

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**ĐO LƯỜNG CÁC YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC VÀ ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP
NHẪM GIA TĂNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG
NGHỆ FIVESS**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGUYỄN TƯỜNG QUY

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2254030052

KHÓA HỌC: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 6/2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**ĐO LƯỜNG CÁC YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC
LÀM VIỆC VÀ ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP
NHẪM GIA TĂNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG
NGHỆ FIVESS**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Đỗ Thị Thủy

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Tường Quy

Mã số sinh viên: 2254030052

Khóa học: 2022 - 2026

Đà Nẵng, tháng 6/2026

Đà Nẵng, ngày tháng 06 năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 – 2026

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Nguyễn Tường Quy
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2022 - 2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

**“ĐO LƯỜNG CÁC YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ ĐỀ XUẤT
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM GIA TĂNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO
NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ FIVESS”**

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

Bảng cơ sở vật chất; bảng nguồn nhân lực; bảng báo cáo tài chính; bảng báo kết
kết quả hoạt động kinh doanh,..

4. Các bảng biểu

Mức lương tối thiểu theo vùng; quy định mức đóng bảo hiểm; phân tích đối thủ
cạnh tranh; bảng chỉ tiêu đánh giá kết quả làm việc; quy định mức phụ cấp; quy định
nghỉ lễ, Tết; quy định nghỉ việc riêng; thang đo nghiên cứu; đặc điểm mẫu nguyên cứu;
mức độ đánh giá của nhân viên với các yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi; mức độ
đánh giá của nhân viên với yếu tố điều kiện làm việc;..

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. Đỗ Thị Thủy

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 02/03/2026

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận tốt nghiệp

- 25/05/2026

Giảng viên hướng dẫn



Đỗ Thị Thủy

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng phát triển, nguồn nhân lực giữ vai trò quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực được xem là yếu tố đầu vào then chốt quyết định đến hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Hiện nay, các doanh nghiệp không chỉ thu hút mà còn phải duy trì đội ngũ nhân sự vững mạnh. Bên cạnh đó, sự phát triển của khoa học công nghệ và xu hướng dịch chuyển lao động giữa các doanh nghiệp cũng đặt ra nhiều thách thức trong việc quản lý và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

Nhiều nghiên cứu cho thấy hiệu quả làm việc của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau, trong đó động lực làm việc được xem là một trong những yếu tố quan trọng thúc đẩy nhân viên nỗ lực và phát huy năng lực của mình trong công việc. Khi nhân viên có động lực làm việc cao, họ sẽ chủ động hơn trong công việc, làm việc với tinh thần trách nhiệm cao và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Ngược lại, nếu thiếu động lực làm việc, nhân viên có thể làm việc với thái độ thụ động, ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả công việc.

Trong quá trình thực tập, em nhận thấy rằng việc phân tích và đánh giá động lực làm việc của nhân viên có vai trò quan trọng trong việc đưa ra giải pháp nhằm cải thiện hiệu quả công việc và tăng cường sự gắn bó đối với tổ chức. Tuy nhiên, một số yếu tố liên quan đến việc tạo động lực làm việc cho nhân viên tại doanh nghiệp vẫn chưa được phát huy tối đa. Các chính sách như chế độ đãi ngộ, môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp cũng như sự ghi nhận thành tích của nhân viên vẫn còn những điểm cần được cải thiện để có thể khuyến khích và thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Vì vậy, dựa trên tính cấp thiết của vấn đề trong doanh nghiệp, nên em lựa chọn đề tài *“Đo lường các yếu tố tạo động lực làm việc và đề xuất một số giải pháp nhằm gia tăng động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ Fivess”* làm khóa luận tốt nghiệp. Nghiên cứu này nhằm đo lường và đánh giá các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm gia tăng động lực làm việc phù hợp, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

2.1. Mục tiêu chung

Đề tài phân tích và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS. Thông qua việc phân tích và đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, đề tài này giúp làm rõ thực trạng động lực làm việc tại công ty của nhân viên. Từ đó, dựa vào các vấn đề thực tế để đưa ra giải pháp phù hợp nhằm nâng cao động lực làm việc, nâng cao hiệu quả công việc, tăng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức và góp phần vào sự phát triển bền vững của công ty.

2.2. Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về động lực làm việc của nguồn nhân lực, gồm việc làm rõ các khái niệm, vai trò, học thuyết liên quan đến động lực làm việc.

Xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên nhằm nhận diện các yếu tố có khả năng tác động đến tinh thần, thái độ và hiệu quả làm việc. Đồng thời, đo lường mức độ ảnh hưởng và động lực làm việc của nhân viên thông qua việc thu thập và phân tích dữ liệu, xác định mức độ của tác động của từng nhân tố, từ đó làm cơ sở đánh giá vấn đề nghiên cứu.

Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên trên cơ sở kết quả nghiên cứu. Các giải pháp gắn liền với điều kiện thực tế của doanh nghiệp nhằm đảm bảo tính khả thi và phù hợp.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS. Nghiên cứu này xem xét động lực làm việc của nhân viên, từ đó đánh giá động lực làm việc trong môi trường doanh nghiệp. Trên cơ sở này, đề tài đề xuất giải pháp phù hợp nhằm nâng cao động lực làm việc.

4. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS – Số 51 Tổ Hữu, Phường Hòa Cường, Thành phố Đà Nẵng.

Phạm vi thời gian: Dữ liệu nghiên cứu được thu thập và phân tích trong vòng 12 tuần (từ ngày 02 tháng 03 năm 2026 đến ngày 24 tháng 05 năm 2026).

5. Phương pháp thu thập dữ liệu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Thu thập các thông tin và số liệu liên quan đến tình hình hoạt động của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS từ công ty, trang thông tin điện tử của công ty, sách, báo, các bài luận văn, các đề tài nghiên cứu khoa học liên quan.

5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Thu thập các thông tin và số liệu dựa trên kết quả khảo sát nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS dựa trên quá trình thu thập thông tin qua quá trình điều tra bằng bảng câu hỏi đồng thời thông qua quan sát trực tiếp của đối tượng. Đồng thời, sẽ gửi Phiếu khảo sát đến đối tượng được khảo sát.

6. Bố cục đề tài

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, tạo động lực cho nhân viên tại doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng về tạo động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

Chương 3: Đề xuất giải pháp nhằm gia tăng động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ Fivess

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn đến Quý Thầy Cô giáo Khoa Kinh tế tại Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng, những người đã tạo cơ hội cho em được học tập, được rèn luyện và được tích lũy kiến thức để em có thể hoàn thành khóa luận.

Em cũng xin lòng biết ơn đến Ban giám hiệu nhà trường, Quý Thầy Cô giáo, đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến giáo viên hướng dẫn là cô Thạc sĩ Đỗ Thị Thủy đã tận tình hướng dẫn và chỉ bảo, đồng thời đưa ra những lời khuyên hữu ích để giúp em có thể giải quyết các vấn đề cần nghiên cứu.

Bên cạnh đó, em xin trân trọng cảm ơn Quý Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS và cùng toàn thể cán bộ nhân viên trong công ty đã hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi giúp em trong quá trình thực tập, nghiên cứu tại đơn vị. Những sự hỗ trợ đó là cơ sở để em có thể hoàn thành khóa luận một cách trọn vẹn nhất.

Mặc dù bài khóa luận này được hoàn thành một cách nghiêm túc, nhưng lượng kiến thức của bản thân em còn gặp nhiều hạn chế và chưa có kinh nghiệm thực tế nên bài khóa luận này còn nhiều thiếu sót. Em rất mong được nhận sự góp ý từ Quý Thầy cô để bài khóa luận này có thể hoàn thiện hơn nữa.

Lời cuối cùng, em xin kính chúc Quý Thầy Cô giáo luôn thật nhiều sức khỏe và thành công trong công việc.

Em xin chân thành cảm ơn!

Đà Nẵng, ngày... tháng 06 năm 2026

Sinh viên thực hiện

Nguyễn Tường Quy

MỤC LỤC

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI DOANH NGHIỆP	1
1.1. Khái quát về nguồn nhân lực	1
1.1.1. Khái niệm nhân lực	1
1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực	1
1.2. Khái quát về tạo động lực làm việc	1
1.2.1. Khái niệm về động lực và tạo động lực.....	1
1.2.1.1. Động lực	1
1.2.1.2. Tạo động lực	1
1.2.2. Vai trò của động lực làm việc cho nhân viên	1
1.2.3. Các yếu tố tạo động lực	2
1.2.3.1. Yếu tố vật chất.....	2
1.2.3.2. Yếu tố phi vật chất.....	7
1.2.4. Các học thuyết về tạo động lực	9
1.2.4.1. Học thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow (Abraham H.Maslow)	9
Bottom of Form.....	11
1.2.4.2. Thuyết hai yếu tố của Herzberg.....	11
1.2.4.3. Thuyết kỳ vọng của Vroom	14
1.2.4.4. Thuyết công bằng của J. Stacy Adams	15
1.2.5. Các mô hình nghiên cứu về tạo động lực làm việc của nhân viên.....	15
1.2.5.1. Mô hình nghiên cứu 1.....	15
1.2.5.2. Mô hình nghiên cứu 2.....	16
1.2.5.3. Mô hình nghiên cứu 3.....	17
1.2.5.4. Kết luận chung	18
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ FIVESS	19

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.....	19
2.1.1. Thông tin chung	19
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	19
2.1.3. Lĩnh vực/sản phẩm kinh doanh.....	20
2.1.4. Phân tích sơ đồ bộ máy tổ chức	20
2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức	20
2.1.4.2. Chức năng, nhiệm vụ từng phòng ban	20
2.2. Phân tích các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS	21
2.2.1. Môi trường vi mô	22
2.2.1.1. Khách hàng.....	22
2.2.1.2. Nhà cung cấp	22
2.2.1.3. Đối thủ cạnh tranh	22
2.2.2. Môi trường vĩ mô	25
2.2.2.1. Môi trường kinh tế.....	25
2.2.2.2. Môi trường chính trị - pháp luật.....	26
2.2.2.3. Môi trường văn hóa – xã hội	27
2.2.2.4. Môi trường tự nhiên	27
2.2.2.5. Môi trường công nghệ.....	28
2.3. Phân tích các nguồn lực của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh	28
2.3.1. Cơ sở vật chất.....	28
2.3.2. Nguồn nhân lực	30
2.3.3. Nguồn lực tài chính	32
2.3.4. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh	36
2.4. Thực trạng về động lực của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.....	38
2.4.1. Các yếu tố vật chất ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên	38

2.4.1.1. Tiền lương.....	38
2.4.1.2. Tiền thưởng.....	41
2.4.1.3. Phúc lợi và các chế độ đãi ngộ.....	41
2.4.2. Các yếu tố phi vật chất ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ...	43
2.4.2.1. Điều kiện làm việc.....	43
2.4.2.2. Cơ hội đào tạo và thăng tiến	44
2.4.2.3. Quan hệ với cấp trên.....	44
2.4.2.4. Quan hệ với đồng nghiệp.....	45
2.4.2.5. Văn hóa tổ chức	46
2.4.2.6. Phong cách lãnh đạo.....	46
2.4.3. Kết quả khảo sát công tác tạo động lực nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS	47
2.4.3.1. Thiết kế nghiên cứu	47
2.4.3.2. Kết quả nghiên cứu	50
2.4.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.....	62
2.4.4.1. Những thành tựu đạt được.....	62
2.4.4.2. Hạn chế còn tồn tại	64
2.4.4.3. Nguyên nhân của hạn chế.....	65
CHƯƠNG III: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM GIA TĂNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ FIVESS	67
3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp.....	67
3.1.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS	67
3.1.2. Định hướng về công tác phát triển nguồn lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS	67
3.1.3. Định hướng về công tác tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS	68

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.....	68
3.2.1. Hoàn thiện nội dung đào tạo và lộ trình phát triển cho nhân viên.....	68
3.2.1.1. Hoàn thiện nội dung đào tạo	68
3.2.1.2. Xây dựng lộ trình phát triển	71
3.2.2. Cải thiện chất lượng mối quan hệ với cấp trên	74
3.2.3. Nâng cao hiệu quả phong cách lãnh đạo	75
KẾT LUẬN	77
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	77
PHỤ LỤC	79

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Mức lương tối thiểu theo vùng	3
Bảng 1.2. Quy định mức đóng bảo hiểm	7
Bảng 2.1. Bảng phân tích đối thủ cạnh tranh.....	24
Bảng 2.2. Cơ sở vật chất tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS	28
Bảng 2.3. Tình hình lao động tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.....	30
giai đoạn 2023 đến năm 2025	30
Bảng 2.4. Báo cáo tình hình tài chính của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS giai đoạn năm 2023 – 2025	32
Bảng 2.5. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS giai đoạn năm 2023-2025	37
Bảng 2.6. Bảng chỉ tiêu đánh giá hiệu quả làm việc	39
Bảng 2.7. Quy định mức phụ cấp	40
Bảng 2.8. Quy định nghỉ lễ, Tết	42
Bảng 2.9. Quy định nghỉ việc riêng.....	42
Bảng 2.10. Thang đo nghiên cứu	47
Bảng 2.11. Đặc điểm mẫu nghiên cứu.....	51
Bảng 2.12. Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi	53
Bảng 2.13. Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố điều kiện làm việc.....	54
Bảng 2.14. Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố đào tạo và thăng tiến.....	55
Bảng 2.15. Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố mối quan hệ với cấp trên.....	56
Bảng 2.16. Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp.....	57
Bảng 2.17. Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố văn hóa tổ chức.....	59
Bảng 2.18. Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố phong cách lãnh đạo	60
Bảng 2.19. Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố động lực làm việc	61
Bảng 2.20. Kết quả kiểm định ANOVA.....	62
Bảng 3.1. Kế hoạch đào tạo chung.....	69
Bảng 3.2. Kế hoạch đào tạo nhân viên kinh doanh	70
Bảng 3.3 Lộ trình phát triển của nhân viên.....	72
Bảng 3.4. Tiêu chí đánh giá	73
Bảng 3.5. Thang điểm xếp loại	73
Bảng 3.6. Phân công công việc	74

DANH MỤC HÌNH ẢNH, SƠ ĐỒ

Hình 1.1. Hệ thống cấp bậc nhu cầu của Maslow	10
Hình 1.2. Thuyết hai yếu tố Herzberg	11
Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu 1	15
Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu 2	16
Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu 3	17
Hình 2.1. Logo Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS	19
Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.....	20
Hình 2.3. Bảng lương thực tế của nhân viên.....	40

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Từ, thuật ngữ viết tắt		Nội dung từ, thuật ngữ viết tắt
BHTN	:	Bảo hiểm thất nghiệp
BHYT	:	Bảo hiểm y tế
CPI	:	Chỉ số giá tiêu dùng
EBI	:	Chỉ số Thương mại điện tử
GDP	:	Tổng sản phẩm nội địa
HT	:	Hưu trí
ILO	:	Tổ chức lao động quốc tế
OTP/SMS	:	Tin nhắn mật khẩu sử dụng một lần
TNLD – BNN	:	Tai nạn lao động – Bệnh nghề nghiệp
ÔĐ – TS	:	Ốm đau – Thai sản

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm nhân lực

Nhân lực là sức lực của con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người lao động. (Cầu & Chánh, 2008)

1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Nguồn lực đó được xem xét ở hai khía cạnh. Trước hết, với ý nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực. Nguồn nhân lực nằm ngay trong bản thân con người, đó cũng là sự khác biệt cơ bản giữa nguồn lực con người và nguồn lực khác. Thứ hai, nguồn nhân lực được hiểu là tổng thể nguồn lực của từng cá nhân con người. (Cầu & Chánh, 2008)

1.2. Khái quát về tạo động lực làm việc

1.2.1. Khái niệm về động lực và tạo động lực

1.2.1.1. Động lực

Động lực nói một cách nôm na là sự dẫn thân, sự sẵn lòng làm một công việc nào đó và khái quát hơn động lực là sự khao khát và tự nguyện của con người, nhằm tăng cường mọi nỗ lực để đạt được một mục tiêu, một kết quả cụ thể nào đó. Nói tới động lực lao động là phải nói tới mục tiêu hoặc kết quả nào đó mà nhân viên cần phải đạt được, tức là phải có một cái đích cụ thể nào đó mà người ta cần vươn tới. Người quản lý sẽ tạo ra sự gắng sức tự nguyện đó. (Quân & Điềm, 2012)

1.2.1.2. Tạo động lực

Tạo động lực được hiểu là một hệ thống, chính sách, biện pháp, cách thức tác động vào quá trình làm việc của người lao động, đây chính là khả năng tiềm tàng nâng cao năng suất lao động và hiệu quả công tác của tổ chức, đây cũng là trách nhiệm của các nhà quản trị, của những người quản lý trong quá trình tạo ra sự gắng sức tự nguyện của người lao động, có nghĩa là tạo được động lực làm việc cho nhân viên của mình. (Quân & Điềm, 2012)

1.2.2. Vai trò của động lực làm việc cho nhân viên

Khai thác có hiệu quả và phát huy tiềm năng nguồn nhân lực. Khi người lao động

cố gắng nỗ lực làm việc là lúc họ đóng góp được giá trị lớn nhất cho tổ chức. Nhờ vậy, tổ chức sẽ phát huy được hết khả năng làm việc hiện hữu và tiềm năng trong họ.

Tạo ra sự gắn bó tự nguyện của người lao động với tổ chức. Khi được tạo động lực lao động, người lao động làm việc vui vẻ, thoải mái, nhiệt tình và sẽ không muốn rời bỏ tổ chức nơi đã giúp họ có được niềm vui và động lực trong công việc.

Tăng tính hấp dẫn của tổ chức đối với thị trường lao động. Các chính sách, chương trình đào tạo động lực của tổ chức được người lao động hưởng ứng được truyền thông ra bên ngoài sẽ là thông tin thu hút người lao động ngoài tổ chức.

Tăng cường tính tự quản, giảm chi phí quản lý. Người lao động được tạo động lực lao động sẽ chủ động, hăng say, tích cực làm việc, từ đó sẽ làm giảm chi phí quản lý, giám sát cho tổ chức.

