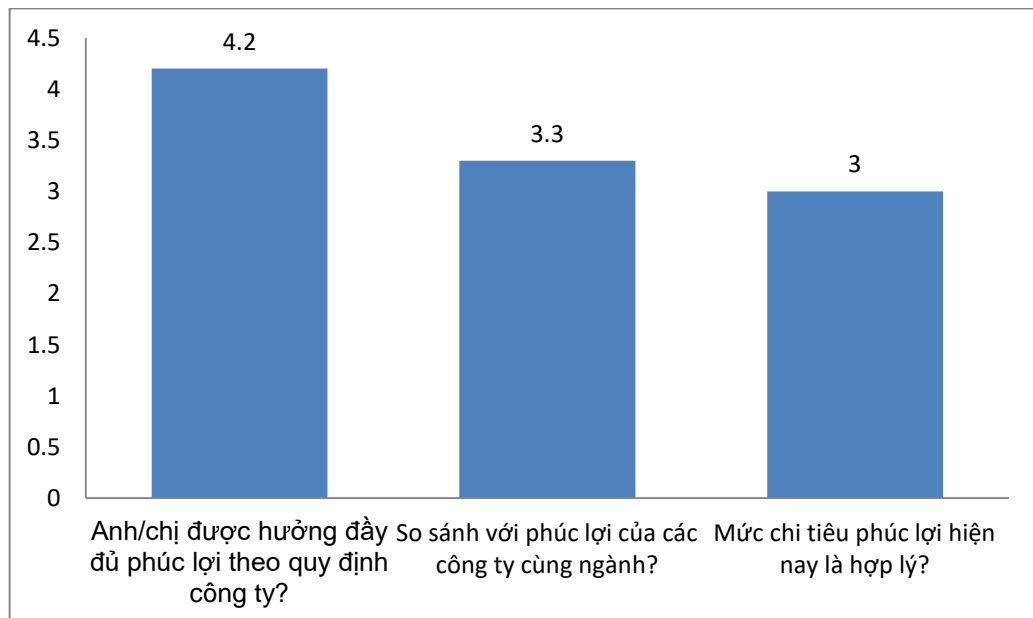
- *Bảo hiểm y tế (BHYT)*: Người lao động sẽ được cấp thẻ BHYT để được khám chữa bệnh khi có nhu cầu. Người có thẻ BHYT được hưởng các chế độ theo quy định như khám, chữa bệnh nội và ngoại trú.

- *Kinh phí Công đoàn*: được chi cho các nội dung sau:

- Chi cho các hoạt động văn hóa văn nghệ và các phong trào thể dục thể thao.
- Chi vào các dịp lễ: Quốc tế phụ nữ, quốc tế lao động
- Chi các khoản ma chay, cưới hỏi, thăm hỏi nhân viên hay người nhà của nhân viên ốm đau.

Đồng thời kinh phí công đoàn cũng góp phần ủng hộ quỹ nhân đạo như quỹ vì người nghèo, quỹ nạn nhân chất độc màu da cam,...Góp phần cung quỹ phúc lợi cho cho cán bộ công nhân viên tham quan, đi du lịch, giải trí.

Đánh giá:



Hình 2.4: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách phúc lợi

*Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát*

Hiện nay khách sạn thực hiện khá đầy đủ chế độ với người lao động, đặc biệt là việc đóng đầy đủ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, điều này khiến nhân viên yên tâm công tác vì các quyền lợi cơ bản của mình được đảm bảo. Mức chi tiêu phúc lợi được quy định của khách sạn khá hợp lý và được rất nhiều

người ủng hộ, họ cảm thấy phúc lợi tại khách sạn Sao Biển hơn hẳn so với các khách sạn khác mà họ biết.

### 2.3.2.2 Động viên về tinh thần:

- Văn hóa doanh nghiệp

Khách sạn đã xây dựng được nét văn hóa đặc trưng, các phong cách ứng xử: tổ chức thăm hỏi, động viên người lao động khi họ bị ốm đau hay gặp chuyện không vui; tặng quà cho người lao động vào các ngày lễ tết; mừng tuổi đầu năm; tổ chức các chương trình giao lưu văn nghệ, thể dục, thể thao; có ý thức giữ gìn vệ sinh nơi làm việc.

Bảng 2.4: Các khoản chi tiêu phúc lợi, giai đoạn 2013 – 2016

TT	Các khoản chi	Số tiền (đồng)			
		2013	2014	2015	2016
1	Hiếu	4.500.000	6.000.000	3.500.000	4.000.000
2	Hi	8.400.000	12.000.000	13.500.000	9.000.000
3	Thăm hỏi	4.200.000	7.000.000	6.500.000	8.000.000
4	Các chương trình văn nghệ, thể dục, thể thao	13.680.000	22.000.000	18.000.000	25.000.000
5	Mừng tuổi đầu năm	49.200.000	83.000.000	105.000.000	100.000.000

*Nguồn: Phòng hành chính – Khách sạn Sao Biển*

Khách sạn đã có sự đầu tư rất lớn cho các hoạt động phúc lợi này, xây dựng được môi trường làm việc năng động, thân thiện, mối quan hệ giữa cấp

trên với cấp dưới khá tốt, mọi người luôn giúp đỡ lẫn nhau, thái độ làm việc nghiêm túc, có tính kỷ luật.

Bên cạnh việc chăm lo đời sống vật chất, khách sạn còn quan tâm đến đời sống tinh thần cho nhân viên. Hàng năm, vào các dịp lễ như 30/4, 1/5, Quốc khánh, Giáng sinh, Tết dương lịch... Khách sạn tổ chức các hoạt động vui chơi, giải trí cho tất cả các nhân viên như: tổ chức văn nghệ với sự góp mặt của các ca sĩ, nghệ sĩ nổi tiếng, tổ chức những phong trào thể dục thể thao, giao lưu với các đơn vị, cơ sở và các tổ chức thuộc trong và ngoài tỉnh. Vào dịp lễ 8/3, 20/10 ngày của chị em phụ nữ khách sạn tổ chức cho nhân viên thi tìm hiểu ngành, tổ chức cho các nhân viên nữ cắm hoa, nấu ăn... Do tính chất ngành nghề, lĩnh vực hoạt động theo mùa vụ nên vào mùa du lịch hay mùa cưới thì nhân viên phải làm việc rất tích cực, phải thường xuyên tăng ca, chập ca để đảm bảo đủ số lượng nhân viên phục vụ khách một cách chu đáo và chất lượng. Vì vậy vào những tháng trái mùa, khách sạn thường tổ chức cho nhân viên đi tham quan du lịch ở những địa danh nổi, hay đi chùa sau dịp lễ tết,... Các hoạt động này đã tạo điều kiện để mọi người được gặp gỡ, giao lưu trò chuyện, là dịp để quan tâm, chia sẻ những vấn đề trong cuộc sống và học tập kinh nghiệm lẫn nhau. Đồng thời đây cũng là dịp để khách sạn thể hiện sự quan tâm đối với nhân viên, là dịp để khách sạn thúc đẩy nhân viên nhiệt tình hơn với công việc thông qua việc quan tâm đến phúc lợi của họ.