Là điều kiện để tăng năng suất lao động. Người lao động khi được tạo động lực lao động sẽ nỗ lực cố gắng làm việc, từ đó gia tăng hiệu suất làm việc cá nhân và đây là điều kiện để tăng năng suất lao động cho tổ chức. (Hồng, 2020)

1.2.3. Các yếu tố tạo động lực

1.2.3.1. Yếu tố vật chất

a. Tiền lương (Dung, 2011)

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), "Tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc theo quy định của pháp luật, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng lao động được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm".

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi tùy theo các điều kiện, trình độ phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Trước đây, tiền lương thường được coi là giá cả sức lao động trong nền kinh tế thị trường.

Theo quan điểm của cải cách tiền lương năm 1993, "Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường". "Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc". Ngoài ra, "các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích khác có thể được thỏa thuận trong

hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể hoặc quy định trong quy chế của doanh nghiệp".

b. Tiền lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là một định chế quan trọng bậc nhất của Luật lao động nhằm bảo vệ quyền lợi và lợi ích của người lao động, nhất là trong nền kinh tế thị trường và trong điều kiện cung sức lao động lớn hơn cầu. Tiền lương tối thiểu cần đảm bảo nhu cầu tối thiểu về sinh học và xã hội học. Mức lương tối thiểu được ấn định là bắt buộc đối với những người sử dụng lao động. Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), những yếu tố cần thiết để xác định mức lương tối thiểu phải bao gồm những nhu cầu của người lao động và gia đình họ, có chú ý tới các mức lương trong nước, giá sinh hoạt, các khoản trợ cấp an toàn xã hội và mức sống so sánh của các nhóm xã hội khác, những nhân tố kinh tế, kể cả những đòi hỏi của phát triển kinh tế, năng suất lao động và mối quan tâm trong việc đạt tới và duy trì một mức sử dụng lao động cao. (Hồng, 2020)

Hiện nay, theo Nghị định 293/2025/NĐ-CP, mức lương tối thiểu ở Việt Nam được quy định như sau:

Bảng 1.1. Mức lương tối thiểu theo vùng

Vùng	Mức lương tối thiểu tháng (Đơn vị: đồng/tháng)	Mức lương tối thiểu giờ (Đơn vị: đồng/giờ)
Vùng I	5.310.000	25.500
Vùng II	4.730.000	22.700
Vùng III	4.140.000	20.000
Vùng IV	3.700.000	17.800

(Nguồn: Theo Nghị định 293/2025/NĐ-CP)

Như vậy, mức lương tối thiểu được xem là mức lương thấp nhất được trả cho người lao động làm công việc bình thường, đơn giản nhằm đảm bảo mức mức sống tối thiểu của người lao động. Đây là mức lương không thể trả thấp hơn cho người lao động. (Báo điện tử Chính phủ, 2026)

c. Các hình thức trả lương (Hồng, 2020)

➤ Hình thức trả lương thời gian

Nhân viên được trả lương theo thời gian làm việc: giờ, ngày, tuần, tháng hoặc năm. Tiền lương thời gian thường được sử dụng rộng rãi đối với một số loại công việc của lao động không lành nghề hoặc những công việc khó tiến hành định mức chính xác và chặt chẽ hoặc do tính chất của công việc. Tiền lương thời gian trả cho nhân viên thường

được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trong một đơn vị thời gian.

➤ Hình thức trả lương theo nhân viên

Những doanh nghiệp muốn kích thích nhân viên nâng cao trình độ lành nghề và muốn nâng cao tính linh hoạt trong thị trường lao động nội bộ để có thể dễ dàng chuyển nhân viên từ công việc này sang công việc khác thường áp dụng cách cách trả lương theo nhân viên. Khi đó, nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được trả lương theo những kỹ năng mà họ được đào tạo, giáo dục và sử dụng. Mỗi khi nhân viên có thêm các chứng chỉ học vấn, hoặc có các bằng chứng đã nâng cao trình độ lành nghề cần thiết cho công việc, họ đều được tăng lương.

➤ Hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc

Với hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc, nhân viên được trả lương căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của họ.

➤ Hình thức trả lương theo sản phẩm

Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân được áp dụng đối với những công nhân trực tiếp sản xuất, công việc của họ có tính chất tương đối độc lập, có thể định mức, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể, riêng biệt.

Trả lương theo sản phẩm có thưởng hoặc trả lương theo sản phẩm lũy tiến khi nhân viên có số lượng sản phẩm thực hiện trên mức quy định. Thông thường, hình thức trả lương này được áp dụng khi doanh nghiệp cần hoàn thành gấp một khối lượng công việc trong một thời gian nhất định.

Trả lương theo sản phẩm gián tiếp áp dụng để trả lương cho công nhân làm phụ, làm những công việc phục vụ cho công nhân chính như sửa chữa máy trong các phân xưởng dệt, điều chỉnh trong các phân xưởng cơ khí,.. Tiền lương của công nhân phụ được tính bằng mức tiền lương của công nhân phụ nhân với mức độ hoàn thành tiêu chuẩn sản phẩm của nhóm công nhân chính do người công nhân phụ có trách nhiệm phục vụ.

Trả lương sản phẩm khi tăng định mức lao động, đơn giá tiền lương mới thường được xác định căn cứ theo định mức sản phẩm cũ, định mức sản phẩm mới và đơn giá lương cũ khi chưa có những thay đổi lớn về công nghệ kỹ thuật như sau:

$$\text{Đơn giá cũ} \times \frac{(\text{Định mức cũ} + \text{Định mức mới})}{2 * \text{Định mức mới}}$$

➤ Trả lương theo giờ chuẩn

Cách trả lương cũng giống như hệ thống trả lương theo sản phẩm, ngoại trừ một điều là sử dụng yếu tố thời gian chuẩn quy định cho công nhân để thực hiện một khối lượng công việc nhất định.

➤ Tiền hoa hồng

Tiền hoa hồng thường áp dụng để trả cho nhân viên bán hàng. Có thể áp dụng hai kiểu tính hoa hồng:

Tiền lương hoàn toàn tính bằng tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán.

Tiền lương được tính bằng lương thời gian theo tháng hoặc theo ngày và tỷ lệ phần trăm trên doanh số bán được trong tháng.

➤ Trả lương khoán theo nhóm

Trả lương khoán theo nhóm thường áp dụng đối với những công việc có tính chất tổng hợp, gồm nhiều khâu liên kết, nếu chỉ thành các chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi cho việc bảo đảm chất lượng thực hiện. Toàn bộ khối lượng công việc sẽ được giao khoán cho nhóm hoặc đội nhân viên thực hiện. Tiền lương sẽ được trả cho nhóm, đội dựa vào kết quả cuối cùng của nhóm, đội.

Như vậy, thời gian làm việc quy chuẩn của công nhân i sẽ được tính theo công thức:

$$T_{ci} = H_{si} \times T_{ti} \times K_i$$

H_{si} : Trình độ của nhân viên

T_{ti} : Thời gian làm việc thực tế của mỗi người

K_i : Mức độ tham gia tích cực, nhiệt tình của mỗi người vào kết quả thực hiện công việc của nhóm

Tổng thời gian làm việc quy chuẩn của tất cả công nhân trong nhóm sẽ được tính theo công thức:

$$\text{Tổng thời gian chuẩn} = \sum_{i=1}^n T_{ci}$$

Trong đó:

n : là số công nhân trong nhóm

Tiền công của mỗi công nhân sẽ được xác định trên cơ sở số tiền khoán chung cho cả nhóm và thời gian làm việc chuẩn của mỗi người, theo công thức:

$$W_i = \frac{\text{Số tiền khoán cho cả nhóm} \times T_{ci}}{\text{Tổng thời gian chuẩn}}$$

d. Thưởng

Tiền thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng rất tích cực đối với nhân viên trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có rất nhiều loại. Trong thực tế các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau đây:

Thưởng năng suất, chất lượng: áp dụng khi nhân viên thực hiện tốt hơn mức độ yêu cầu về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Thưởng tiết kiệm: áp dụng khi nhân viên sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu, có tác dụng giảm giá thành sản phẩm dịch vụ mà vẫn bảo đảm được chất lượng theo yêu cầu.

Thưởng sáng kiến: áp dụng khi nhân viên có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới, v.v... có tác dụng làm nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành, hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp: áp dụng khi doanh nghiệp làm ăn có lời, nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng. Hình thức này được áp dụng trả cho nhân viên vào cuối quý, sau nửa năm hoặc cuối năm tùy theo cách thức tổng kết hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Thưởng tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới: áp dụng cho các nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm được hợp đồng cho doanh nghiệp, v.v... hoặc có các hoạt động khác làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Thưởng bảo đảm ngày công: áp dụng khi nhân viên làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.

Thưởng về sự tận tâm với doanh nghiệp hoặc thưởng cho những hành vi xuất sắc áp dụng khi nhân viên có những hoạt động rõ ràng làm tăng lợi ích hoặc uy tín của doanh nghiệp như dũng cảm bắt cướp bảo vệ tài sản công ty, v.v...

e. Phúc lợi

Các loại 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 các 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. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành tốt công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có mức độ lành nghề cao hay thấp, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của doanh nghiệp gồm có:

- Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp và bảo hiểm y tế. (Minh, 2025)

Bảng 1.2. Quy định mức đóng bảo hiểm

(đơn vị: %)

Người sử dụng lao động					Người lao động				
BẢO HIỂM XÃ HỘI			BHTN	BHYT	BẢO HIỂM XÃ HỘI			BHTN	BHYT
HT	ÔĐ-TS	TNLD-BNN			HT	ÔĐ-TS	TNLD-BNN		
14	3	0,5	1	3	8	-	-	1	1,5
21,5					10,5				
Tổng cộng 32									

(Nguồn: Nghị định 158/2025/NĐ-CP)

- Nghỉ phép 12 ngày

Nghỉ phép năm là một trong những quyền lợi cơ bản của nhân viên khi làm việc tại một doanh nghiệp và tổ chức. Đây là số ngày nghỉ phép năm khi người lao động làm việc đủ một năm cho người sử dụng lao động và nhân viên được hưởng nguyên lương theo hợp đồng lao động.

- Nghỉ lễ theo quy định của bộ luật lao động.

Cụ thể, nhân viên được nghỉ một ngày Tết Dương lịch (ngày 01 tháng 01 dương lịch), năm ngày Tết Âm lịch, một ngày Giải phóng Miền Nam (ngày 30 tháng 4), một ngày Quốc tế Lao động (ngày 1 tháng 5), hai ngày Quốc Khánh (ngày 02 tháng 9 và một ngày trước hoặc sau liền kề) và cuối cùng ngày Giỗ Tổ Hùng Vương được nghỉ một ngày (mùng 10 tháng 03 Âm lịch).

- Ăn trưa do doanh nghiệp tài trợ.
- Trợ cấp doanh nghiệp cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn.
- Quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi,...

1.2.3.2. Yếu tố phi vật chất

a. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tình trạng thực tế của nơi làm việc, gồm các phương tiện phục vụ công việc, môi trường lao động, quy trình công nghệ (Bellingham, 2004).

Barzoki & cộng sự (2012) kết luận điều kiện làm việc là nhân tố quan trọng nhất tác động tới động lực. Theo Sell & Cleal (2011), nhóm nhân viên làm việc trong môi trường nguy hiểm có động lực thấp hơn nhóm làm việc trong điều kiện an toàn, mặc dù họ nhận được mức lương cao hơn.

Bản thân công việc bao gồm mức độ phù hợp, sự thú vị, thách thức, sự chủ động linh hoạt trong công việc, các yêu cầu về khối lượng công việc. Công bố của Hackman & Oldman (1976), Teck Hong & Waheed (2011) đã chứng minh ảnh hưởng của bản thân công việc tới động lực của nhân viên. (Hường, 2022)

b. Đào tạo và thăng tiến

Đào tạo – thăng tiến là những quan điểm, mục tiêu, những công cụ, những hoạt động của tổ chức liên quan tới vấn đề đào tạo và phát triển nhân sự. Theo Thomson & cộng sự (2002), những người được đào tạo tốt, có nhiều khả năng thăng tiến cao sẽ có động lực lao động tốt hơn những người khác. Nhân viên sẽ hài lòng và có động lực hơn khi nhu cầu đào tạo – thăng tiến của họ được đáp ứng (Chiang & cộng sự, 2008). (Hường, 2022)

c. Quan hệ với cấp trên

Quan hệ với cấp trên cấp trên là người giám sát, quản lý trực tiếp nhân viên cấp dưới. Mối quan hệ với cấp trên thể hiện thông qua sự tôn trọng, quan tâm, giúp đỡ của cấp trên với cấp dưới, sự hòa nhã, công bằng trong việc đối xử đối với các nhân viên (Netemeyer & cộng sự, 1997). Nhiều nhà khoa học khẳng định mối quan hệ với cấp trên có quan hệ sâu sắc đến lòng trung thành, sự gắn bó và động lực lao động của nhân viên (Chew, 2004). (Hường, 2022)

d. Quan hệ với đồng nghiệp

Đồng nghiệp là người có chức vụ hoặc cấp bậc tương tự trong cùng một tổ chức. Mối quan hệ với đồng nghiệp được hiểu là sự tôn trọng, quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau, sự đối xử ân cần, chân thành và thân thiện của đồng nghiệp. Nghiên cứu của Boeve (2007) đã chỉ ra vai trò quan trọng nhất của yếu tố đồng nghiệp tới động lực làm việc.

Sự ghi nhận thể hiện sự công nhận về những đóng góp của nhân viên và những đánh giá công bằng, khoa học về những đóng góp đó. Nghiên cứu của Kovach (1987), Teck-Hong & Waheed (2011) cho thấy yếu tố tác động lớn nhất tới động lực là điều kiện làm việc và sự ghi nhận. (Hường, 2022)

e. Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là một loạt các quy phạm và hệ thống giá trị chung nhằm kiểm soát sự tương tác giữa các thành viên trong tổ chức và giữa các thành viên trong tổ chức với những người bên ngoài tổ chức đó. Văn hóa tổ chức là hệ thống những niềm tin và giá trị chung được xây dựng trong tổ chức và hướng dẫn hành vi của các thành viên trong tổ chức. (Bùi Anh Tuấn, 2009)

f. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo được hiểu là cách thức điển hình mà người quản lý thực hiện chức năng và đối xử với nhân viên của mình. Các phong cách lãnh đạo khác nhau sẽ ảnh hưởng đến mức độ sử dụng quyền lực của nhà quản lý và mức độ tham gia của nhân viên trong việc ra quyết định. Những nghiên cứu của của Tannenbaum và Schmidt năm 1973 cho thấy có bốn loại phong cách lãnh đạo điển hình sau đây:

Chuyên quyền: Người quản lý quyết định mọi vấn đề và hướng dẫn cho nhân viên thực hiện. Nhân viên không được tham gia bất cứ ý kiến gì vào quá trình này.

Thuyết phục: Người quản lý vẫn quyết định mọi vấn đề, giải thích cho nhân viên và cố gắng thuyết phục, khuyến khích họ thực hiện các quyết định ấy một cách tự nguyện.

Dân chủ: Người quản lý thảo luận với nhân viên về vấn đề cần giải quyết, xem xét và cân nhắc các lời khuyên, các giải pháp do nhân viên đề xuất nhưng sẽ đưa ra quyết định cuối cùng.

Tham gia: Người quản lý nhận định vấn đề, xem xét các giới hạn và cùng nhân viên thảo luận về các giải pháp. Quyết định cuối cùng sẽ dựa trên cơ sở nhất trí của người quản lý và tất cả mọi thành viên. (Bùi Anh Tuấn, 2009)

1.2.4. Các học thuyết về tạo động lực

1.2.4.1. Học thuyết thứ bậc nhu cầu của Maslow (Abraham H.Maslow)

Theo thuyết A.Maslow, nhu cầu tự nhiên của con người được chia thành các thang bậc khác nhau từ "đáy" lên tới "đỉnh", phản ánh mức độ cơ bản của nó đối với sự tồn tại và phát triển của con người vừa là một sinh vật tự nhiên, vừa là một thực thể xã hội. Trong đó, các nhu cầu ở mức độ cao hơn muốn xuất hiện thì các nhu cầu ở mức độ thấp hơn phải được thỏa mãn trước.



Hình 1.1. Hệ thống cấp bậc nhu cầu của Maslow

Nhu cầu cơ bản

Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu của cơ thể hoặc nhu cầu sinh lý bao gồm các nhu cầu như: ăn, uống, ngủ, không khí để thở, tình dục, các nhu cầu làm cho con người thoải mái,... Đây là những nhu cầu cơ bản nhất và mạnh nhất của con người. Trong hình kim tự tháp, chúng ta thấy những nhu cầu này được xếp vào bậc thấp nhất.

Maslow cho rằng: những nhu cầu ở mức độ cao hơn sẽ không xuất hiện trừ khi những nhu cầu cơ bản được thỏa mãn và những nhu cầu cơ bản này sẽ chế ngự, hồi thúc, giục giã một người hành động khi nhu cầu cơ bản này chưa đạt được.

Nhu cầu an toàn, an ninh

Khi con người đã được đáp ứng các nhu cầu cơ bản, tức các nhu cầu này không còn điều khiển suy nghĩ và hành động của họ nữa, họ sẽ cần gì tiếp theo? Khi đó các nhu cầu về an toàn, an ninh sẽ bắt đầu được kích hoạt. Nhu cầu an toàn và an ninh này thể hiện trong cả thể chất lẫn tinh thần. Con người mong muốn có sự bảo vệ cho sự sống còn của mình khỏi các nguy hiểm. Nhu cầu này cũng thường được khẳng định qua các mong muốn về sự ổn định trong cuộc sống, được sống trong các khu phố an ninh, sống trong xã hội có pháp luật, có nhà cửa để ở,... Ngoài ra, Maslow còn cho thấy rằng, con người còn tìm kiếm sự an toàn, ổn định thông qua việc người ta thường thích những thứ quen thuộc hơn là những thứ không quen thuộc, những thứ đã biết rõ hơn là những thứ chưa biết rõ. Hoặc nhiều người tìm đến sự che chở bởi các niềm tin tôn giáo, triết học cũng là do nhu cầu an toàn này, đây chính là việc tìm kiếm sự an toàn về mặt tinh thần.

Nhu cầu xã hội

Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu mong muốn thuộc về một bộ phận, một tổ chức nào đó hoặc nhu cầu về tình cảm, tình thương. Nhu cầu này thể hiện qua quá trình

giao tiếp như việc tìm kiếm, kết bạn, tìm người yêu, lập gia đình, tham gia một cộng đồng,..

Nhu cầu được tôn trọng

Nhu cầu này còn được gọi là nhu cầu tự trọng vì nó thể hiện hai cấp độ: nhu cầu được người khác quý mến, nể trọng thông qua các thành quả của bản thân; nhu cầu cá nhân, quý trọng chính bản thân, danh tiếng của mình, có lòng tự trọng, sự tự tin vào khả năng của bản thân. Đây là mong muốn nhận được sự ghi nhận, đánh giá cao từ những người xung quanh.

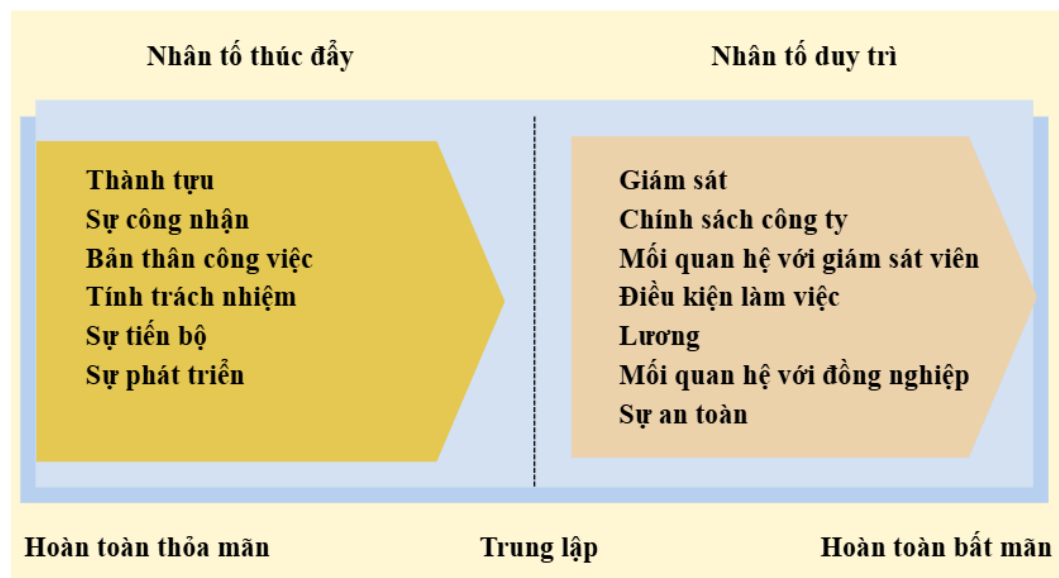
Nhu cầu được thể hiện mình

Maslow mô tả nhu cầu này như sau: “self-actualization as a person’s need to be and do that which the person was ‘born to do’” (nhu cầu của một cá nhân mong muốn được là chính mình, được làm những cái mà mình “sinh ra để làm”). Nói một cách đơn giản hơn, đây chính là nhu cầu được sử dụng hết khả năng, tiềm năng của mình để tự khẳng định mình, để làm việc, đạt các thành quả trong xã hội. (Hong, 2020)

Bottom of Form

1.2.4.2. Thuyết hai yếu tố của Herzberg

Đối với các nhân tố thúc đẩy Herzberg cho rằng nếu không được đáp ứng tốt sẽ tạo ra tình trạng không thỏa mãn và chưa chắc làm cho nhân viên bất mãn, tuy nhiên nếu doanh nghiệp làm tốt được việc này sẽ thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp, giúp nhân viên yêu công việc, cống hiến hết mình cho tổ chức.



Hình 1.2. Thuyết hai yếu tố Herzberg

a. Nhóm các yếu tố duy trì

Chính sách và chế độ quản trị của công ty: Điều này có nghĩa là toàn bộ hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp được quản lý và tổ chức như thế nào, nó cũng nhằm định hướng hoạt động của doanh nghiệp nói chung và nhân viên nói riêng theo những chuẩn mực nhất định nhằm đạt được mục tiêu của công ty. Nếu các chính sách và quy định phù hợp, không gây bất lợi với nhân viên, họ sẽ không quan tâm nhiều cũng như không có sự bất mãn với tổ chức, ngược lại sẽ khiến họ bất mãn với tổ chức.

Sự giám sát: Đối với bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào thì việc giám sát nhân viên luôn đóng một vai trò hết sức quan trọng đối với các nhà quản lý. Từ việc giám sát này sẽ đưa cho nhà quản lý những phân tích, đánh giá về năng lực, trình độ, những yếu kém để từ đó có các biện pháp hỗ trợ kịp thời cho nhân viên đồng thời cũng đưa ra những hình thức khen thưởng, kỷ luật hợp lý. Điều này phụ thuộc vào năng lực chuyên môn, khả năng giao tiếp xã hội và sự cởi mở của nhà quản lý. Tuy vậy, việc giám sát không hợp lý, quá ngặt nghèo sẽ gây ra tâm lý bất mãn cho nhân viên, làm họ có cảm giác bị cấp trên soi mói dẫn đến khó tập trung làm việc, làm giảm năng suất lao động. Do đó, khi đã quyết định thực hiện việc giám sát, các nhà quản lý cần phải có kế hoạch rõ ràng, thận trọng, xác định rõ từng đối tượng giám sát, ý thức làm việc và kỷ luật, làm việc trước đó ra sao để có biện pháp thích hợp.

Tiền lương: Một phát hiện đáng ngạc nhiên của Herzberg là tiền lương nhìn chung không có tác dụng tạo động lực cho nhân viên mặc dù việc chậm trả lương sẽ làm mọi người chán nản. Mục tiêu ban đầu của nhân viên là đi làm để kiếm tiền, tuy nhiên khi họ đã yêu thích công việc thì lại không để ý nhiều đến nó (với điều kiện mức lương của nhân viên được trả tương xứng với công sức họ bỏ ra phù hợp với thị trường lao động). Do đó để đưa ra mức tiền lương cho một vị trí, các nhà quản lý sẽ phải cân nhắc rất nhiều yếu tố như: vị trí, loại hình công việc, mức đóng góp đối với tổ chức, khả năng tài chính và mức lương trung bình trên thị trường lao động đối với vị trí như vậy. Việc giữ bí mật mức lương giữa những nhân viên cũng khá quan trọng, tại một số doanh nghiệp đây là vấn đề bí mật và họ yêu cầu nhân viên không được cung cấp cho bất kỳ ai, bởi vì một sự chênh lệch trong mức lương sẽ dẫn sự so sánh, dẫn đến sự bất mãn vì cho rằng bị đối xử không công bằng, điều này sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến công việc.

Quan hệ con người: Trong doanh nghiệp luôn tồn tại rất nhiều các mối quan hệ khác nhau giữa nhân viên với nhân viên, giữa nhân viên với cấp quản lý. Khi mỗi quan

hệ giữa các thành viên trong nội bộ xấu đi, nó có thể cản trở công việc. Nhưng khi các mối quan hệ này tốt đẹp - hay ít nhất là ở mức chấp nhận được - nó sẽ không tạo ra sự khác biệt đáng kể nào trong hành vi ứng xử của các thành viên.

Điều kiện làm việc: Theo Herzberg phát hiện được là điều kiện làm việc duy trì ở mức độ khá tốt thì sẽ không làm ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên, ngăn ngừa được sự bất mãn. Ngược lại, nếu điều kiện làm việc không tốt thì công việc sẽ bị ảnh hưởng theo hướng tiêu cực, gây ra tình trạng bất mãn với nhân viên, ảnh hưởng đến kết quả làm việc của nhân viên. Khi điều kiện làm việc ở mức tốt, nó cũng sẽ khiến cho kết quả công việc tăng lên.

b. Nhóm các yếu tố thúc đẩy

Sự thành đạt: Là sự thỏa mãn của bản thân khi hoàn thành một công việc. Điều này có thể được tạo ra từ bản thân từng cá nhân hoặc từ sự đánh giá của mọi người. Khi đạt được điều này nhân viên sẽ cảm thấy tự tin hơn rất nhiều, ngày càng thêm yêu thích, say mê với công việc hơn. Nhờ vậy, nhân viên sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ cho bản thân, họ mong muốn và kỳ vọng kết quả công việc sẽ còn tốt hơn trong tương lai, đặc biệt khi được ghi nhận và trân trọng bởi các cấp quản lý và đồng nghiệp thì động lực làm việc của họ sẽ tăng lên gấp nhiều lần.

Sự thừa nhận thành tích: Là sự ghi nhận việc hoàn thành tốt một công việc. Điều này có thể được tạo ra từ bản thân từng cá nhân hoặc từ sự đánh giá của mọi người. Sự ghi nhận này thường được thể hiện dưới dạng đó là: phần thưởng về vật chất (tiền thưởng, quà tặng...) và phần thưởng về tinh thần (bằng khen, tuyên dương...). Trong một tổ chức, doanh nghiệp nếu như nhân viên được ghi nhận thành tích một cách kịp thời và xứng đáng thì sẽ không những tạo được động lực làm việc cho họ, làm họ vô cùng tự hào khi được lãnh đạo và đồng nghiệp ghi nhận thành tích mà mình tạo ra, mà còn có tác dụng nêu gương, kích thích, thúc đẩy những nhân viên khác cố gắng làm việc để được ghi nhận thành tích như vậy. Điều đó sẽ tạo một phong trào lao động, phấn đấu rất mạnh tại tổ chức góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một khó khăn mà các nhà quản lý cần phải thận trọng đó là việc thừa nhận thành tích cần phải thực hiện một cách công bằng, kịp thời và chính xác nếu không sẽ phản tác dụng, làm nhân viên cảm thấy họ không được đối xử công bằng, có thể gây bất mãn, ảnh hưởng đến sự đoàn kết và công việc chung của doanh nghiệp.

Bản chất bên trong công việc: Theo Herzberg bản chất bên trong công việc có thể

tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Chẳng hạn, một công việc có thể thú vị, đa dạng, sáng tạo và thách thức sẽ có ảnh hưởng tích cực đến mỗi người, làm cho họ say mê, yêu thích công việc đó dẫn đến năng suất lao động được tăng cao.

Trách nhiệm lao động: Đó là mức độ ảnh hưởng của một người đối với công việc. Mức độ kiểm soát của một người đối với công việc có thể bị ảnh hưởng phần nào bởi quyền hạn và trách nhiệm đi kèm với nó. Con người luôn mong muốn được cấp trên và đồng nghiệp tin tưởng, đánh giá cao giá trị bản thân mình và được giao phó trọng trách. Khi công việc gắn liền với trách nhiệm của bản thân mình trong đó, nhân viên sẽ làm việc quyết tâm hơn, có tâm huyết để hoàn thành tốt nhất trọng trách được giao. Tuy nhiên việc trao trách nhiệm đối với từng cá nhân cần phải xem xét và cân nhắc thận trọng, nếu phân cấp không hợp lý, thỏa đáng sẽ gây tác dụng ngược, tạo tâm lý tiêu cực đối với nhân viên, triệt tiêu năng lực và sức sáng tạo của họ, ảnh hưởng tới kết quả công việc. (Hồng, 2020)

1.2.4.3. Thuyết kỳ vọng của Vroom

Kỳ vọng là những mong muốn trên cơ sở khả năng của bản thân khi thực hiện công việc nào đó. Cơ sở của lý thuyết kỳ vọng là sự tin tưởng rằng, người có khả năng quyết định đối với những gì mà người ta muốn và đánh giá những cơ may có thể đạt được những mục tiêu của họ.

Mô hình kỳ vọng của Victor Vroom

Victor Vroom đưa ra công thức:

$$\text{Sức mạnh} = \text{Mức đam mê} \times \text{Niềm hy vọng}.$$

Sức mạnh: Cường độ thúc đẩy con người hành động.

Niềm hi vọng: Xác suất mà một hoạt động riêng lẻ sẽ dẫn đến kết quả mong muốn.

Một người có thể không có động cơ thúc đẩy đạt tới mục tiêu, thỏa mãn nhu cầu của mình nếu niềm hy vọng đó số không (0) hoặc là số âm.

Victor Vroom cũng chỉ ra rằng người ta lựa chọn một trong số nhiều hành động tùy theo sự kỳ vọng về những kết quả mà hành động đó mang lại (tăng lương, sự thành đạt, hay thách thức mới). Một nhân viên sẽ được thúc đẩy để nâng cao thành tích nếu người đó nhận thức được bản thân có khả năng thực hiện hành vi mong muốn, tin tưởng rằng thành tích sẽ đem lại kết quả mong muốn và được đánh giá cao dựa trên kết quả đó. (Dung, 2011)

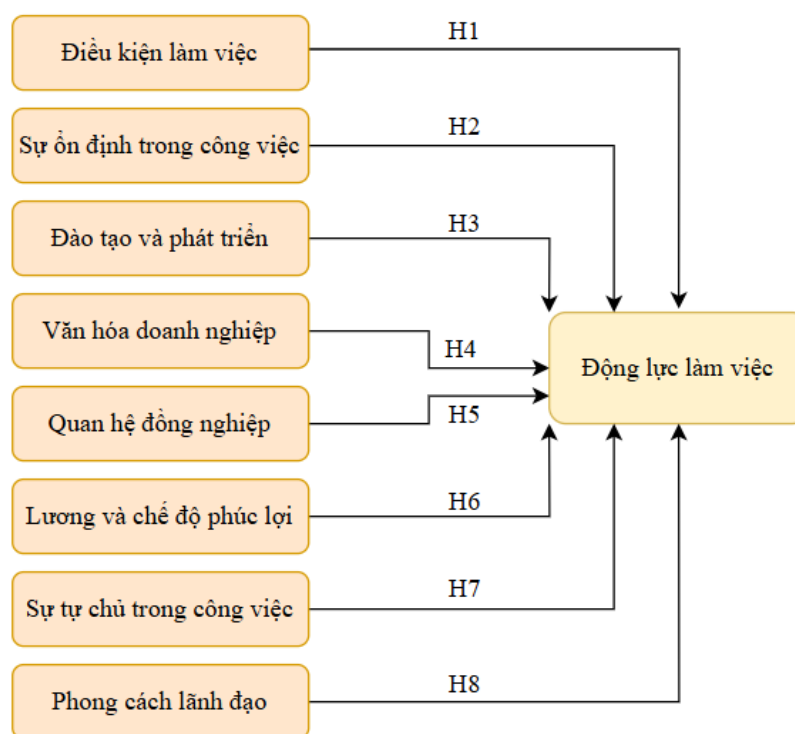
1.2.4.4. Thuyết công bằng của J. Stacy Adams

Mọi người đều muốn được đối xử công bằng, các cá nhân trong tổ chức luôn có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi mà họ được hưởng với sự đóng góp và quyền lợi của những người khác và tùy thuộc vào sự nhận thức của nhân viên về mức độ được đối xử công bằng trong tổ chức mà họ sẽ lựa chọn hành vi theo những hướng khác nhau. Do đó, để tạo động lực trong lao động, người quản lý cần phải tạo ra và duy trì sự công bằng trong tập thể lao động. (Quân & Điềm, 2012)

1.2.5. Các mô hình nghiên cứu về tạo động lực làm việc của nhân viên

1.2.5.1. Mô hình nghiên cứu 1

Bài nghiên cứu của tác giả Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) với đề tài "Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty Lắp máy Việt Nam (LILAMA)" được công bố trên Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ.



Hình 1.3. Mô hình nghiên cứu 1

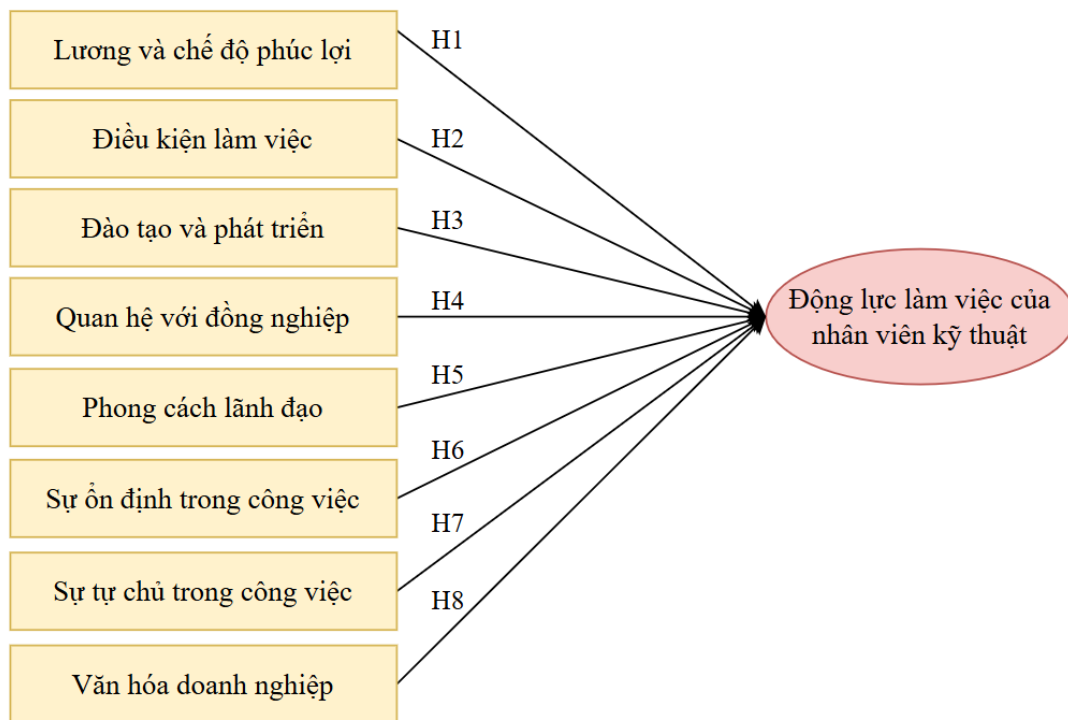
Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng động lực làm việc của nhân viên tại Lilama chịu ảnh hưởng bởi 7 yếu tố. Cụ thể, động lực làm việc chịu tác động mạnh của lương và chế độ phúc lợi ($\beta = 0,686$), tiếp đến là văn hóa doanh nghiệp ($\beta = 0,597$, sau đó lần lượt là mối quan hệ với đồng nghiệp ($\beta = 0,459$), điều kiện làm việc ($\beta = 0,347$), phong cách lãnh đạo ($\beta = 0,289$), sự tự chủ trong công việc ($\beta = 0,203$) và cuối cùng là cơ hội đào

tạo và phát triển ($\beta = 0,197$).