**• Môi trường làm việc – điều kiện vật chất**

- Khách sạn hiện có đầy đủ cơ sở vật chất kỹ thuật để hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc, các phòng làm việc đều được trang bị hệ thống máy lạnh, điều hòa, đèn chiếu sáng đầy đủ. Các nhân viên văn phòng đều có máy tính riêng cùng với các đồ dùng cần thiết để thực hiện công việc của

mình. Ngoài ra mỗi phòng còn được trang bị máy in, máy photo để thuận lợi cho việc in ấn, sao chép tài liệu phục vụ cho công việc chuyên môn.

Ngoài những trang thiết bị cơ bản đó còn có các thiết bị riêng để hỗ trợ công việc của từng bộ phận. Bộ phận bếp còn có lò vi sóng, máy làm bánh, lò nướng, kho lạnh, tủ lạnh, máy làm đá... để giải phóng sức lao động, giảm các thao tác trong quy trình nghiệp vụ.

- Cách bố trí trong mỗi phòng làm việc cũng được khách sạn quan tâm đầu tư: máy móc thiết bị, bàn ghế, tủ được bố trí có trật tự, phù hợp, mỗi cá nhân người lao động đều cảm thấy được làm việc trong không gian thoải mái, tiện nghi.

- Ngoài việc cung cấp các cơ sở vật chất khác nhau như tiền bạc, vật chất, thông tin cần thiết để đảm bảo an toàn thành công việc, nhân viên còn được giao toàn quyền giải quyết công việc của mình và chịu trách nhiệm trước Giám đốc nên họ hết lòng với công việc. Nhân viên cảm thấy được động viên khi hoàn thành xuất sắc một công việc cụ thể hay giải quyết một vấn đề.

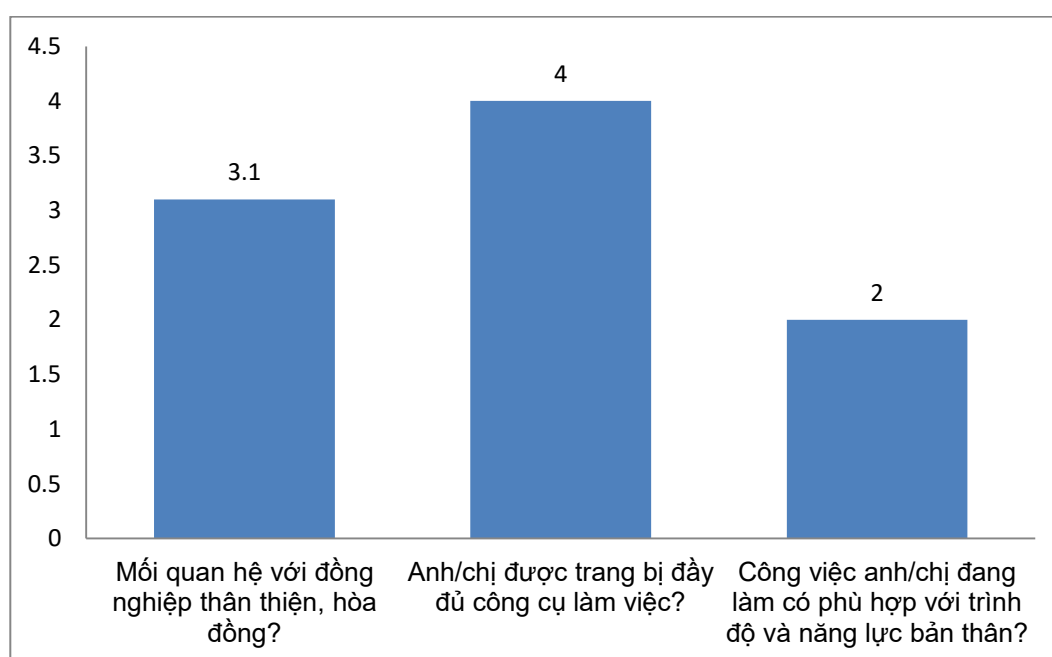
Ngoài ra nhân viên còn được đóng góp ý kiến, chia sẻ kinh nghiệm giải quyết công việc – điều này làm thỏa mãn cái tôi cá nhân của mỗi thành viên, nhân viên cảm thấy công việc mình làm có ý nghĩa và tạo điều kiện cho các thành viên có cơ hội học tập lẫn nhau trong công việc.

Trong công việc nhân viên trong khách sạn đều có quyền tự chủ trong công việc, được lựa chọn phương pháp làm việc phù hợp với quy định của khách sạn không làm ảnh hưởng đến lợi ích chung toàn khách sạn.

- Bầu không khí làm việc trong khách sạn rất hài hòa, thoải mái, luôn có những tiếng cười nên nhân viên cảm thấy vui vẻ hơn, năng động hơn. Các nhân viên sống trong tập thể đoàn kết, thân ái, quan tâm lẫn nhau, hiểu nhau, tôn trọng nhau. Đây là điểm đặc biệt có ý nghĩa để giữ chân nhân viên, giúp

nhân viên gắn bó lâu dài với khách sạn. Hỏi ý kiến một số nhân viên rằng nếu có một công việc tốt hơn nhưng lại làm việc trong một môi trường không mấy thân thiện, và hòa đồng thì quyết định của họ là ở lại nơi làm việc cũ vì thay đổi môi trường làm việc là một điều không hề đơn giản, với công việc mới họ phải làm quen từ đầu, không quen với cách làm việc mới. Năm bắt được điều này khách sạn luôn tạo điều kiện để nhân viên có dịp hiểu nhau hơn nữa.

### Đánh giá



Hình 2.7: Mức độ hài lòng của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp, điều kiện vật chất và môi trường làm việc

*Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát*

Nhìn chung về mặt trang thiết bị của Khách sạn như đã nói ở trên là rất đầy đủ, giúp nhân viên hoàn thành công việc được giao một cách thuận lợi.

Ảnh hưởng từ phong cách làm việc của ban lãnh đạo nên không khí làm việc tại khách sạn tương đối hòa đồng, thân thiện.



Tuy nhiên khách sạn đang có điểm trừ trong công tác tuyển dụng, 30% nhân viên làm tại khách sạn là không đúng chuyên ngành đào tạo, điều này cũng gây khó khăn rất nhiều cho quá trình làm việc của nhân viên, đặc biệt là quá trình làm quen công việc khi mới được tuyển.