Theo kết quả nghiên cứu của tác giả Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi, các yếu tố lương và chế độ phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với đồng nghiệp, điều kiện làm việc, phong cách lãnh đạo, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển và động lực chung ở mức độ vừa chứ không cao. Nhân viên đánh giá cao nhất là lương và chế độ phúc lợi ở mức 4,03 và thấp nhất là cơ hội đào tạo và phát triển 3,11 và mức độ động lực chung là 3,29.

1.2.5.2. Mô hình nghiên cứu 2

Bài nghiên cứu của tác giả Lê Thị Thế Bửu (2020) với đề tài: "*Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Định*" được công bố trên Tạp chí Khoa học Kinh tế.



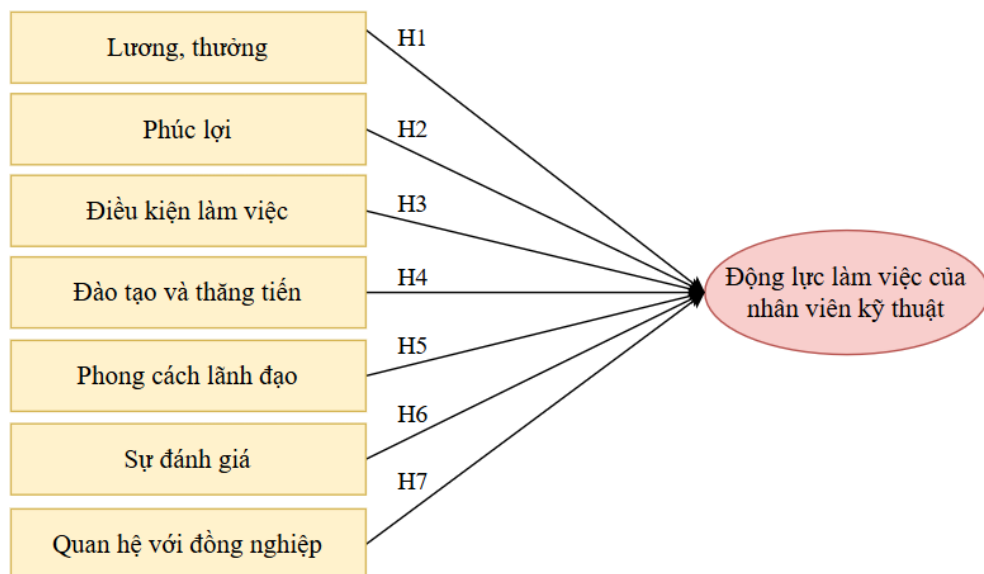
Hình 1.4. Mô hình nghiên cứu 2

Theo kết quả nghiên cứu của tác giả Lê Thị Thế Bửu, các yếu tố như điều kiện làm việc, đào tạo và phát triển, lương và chế độ phúc lợi, phong cách lãnh đạo, sự ổn định trong công việc, quan hệ với đồng nghiệp và sự tự chủ trong công việc lần lượt có hệ số $\beta=0,703$, $\beta=0,139$, $\beta=0,096$, $\beta=0,090$, $\beta=0,084$, $\beta=0,064$, $\beta=0,060$ cũng có ảnh hưởng khá đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật trong các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Kết quả nghiên cứu này đã phản ánh được rõ ràng rằng điều kiện làm việc là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất là vì tính đặc thù của công việc là làm việc tại các xưởng sản xuất. Bên cạnh đó, việc được đào tạo các kiến thức mới về kỹ thuật -

công nghệ cũng làm tăng sự hứng thú và động lực làm việc của nhân viên. Lương thưởng phần nào cũng đáp ứng được nhu cầu cuộc sống của nhân viên. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo cũng một phần nào quyết định đến sự tâm lý, sự gắn bó và sự hài lòng của nhân viên. Việc ổn định công việc cũng đang giúp cho nhân viên yên tâm khi làm việc và hạn chế việc phải thường xuyên phải luân chuyển vị trí công việc khác. Trong môi trường làm việc, việc hỗ trợ và tương tác với nhau thường xuyên xảy ra nên họ thường có mối quan hệ tốt. Bên cạnh đó, yếu tố văn hóa doanh nghiệp hiện không có ý nghĩa thống kê nên chưa có đủ cơ sở nhằm đánh giá tác động của yếu tố này đến động lực cho nhân viên kỹ thuật. Và trên thực tế, do đặc thù của các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định chưa có sự chuyên môn hóa cao, văn hóa doanh nghiệp cũng như xây dựng giá trị văn hóa cốt lõi trong doanh nghiệp cũng chưa được chú trọng.

1.2.5.3. Mô hình nghiên cứu 3

Bài nghiên cứu của tác giả T.T.Y.Phương, N.T.Tài, L.Đ.Toàn (2024) với đề tài "Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty TNHH Một thành viên Xổ số Kiến thiết Kiên Giang" được công bố trên Tạp chí Khoa học và Công nghệ Đại học Duy Tân.



Hình 1.5. Mô hình nghiên cứu 3

Theo kết quả nghiên cứu của tác giả Trần Thị Yến Phương, Ngô Thiện Tài, Lê Đức Toàn, mức độ ảnh hưởng (quan trọng) của các nhân tố độc lập đến động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty Kiên Giang được xếp theo thứ tự từ cao xuống thấp: nhân tố Phúc lợi: Beta = 0,271; nhân tố Sự đánh giá: Beta = 0,234; nhân tố Lương - tiền thưởng: Beta = 0,177; nhân tố Đào tạo - Thăng tiến: Beta = 0,133; nhân tố Quan hệ

doanh nghiệp: $\text{Beta} = 0,071$; nhân tố Phong cách lãnh đạo: $\text{Beta} = 0,064$; nhân tố Điều kiện làm việc: $\text{Beta} = 0,055$.

Trong đó, công ty Kiên Giang đã xác định không có sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên như giới tính, thu nhập, độ tuổi, nhưng có sự khác biệt về động lực làm việc của cán bộ nhân viên Công ty Kiên Giang theo trình độ đào tạo; trong đó, nhóm cán bộ nhân viên có trình độ cao đẳng và trung cấp là nhóm có động lực làm việc cao nhất.

1.2.5.4. Kết luận chung

Qua việc tham khảo mô hình nghiên cứu 1, 2 và 3, đã cho thấy động lực làm việc của nhân viên chịu tác động bởi nhiều nhân tố, trong đó thứ tự các yếu tố tác động giảm dần là lương và chế độ phúc lợi, môi trường làm việc, mối quan hệ đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo, cơ hội đào tạo và phát triển, cùng với mức độ tự chủ trong công việc. Các yếu tố này được xây dựng dựa vào các học thuyết như thuyết hai nhân tố của Herzberg, thuyết nhu cầu Maslow và thuyết kỳ vọng Vroom, nên đảm bảo tính khoa học và độ tin cậy cao khi áp dụng vào nghiên cứu.

Từ các kết quả nghiên cứu đã cho thấy rằng lương và phúc lợi thường là yếu tố tác động mạnh nhất do yếu tố này gắn liền với nhu cầu tài chính và sự ổn định của nhân viên và trong khi đó các yếu tố còn lại như văn hóa doanh nghiệp, lãnh đạo và đồng nghiệp được xem là yếu tố duy trì động lực. Tùy theo đặc điểm công việc và tính chất ngành nghề thì các yếu tố trên vẫn mang tính phổ biến, nên việc kế thừa và sử dụng lại các yếu tố trước đó hoàn toàn là phù hợp.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ FIVESS

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

2.1.1. Thông tin chung

Tên quốc tế: FiveSS Technology Joint Stock Company

Tên đơn vị: Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

Tên viết tắt: FiveSS JSC

Mã số thuế: 0402128553

Gmail: fivess.vn@gmail.com

Số điện thoại: 0944 783 368

Trụ sở chính: 70 Trần Kim Xuyến, Phường Hoà Xuân, Thành phố Đà Nẵng

Văn phòng đại diện: Số 51 Tố Hữu, Phường Hòa Cường, Thành phố Đà Nẵng

Ngành nghề kinh doanh: Sản xuất phần mềm

Logo công ty:



Hình 2.1. Logo Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

(Nguồn: Website công ty)

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Loại hình pháp lý: Công ty cổ phần được thành lập vào ngày 16/12/2021, do ông Đỗ Quý Sự làm người đại diện.

Từ năm 2021 đến nay, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS thu hút 600 người dùng cung cấp dịch vụ, 8.000 người dùng đăng ký tài khoản.

Năm 2022, doanh nghiệp lọt vào top 10 vòng chung kết cuộc thi Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo thành phố Đà Nẵng do Sở Khoa học và Công nghệ tổ chức và nhận được đánh giá cao từ các chuyên gia khởi nghiệp công nghệ.

Năm 2024, doanh nghiệp nhận khoản hỗ trợ khởi nghiệp trị giá 200 triệu đồng từ Thành phố Đà Nẵng. Ngoài ra, doanh nghiệp còn gọi vốn thành công tại Chương trình Shark Tank mùa 7, với khoản đầu tư hơn 2,1 tỷ đồng cho 12,5% cổ phần.

Cuối năm 2025, nền tảng ứng dụng 5Sao đã phát triển đến 32 mini app, mỗi mini

app là một mảnh ghép công nghệ, hỗ trợ trong mua bán vật liệu, dịch vụ nội thất, kết nối thợ và khách hàng, tạo thành một hệ sinh thái liên thông.

2.1.3. Lĩnh vực/sản phẩm kinh doanh

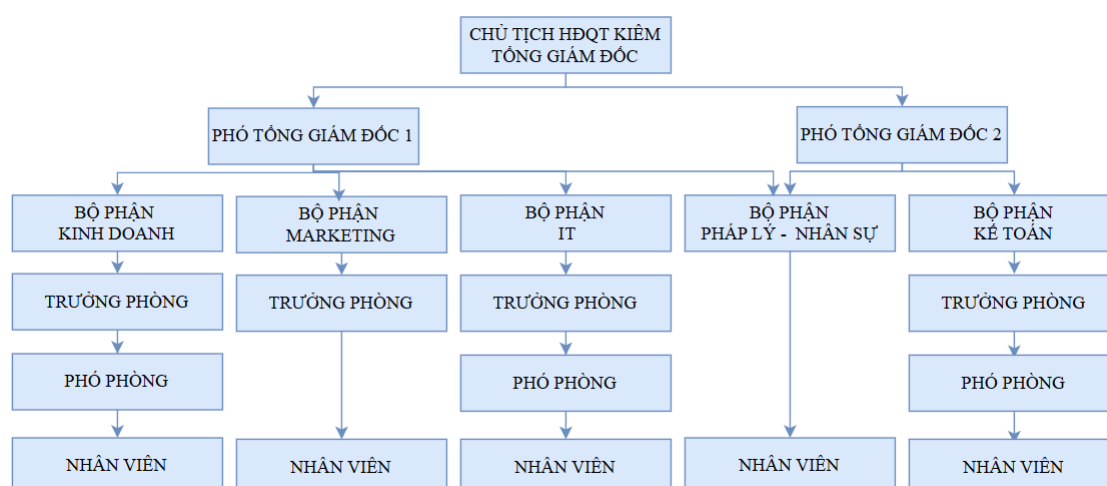
Lĩnh vực kinh doanh: FiveSS hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, cung cấp các giải pháp nền tảng số nhằm kết nối người dùng với các dịch vụ dân sinh, sửa chữa – xây dựng và các tiện ích phục vụ đời sống.

Ngành nghề chính là xuất bản phần mềm, cụ thể là nghiên cứu, phát triển và vận hành ứng dụng 5Sao – một nền tảng số cho phép người dùng đặt dịch vụ, tiếp nhận báo giá, lựa chọn nhà cung cấp và tương tác trực tiếp với thợ/nhà thầu.

Sản phẩm chủ đạo của FiveSS là ứng dụng 5Sao, là nền tảng kết nối dịch vụ đa lĩnh vực, bao gồm các dịch vụ vệ sinh, sửa chữa thiết bị gia đình, sửa chữa – xây dựng nhỏ và một số tiện ích khác.

2.1.4. Phân tích sơ đồ bộ máy tổ chức

2.1.4.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức



Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

2.1.4.2. Chức năng, nhiệm vụ từng phòng ban

Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc là người lãnh đạo cao nhất của công ty, chịu trách nhiệm định hướng chiến lược, mục tiêu phát triển dài hạn, tổ chức và giám sát việc thực hiện các nghị quyết của Hội đồng quản trị, trực tiếp chỉ đạo hoạt động kinh doanh, quản lý nhân sự, chịu trách nhiệm cao nhất về hiệu quả và kết quả hoạt động của công ty.

Phó Giám đốc là người hỗ trợ Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc

trong công tác điều hành. Vị trí này trực tiếp quản lý và điều phối các phòng ban, khối chức năng được phân công, đảm bảo hoạt động kinh doanh, kỹ thuật và vận hành diễn ra đúng kế hoạch của cấp trên.

- Phó tổng giám đốc 1 phụ trách quản lý trực tiếp ở cấp chiến lược với các Bộ phận Kinh doanh, Marketing, IT, Pháp lý - Nhân sự hỗ trợ trực tiếp cho Tổng giám đốc. Phó tổng giám đốc chịu trách nhiệm xây dựng định hướng, mục tiêu và triển khai trực tiếp đến từng bộ phận. Các bộ phận dựa vào đó để triển khai và vận hành công việc. Ngoài ra, phó tổng giám đốc 1 sẽ giám sát và đánh giá hiệu quả trực tiếp và điều chỉnh theo mục tiêu chung của công ty.

- Phó tổng giám đốc 2 phụ trách quản lý trực tiếp Bộ phận Pháp lý - Nhân sự và Kế toán, đưa ra định hướng, chính sách và kiểm soát hoạt động của các bộ phận. Phó tổng giám đốc 2 cùng phó tổng giám đốc 1 đưa ra định hướng cho bộ phận Pháp lý – Nhân sự. Ngoài ra còn kiểm tra tính minh của tài chính. Ngoài ra, phó tổng giám đốc 2 sẽ giám sát và đánh giá hiệu quả trực tiếp và điều chỉnh theo mục tiêu chung của công ty.

Bộ phận Kinh doanh có chức năng mở rộng tệp khách hàng và tạo doanh thu cho doanh nghiệp. Bộ phận này chịu trách nhiệm tư vấn dịch vụ, ký kết hợp đồng và phối hợp các bộ phận để triển khai dịch vụ đúng cam kết.

Bộ phận Marketing có chức năng xây dựng thương hiệu và thu hút người dùng. Nhiệm vụ chính là triển khai truyền thông, quảng bá dịch vụ, tăng độ nhận diện thương hiệu và hỗ trợ tạo nguồn khách hàng cho bộ phận kinh doanh.

Bộ phận IT giữ vai trò phát triển và vận hành hệ thống công nghệ. Bộ phận này chịu trách nhiệm xây dựng, quản lý website, ứng dụng, hạ tầng công nghệ thông tin, đảm bảo hệ thống hoạt động ổn định, an toàn và hỗ trợ kỹ thuật nội bộ.

Bộ phận Pháp lý - Nhân sự có chức năng quản lý công tác pháp lý và nguồn nhân lực. Nhiệm vụ chính bao gồm kiểm soát pháp lý, hợp đồng, tuyển dụng, quản lý nhân sự và thực hiện các chế độ, chính sách cho nhân viên.

Bộ phận Kế toán sẽ quản lý tài chính và hạch toán kế toán. Bộ phận này chịu trách nhiệm theo dõi thu - chi, lập báo cáo tài chính, quản lý công nợ và đảm bảo tuân thủ các quy định về tài chính - kế toán.

2.2. Phân tích các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

2.2.1. Môi trường vi mô

2.2.1.1. Khách hàng

Khách hàng của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS bao gồm khách hàng doanh nghiệp và khách hàng cá nhân. Cụ thể:

Khách hàng doanh nghiệp bao gồm các chung cư, khu căn hộ, văn phòng. Nhóm khách hàng này có nhu cầu thường xuyên đối với các dịch vụ sửa chữa, cải tạo, vệ sinh, thi công và hoàn thiện nội thất, đồng thời ưu tiên các đơn vị cung cấp dịch vụ uy tín, đảm bảo chất lượng ổn định, đáp ứng đúng tiến độ với mức giá hợp lý. Ngoài ra, các công ty xây dựng và chủ đầu tư còn mong muốn tiếp cận khách hàng nhanh chóng và mở rộng thị trường, do đó đánh giá cao các nền tảng kết nối dịch vụ giúp tiết kiệm thời gian tìm kiếm đối tác, tối ưu chi phí và gia tăng cơ hội kinh doanh.

Khách hàng cá nhân là các hộ gia đình và cá nhân có nhu cầu sửa chữa, cải tạo và vệ sinh nhà ở, chủ yếu từ 25 tuổi đến 50 tuổi, đã có gia đình, sinh sống tại các chung cư hoặc nhà riêng ở khu vực đô thị. Nhóm khách này sử dụng smartphone để truy cập vào các nền tảng trực tuyến để tìm kiếm các đơn vị uy tín, so sánh giá giữa các bên và lựa chọn đơn vị cung cấp dịch vụ phù hợp với khả năng tài chính. Trong đó, họ đề cao uy tín của thương hiệu, các đánh giá từ khách hàng trước và sự minh bạch trong thông tin dịch vụ. Bên cạnh đó, các giá trị gia tăng như tư vấn nhiệt tình, bảo hành - bảo dưỡng, dịch vụ hậu mãi đóng vai trò quan trọng trong việc gia tăng sự hài lòng và khả năng quay lại sử dụng dịch vụ.