• ***Phong cách lãnh đạo***

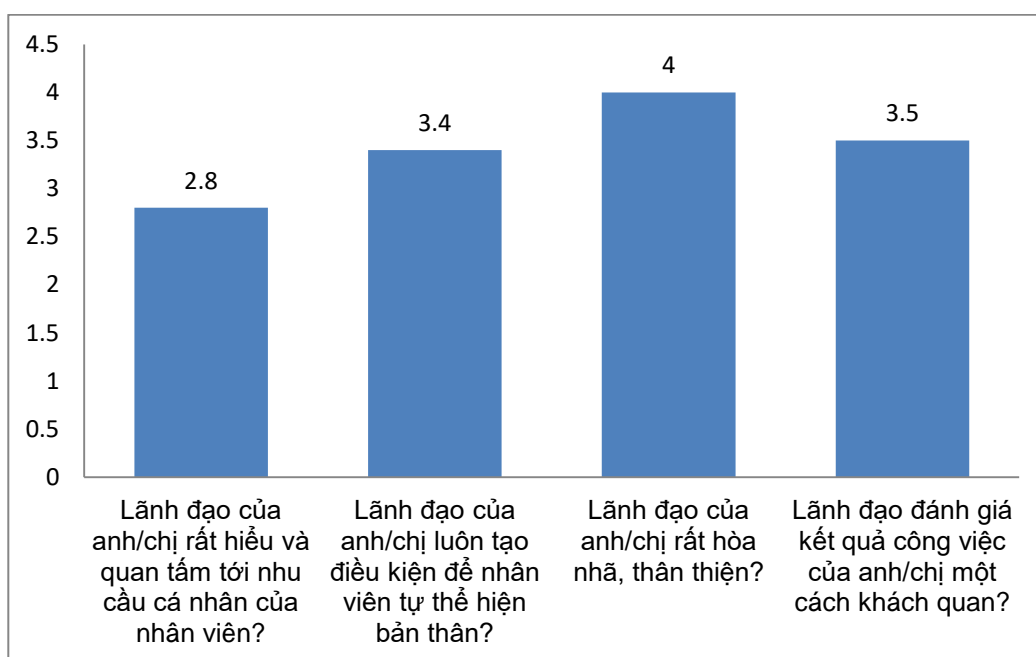
Giám đốc khách sạn là người lãnh đạo theo phong cách dân chủ, quyết định dựa trên sự tham khảo ý kiến của nhân viên, nhân viên được khuyến khích đóng góp ý kiến của bản thân trong các cuộc họp hoặc thông qua hòm thư góp ý.

Ban lãnh đạo luôn cung cấp thông tin đầy đủ khiến nhân viên có tính chủ động, sáng tạo, nghĩ ra các đề xuất hay để giúp lãnh đạo ra quyết định quản lí. Như vậy là họ đã tạo điều kiện, hoàn cảnh, tín nhiệm nhân viên để nhân viên thấy rằng mình cũng có tiếng nói riêng trong tập thể, có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định quản lí của cấp trên. Từ đó động lực làm việc của nhân viên ngày càng cao. Họ cố gắng phấn đấu hơn nữa trong công việc để hoàn thiện bản thân, thể hiện cái tôi cá nhân.

Không chỉ tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tính dân chủ mà ban lãnh đạo khách sạn còn quan tâm đến đời sống của nhân viên, có những phần quà động viên hỏi thăm nhân viên những lúc ốm đau, hay người thân trong gia đình của nhân viên. Điều này làm cho nhân viên thấy được sự quan tâm của cấp trên, đó cũng là yếu tố thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn trong công việc.

Bên cạnh đó còn là sự công bằng, bình tĩnh trong cách xử lí đối với các tình huống phát sinh, yếu tố này phần nào sẽ trấn an nhân viên, làm cho nhân viên tin tưởng hơn, làm việc cũng cố gắng hơn.

Đánh giá:



Hình 2.6: Mức độ hài lòng của nhân viên về phong cách lãnh đạo

*Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát*

Đa phần Ban lãnh đạo Khách sạn, các trưởng phòng, trưởng bộ phận đều còn khá trẻ nên có phong cách lãnh đạo theo lối sống mới, chú trọng tới nhu cầu cá nhân của nhân viên, tạo cơ hội cho nhân viên được thể hiện năng lực của bản thân. Ban lãnh đạo cũng rất thân thiện với nhân viên, thường xuyên trao đổi và tìm hiểu các nhu cầu của cá nhân nhân viên, đánh giá kết quả công việc của họ một cách khách quan và chân thực nhất.

• *Chính sách đào tạo – phát triển*

Do yêu cầu và tính chất công việc đòi hỏi đa số nhân viên được tuyển dụng vào làm việc tại khách sạn phải có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nhất định. Tuy nhiên muốn có một đội ngũ nhân với chất lượng tốt không phải là điều đơn giản vì không phải nhân viên nào khi mới vào làm việc tại khách sạn cũng có trình độ cao, mà việc này còn phụ thuộc rất nhiều vào chính sách đào tạo của khách sạn.

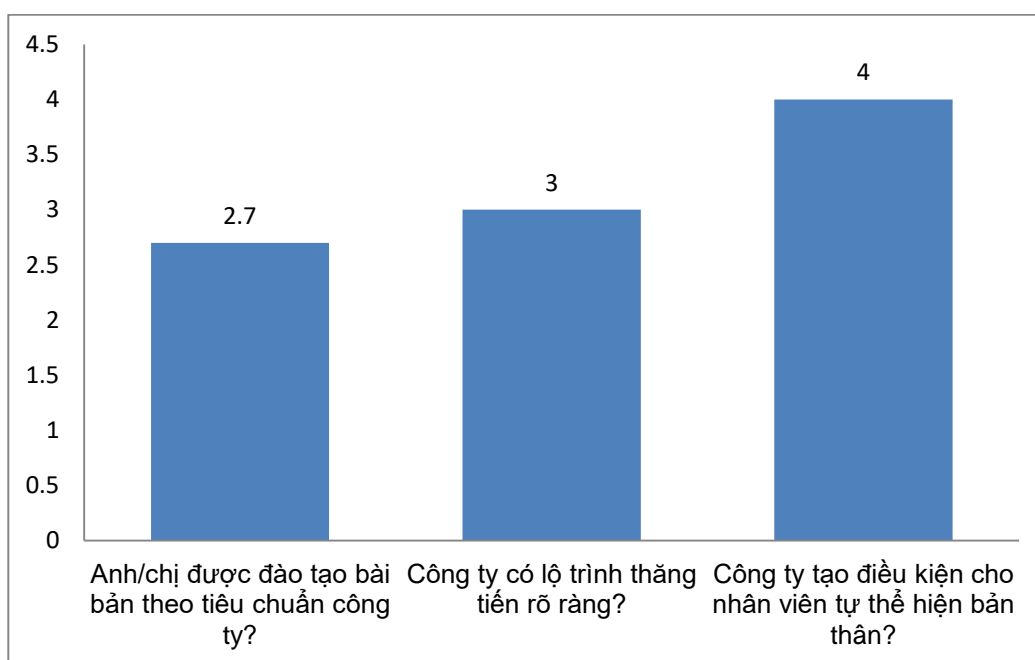
Nhân viên muốn thực hiện tốt công việc được giao đòi hỏi phải có nhân viên có kỹ năng thành thạo và kinh nghiệm là cần thiết. Hơn nữa hoạt động kinh doanh của khách sạn khá đa dạng nên đây là hoạt động quan trọng. Do đó để tạo năng suất lao động tốt, phát huy được hiệu quả công việc của nhân viên đòi hỏi cá nhân mỗi người phải học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc qua sự chỉ đạo, kèm cặp, chỉ bảo của người quản lý cấp cao, có kinh nghiệm làm việc. Ở khách sạn thì lãnh đạo trực tiếp quản lý và trưởng các bộ phận là người chịu trách nhiệm kèm cặp, chỉ bảo cho nhân viên.