2.2.1.2. Nhà cung cấp

Nhà cung ứng của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS là các tổ chức chuyên cung cấp hạ tầng công nghệ (bao gồm: server, lưu trữ dữ liệu, bảo mật), dịch vụ thanh toán trực tuyến (bao gồm: ví điện tử, cổng thanh toán), xác thực OTP/SMS và các dịch vụ phụ trợ như bản đồ, định vị (như GoongMap,..). Họ cung cấp sản phẩm/dịch vụ ổn định, bảo mật, minh bạch về giá cả và đi kèm chính sách hỗ trợ, bảo hành. Đồng thời có khả năng cung ứng đủ công suất để đáp ứng nhu cầu liên tục của doanh nghiệp. Chất lượng và uy tín của nhà cung cấp ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động vận hành, trải nghiệm khách hàng, hiệu quả giao dịch, đồng thời quyết định khả năng mở rộng quy mô dịch vụ và nâng cao uy tín thương hiệu doanh nghiệp trên thị trường.

2.2.1.3. Đối thủ cạnh tranh

a. Đối thủ cạnh tranh trực tiếp

Hiện nay, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS (ứng dụng 5Sao) có một số đối thủ cạnh tranh đáng chú ý như Công ty Trách nhiệm hữu hạn bTasker (ứng dụng bTasker) và Công ty Trách nhiệm hữu hạn Công nghệ Vua Thợ (ứng dụng Vua Thợ). Tuy nhiên, điểm chung của các doanh nghiệp này đều là ứng dụng nền tảng số để kết nối khách hàng đến thợ thủ công làm việc trực tiếp. Mặt khác, định hướng phát triển của từng doanh nghiệp cũng có sự khác biệt rõ rệt. Cụ thể:

Bảng 2.1: Phân tích đối thủ cạnh tranh

Tiêu chí	5Sao	bTaskee	Vua Thợ
Thị trường	Tập trung tại Hà Nội, Đà Nẵng, TP. HCM.	Có mặt tại 20 tỉnh thành và 3 quốc gia Đông Nam Á: Thái Lan, Indonesia và Malaysia	Có mặt tại 63 tỉnh thành.
Sản phẩm	Bao gồm dịch vụ vệ sinh nhà cửa, sửa chữa điều hòa, máy giặt,..	Bao gồm dịch vụ vệ sinh nhà cửa, điều hòa, đi chợ hộ,..	Đa dạng các dịch vụ như sửa chữa, xây dựng và các tiện ích khác (đặt xe, làm đẹp,..).
Giá cả	Giá cả được niêm yết cho dịch vụ nhỏ. Giá đấu thầu cho dịch vụ lớn.	Giá cố định cho từng gói.	Không có giá cố định.
Thương hiệu	Đang xây dựng nhận diện thương hiệu, nhận diện còn hạn chế.	Thương hiệu mạnh, nhận diện cao, truyền thông tốt.	Nhận diện tốt.
Công nghệ	App đặt dịch vụ, gửi yêu cầu nhận báo giá/đấu thầu, chat với thợ.	App đặt lịch nhanh, quy trình làm sẵn theo gói.	Ứng dụng AI Chatbox hỗ trợ.
Trải nghiệm	Linh hoạt, nhiều lựa chọn.	Nhanh, đơn giản, dễ sử dụng.	Phụ thuộc chất lượng thợ.
Chất lượng dịch vụ	Phụ thuộc việc chọn thợ/nhà thầu, chất lượng có thể chênh lệch giữa các dịch vụ.	Tốt, tương đối đồng đều nhờ quy trình chuẩn và đào tạo thợ.	Không ổn định, chất lượng phụ thuộc từng thợ, khó kiểm soát đồng đều.
Điểm mạnh	Quy mô nhỏ, tập trung ở các đô thị lớn dễ kiểm soát. Giá rõ ràng và minh bạch.	Thương hiệu mạnh, độ nhận diện cao. Quy trình chuẩn hóa, dễ dùng. Chất lượng tương đối đồng đều.	Dịch vụ đa dạng. Có AI Chatbox hỗ trợ. Phù hợp với nhiều nhu cầu tiện ích. Nhận diện thương hiệu tốt
Điểm yếu	Mức độ nhận diện thấp. Giao diện phức tạp.	Giá cao. Chất lượng chưa đồng đều.	Giá cả không rõ ràng. Chất lượng không ổn định.

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS được định vị ở quy mô nhỏ, tập trung tại các thành phố lớn như Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh, giúp kiểm soát tốt vận

hành và chất lượng dịch vụ hơn so với mô hình mở rộng nhanh của Công ty Trách nhiệm hữu hạn bStaskee. Lợi thế nổi bật của ứng dụng là mô hình dịch vụ sản phẩm với giá linh hoạt, kết hợp giá niêm yết cho dịch vụ nhỏ và đấu thầu cho dịch vụ lớn, đã đáp ứng được đa dạng nhu cầu, đặc biệt trong lĩnh vực sửa chữa - xây dựng. So với ứng dụng của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Công nghệ Vua Thợ, sản phẩm của doanh nghiệp có ưu thế hơn về minh bạch giá và khả năng mở rộng danh mục dịch vụ, trong khi vẫn duy trì mức kiểm soát chất lượng nhất định.

Tuy nhiên, doanh nghiệp còn hạn chế về nhận diện thương hiệu, marketing và thông điệp định vị chưa rõ ràng. Trải nghiệm người dùng còn phức tạp với khách hàng mới và chất lượng dịch vụ chưa đồng đều do phụ thuộc vào thợ/nhà thầu.

b. Đối thủ cạnh tranh gián tiếp

Các nhà cung cấp dịch vụ trực tiếp đến tay khách hàng. Cụ thể, khách hàng tìm kiếm các thợ tự do thông giới thiệu, người quen hoặc tìm kiếm thông qua các nền tảng mạng xã hội. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp dịch vụ ở địa phương như điện nước, điện lạnh, sửa chữa dân dụng cũng là lựa chọn phổ biến của khách hàng.

Như vậy, các hình thức trên có lợi thế về sự linh hoạt, quen thuộc giúp khách hàng dễ dàng thương lượng, đáp ứng nhu cầu đơn giản và khẩn cấp. Tuy nhiên, hình thức này thiếu sự minh bạch về giá cả và chất lượng. Trong khi đó, ứng dụng "5Sao" đã mang lại trải nghiệm đồng bộ, minh bạch và an toàn hơn nhờ nền tảng pháp lý rõ ràng.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

2.2.2.1. Môi trường kinh tế

Giai đoạn 2021-2025, nền kinh tế Việt Nam hội nhập quốc tế sâu rộng và được đánh giá là nền kinh tế có mức độ mở cao trên thế giới. Trong khi nền thương mại điện tử tăng trưởng nhanh chóng, mức độ cạnh tranh ngày càng lớn. Với quy mô thị trường thương mại điện tử EBI đạt khoảng 32 tỷ USD. Với mức tăng trưởng được ghi nhận đạt 18%/năm. Năm 2025, thương mại điện tử của Việt Nam xếp thứ 3 về quy mô thị trường ở khu vực Đông Nam Á với doanh thu đạt 31 tỷ USD.

Thông qua sự phát triển của thương mại điện tử, số lượng website và ứng dụng di động thương mại điện tử bán hàng đã tăng từ 3.470 nền tảng vào năm 2014 lên 53.949 nền tảng vào năm 2024 (tăng khoảng 15,6 lần trong 10 năm). Trong đó, sàn giao dịch thương mại điện tử (marketplace) vẫn chiếm vị trí nổi bật.

CPI bình quân năm 2025 tăng 3,99% và lạm phát cơ bản đã tăng bình quân lên

3,21%, đạt mục tiêu Quốc hội đề ra, cho thấy mặt bằng giá tương đối ổn định nhưng vẫn gây áp lực nhất định lên chi tiêu hộ gia đình. Mặt bằng lãi suất cho vay VND phổ biến 6,7 đến 9%/năm, trong khi tỷ giá USD/VND dao động khoảng 25.300 đến 26.400, ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí đầu tư công nghệ, marketing và vận hành của doanh nghiệp công nghệ.

Riêng tại Đà Nẵng, GRDP năm 2025 đạt 9,18%, phản ánh sự phục hồi rõ rệt của các ngành dịch vụ, du lịch và xây dựng và tiếp tục khẳng định vai trò trung tâm kinh tế. GRDP bình quân đầu người đạt xấp xỉ 4.287 USD/người/năm, xếp thứ 10 trên 34 tỉnh thành. Thu nhập bình quân khu vực thành thị khoảng 10,1 triệu đồng/người/tháng, cho thấy người dân có khả năng chi trả cho các dịch vụ tiện ích. Đối với ngành nền tảng kết nối dịch vụ, đây là điều kiện thuận lợi để mở rộng nhu cầu sử dụng dịch vụ tại nhà. Với Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS, bối cảnh kinh tế này hỗ trợ trực tiếp cho mô hình giá niêm yết đối với dịch vụ nhỏ và đấu thầu đối với dịch vụ lớn, giúp người dùng linh hoạt lựa chọn theo ngân sách.

2.2.2.2. Môi trường chính trị - pháp luật

Việt Nam duy trì môi trường chính trị ổn định, an ninh xã hội được đảm bảo, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh dài hạn. Tại Đà Nẵng, tình hình an ninh trật tự nhìn chung ổn định, ít xảy ra biến động lớn, phù hợp với việc triển khai các dịch vụ cần tiếp xúc trực tiếp tại nhà khách hàng. Về an sinh xã hội, tỷ lệ bao phủ bảo hiểm y tế tại Đà Nẵng gần 2,7 triệu người, đạt 93,84% dân số, góp phần ổn định lực lượng lao động trong lĩnh vực dịch vụ.

Về pháp luật, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS với sản phẩm là ứng dụng 5Sao được thực hiện theo Thông tư 59/2015/TT-BCT, thông tư này quy định về việc quản lý hoạt động thương mại điện tử thông qua ứng dụng. Ngoài ra, doanh nghiệp còn chịu tác động trực tiếp từ các quy định như Nghị định 52/2013/NĐ-CP (nghị định quy định về việc phát triển, ứng dụng và quản lý hoạt động thương mại điện tử) và Nghị định 85/2021/NĐ-CP về thương mại điện tử (Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 52/2013/NĐ-CP ngày 16 tháng 5 năm 2013), Nghị định 13/2023/NĐ-CP về bảo vệ dữ liệu cá nhân (hiệu lực từ 01/7/2023), Luật Giao dịch điện tử 2023 (hiệu lực từ 01/7/2024) và Luật an toàn thông tin mạng 2015 số 86/2015/QH13. Các quy định này yêu cầu doanh nghiệp minh bạch thông tin, bảo mật dữ liệu người dùng và có cơ chế giải quyết khiếu nại rõ ràng. Đối với Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS, việc tuân thủ đầy đủ pháp luật

không chỉ là nghĩa vụ mà còn là lợi thế cạnh tranh trong việc xây dựng hình ảnh nền tảng uy tín và an toàn.

2.2.2.3. Môi trường văn hóa – xã hội

Năm 2025, Việt Nam có quy mô dân số 102,3 triệu người, trong đó lực lượng dân số trẻ chiếm 63% và tỷ lệ người dùng Internet ghi nhận 85,6 triệu người dùng đến cuối năm. Tại Đà Nẵng, dân số năm 2025 đạt gần 3,07 triệu người (sau khi sáp nhập với tỉnh Quảng Nam), với tỷ lệ dân số thành thị gần 87.2%, thể hiện rõ rệt của một đô thị dịch vụ. Nhịp sống nhanh, quy mô hộ gia đình thu hẹp và xu hướng thuê ngoài các công việc gia đình làm gia tăng nhu cầu sử dụng các dịch vụ vệ sinh, sửa chữa, bảo trì thông qua nền các trang nền tảng số.

Tuy nhiên, người tiêu dùng Việt Nam rất coi trọng niềm tin và sự an toàn khi sử dụng dịch vụ tại nhà. Khách hàng thường ưu tiên các nền tảng có thông tin rõ ràng về thợ/nhà thầu, đánh giá minh bạch và cơ chế xử lý sự cố. Điều này đặt ra yêu cầu cho Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS phải chú trọng đến việc xây dựng uy tín, thông tin minh bạch và đồng thời cần kiểm soát tốt chất lượng dịch vụ để phù hợp với thói quen và kỳ vọng của thị trường.

2.2.2.4. Môi trường tự nhiên

Đà Nẵng nằm trong khu vực miền Trung, thuộc vùng khí hậu nhiệt đới gió mùa. Khí hậu được chia thành hai mùa là mùa khô và mùa mưa. Mùa khô kéo dài từ tháng đến tháng 8, với mức nhiệt trung bình là 25°C đến 35°C. Đặc biệt, trong tháng 5 và tháng 6 là thời điểm nắng nóng nhất trong năm, khách hàng sử dụng điều hòa với tần suất lớn khiến máy dễ bị bám bụi, làm lạnh kém, hư hỏng,... điều này làm gia tăng nhu cầu vệ sinh và bảo trì điều hòa. Trong khi, mùa mưa kéo dài từ khoảng tháng 9 đến tháng 12. Mùa mưa kéo dài khiến các vấn đề như ẩm mốc, thấm tường, hư hỏng hệ thống điện,... ảnh hưởng đến sinh hoạt của khách hàng. Vì vậy, nhu cầu chống thấm, bảo trì điện nước,... gia tăng. Bên cạnh đó, các chính sách về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững ngày càng được khách hàng ưa chuộng, điều này đã tác động đến cách thức cung cấp dịch vụ của các doanh nghiệp.

Đối với Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS, sự thay đổi yếu tố tự nhiên đã tạo ra nhu cầu sử dụng dịch vụ, đồng thời yêu cầu doanh nghiệp phải có khả năng điều phối nguồn lực linh hoạt trong các giai đoạn cao điểm. Nếu tận dụng tốt, doanh nghiệp có thể tăng doanh thu, mở rộng tệp khách hàng và gia tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

2.2.2.5. Môi trường công nghệ

Việt Nam là một trong những quốc gia có tốc độ chuyển đổi số nhanh, với tỷ lệ người sử dụng smartphone chiếm gần 79,8% thuê bao di động. Hạ tầng Internet và công nghệ thông tin phát triển mạnh tạo điều kiện thuận lợi cho các nền tảng số trong lĩnh vực dịch vụ. Trong ngành kết nối dịch vụ dân sinh, công nghệ quyết định khả năng đặt dịch vụ nhanh, điều phối thợ hiệu quả và quản lý chất lượng.

Đối với Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS, công nghệ được xem là yếu tố cốt lõi của sản phẩm. Với ứng dụng 5Sao cho phép người dùng đặt dịch vụ, nhận báo giá, đấu thầu và trao đổi trực tiếp với thợ/nhà thầu. Tuy nhiên, chi phí công nghệ chịu ảnh hưởng bởi tỷ giá và chi phí dịch vụ quốc tế, đòi hỏi doanh nghiệp phải tối ưu hệ thống, đồng thời tiếp tục cải thiện trải nghiệm người dùng để nâng cao năng lực cạnh tranh.

2.3. Phân tích các nguồn lực của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Cơ sở vật chất

Văn phòng đại diện: Số 51 Tố Hữu, Phường Hòa Cường, Thành phố Đà Nẵng.

Diện tích văn phòng làm việc bao gồm 1 showroom trưng bày (36 mét vuông), 4 phòng làm việc 2 tầng (mỗi phòng 18 mét vuông), 3 nhà vệ sinh và 1 phòng họp.

Các trang thiết bị văn phòng phục vụ công việc:

Bảng 2.2: Cơ sở vật chất tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS*(Đơn vị tính: Bộ/cái)*

Danh mục	Tên tài sản	Tổng
Trang thiết bị	Bộ máy tính bàn	26
	Laptop	5
	Điện thoại	15
	Sim	15
	Ipad	1
	Màn hình máy tính	5
	Máy tính bảng	1
	Dây cáp màn hình	5
	Tablet	4
	Tivi	1
	Máy in	2
	Máy ảnh	3
	Máy quay	2
	Projector	1
	Ổ cắm điện	15
	Mic	2
	Loa	2
Nội thất văn phòng	Bàn làm việc	17
	Ghế làm việc	60
	Bàn họp	2
	Ghế phòng họp (ghế dài)	4
	Tủ locker	4
	Kệ sách treo tường	14
	Máy lọc nước	1
	Điều hoà	5
	Quạt	6
	Máy chấm công	1
	Máy lọc không khí	3
Tổng		222

(Nguồn: Phòng Kế toán – Nhân sự)

Văn phòng đại diện của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS được đặt tại số 51 Tô Hữu, nơi có giao thông thuận lợi, gần các trường đại học (như Đại học Đông Á, Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, Đại học Kinh tế,..) và gần các doanh nghiệp khác. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc kết nối, hợp tác và tuyển dụng nhân sự.

Doanh nghiệp hiện có tổng cộng 222 các thiết bị văn phòng (bao gồm trang thiết

bị và nội thất văn phòng). Trong đó, trang thiết bị bao gồm: 26 bộ máy tính bàn, 5 laptop, 15 điện thoại, 15 sim điện thoại, 1 Ipad, 5 màn hình máy tính, 1 máy tính bảng, 5 dây cáp màn hình, 4 Tablet, 1 tivi, 2 máy in, 3 máy ảnh, 2 máy quay, 1 projector, 15 ổ cắm điện, 2 mic và 2 loa. Nội thất văn phòng bao gồm: 17 bàn làm việc, 60 ghế làm việc, 2 bàn họp, 4 ghế phòng họp (ghế dài), 4 tủ locker, 14 kệ sách treo tường, 1 máy lọc nước, 5 điều hòa, 6 quạt, 1 máy chấm công và 3 máy lọc không khí.