Ngoài ra khi có những thay đổi trong quy trình nghiệp vụ hoặc khi có những thông tin cần thiết liên quan trực tiếp đến công việc thì khách sạn cử người đi học ở các trường chính quy, các lớp đào tạo nghiệp vụ ngắn hạn, cử người sang nước ngoài để học hỏi kinh nghiệm. Việc này giúp nhân viên cập nhật thông tin kịp thời, chính xác, nhanh chóng để hoàn thành công việc được giao.

Để giải quyết vấn đề về trình độ ngoại ngữ của nhân viên, hiện nay khách sạn đang tổ chức lớp học ngoại ngữ tại khách sạn, lớp học được hoạt động dưới sự chỉ dạy của các giáo viên mời từ các trung tâm ngoại ngữ và khách sạn cũng bố trí thời gian thích hợp tạo điều kiện cho nhân viên tham gia một cách thuận tiện nhất.

Bên cạnh đó khách sạn còn cho nhân viên tham dự các buổi hội nghị, hội thảo được tổ chức trong và ngoài thành phố.

Đánh giá:



Hình 2.5: Mức độ hài lòng của nhân viên về chính sách đào tạo – phát triển

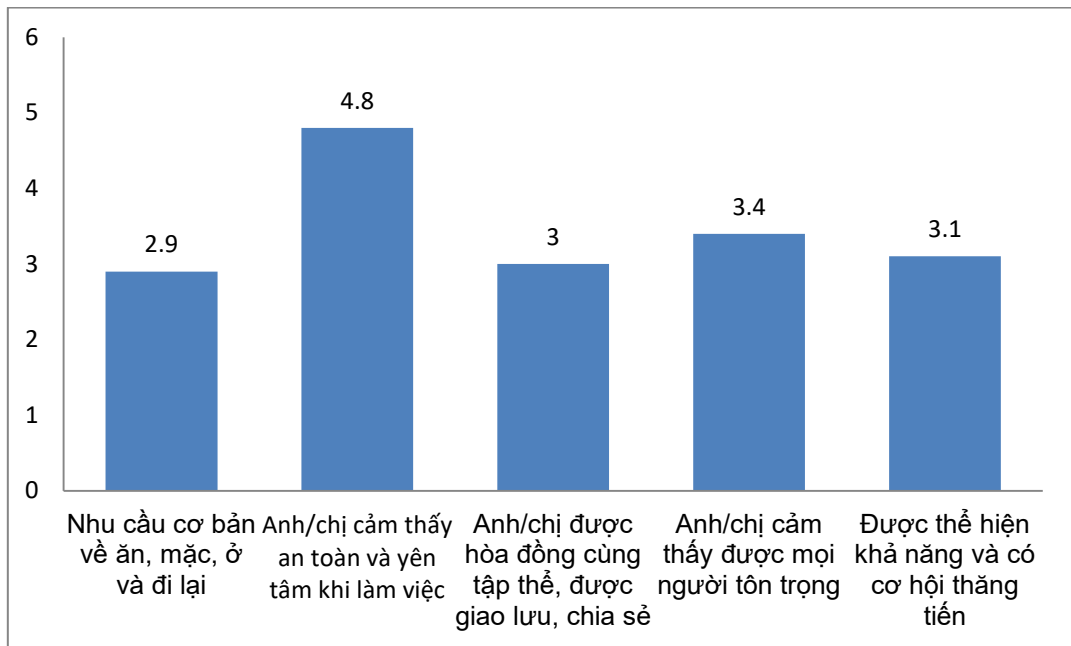
*Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát*

Chính sách hiện nay của Khách sạn khi tuyển người mới là được hướng dẫn chỉ bảo bởi các nhân viên có kinh nghiệm hoặc cấp trên trực tiếp của họ. Tuy nhiên không phải ai cũng tận tâm chỉ bảo người khác, điều này khiến một số nhân viên mới nắm bắt công việc tương đối chậm. Tuy vậy Khách sạn cũng có được điểm cộng nhờ chương trình đào tạo ngoại ngữ cho nhân viên ngoài giờ làm, được nhân viên hết sức hưởng ứng, rất nhiều người đã theo học và cải thiện được vốn ngoại ngữ của mình, tự tin giao tiếp cùng khách nước ngoài.

Đồng thời khách sạn cũng rất chú trọng trong việc tạo điều kiện cho nhân viên thể hiện bản thân, bất kỳ nhân viên nào có ý kiến đóng góp đều có thể trình bày với cấp trên trực tiếp hoặc ban lãnh đạo. Những ý kiến đóng góp hữu ích còn là một trong các điều kiện xét thưởng và tăng bậc lương trước thời hạn hoặc xét thăng chức.

**2.4 Đánh giá chung về tạo động lực cho nhân viên tại Khách sạn Sao Biển**

### 2.4.1 Mức độ hài lòng của người lao động với các nhân tố tạo động lực lao động



Hình 2.8: Mức độ hài lòng của nhân viên về công tác tạo động lực lao động tại khách sạn Sao Biển

*Nguồn: Tổng hợp và phân tích kết quả phiếu khảo sát*

Dựa trên tháp nhu cầu của Maslow, trong luận văn đã đưa ra câu hỏi khảo sát để nhân viên khách sạn Sao Biển đánh giá theo 5 nhu cầu cơ bản của con người. Ngoài vấn đề về lương thì nhân viên đánh giá khá tốt về công tác tạo động lực hiện nay, đặc biệt là vấn đề đảm bảo an toàn cho nhân viên trong quá trình công tác. Điều này góp phần không nhỏ vào thái độ làm việc tích cực của nhân viên.

## **2.4.2 Các mặt tích cực và hạn chế trong công tác tạo động lực lao động tại Khách sạn Sao Biển**

### **2.4.2.1 Mặt tích cực**

- Nội quy, quy chế của khách sạn được quy định rõ ràng bằng văn bản và được phổ biến tới người lao động ngay ngày đầu tiên tiếp nhận công việc, tạo tâm lý thoải mái cho người lao động, đồng thời với những nội dung chưa hợp lý cũng sẽ được điều chỉnh lại theo ý kiến đóng góp của nhân viên cho phù hợp.

- Môi trường làm việc và trang thiết bị đáp ứng được nhu cầu cơ bản nhất cho quá trình làm việc của nhân viên.

- Tính chất ổn định công việc và vị trí cho người lao động tương đối cao, khiến cho nhân viên yên tâm công tác, đặc biệt là các trường hợp nghỉ thai sản của chị em phụ nữ.

- Về cơ bản có sự bố trí đúng chuyên môn cho công việc của nhân viên, đặc biệt là các vị trí trong Ban giám đốc, trưởng phòng, trưởng bộ phận là phải có bằng chuyên ngành khách sạn – nhà hàng.

- Luôn tạo điều kiện tốt nhất cho nhân viên có cơ hội thăng tiến, đặc biệt là nhân viên có thâm niên, gắn bó lâu dài với Khách sạn.

- Hàng năm nhiều nhân viên có cơ hội được đào tạo thêm về chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ và năng lực quản lý. Đặc biệt là chính sách đào tạo ngoại ngữ cho nhân viên rất được hưởng ứng.

- Công tác đánh giá hiệu quả công việc thực hiện định kỳ, có tiêu chí rõ ràng, khách quan và có kế hoạch cụ thể.

- Chế độ khen thưởng của khách sạn được nhân viên đánh giá khá cao, các chính sách phúc lợi cũng đảm bảo.

#### 2.4.2.2 Hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế

Bên cạnh những mặt tích cực đã được nêu trên thì công tác tạo động lực lao động của khách sạn Sao Biển cũng tồn tại một số những hạn chế sau:

- Quy chế tiền lương chưa thực sự làm hài lòng người lao động.
- Vẫn còn một bộ phận lao động được tuyển vào làm không đúng chuyên ngành đào tạo, gây tâm lý chán việc.
- Việc đào tạo chuyên môn chưa có kế hoạch cụ thể, chưa đáp ứng được yêu cầu của người lao động.

Các hạn chế đã nêu là do các nguyên nhân chủ yếu sau:

- Ban lãnh đạo, đặc biệt là những người có quyền ra quyết định cuối cùng đều là những người lớn tuổi ( trên 60 tuổi) nên không cập nhật kịp thời các tri thức và kỹ năng về đãi ngộ nhân sự một cách khoa học, hiện đại.
- Hệ thống lương, thưởng không áp dụng theo năng suất lao động, hiệu quả và chất lượng công việc mà dựa chủ yếu vào mức lương tối thiểu, kèm theo đó là các hệ số được tính dựa vào chức vụ, bằng cấp và thâm niên.
- Chưa thực sự coi thưởng là một phần chính trong thu nhập của người lao động.
- Chưa có một chương trình đào tạo chuyên môn cho cả cấp quản lý và nhân viên theo quy chuẩn để phù hợp với yêu cầu công việc tại khách sạn.
- Chưa chú trọng đến sự phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo và công việc của nhân viên khi đưa ra quyết định tuyển dụng.

### **CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC**

#### **TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN Ở KHÁCH SẠN SAO BIỂN**

### **3.1.Mục tiêu và phương hướng phát triển của Khách sạn Sao Biển**

Với vị trí địa lý thuận lợi và tài nguyên du lịch phong phú. Hải Phòng đang là điểm du lịch được đông đảo khách du lịch trong nước và trên thế giới tìm đến. Trong 9 tháng đầu năm 2016, Hải Phòng đã đón hơn 4 triệu lượt khách du lịch trong nước và quốc tế. Số lượng khách quốc tế đến Việt Nam theo dự báo đến 2017 sẽ là 4,5 triệu lượt khách. Hơn nữa số khách đến từ các nước giàu sẽ tăng nhanh, số ngày lưu trú ở Việt Nam sẽ nhiều hơn, chi tiêu ở Việt Nam sẽ lớn hơn. Chính vì vậy nhu cầu sử dụng khách sạn là rất cao trong tương lai, không chỉ về số lượng mà yêu cầu về chất lượng.

Trong khi đó Hải Phòng mới chỉ có 1 khách sạn là Pearl River đạt tiêu chuẩn 5 sao, khách sạn đạt tiêu chuẩn 4 sao cũng rất ít. Vì vậy để đáp ứng nhu cầu của khách du lịch trong tương lai, yêu cầu đặt ra là phải xây dựng các khách sạn mới và nâng cao chất lượng các khách sạn hiện có. Từ nay cho đến 2020 ngành kinh doanh khách sạn ngày càng có triển vọng, đem lại nhiều lợi nhuận không chỉ cho các nhà kinh doanh mà còn cho cả thành phố.

Với định hướng phát triển du lịch chung của Hải Phòng, Công ty cổ phần đầu tư và du lịch Gia Minh dự kiến sẽ xây dựng một khách sạn Sao Biển 2 đạt tiêu chuẩn 5 sao. Để đáp ứng về nhân lực cho khách sạn mới, khách sạn Sao Biển sẽ lên kế hoạch đào tạo nhân lực tại khách sạn, đặc biệt là các vị trí chủ chốt, đảm bảo đáp ứng theo tiêu chuẩn 5 sao quốc tế.

### **3.2.Các đề xuất và kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên tại Khách sạn Sao Biển**

#### **3.2.1 Nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ quản lý**



Công ty cần nâng cao năng lực cho người lao động, đặc biệt là đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác Quản trị nhân lực nói chung và đội ngũ cán bộ quản lý trực tiếp nói riêng bằng các hình thức như:

- Cử đi đào tạo các lớp ngắn hạn hoặc dài hạn, đào tạo tại các trường chính quy trong nước hoặc đào tạo ở nước ngoài...

- Tham gia các hội thảo về cách thức quản trị nhân lực, các hội thảo về công tác tạo động lực cho người lao động trong tổ chức...

### **3.2.2 Hoàn thiện hệ thống lương, thưởng, phúc lợi lao động**

- **Tiền lương:** Hiện nay khách sạn đã có công thức tính lương khá hoàn thiện, căn cứ vào cấp bậc, bằng cấp và thâm niên, hệ số lương cũng được đánh giá là hợp lý. Tuy nhiên, theo một số đánh giá của nhân viên, đặc biệt là những người đã nghỉ việc được phỏng vấn thì đều cho rằng mức lương tối thiểu của Khách sạn tương đối thấp so với mặt bằng chung của ngành. Vì vậy khách sạn nên điều chỉnh lại mức lương cho hợp lý. Đồng thời một số người cũng nhận xét, tiền lương phải gắn chặt với tình hình lạm phát. Công ty phải theo dõi tình hình biến động của lạm phát, của việc tăng giá cả các mặt hàng tiêu dùng từ đó điều chỉnh tiền lương theo kịp tỷ lệ lạm phát, đảm bảo giá trị thực tế của tiền lương. Ngoài ra Khách sạn có thể áp dụng thêm hình thức tính lương căn cứ vào hiệu quả công việc thay vì chỉ áp dụng mức lương tối thiểu như hiện tại