Doanh nghiệp trang bị đầy đủ trang thiết bị và nội thất văn phòng khá đầy đủ nhằm phục vụ cho nhân viên các công việc hằng ngày. Các trang thiết bị đã đáp ứng các tiện ích như giúp nhân viên thực hiện các tác vụ công việc, hỗ trợ in ấn, trao đổi thông tin một cách hiệu quả,.. Bên cạnh đó, các nội thất văn phòng đã đáp ứng chỗ làm việc, lưu trữ hồ sơ, nước uống, không khí,.. góp phần đáp tốt các nhu cầu cơ bản của nhân viên tại doanh nghiệp. Như vậy, doanh nghiệp không chỉ đáp ứng các nhu cầu công việc mà còn quan tâm đến sức khỏe và sự thoải mái của nhân viên trong môi trường làm việc.

Tóm lại, các trang thiết bị và nội thất văn phòng tại doanh nghiệp cơ bản đầy đủ và đáp ứng được các nhu cầu làm việc cơ bản của nhân viên. Điều này góp phần tạo ra môi trường làm việc thuận lợi, ổn định. Tuy nhiên, để đảm bảo hiệu quả tốt hơn, doanh nghiệp nên quan tâm đến việc bảo trì, bảo dưỡng và nâng cấp các thiết bị nhằm đảm bảo các trang thiết bị, nội thất hoạt động một cách hiệu quả.

2.3.2. Nguồn nhân lực

Bảng 2.3: Tình hình lao động tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS giai đoạn 2023 đến năm 2025

(Đơn vị tính: Người)

Chỉ tiêu	2023		2024		2025		2024/2023		2025/2024	
	Người	Tỉ lệ %	Người	Tỉ lệ %	Người	Tỉ lệ %	Chênh lệch	Tỉ lệ % chênh lệch	Chênh lệch	Tỉ lệ % chênh lệch
Tổng	40	100	45	100	57	100	5	12,5	12	26,67
I. Giới tính										
Nam	23	57,5	25	55,6	30	52,63	2	8,70	5	20,00
Nữ	17	42,5	20	44,4	27	47,37	3	17,65	7	35,00
II. Trình độ học vấn										
Đại học	35	87,5	37	82,2	50	87,7	2	5,7	13	35,1
Cao đẳng và trung cấp	5	12,5	8	17,8	7	12,3	3	60,0	-1	-12,5
III. Độ tuổi										
Dưới 25	26	65,0	24	53,3	30	52,6	2	-7,7	6	25,0
Từ 25-40	12	30,0	20	44,4	24	42,1	8	66,7	4	20,0
Trên 40	2	5,0	1	2,3	3	5,3	0	-50,0	2	200,0

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Nhân sự tại doanh nghiệp trong năm 2023 đến năm 2025 có sự tăng trưởng tương đối ổn định. Cụ thể, năm 2023 công ty có khoảng 40 người và tăng lên 45 người vào năm 2024, tương ứng đã tăng thêm 5 người, có nghĩa là tăng 12,5% so với năm 2023. Đến năm 2025, nhân sự tiếp tục tăng từ 45 lên 57 người, tăng thêm 12 người, tương ứng tăng thêm 26,67% so với năm 2024. Điều này chứng tỏ quy mô nhân sự tại doanh nghiệp đang được mở rộng và phát triển.

Về giới tính, nhân viên nam luôn chiếm tỷ trọng cao hơn so với nhân viên nữ trong giai đoạn năm 2023 đến năm 2025. Trong năm 2023, nhân viên nam có 23 người, chiếm 57,5% trong tổng số lượng nhân viên. Năm 2024, nhân viên nam tăng từ 23 người lên 25 người, tăng 2 người, chiếm 55,6%. Đến năm 2025, nhân viên nam đạt 30 người, tăng 5 người chiếm 52,63% so với năm 2024. Trong khi đó, nhân viên nữ chỉ có 17 người năm 2023, đến năm 2024, nhân viên nữ có 20 người tăng 3 người và có tỉ lệ là 42,5% so với năm 2023. Đến năm 2025, nhân viên nữ tăng mạnh thêm 7 người, chiếm tỉ lệ 44,4%. Mặc dù tình hình nhân viên nữ thấp, nhưng số lượng nhân viên nữ trong năm 2025 lại khá cao, điều này cho thấy rằng cơ cấu giới tính của công ty đang dần được cân bằng hơn.

Về trình độ học vấn, nhân sự của công ty phần lớn có trình độ đại học. Số lượng nhân viên có trình độ đại học từ 35 người năm 2023 tăng lên 37 người năm 2024 và tăng mạnh lên 50 người năm 2025, nhân viên có trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao trong tổng số lao động. Trong khi đó, nhân viên có trình độ cao đẳng và trung cấp từ 5 người năm 2023 đã tăng mạnh lên 8 người năm 2024 và giảm nhẹ còn 7 người vào năm 2025. Điều này chứng tỏ doanh nghiệp chú trọng tuyển dụng nhân viên có trình độ đại học trở lên, nhằm đáp ứng các đặc thù hoạt động và kinh doanh tại doanh nghiệp. Bên cạnh đó, lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp tại doanh nghiệp chiếm tỷ lệ thấp hơn và biến động không đồng đều qua các năm.

Về độ tuổi, nhân sự dưới 25 tuổi chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu doanh nghiệp. Nhân viên từ 26 người năm 2023 giảm xuống còn 24 người năm 2024 và tăng mạnh lên 30 người năm 2025. Trong khi độ tuổi từ 25 đến dưới 40 tuổi tăng qua các năm và tăng mạnh nhất vào năm 2024. Cụ thể, nhân viên đạt độ tuổi từ 25 tuổi đến 40 tuổi tăng từ 12 người vào 2023 lên 20 người vào năm 2024 và tăng nhẹ lên 24 vào năm 2025. Cuối cùng, nhân viên có độ tuổi trên 40 tuổi từ 2 người năm 2023 giảm nhẹ còn 1 người vào 2024 và tăng nhẹ lên 3 vào năm 2025. Điều này chứng minh rằng doanh nghiệp đang sở

hữu nguồn lực trẻ, dễ dàng thích nghi với môi trường công nghệ.

Như vậy, cơ cấu nhân sự tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS trong giai đoạn năm 2023 đến 2025 có sự thay đổi về quy mô và chất lượng. Nguồn lực tại doanh nghiệp chủ yếu là nguồn lực trẻ với trình độ đại học chiếm tỷ trọng cao, đã tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững.

2.3.3. Nguồn lực tài chính

**Bảng 2.4: Báo cáo tình hình tài chính của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS
giai đoạn năm 2023 – 2025**

(Đơn vị tính: Việt Nam đồng)

CHỈ TIÊU	Mã số	Năm		
1	2	2023	2024	2025
TÀI SẢN				
A – TÀI SẢN NGẮN HẠN (100 = 110+ 120 + 130 + 140 + 150)	100	1.452.854.585	1.091.695.134	959.610.098
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	110	1.414.622.518	475.439.509	509.641.588
II. Đầu tư tài chính ngắn hạn	120	0	0	0
1. Chứng khoán kinh doanh	121	0	0	0
2. Dự phòng giảm giá chứng khoán kinh doanh (*)	122	0	0	0
3. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn ngắn hạn	123	0	0	0
III. Các khoản phải thu ngắn hạn	130	25.180.800	196.062.900	55.434.000
1. Phải thu ngắn hạn của khách hàng	131	0	192.000	0
2. Trả trước cho người bán ngắn hạn	132	25.180.800	93.138.900	55.434.000
3. Phải thu ngắn hạn khác	133	0	102.732.000	0
4. Tài sản thiếu chờ xử lý	134	0	0	0
5. Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi (*)	135	0	0	0
IV. Hàng tồn kho	140	0	73.879.128	112.604.128
1. Hàng tồn kho	141	0	73.879.128	112.604.128

2. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	142	0	0	0
V. Tài sản ngắn hạn khác	150	13.051.267	346.313.597	281.930.382
1. Thuế GTGT được khấu trừ	151	13.051.267	35.297.089	174.455.160
2. Tài sản ngắn hạn khác	152	0	311.016.508	107.475.222
B - TÀI SẢN DÀI HẠN (200=210+220+230+240+250+260)	200	497.126.031	1.402.761.501	522.789.497
I. Các khoản phải thu dài hạn	210	0	0	0
1. Phải thu dài hạn của khách hàng	211	0	0	0
2. Trả trước cho người bán dài hạn	212	0	0	0
3. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	213	0	0	0
4. Phải thu dài hạn khác	214	0	0	0
5. Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi (*)	215	0	0	0
II. Tài sản cố định	220	349.133.330	709.061.501	522.789.497
- Nguyên giá	221	418.960.000	931.360.000	931.360.000
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	222	(69.826.670)	(222.298.499)	(408.570.503)
III. Bất động sản đầu tư	230	0	0	0
- Nguyên giá	231	0	0	0
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	232	0	0	0
IV. Xây dựng cơ bản dở dang	240	0	0	0
V. Đầu tư tài chính dài hạn	250	0	693.700.000	0
1. Đầu tư góp vốn vào đơn vị khác	251	0	693.700.000	0
2. Dự phòng tổn thất đầu tư vào đơn vị khác (*)	252	0	0	0
3. Đầu tư nắm giữ đến ngày đáo hạn dài hạn	253	0	0	0
VI. Tài sản dài hạn khác	260	147.992.701	0	0
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (300=100+200)	300	1.949.980.616	2.494.456.635	1.482.399.595

C - NỢ PHẢI TRẢ (400=410+420)	400	35.450.000	29.873.150	2.532.530.568
I. Nợ ngắn hạn	410	35.450.000	29.873.150	2.532.530.568
1. Phải trả người bán ngắn hạn	411	6.000.000	1.767.150	0
2. Người mua trả tiền trước ngắn hạn	412	0	0	0
3. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	413	0	0	0
4. Phải trả nhân viên	414	0	0	0
5. Phải trả ngắn hạn khác	415	29.450.000	28.106.000	32.530.568
6. Vay và nợ thuê tài chính ngắn hạn	416	0	0	2.500.000.000
7. Dự phòng phải trả ngắn hạn	417	0	0	0
8. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	418	0	0	0
II. Nợ dài hạn	420	0	0	0
1. Phải trả người bán dài hạn	421	0	0	0
2. Người mua trả tiền trước dài hạn	422	0	0	0
3. Phải trả nội bộ về vốn kinh doanh	423	0	0	0
4. Phải trả dài hạn khác	424	0	0	0
5. Vay và nợ thuê tài chính dài hạn	425	0	0	0
6. Dự phòng phải trả dài hạn	426	0	0	0
7. Quỹ phát triển khoa học và công nghệ	427	0	0	0
D - VỐN CHỦ SỞ HỮU(500=511+512+513+514+515+516+517)	500	1.914.530.616	2.464.583.485	(1.050.130.973)
1. Vốn góp của chủ sở hữu	511	2.000.000.000	4.000.000.000	4.000.000.000
2. Thặng dư vốn cổ phần	512	0	0	0
3. Vốn khác của chủ sở hữu	513	0	0	0
4. Cổ phiếu quỹ (*)	514	0	0	0
5. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	515	0	0	0

6. Các quỹ thuộc vốn chủ sở hữu	516	0	0	0
7. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	517	(85.469.384)	(1.535.416.515)	(5.050.130.973)
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN(600=400+500)	600	1.949.980.616	2.494.456.635	1.482.399.595

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Trong giai đoạn năm 2023 đến năm 2025, tài sản ngắn hạn giảm dần qua các năm từ 1.414.622.518 đồng (năm 2023) giảm xuống còn 1.091.695.134 đồng (năm 2024) và chỉ còn 959.610.098 đồng (năm 2025). Cơ cấu tài sản ngắn hạn bao gồm các khoản là tiền và các khoản tương đương tiền, các khoản phải thu ngắn hạn, hàng tồn kho và tài sản ngắn hạn khác. Trong đó, tài sản ngắn hạn tại doanh nghiệp chủ yếu là Tiền và các khoản tương đương tiền từ 1.414.622.518 đồng (năm 2023) và giảm mạnh xuống còn 475.439.509 đồng (năm 2024), sau đó tăng nhẹ lên 509.641.588 đồng (năm 2025). Các khoản phải thu ngắn hạn của doanh nghiệp từ 25.180.800 đồng (năm 2023) tăng mạnh lên 196.062.900 đồng (năm 2024) và giảm mạnh còn 55.434.000 đồng (năm 2025), điều này cho thấy rằng doanh nghiệp đang dần kiểm soát tốt công nợ. Hàng tồn kho cũng biến động tương đối mạnh từ 0 đồng (năm 2023) tăng lên 73.879.128 đồng (năm 2024) và tiếp tục tăng lên 112.604.128 đồng (năm 2025), điều này cho chúng ta thấy doanh nghiệp tăng lượng hàng tồn kho nhằm đạt mục tiêu đảm bảo hoạt kinh doanh, tiết kiệm chi phí và đáp ứng nhu cầu đột biến của thị trường. Bên cạnh đó, tài sản ngắn hạn khác cũng chiếm tỷ trọng tương đối từ 13.051.267 đồng (năm 2023) tăng mạnh lên 346.313.597 đồng (năm 2024) và giảm nhẹ còn 281.930.382 đồng (năm 2025). Như vậy, cơ cấu tài sản ngắn hạn tại doanh nghiệp thay đổi liên tục, làm giảm sự ổn định, tuy nhiên vẫn đáp ứng được các nhu cầu cơ bản. Doanh nghiệp cần quản lý hiệu quả hơn về nguồn vốn lưu động nhằm duy trì khả năng thanh toán ổn định và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động tại doanh nghiệp.

Trong khi đó, tài sản dài hạn dài hạn từ 497.126.031 đồng (năm 2023) tăng mạnh lên 1.402.761.501 đồng (năm 2024) và sau đó giảm còn 522.789.497 đồng (năm 2025), cho thấy rằng doanh nghiệp đang đầu tư vào các nền tảng công nghệ và tối ưu hóa các danh mục đầu tư. Trong đó, tài sản cố định chiếm tỷ trọng lớn nhất, từ 349.133.330 đồng (năm 2023) tăng lên 709.061.501 đồng (năm 2024) và giảm nhẹ còn 522.789.497 đồng (năm 2025). Đầu tư tài chính dài hạn từ 0 đồng (năm 2023) tăng lên 693.700.000 đồng (năm 2024) và giảm xuống 0 đồng (năm 2025), điều này cho thấy rằng doanh nghiệp

quản lý rủi ro kém làm thất thoát vốn chủ ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận ròng. Bên cạnh đó, tài sản dài hạn khác đạt 147.992.701 đồng (năm 2023) và duy trì ở mức 0 ở các năm liên tiếp, việc đưa tài sản dài hạn khác về 0 đồng giúp làm sạch bảng cân đối kế toán và loại bỏ các tài sản không trực tiếp tạo ra lợi nhuận.

Bên cạnh đó, nợ phải trả của doanh nghiệp có xu hướng tăng, nợ phải trả đến từ nợ ngắn hạn. Năm 2023, nợ phải trả ở mức 35.450.000 đồng và giảm nhẹ xuống còn 29.873.150 đồng vào năm 2024 và sau đó nhảy vọt lên thành 2.532.530.568 đồng năm 2025, điều này cho thấy doanh nghiệp hiện đang chịu áp lực tài chính, rủi ro thanh khoản cao và gây ra khó khăn trong việc cân đối tài chính. Trong đó, nợ ngắn hạn chiếm toàn bộ bao gồm phải trả cho người bán, phải trả ngắn hạn khác và vay và nợ tài chính ngắn hạn. Điều này cho thấy, doanh nghiệp chủ yếu phát sinh từ nhu cầu vốn lưu động hơn là các khoản vay dài hạn để đầu tư.

Cuối cùng, vốn chủ sở hữu năm 2023 đạt 1.914.530.616 đồng tăng mạnh lên 2.464.583.485 đồng và giảm mạnh xuống còn -1.050.130.973 đồng, như vậy các khoản lỗ lũy kế đã vượt quá số góp ban đầu, doanh nghiệp hiện đang có nợ nhiều hơn tổng giá trị tài sản đang có. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối giảm đều qua các năm, cụ thể năm 2023, -85.469.384 đồng và tiếp tục giảm xuống -5.050.130.973 vào năm 2025, điều này cho thấy doanh nghiệp đang thua lỗ, chưa tạo được tích lũy từ lợi nhuận.

Như vậy, cơ cấu tài sản và nguồn vốn của doanh nghiệp có xu hướng giảm qua các năm, điều này cho thấy rằng hoạt động kinh doanh chưa thật sự ổn định. Doanh nghiệp cần chú trọng trong việc nâng cao tài sản, sử dụng vốn hợp lý nhằm cải thiện khả năng sinh lời nhằm củng cố tình hình tài chính tại doanh nghiệp.

2.3.4. Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh

Bảng 2.5: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS giai đoạn năm 2023-2025

(Đơn vị tính: Đồng Việt Nam)

CHỈ TIÊU	Mã số	2023	2024	2025
1	2			
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1	139.444.446	660.248.299	882.314.819
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	2	0	0	0
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (10=01-02)	10	139.444.446	660.248.299	882.314.819
4. Giá vốn hàng bán	11	85.503.660	1.396.819.930	726.967.227
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10-11)	20	53.940.786	(736.571.631)	155.347.592
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	27.017	40.516	65.662
7. Chi phí tài chính	22	0	11.400.000	0
- Trong đó: Chi phí lãi vay	23	0	0	0
9. Chi phí từ hoạt động kinh doanh	24	130.451.043	894.462.048	3.495.957.318
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30=20+21-22-24)	30	(76.483.240)	(1.642.393.163)	(3.340.544.064)
11. Thu nhập khác	31	5.000.000	197.732.000	102.732.000
12. Chi phí khác	32	100.000	5.285.968	276.902.394
13. Lợi nhuận khác (40=31-32)	40	4.900.000	192.446.032	(174.170.394)
14. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (50=30+40)	50	(71.583.240)	(1.449.947.131)	(3.514.714.458)
14. Chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp	51	0	0	0
17. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (60=50-51)	60	(71.583.240)	(1.449.947.131)	(3.514.714.458)

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được thể hiện qua các chỉ tiêu doanh thu, chi phí và lợi nhuận. Dựa vào bảng 2.5, tình hình hoạt động kinh doanh có nhiều biến động, đặc biệt là sự tăng trưởng mạnh về doanh thu nhưng hiệu quả sinh lời chưa ổn định.