- **Tiền thưởng:** Để tiền thưởng thực sự công bằng và là đòn bẩy vật chất tạo động lực lớn lao cho người lao động, Khách sạn cần xây dựng các tiêu chí xét thưởng có tính định lượng cao hơn. Không nên chỉ dừng lại ở việc khen thưởng khuyến khích đối với cá nhân, khách sạn nên có những hình thức khen thưởng cho bộ phận có thành tích xuất sắc trong tháng và trong cả năm. Mức thưởng có thể là 1 - 2 triệu đồng/tháng và từ 5 - 7 triệu đồng/năm, Ban giám đốc sẽ là những người trực tiếp xét thưởng. Việc thưởng cho cả bộ phận có tác dụng kích thích tinh thần làm việc tập thể, trách nhiệm đối với công việc chung, thúc đẩy sự tương trợ giúp đỡ lẫn nhau vì mục đích chung, qua đó gắn kết các cá nhân của tập thể với nhau, tạo sức mạnh to lớn để vượt qua những nhiệm vụ khó khăn. Khách sạn cũng nên có những tiêu chí xét thưởng để đưa thưởng thành một phần chính trong tổng thu nhập của người lao động vì theo kết quả phỏng vấn, nhiều người coi trọng vấn đề tiền thưởng hơn tiền lương rất nhiều. Đặc biệt là trong ngành khách sạn, khi mà nhân viên rất thường nhận được tiền tip của khách hàng.

- **Phúc lợi:** Duy trì việc tham gia BHXH đầy đủ cho người lao động, chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản trợ cấp (nếu có) cho họ. Các khoản phí BHXH, các khoản trợ cấp, các khoản phải giảm, phải trừ cần được tính rõ ràng và cụ thể trong bảng lương nhân viên hàng tháng để người lao động có thể kiểm tra hoặc thắc mắc. Các trưởng phòng và trưởng bộ phận nên thường xuyên trao đổi thông tin với nhân viên trong bộ phận của mình để nắm bắt nhanh nhạy và kịp thời tổ chức thăm hỏi người lao động khi ốm đau, hoặc khi gia đình có chuyện hiếu, hỉ. Vào các dịp đặc biệt như ngày thành lập công ty, các ngày lễ, tết... , ngoài việc tổ chức các chương trình giao lưu văn nghệ, khách sạn có thể tổ chức thêm các chương trình bốc thăm trúng thưởng để có những phần quà cho người lao động.

### **3.2.3 Quan tâm tới hoạt động tiếp nhận và bố trí nhân lực, tạo điều kiện cho người lao động phát triển**

Sau khi tuyển dụng Khách sạn cần quan tâm đến việc đón tiếp nhân viên mới để tạo cho họ ấn tượng tốt đẹp về Khách sạn, giúp họ làm quen nhanh chóng hơn với công việc, từ đó mà nâng cao hiệu quả công việc.

Giúp người lao động thiết lập mục tiêu của bản thân, mục tiêu đó phải trùng với mục tiêu phát triển của khách sạn và mục tiêu đó không quá gần hoặc quá xa vời với họ mà chỉ cần có sự nỗ lực cố gắng họ có thể đạt được nó. Việc thiết lập được mục tiêu cụ thể và hiệu quả có thể tạo động lực cho người lao động.

Khách sạn nên căn cứ vào các kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động và khả năng phát triển trong tương lai của họ để phân công công việc phù hợp. Khi phân công công việc phải rõ ràng, không có sự chồng chéo trong các nhiệm vụ mà họ phải thực hiện. Khi giao việc cho người lao động thì phải tỏ rõ niềm tin của nhà lãnh đạo rằng họ có thể làm tốt được công việc mới đó. Bên cạnh đó, có thể giao cho những người có năng lực những công việc mang tính thách thức để họ có cơ hội bộc lộ tiềm năng của bản thân. Đồng thời, trao quyền, ủy quyền hợp lý cho người lao động để họ tự chịu trách nhiệm về công việc của mình.

Quy định rõ trách nhiệm đối với công việc đó, đặc biệt là những công việc mà tập thể thực hiện thì phải quy định rõ người chịu trách nhiệm chính và phải kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc.

Luôn đảm bảo các máy móc thiết bị như: máy vi tính, máy in, máy fax... phục vụ cho công việc của người lao động đầy đủ và hoạt động tốt, không bị gián đoạn.

Một điều rất quan trọng đó là việc cân nhắc, đề bạt không chỉ với những người lao động làm việc lâu năm mà còn với những người có đủ khả năng, kiến thức, phẩm chất và lòng nhiệt tình. Việc đề bạt phải đảm bảo công bằng, hợp lý và thực hiện một cách công khai, phải dựa trên cơ sở tình hình kinh doanh của khách sạn.

#### **3.2.4 Nâng cao hiệu quả chính sách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực**

Khách sạn nên hỗ trợ nhiều hơn nữa kinh phí cho việc đào tạo nhân lực. Khi có nhiều kinh phí thì sẽ thỏa mãn được nhiều hơn nhu cầu được học tập nâng cao trình độ của người lao động. Lập kế hoạch đào tạo từ trước sao cho khớp với kế hoạch tổng thể của Khách sạn như: số lượng cần đào tạo, loại lao động, thăm dò ý kiến của người lao động để điều hòa nhu cầu của họ ... và phải dựa trên yêu cầu hoạt động kinh doanh của Khách sạn.

Kết hợp nhu cầu đào tạo của Khách sạn với nhu cầu nâng cao kiến thức của người lao động. Nên chọn những lao động trẻ, có triển vọng với công việc đang cần và đáp ứng công việc trong tương lai.

Khách sạn nên mở lớp đào tạo cho người lao động về công tác an toàn, vệ sinh lao động, đặc biệt là các bộ phận thường xuyên tiếp xúc với hóa chất. Giúp mọi người lao động hiểu được vai trò quan trọng của công tác bảo hộ lao động và hướng dẫn họ sử dụng có hiệu quả các thiết bị bảo hộ lao động. Điều này sẽ nâng cao ý thức của người lao động, phòng tránh các tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp.

Quan tâm đến hiệu quả công tác đào tạo và việc sử dụng lao động sau đào tạo. Sau khi đào tạo nên giao cho người lao động những công việc có tính thách thức cao hơn để họ có cơ hội phát huy những kiến thức đã được đào tạo của mình và có khả năng bộc lộ bản thân hơn.

#### **3.2.5 Cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động**

- Tạo không khí thân thiện đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau giữa các nhân viên bằng việc tổ chức các buổi giao lưu gặp gỡ, nâng cao sinh hoạt tinh thần và tăng sự hiểu biết, tình cảm giữa các nhân viên.

- Tạo ra một môi trường làm việc lịch sự, văn minh. Xây dựng cho nhân viên một tác phong công nghiệp nghiêm túc. Xóa bỏ những thói quen xấu của nhân viên như đi làm không đúng giờ, đi muộn về sớm, làm việc riêng trong giờ làm.

- Luôn tạo điều kiện thuận lợi cho mọi thành viên trong khách sạn phát huy năng lực của mình, tạo tâm lý đoàn kết giữa cán bộ và nhân viên trong khách sạn cùng phấn đấu vì mục tiêu chung của khách sạn.

- Lãnh đạo phải thường xuyên quan tâm tới nhân viên, tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của nhân viên, tiếp xúc động viên nhân viên làm việc. Giữa các nhân viên phải giúp đỡ nhau trong công việc, bù đắp thiếu sót của nhau để nâng cao tay nghề và hỗ trợ nhau hoàn thiện bản thân mình hơn nữa. Khách sạn xây dựng hệ thống thông tin thông suốt trong toàn khách sạn đảm bảo tính hai chiều của thông tin tránh hiện tượng thông tin sai lệch.

- Lãnh đạo khách sạn phải là người gương mẫu chấp hành nội quy của khách sạn đề ra, như thế mới làm gương cho nhân viên noi theo.

- Thường xuyên nâng cấp trang thiết bị, công cụ dụng cụ phục vụ trực tiếp cho công việc của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhất công việc của mình.

### **3.2.6 Tổ chức các phong trào thi đua, khen thưởng, khích lệ người lao động**

Tổ chức nhiều hơn nữa các hoạt động thi đua lao động giữa cá nhân, tập thể người lao động, các buổi giao lưu, các buổi sinh hoạt tập thể nhằm tạo

cơ hội cho người lao động gần nhau hơn, hiểu nhau hơn, tạo điều kiện cho sự hợp tác thuận lợi trong công việc.

Bên cạnh đó, Khách sạn có thể thông qua kỷ luật lao động để tạo động lực cho người lao động. Bất kỳ nhà quản lý nào cũng phải đối mặt với việc xử lý những sai phạm của nhân viên. Tuy nhiên, việc xử lý như thế nào cho hợp tình hợp lý đem lại hiệu quả cao trong công việc thì quả thật là vấn đề khó. Vì thế, Khách sạn cần có những quy tắc nhất định trong việc kỷ luật lao động. Việc trách phạt và kỷ luật lao động cần thực hiện nghiêm minh, công khai, công bằng nhưng cũng không nên quá thẳng tay dễ dẫn đến bầu không khí căng thẳng. Nhà quản lý cần tìm hiểu rõ nguyên nhân của sai lầm và tìm hiểu giải quyết sao cho hợp lý hợp tình nhất. Tinh thần, thái độ xây dựng và sự cảm thông với sự thất bại và sai trái của nhân viên sẽ động viên, khuyến khích và nhắc nhở nhân viên chứ không tạo ra sự căng thẳng hay tâm lý sợ hãi làm mất đi tính tự tin trong công việc.

### ***3.2.7 Hoàn thiện các kênh giao tiếp và hệ thống truyền thông nội bộ trong Khách sạn***

Ban lãnh đạo Khách sạn nên lắng nghe những ý kiến người lao động thông qua hòm thư góp ý hay những buổi thảo luận trao đổi thẳng thắn và thân thiện giữa nhà quản lý và người lao động. Các cuộc trao đổi có thể được tổ chức vào cuối tháng, có thể là 5 phút nghỉ giải lao giữa ca làm việc... Làm được điều đó, Khách sạn có thể nói đã thành công trong việc tạo tâm lý thoải mái cho nhân viên vì họ cảm thấy rằng ý kiến của mình luôn được ghi nhận mọi lúc mọi nơi.

Khách sạn nên trang bị các thiết bị như: điện thoại, e-mail, trang web và cẩm nang nội bộ... để những thông tin cần chuyển đạt có thể đến với tất cả người lao động một cách nhanh nhất. Ngoài ra, nên có những cuộc gặp gỡ

trực tiếp giữa người lao động với lãnh đạo khách sạn để họ có thể giải tỏa được những vướng mắc trong công việc và trong cuộc sống.

Xây dựng phong cách quản lý dân chủ thực sự. Ban lãnh đạo Khách sạn và các nhà quản lý nên tiếp cận nhân viên, tìm hiểu họ và thông cảm với họ. Nên tạo ra sự trao đổi thông tin hai chiều, tạo cơ hội cho mọi nhân viên cùng nắm bắt thông tin; nên cho phép nhân viên của mình tự quyết định hành động và tự chịu trách nhiệm về hành động. Hãy khuyến khích nhân viên cùng tham gia thảo luận để đưa ra các quyết định liên quan tới họ, đến công việc của họ và các vấn đề của Khách sạn như: vấn đề trả lương, thưởng - phạt, phúc lợi lao động, nội quy lao động.... Khi giao việc, hãy trao quyền để nâng cao tính chủ động, sáng tạo và trách nhiệm của người lao động. Nhà quản lý cần phải tạo điều kiện để người lao động hoàn thành nhiệm vụ, lắng nghe tâm tư nguyện vọng của họ, nên sẵn sàng đón nhận những ý kiến phê bình, góp ý của cấp dưới, từ đó, có sự điều chỉnh hành vi của cá nhân cũng như điều chỉnh các chính sách của Khách sạn cho hợp lý.

Người quản lý cũng cần biết rộng lượng và gương mẫu để định hướng hành vi cho người lao động. Họ phải là những tấm gương đi đầu và hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của khách sạn giao phó. Điều đó tạo sự tôn trọng và gây dựng niềm tin vào nhà quản lý nơi những người lao động.

## KẾT LUẬN

Con người là trung tâm của mọi hoạt động xã hội, do vậy không loại trừ bất cứ một tổ chức nào nếu tổ chức đó muốn hoạt động được tốt thì phải quan tâm đến vấn đề con người.

Một doanh nghiệp muốn phát triển tốt thì phải chú trọng công tác quản trị nhân lực. Do đặc điểm nhu cầu, tính cách, tâm sinh lý của mỗi người là khác nhau nên trong công tác quản trị đòi hỏi cả tính khoa học và tính nghệ thuật.

Tạo động lực cho người lao động là một trong những vấn đề trọng tâm của các nhà quản trị trong công tác quản trị nhân lực và sự thành công của nó quyết định đến sự thành công chung của doanh nghiệp.

Trong thời kỳ trước do đặc điểm kinh tế xã hội quyết định nên việc tạo động lực cho người lao động chỉ tập trung khuyến khích bằng vật chất nhưng ngày nay đời sống xã hội đã ngày càng được nâng cao và cải thiện nên vấn đề quan tâm của con người không phải chỉ có mỗi nhu cầu vật chất mà còn có cả nhu cầu tinh thần. Hiện tại các yếu tố tinh thần đóng vai trò hết sức to lớn trong việc tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Sự kết hợp hài hòa giữa hai yếu tố này là chìa khoá thành công của doanh nghiệp.