Cụ thể, trong giai đoạn năm 2023 đến năm 2025, doanh thu thuần tăng đều qua các năm. Năm 2023, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ đạt 139.444.446 đồng sau đó tăng mạnh lên 660.248.299 đồng vào năm 2024 và tiếp tục tăng nhẹ lên 882.314.819 đồng vào năm 2025, điều này cho thấy rằng doanh nghiệp đang dần tăng trưởng, thị phần mở rộng và đang dần tạo được sự uy tín trên thị trường.

Tuy nhiên, giá vốn hàng bán trong giai đoạn này tăng mạnh ở năm 2024. Cụ thể, năm 2023, giá vốn hàng bán là 85.503.660 đồng sau đó tăng vọt lên 1.396.819.930 đồng năm 2023 và giảm mạnh còn 726.967.227 đồng năm 2025. Điều này cho thấy rằng, doanh nghiệp đang dần quản lý tốt chi phí đầu vào, kiểm soát giá vốn hiệu quả hơn.

Bên cạnh đó, năm 2023 lợi nhuận gộp của doanh nghiệp đạt 53.940.786 đồng và giảm mạnh -736.571.631 đồng năm 2024, điều này đã phản ánh hoạt động kinh doanh đang thua lỗ. Nguyên nhân là do giá vốn tăng cao gây ra ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận. Đến năm 2025, lợi nhuận gộp đang dần được cải thiện đạt 155.347.592 đồng, chứng tỏ doanh nghiệp đang dần kiểm soát tốt các khoản chi phí đầu vào.

Tuy nhiên, lợi nhuận thuần tại doanh nghiệp từ -76.483.240 năm 2023 xuống còn -1.642.393.163 đồng năm 2024 và tiếp tục giảm 3.340.544.064 đồng năm 2025, lợi nhuận thuần âm cho thấy doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc kiểm soát chi phí và khả năng sinh lời từ hoạt động cốt lõi còn gặp khó khăn.

Cuối cùng, đến với lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp qua các năm đều âm. Cụ thể, năm 2023 lợi nhuận sau thuế đạt -71.583.240 đồng và tiếp tục giảm xuống còn -1.449.947.131 đồng và giảm mạnh xuống -3.514.714.458 đồng, thể hiện doanh nghiệp đang gặp thua lỗ, hiệu quả kinh doanh kém. Doanh nghiệp cần sớm đưa ra các biện pháp cải thiện hiệu quả kinh doanh, kiểm soát chi phí chặt chẽ.

2.4. Thực trạng về động lực của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

2.4.1. Các yếu tố vật chất ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

2.4.1.1. Tiền lương

Hiện nay, doanh nghiệp đang áp dụng mô hình trả lương cho nhân viên bằng hình

thức trả lương 4P. Bao gồm Lương vị trí công việc (P1) chiếm 60% đây là nền tảng bảo đảm thu nhập cơ bản và sự công bằng cho nhân viên, lương kết quả công việc (P2) chiếm 30% gắn liền trực tiếp đến hiệu quả thực hiện công việc góp phần thúc đẩy năng suất và trách nhiệm trong công việc, lương chuyên cần của nhân viên (P3) chiếm 10% nhằm duy trì tính kỷ luật, thái độ làm việc của nhân viên, lương đặc biệt (P4) là các khoản trả thêm cho nhân viên làm việc tại nơi có điều kiện khó khăn (vùng sâu vùng xa, khí hậu khắc nghiệt,...) và cuối cùng là các khoản khác (bao gồm chi phí xăng xe, tiền giữ xe,...) đối với nhân viên phải thường xuyên di chuyển. Vì vậy, tùy vào vị trí, tính đặc thù của công việc mà doanh nghiệp phân chia tỷ lệ phần trăm của 4P phù hợp. Tổng lương thực tế của doanh nghiệp được tính như sau:

$$\text{Tổng lương} = P1 + P2 + P3 + P4 + \text{Các khoản khác (chi phí xăng xe, tiền giữ xe,...)}$$

Doanh nghiệp căn cứ vào bảng chỉ tiêu để đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa trên hiệu quả làm việc của nhân viên và từ đó quy đổi sang tỷ lệ lương hiệu quả được hưởng. Nhân viên được xếp loại từ E đến A+ tương ứng với tỷ lệ đạt hiệu quả và lương hiệu suất. Theo đó, mức thưởng sẽ bằng mức lương kết quả công việc (30%) nhân với phần trăm lương hiệu quả theo tỷ lệ đạt hiệu quả tương ứng.

Bảng 2.6: Bảng chỉ tiêu đánh giá hiệu quả làm việc

Tỷ lệ đạt hiệu quả	Mức xếp loại	Lương hiệu quả (%)
Dưới 50%	E	0
Từ 51% đến 70%	D	50
Từ 71% đến 90%	C	70
Từ 91% đến 95%	B	90
Từ 95% đến 100%	A	100
Trên 100%	A+	110

(Nguồn: Kế toán – Nhân sự)

Trên thực tế, mức thu nhập trung bình tại doanh nghiệp đối với vị trí nhân viên khoảng 11 triệu đồng/tháng (từ 7 triệu đồng đến 15 triệu đồng) và đối với cấp quản lý khoảng 19 triệu đồng/tháng (từ 15 triệu đồng đến 23 triệu đồng), điều này cho thấy mức thu nhập tại doanh nghiệp đã có sự phân hóa rõ ràng theo từng cấp bậc gắn theo đó là trách nhiệm trong công việc. Hằng năm, doanh nghiệp thực hiện đánh giá mức độ đóng góp và hiệu quả làm việc của nhân viên, nhằm điều chỉnh và nâng lương phù hợp. Như vậy, theo bối cảnh thị trường lao động hiện nay, mức thu nhập này thuộc mức khá, điều này đảm bảo doanh nghiệp có lợi thế rõ rệt trong việc thu hút và giữ chân nhân tài.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp hỗ trợ phụ cấp thâm niên nhằm ghi nhận sự gắn bó lâu dài của nhân viên. Mức phụ cấp được chia theo thời gian làm việc của từng nhân viên cụ thể. Mức phụ cấp được quy định như sau:

Bảng 2.7: Quy định mức phụ cấp

STT	Thời gian làm việc	Thời gian	Phụ cấp hàng tháng
1	1 năm 6 tháng đến 3 năm 5 tháng	1,5	100.000
2	3 năm 6 tháng đến 5 năm 5 tháng	3,42	200.000
3	5 năm 6 tháng đến 10 năm 5 tháng	5,42	300.000
4	10 năm 6 tháng trở lên	10,42	400.000

(Nguồn: Phòng Kế toán – Nhân sự)

Chính sách phụ cấp thâm niên của doanh nghiệp với giá trị phụ cấp không lớn, tuy nhiên vẫn có ý nghĩa trong việc khích lệ tinh thần và tạo động lực duy trì cho nhân viên.

Để làm rõ cách tính lương theo mô hình 4P tại doanh nghiệp, dưới đây là bảng lương của một nhân viên cụ thể từ năm 2025:

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ FIVESS GROUP
Địa chỉ: 51 Tổ Hữu, P, Hòa Cường Nam, Q. Hải Châu, TP Đà Nẵng
Hotline: 0904936269 - Email: 5sao.fivess@gmail.com
Website: 5Sao.com.vn

PHIẾU LƯƠNG NHÂN VIÊN					
THÁNG 10 NĂM 2025					
			26		
Mã nhân viên:	(1) F010121	HC	Ngày công tính lương	(12)	-
Họ và tên	(2) Đỗ Thanh Huy	NP	Số ngày nghỉ phép	(13)	-
Chức danh	(3) TP phát triển phần mềm		Loại nhân viên	(14)	Chính thức
STT	Các khoản thu nhập		STT	Các khoản trừ vào lương	
A	Lương theo công thực tế	7.500.000	A	Bảo hiểm bắt buộc	463.050
	Lương Theo vị trí P1 (đạt KPI cơ bản)	7.500.000		Lương CB đóng BHXH	4.410.000
	Đơn giá ngày công	288.462	1	BHXH NLD 8%	352.800
1	Tổng Ngày công thực tế	(5) 26,0	2	BHYT NLD 1,5%	(17) 66.150
2	Tổng giờ công tăng ca hoặc đi trễ	(6) -	3	BHTN 1%	(18) 44.100
3	Lương ngày công thực tế P1	(7) 7.500.000	4	KPCD	(19) -
4	Lương tăng ca hoặc trừ đi trễ	(8) -	B	Thuế TNCN phải nộp	(20) 1.848
B	Tổng Lương P2 (Phụ cấp + KPI Hiệu quả cv ...)	(9) 3.750.000	C	Tạm ứng	(21) 5.000.000
C	Tổng Lương chuyên cần P3	(10) 1.250.000	D	Phạt do vi phạm	(22) -
D	Tổng Lương đặc biệt P4	(11) -			
E	Các khoản khác	(12) -			
1	Hỗ trợ khác	(13) -			
2	Thưởng khác	(14) -			
	Tổng cộng	12.500.000			
	Lương Nhân chưa khấu trừ	12.500.000		Tổng cộng	5.463.050
	Tổng số tiền lương thực nhận	7.036.950		Mất khấu phiếu lương:	-

NGƯỜI LẬP

Đà Nẵng, ngày 15 tháng 11 năm 2025

Hình 2.3. Bảng lương thực tế của nhân viên

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Bảng lương trên cho thấy, tổng thu nhập của nhân viên đạt 7.035.102 đồng/tháng, trong đó lương theo công thực tế là 7.500.000 đồng, phần còn lại đến từ lương khung năng lực là 3.750.000 đồng và lương hiệu quả công việc là 1.250.000 đồng. Sau khi khấu trừ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp là 463.050 đồng và tạm ứng 5.000.000 đồng. Lương thực tế phụ thuộc vào thời gian, kết quả làm việc của nhân

viên trong tháng, góp phần tạo động lực cho nhân viên trong quá trình làm việc.

Như vậy, việc doanh nghiệp áp dụng hình thức trả lương theo mô hình 4P góp phần đảm bảo tính công bằng, minh bạch trong phân phối thu nhập, nhằm tăng thêm động lực làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, hiệu quả của hình thức này phù thuộc vào tiêu chí đánh giá và cách triển khai trong thực tế.

2.4.1.2. Tiền thưởng

Thực tế, công ty thường thưởng nóng cho nhân viên khi hoàn thành tốt những yêu cầu, nhiệm vụ công việc quan trọng. Tuy nhiên, mức thưởng không cố định và phụ thuộc vào quyết định trực tiếp của giám đốc.

Ngoài ra, công ty có chính sách thưởng lương tháng 13 vào cuối năm, khi nhân viên làm việc đủ 12 tháng tại doanh nghiệp. Đối với những cán bộ chưa làm đủ 12 tháng, thì lương tháng 13 sẽ được tính như sau:

$$\text{Lương tháng 13} = (\text{Số tháng làm việc thực tế}/12) \times \text{Lương trung bình}$$

Điều này nhằm mục đích khuyến khích, hỗ trợ nhân viên. Giúp nhân viên tăng thu nhập, tạo động lực làm việc lâu dài tại công ty.

Nhìn chung, các chính sách thưởng nóng và lương tháng 13 góp phần cải thiện thu nhập và tạo động lực cho nhân viên. Điều này đảm bảo tính công bằng, đầy đủ và rõ ràng trong doanh nghiệp.

2.4.1.3. Phúc lợi và các chế độ đãi ngộ

a. Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp

Doanh nghiệp đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp theo quy định của Bộ luật lao động. Việc tham gia bảo hiểm cho nhân viên được áp dụng đối với nhân viên ký hợp đồng lao động chính thức, nhằm đảm bảo quyền lợi lâu dài cho nhân viên. Cụ thể, doanh nghiệp và nhân viên cùng đóng bảo hiểm theo tỷ lệ quy định như sau:

Về phía nhân viên, doanh nghiệp trích 10,5% lương cơ bản của nhân viên để đóng các khoản bảo hiểm xã hội (8%), bảo hiểm y tế (1,5%), bảo hiểm thất nghiệp (1%) đối với nhân viên chính thức. Khi nhân viên tham gia bảo hiểm sẽ được hưởng các quyền lợi cơ bản như chăm sóc y tế, trợ cấp thất nghiệp và các chính sách an sinh xã hội nhằm giảm gánh nặng tài chính cho nhân viên khi khám chữa bệnh.

Về phía doanh nghiệp, việc doanh nghiệp đóng các khoản như bảo hiểm xã hội (17,5%), bảo hiểm y tế (3%) và bảo hiểm thất nghiệp (1%) là bắt buộc theo nghĩa vụ

pháp lý. Việc doanh nghiệp nghiêm túc thực hiện việc đóng bảo hiểm đúng quy định góp phần tạo môi trường làm việc ổn định và nâng cao uy tín thị trường.

Nhìn chung, doanh nghiệp đã thực hiện đầy đủ quyền và nghĩa vụ đối với nhân viên. Điều này làm cơ sở làm tăng mức độ hài lòng và gắn bó của nhân viên.

b. Chế độ nghỉ phép

Doanh nghiệp đang áp dụng chính sách nghỉ phép năm theo quy định của Bộ luật Lao động năm 2019, với số ngày nghỉ là 12 ngày/năm tương ứng sẽ có 1 ngày nghỉ mỗi tháng đối với nhân viên làm việc đủ thời gian.

Bên cạnh đó, chính sách nghỉ phép năm tại doanh nghiệp thường được nhân viên áp dụng vào thời gian nghỉ phép sau tết hoặc quy đổi thành tiền. Điều này tạo điều kiện cho nhân viên sử dụng phép một cách linh hoạt, giúp nhân viên cảm thấy được quan tâm và được tôn trọng.

Ngoài chính sách nghỉ phép năm, doanh nghiệp cũng áp dụng chế độ nghỉ lễ, Tết theo quy định của nhà nước như sau:

Bảng 2.8: Quy định nghỉ lễ, Tết

STT	Ngày lễ, Tết	Thời gian nghỉ
1	Tết dương lịch	1 ngày
2	Tết Âm lịch	5 ngày
3	Giỗ Tổ Hùng Vương	1 ngày
4	Ngày Giải phóng miền Nam	1 ngày
5	Ngày Quốc tế Lao động	1 ngày
6	Ngày Quốc Khánh	2 ngày

(Nguồn: Phòng Kế toán – Nhân sự)

Cuối cùng, doanh nghiệp đang áp dụng chế độ nghỉ việc riêng nhưng vẫn có lương theo đúng quy định của Bộ luật lao động như sau:

Bảng 2.9: Quy định nghỉ việc riêng

STT	Lý do	Thời gian nghỉ
1	Nhân viên kết hôn	3 ngày
2	Con đẻ, con nuôi kết hôn	1 ngày
3	Cha đẻ, mẹ đẻ, cha nuôi, mẹ nuôi; cha đẻ, mẹ đẻ, cha nuôi, mẹ nuôi của vợ hoặc chồng; vợ hoặc chồng; con đẻ, con nuôi chết	1 ngày

(Nguồn: Phòng Kế toán – Nhân sự)

Nhìn chung, chính sách nghỉ việc riêng được áp dụng dựa trên quy định cụ thể,

giúp đảm bảo quyền lợi và duy trì sự hài lòng của nhân viên với doanh nghiệp.

Tóm lại, doanh nghiệp áp dụng đầy đủ chế độ nghỉ phép theo quy định của Bộ luật lao động như: nghỉ phép năm 12 ngày, nghỉ lễ Tết và nghỉ việc riêng đều có lương góp phần bảo đảm quyền lợi, tạo sự yên tâm và nâng cao động lực làm việc cho nhân viên.

c. Phúc lợi khác

Thực tế, tại doanh nghiệp một số chính sách phúc lợi khác dành cho nhân viên như lì xì năm mới (bao gồm toàn thể nhân viên kể cả thực tập sinh), tặng quà Tết, tặng bánh trung thu cho con của nhân viên và du lịch hằng năm được triển khai.

Điều này thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đối với nhân viên, góp phần tăng sự gắn kết nội bộ. Mặc dù, doanh nghiệp sẽ dựa vào tình hình kinh doanh thực tế mà quy mô và hình thức tổ chức được điều chỉnh linh hoạt. Đây là điểm tích cực của doanh nghiệp, góp phần nâng cao sự hài lòng và tạo thêm động lực làm việc cho nhân viên.

2.4.2. Các yếu tố phi vật chất ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

2.4.2.1. Điều kiện làm việc

Doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc tương đối phù hợp cho nhân viên. Về điều kiện vật chất, công ty có không gian làm việc rộng rãi, thoải mái; máy móc và thiết bị đáp ứng được tính đặc thù trong công việc. Với các yếu tố ảnh hưởng như ánh sáng, nhiệt độ,.. nhìn chung đã đáp ứng được yêu cầu làm việc hằng ngày, giúp nhân viên duy trì sức khỏe và hiệu quả làm việc.

Doanh nghiệp quy định thời gian làm việc từ thứ hai đến thứ bảy, buổi sáng từ 7 giờ 45 phút đến 11 giờ 45 phút, buổi chiều từ 13 giờ đến 17 giờ. Về quy định về trang phục, nhân viên phải mặc áo có cổ, thứ hai và thứ sáu hàng tuần bắt buộc phải mặc áo đồng phục tại công ty. Điều này khiến doanh nghiệp duy trì nề nếp doanh nghiệp ổn định, đồng thời thể hiện ý thức chấp hành và kỷ luật của nhân viên.

Bên cạnh đó, yếu tố tinh thần cũng góp phần vào việc xây dựng môi trường làm việc. Thực tế tại doanh nghiệp với thời gian làm việc cố định, kỷ luật nhưng không quá cứng nhắc, điều này giúp nhân viên tuân thủ thời gian làm việc, tự giác trong công việc. Điều này là yếu tố tích cực đã tạo sự ổn định về tinh thần làm việc cho nhân viên.