Khách sạn Sao Biển là một trong những khách sạn lớn của Hải phòng, trong những năm qua khách sạn đã đạt được những kết quả cao trong kinh doanh và có đóng góp không nhỏ cho ngành Du lịch Hải Phòng nói chung và Công ty cổ phần đầu tư và du lịch Gia Minh.nói riêng. Không chỉ có thế mà khách sạn còn xây dựng được thương hiệu trong ngành kinh doanh khách sạn.Sao Biển luôn là cái tên đầu tiên được nhắc đến khi nói tới khách sạn 4 sao tại Hải Phòng.Khách sạn đã sử dụng khá hợp lý nguồn nhân lực giúp cho khách sạn có thể kinh doanh một cách hiệu quả nhất là trong môi trường cạnh tranh đầy gay gắt và khốc liệt như hiện nay.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### A. Tài liệu tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2004. *Quản trị nhân lực*. NXB Lao động Xã hội. Hà Nội
2. Hoàng Văn Hải (chủ biên), Nguyễn Việt Lộc, Nguyễn Ngọc Thắng, 2013. *Ra quyết định quản trị*. NXB Đại học quốc gia Hà Nội. Hà Nội
3. Hoàng Văn Hải, 2015. *Quản trị chiến lược, tái bản lần thứ hai*. NXB Đại học quốc gia Hà Nội. Hà Nội
4. Hoàng Văn Hải, “Đổi mới chính sách đãi ngộ của các doanh nghiệp Việt Nam thời kỳ hậu gia nhập WTO”, Tạp chí Khoa học, *chuyên san Kinh tế và Kinh doanh*, số 3, 2011
5. Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (đồng chủ biên), 2010, *Giáo trình quản trị nhân lực, tái bản lần thứ ba*, NXB. Thống kê, Hà Nội.
6. Bùi Anh Tuấn, 2013. *Hành vi tổ chức*. NXB Kinh tế quốc dân. Hà Nội
7. Lê Thanh Hà, 2009. *Quản trị nhân lực*. NXB Lao động xã hội. Hà Nội.
8. Tiêu Thị Minh Hường, Lý Thị Hàm, Bùi Thị Xuân Mai, 2007. *Giáo trình tâm lý học xã hội*. NXB Lao động xã hội. Hà Nội

### B. Tài liệu tiếng nước ngoài

9. Abraham Maslow, 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*
10. David Mc Clelland's. Theory of Needs. NetMBA Business Knowledge Center. Retrieved November 29, 2013.

11. Jeanne Dininni, Management Theory of Victor Vroom. Business.com. <http://www.business.com/management/management-theory-of-victor-vroom/>. September 30, 2010
12. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory (Two Factor Theory)". NetMBA.com. Retrieved December 9, 2014.

## PHỤ LỤC

Thông tin cá nhân (Thông tin được bảo mật):						
Họ và tên:			Chức danh:			
Tuổi:			Giới tính:			
Trình độ học vấn:			Thâm niên công tác:			
Xin vui lòng đọc kỹ những câu hỏi sau và khoanh tròn vào câu trả lời đúng với quan điểm của anh/ chị theo thang điểm sau:						
1. Hoàn toàn không đồng ý		2. Không đồng ý	3. Phân vân	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý	
STT	Nội dung khảo sát	Đánh giá				
I	Tiền lương	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có thấy hài lòng với mức thu nhập của mình?	1	2	3	4	5
2	Mức lương này đã tương xứng với yêu cầu công việc?	1	2	3	4	5
3	Mức lương giữa các bộ phận, các vị trí là công bằng?	1	2	3	4	5
4	Các điều kiện xét tăng lương là hợp lý?	1	2	3	4	5
II	Tiền thưởng	1	2	3	4	5
1	Anh/chị có thấy hài lòng với mức thưởng hiện tại?	1	2	3	4	5
2	Chính sách khen thưởng được công bố rõ ràng?	1	2	3	4	5
3	Tiêu chí khen thưởng hiện nay có hợp lý?	1	2	3	4	5
III	Phúc lợi	1	2	3	4	5
1	Anh/chị được hưởng đầy đủ phúc lợi theo quy định công ty?	1	2	3	4	5
2	So sánh với phúc lợi của các công ty cùng ngành?	1	2	3	4	5
3	Mức chi tiêu phúc lợi hiện nay là hợp lý?	1	2	3	4	5
IV	Đào tạo - phát triển	1	2	3	4	5
1	Anh/chị được đào tạo bài bản theo tiêu chuẩn công ty?	1	2	3	4	5
2	Công ty có lộ trình thăng tiến rõ ràng?	1	2	3	4	5
3	Công ty tạo điều kiện cho nhân viên tự thể hiện bản thân?	1	2	3	4	5
V	Môi trường và điều kiện làm việc	1	2	3	4	5
1	Mối quan hệ với đồng nghiệp thân thiện, hòa đồng?	1	2	3	4	5
2	Anh/chị được trang bị đầy đủ công cụ làm việc?	1	2	3	4	5
3	Công việc anh/chị đang làm có phù hợp với trình độ và năng lực bản thân?	1	2	3	4	5

VI	Phong cách lãnh đạo	1	2	3	4	5
1	Lãnh đạo của anh/chị rất hiểu và quan tâm tới nhu cầu cá nhân của nhân viên?	1	2	3	4	5
2	Lãnh đạo của anh/chị luôn tạo điều kiện để nhân viên tự thể hiện bản thân?	1	2	3	4	5
3	Lãnh đạo của anh/chị rất hòa nhã, thân thiện?	1	2	3	4	5
4	Lãnh đạo đánh giá kết quả công việc của anh/chị một cách khách quan?	1	2	3	4	5
VII	Anh/chị vui lòng đánh giá mức độ hài lòng chung cho công việc hiện tại	1	2	3	4	5
1	Nhu cầu cơ bản về ăn, mặc, ở và đi lại	1	2	3	4	5
2	Anh/chị cảm thấy an toàn và yên tâm khi làm việc	1	2	3	4	5
3	Anh/chị được hòa đồng cùng tập thể, được giao lưu, chia sẻ	1	2	3	4	5
4	Anh/chị cảm thấy được mọi người tôn trọng	1	2	3	4	5
5	Được thể hiện khả năng và có cơ hội thăng tiến	1	2	3	4	5

Ngoài các đánh giá trên, anh/ chị vui lòng cho biết thêm:

1. Nhu cầu cá nhân của anh/ chị là:

- a. Công việc ổn định
- b. Thu nhập cao
- c. Khả năng thăng tiến và phát triển
- d. Khác.....

2. Mục tiêu cá nhân của anh/ chị là:

- a. Có được mức lương cao hơn
- b. Được thăng chức
- c. Mục tiêu khác:.....