Như vậy, điều kiện làm việc tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã xây dựng môi trường làm việc phù hợp với nhu cầu cơ bản của nhân viên. Doanh nghiệp quy định thời gian làm việc rõ ràng, không gian thoải mái và trang thiết bị đáp ứng nhu cầu cơ bản trong quá trình làm việc

2.4.2.2. Cơ hội đào tạo và thăng tiến

Doanh nghiệp có xu hướng tuyển dụng thực tập sinh thay vì nhân viên chính thức để đào tạo. Điều này khiến doanh nghiệp chủ động tiếp cận, đánh giá sự phù hợp của nhân viên khi trở thành nhân viên chính thức. Thông qua giai đoạn này, thực tập sinh được tiếp cận công việc thực tế, làm quen với quy trình, văn hóa làm việc đồng thời rèn kỹ năng chuyên môn và tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc.

Về đào tạo, nhân viên chủ yếu được hướng dẫn trực tiếp bởi cấp trên hoặc những từ những nhân viên đã có kinh nghiệm. Nhân viên mới sẽ được giao từ công việc đơn giản đến công việc phức tạp hơn. Sau khi nhân viên mới thực hiện xong, sẽ được hỗ trợ và điều chỉnh trong quá trình thực hiện công việc. Do đặc điểm công việc thay đổi nhanh, nên nhân viên có cơ hội tiếp cận các đầu việc khác nhau và kiêm nhiệm nhiều vị trí khi cần thiết.

Ngoài nội dung mà nhân viên được đào tạo trên, mà nhân viên còn được học hỏi và phát triển các kỹ năng phối hợp công việc, cách xử lý công việc, thích nghi với sự thay đổi và hỗ trợ các phòng ban khác. Điều này khiến nhân viên trở nên linh hoạt hơn và doanh nghiệp tận dụng hiệu quả nguồn nhân lực sẵn có.

Về cơ hội thăng tiến, doanh nghiệp chưa có lộ trình thăng tiến rõ ràng, nhưng vẫn có những cơ hội phát triển nhất định cho nhân viên. Ngoài việc thay đổi chức danh, thì nhân viên được giao thêm trách nhiệm, đảm nhận nội dung quan trọng hơn hoặc được cấp trên giao nhiệm vụ có mức độ ảnh hưởng lớn hơn trước. Bên cạnh đó, khi phát sinh nhu cầu ở vị trí có trách nhiệm cao hơn, doanh nghiệp có xu hướng ưu tiên những nhân viên đã am hiểu công việc, thích ứng tốt với môi trường.

Nhìn chung, doanh nghiệp có sự quan tâm đến chế độ đào tạo và phát triển nhân viên theo hướng linh hoạt và phù hợp với doanh nghiệp. Ưu điểm là doanh nghiệp tạo điều kiện cho nhân viên được học hỏi trực tiếp, tạo ra cơ hội phát triển cho thực tập sinh và nhân viên tại doanh nghiệp và ghi nhận đối với những người nhân viên gắn bó lâu dài. Bên cạnh đó, doanh nghiệp còn tồn tại một số hạn chế là chưa có lộ trình thăng tiến rõ ràng, còn phụ thuộc nhiều vào nhu cầu nhân sự và tình hình phát triển thực tế của doanh nghiệp trong từng giai đoạn.

2.4.2.3. Quan hệ với cấp trên

Mối quan hệ giữa nhân viên với cấp trên chủ yếu xoay quanh quá trình làm việc bao gồm giao việc, báo cáo công việc hàng ngày, hàng tuần. Cấp trên với thái độ thân

thiện, sẵn sàng hỗ trợ và giúp đỡ của cấp trên khi cần thiết, điều này giúp nhân viên thoải mái hơn trong việc giao tiếp. Ngoài ra, doanh nghiệp còn tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào một vài quyết định quan trọng, điều này góp phần giúp nhân viên cảm thấy được coi trọng trong quá trình làm việc.

Mặc dù, cấp trên có sự quan tâm và hỗ trợ nhất định cho nhân viên nhưng việc trao đổi trong công việc chưa có sự thống nhất cụ thể. Khi các yêu cầu công việc chưa được làm rõ đã khiến nhân viên khó khăn trong quá trình thực hiện. Bên cạnh đó, khi công việc chưa đạt yêu cầu, cấp trên thường có xu hướng khiển trách và hỏi thúc để đảm bảo tiến độ. Cách thức này tạo ra một số áp lực cho nhân viên, khi khối lượng công việc quá tải hoặc thời gian quá gấp.

Nhìn chung, mối quan hệ này tuy vẫn bảo đảm được yêu cầu phối hợp trong công việc ở mức tương đối ổn định. Doanh nghiệp cần chú trọng đến cách thức giao tiếp, trao đổi và phản hồi công việc với nhân viên để nâng cao hiệu quả làm việc.

2.4.2.4. Quan hệ với đồng nghiệp

Mối quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình làm việc của nhân viên. Do tính chất công việc nên đòi hỏi sự hỗ trợ giữa các cá nhân, phòng ban với nhau, nên mối quan hệ đồng nghiệp gắn liền với hiệu quả làm việc.

Thực tế, nhân viên tại doanh nghiệp có sự phối hợp với nhau trong quá trình làm việc, khi xử lý các công việc giữa các phòng ban hoặc khi cần sự hỗ trợ để bảo đảm tiến độ công việc chung. Quan hệ với đồng nghiệp tương đối tốt, ít hoặc hầu như không có mâu thuẫn cá nhân, tuy nhiên việc phối hợp vẫn phụ thuộc nhiều vào cách trao đổi thông tin, khả năng nắm bắt nhu cầu và sự chủ động của từng cá nhân. Khi công việc chưa có sự thống nhất rõ ràng, khiến cho công việc trở nên mơ hồ hoặc phát sinh tình trạng công việc bị chùng chéo.

Mối quan hệ với đồng nghiệp tác động trực tiếp đến môi trường làm việc. Đồng nghiệp thường xuyên hỗ trợ và tương tác với nhau giúp cá nhân cảm thấy thoải mái trong quá trình làm việc, điều này duy trì tinh thần ổn định và sự gắn bó với doanh nghiệp.

Nhìn chung, mối quan hệ với đồng nghiệp tại doanh nghiệp được xem là một điểm tích cực trong môi trường làm việc. Sự hòa đồng và khả năng phối hợp giữa các nhân viên giúp tạo ra tâm lý làm việc tích cực, hòa đồng và vui vẻ từ đó tạo ra động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên đối với doanh nghiệp.

2.4.2.5. Văn hóa tổ chức

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS có định hướng phát triển rõ ràng, điều này giúp nhân viên hiểu mục tiêu và định hướng phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Khi nhân viên hiểu và nắm bắt được cách thức hoạt động, giúp họ xác định vai trò của mình trong doanh nghiệp, từ đó làm cơ sở phấn đấu và gắn bó.

Môi trường làm việc tại doanh nghiệp tương đối thân thiện, đã tạo điều kiện giúp nhân viên dễ dàng giao tiếp, trao đổi trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, cách thức giao tiếp giữa các nhân viên với nhau hòa nhã, đã góp phần tạo nên bầu không khí làm việc thoải mái.

Mức độ nhận diện thương hiệu của doanh nghiệp cũng được thể hiện qua các yếu tố như đồng phục, logo,... đã tạo nên sự đồng nhất trong doanh nghiệp. Những yếu tố này giúp doanh nghiệp tạo hình ảnh chuyên nghiệp trong quá trình làm việc.

Ngoài ra, nhân viên cũng có ý thức nhất định về việc duy trì văn hóa qua việc tuân thủ các quy định và quy tắc, đã tạo nên tác phong làm việc nề nếp hơn. Dựa vào việc tuân thủ các quy định, quy tắc đã tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp.

Nhìn chung, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã bước đầu xây dựng văn hóa một cách tích cực. Điều này đã góp phần tạo nên sự gắn kết trong quá trình làm việc.

2.4.2.6. Phong cách lãnh đạo

Tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS, phong cách lãnh đạo có những điểm tích cực ở cách thức giao tiếp và phương pháp động viên nhân viên. Cụ thể, cấp trên có thái độ lịch sự và hòa nhã, giúp nhân viên dễ dàng trình bày, trao đổi công việc khi phát sinh vấn đề. Lãnh đạo thường động viên nhân viên bằng các yếu tố vật chất. Đây là hình thức ghi nhận sự cố gắng, đóng góp của nhân viên.

Bên cạnh đó, việc đưa ra quyết định tại doanh nghiệp vẫn còn mang tính bảo thủ và chưa linh hoạt ở một số tình huống. Doanh nghiệp chưa khuyến khích nhân viên suy nghĩ vấn đề theo hướng mới và chủ động đưa ra giải pháp. Điều này hạn chế sự chủ động và sáng tạo của nhân viên.

Về cách thức quản lý, cấp trên theo dõi công việc thông qua các cuộc họp, bảng cáo công việc hàng tuần. Cách thức này giúp cấp trên dễ dàng nắm được tiến độ thực hiện và kiểm soát công việc đang triển khai. Khi công việc chưa hoàn thành hoặc đạt yêu cầu, cấp trên có xu hướng nhắc nhở và hỏi thúc để bảo đảm tiến độ chung.

Bên cạnh đó, trong quá trình điều hành công việc, các yêu cầu từ cấp trên thường

thay đổi khá nhanh và chưa có sự thống nhất rõ ràng. Điều này khiến nhân viên gặp khó khăn trong quá trình làm việc, buộc phải chỉnh sửa nhiều lần để nắm bắt chính xác yêu cầu cần thực hiện.

Tuy nhiên, cấp trên tạo áp lực tiến độ nhằm thúc đẩy công việc. Nhân viên được học hỏi và được giao thêm nhiệm vụ trong quá trình làm việc, nhưng chưa thật sự chủ động trong việc tự quyết và đề xuất các ý tưởng, hướng giải quyết công việc chưa được phát huy.

Nhìn chung, phong cách lãnh đạo vẫn bảo đảm tiến độ và việc tổ chức công việc, trong một số tình huống quyết định tập trung ở cấp trên, mức độ trao đổi còn hạn chế và cách điều hành đôi khi còn tạo áp lực cho nhân viên.

2.4.3. Kết quả khảo sát công tác tạo động lực nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

2.4.3.1. Thiết kế nghiên cứu

a. Xây dựng thang đo

Các thang đo về các yếu tố tạo động lực cho người lao động nghiên cứu dưới đây được xây dựng dựa trên cơ sở kế thừa và có sự điều chỉnh đề xuất bổ sung của tác giả nhằm phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Cụ thể:

Bảng 2.10: Thang đo nghiên cứu

Thang đo	Biến quan sát	Tác giả
Lương, thưởng phúc lợi	Lương, thưởng và phúc lợi được trả công bằng giữa các nhân viên	Tác giả đề xuất
	Lương và các khoản thu nhập của anh/chị được trả đầy đủ (Thủy, 2022)	Đoàn Thanh Thủy
	Tiền lương đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống (Anh & Trâm, 2017)	Nguyễn Thị Vân Anh và Phan Ngọc Trâm
	Các khoản thưởng có tác dụng động viên và khuyến khích (Anh & Trâm, 2017)	Nguyễn Thị Vân Anh và Phan Ngọc Trâm
	Chính sách chế độ phúc lợi tại công ty có chế tốt	Tác giả đề xuất
Điều kiện làm việc	Nơi làm việc đảm bảo sự an toàn thoải mái (Anh & Trâm, 2017)	Nguyễn Thị Vân Anh và Phan Ngọc Trâm
	Công ty trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc (Anh & Trâm, 2017)	Nguyễn Thị Vân Anh và Phan Ngọc Trâm
	Thời gian làm việc hợp lý (Hường, 2022)	Phạm Thị Hường

Đào tạo và thăng tiến	Nhân viên được đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết (Anh & Trâm, 2017)	Nguyễn Thị Vân Anh và Phan Ngọc Trâm
	Chương trình đào tạo phù hợp với chuyên môn	Tác giả đề xuất
	Nhân viên có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc (Dương, 2018)	Trần Thị Thanh Dương
	Cơ hội thăng tiến công bằng cho nhân viên (Anh & Trâm, 2017)	Nguyễn Thị Vân Anh và Phan Ngọc Trâm
	Công ty tạo cho anh/chị nhiều cơ hội phát triển bản thân	Tác giả đề xuất
Quan hệ với cấp trên	Anh/ chị được sự hỗ trợ của cấp trên trong công việc (Thủy, 2022)	Đoàn Thanh Thủy
	Cấp trên ghi nhận sự đóng góp của nhân viên (Anh & Trâm, 2017)	Nguyễn Thị Vân Anh và Phan Ngọc Trâm
	Cấp trên khuyến khích anh/ chị tham gia vào các quyết định quan trọng	Tác giả đề xuất
	Anh/chị được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt (Hường, 2022)	Phạm Thị Hường
Quan hệ với đồng nghiệp	Anh/chị được học hỏi chuyên môn, kinh nghiệm từ đồng nghiệp (Thủy, 2022)	Đoàn Thanh Thủy
	Các đồng nghiệp luôn hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn với anh/chị trong công việc (Thủy, 2022)	Đoàn Thanh Thủy
	Đồng nghiệp tôn trọng đặc điểm riêng của anh chị (Hường, 2022)	Phạm Thị Hường
	Đồng nghiệp hòa đồng và thân thiện	Tác giả đề xuất
Văn hóa tổ chức	Công ty có chiến lược phát triển bền vững trong tương lai (Viên, 2016)	Trần Thị Xuân Viên
	Nhân viên yêu thích văn hóa công ty (đồng phục, logo, giao tiếp,..) (Viên, 2016)	Trần Thị Xuân Viên
	Nhân viên có ý thức duy trì và phát triển văn hóa công ty	Tác giả đề xuất
Phong cách lãnh đạo	Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã, dễ tiếp cận (Hường, 2022)	Phạm Thị Hường
	Phong cách của cấp trên giúp anh/chị có động lực làm việc tốt hơn (Thủy, 2022)	Đoàn Thanh Thủy
	Khuyến khích suy nghĩ vấn đề theo cách mới và	Tác giả đề xuất

	đưa ra các giả định	
Động lực làm việc	Tôi cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại (Hoàng, 2022)	Nguyễn Thanh Hoàng
	Tôi cảm thấy được động viên trong công việc (Hoàng, 2022)	Nguyễn Thanh Hoàng
	Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất (Hoàng, 2022)	Nguyễn Thanh Hoàng

b. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp trong phần nghiên cứu được tác giả thu thập từ các bài báo khoa học, luận văn và các nghiên cứu có liên quan. Cụ thể:

Tham khảo bài nghiên cứu "Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp kinh doanh vận tải và kho bãi ở Bình Định" của tác giả Phạm Thị Hương được đăng tải trên Tạp chí Kinh tế và Phát triển.

Tham khảo bài nghiên cứu "Đề xuất mô hình nghiên cứu yếu tố tác động tới động lực làm việc tại Vinafco" của tác giả Nguyễn Thị Vân Anh và tác giả Phan Ngọc Trâm trên Tạp chí Kinh tế và Dự báo.

Tham khảo luận văn thạc sĩ "Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đối với nhân viên văn phòng tại Công ty Phần mềm FPT Đà Nẵng" của tác giả Giao Hà Quỳnh Uyên.

Tham khảo luận văn thạc sĩ "Nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên – Khảo sát tại một số công ty xây dựng trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng" của tác giả Trần Thị Thanh Dương.

Tham khảo luận văn "Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH Acacy" của tác giả Trần Thị Xuân Viên.

Tham khảo luận văn thạc sĩ "Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Du lịch Sài Gòn TNHH – MTV" của tác giả Nguyễn Thanh Hoàng.

Như vậy, dựa vào dữ liệu thứ cấp trên tác giả sử dụng trong bài nghiên cứu nhằm xây dựng thang đo phù hợp.

Dữ liệu sơ cấp

Khóa luận này tiến hành nghiên cứu dữ liệu sơ cấp thông qua phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Cụ thể:

Nghiên cứu định lượng: Khảo sát được thực hiện trực tiếp tại doanh nghiệp bằng phiếu khảo sát và khảo sát qua google form thông qua tin nhắn Zalo nhằm tiết kiệm thời gian đối với 50 nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.

c. Phương pháp chọn mẫu

Trong bài khóa luận này, vì số lượng nhân viên tổng thể tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS không quá lớn khoảng 57 người, nên tác giả lựa chọn khảo sát toàn bộ nhân viên tại doanh nghiệp. Tuy nhiên, tác giả không khảo sát đối với nhóm nhân sự cấp cao nhằm đảm bảo tính công bằng và khách quan trong quá trình thu thập dữ liệu về động lực làm việc của nhân viên. Phương pháp này cho phép thu thập dữ liệu từ những đối tượng đang làm việc trực tiếp tại công ty nhằm phù hợp với thực tiễn.

d. Công cụ thu thập dữ liệu

Công cụ thu thập dữ liệu của bài nghiên cứu là phiếu khảo sát. Phiếu khảo sát gồm 2 phần:

Phần 1: Thông tin nghiên cứu bao gồm yếu tố "Tiền lương, thưởng, phúc lợi", "Điều kiện làm việc", "Đào tạo và thăng tiến", "Mối quan hệ với cấp trên", "Mối quan hệ với đồng nghiệp", "Văn hóa tổ chức", Phong cách lãnh đạo" và "Động lực làm việc".

Phần 2: Thông tin nhân khẩu học bao gồm "Phòng ban", "Thâm niên", "Độ tuổi", "Trình độ học vấn" và "Thu nhập"

e. Phương pháp phân tích dữ liệu

Bài nghiên cứu lựa chọn phân tích thống kê mô tả về những thông tin như sau:

Nghiên cứu phân tích mô tả đối với các biến số chính của tạo động lực cho người lao động như: Lương, thưởng và phúc lợi; Môi trường làm việc; Đào tạo và thăng tiến; Mối quan hệ với cấp trên; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Văn hóa tổ chức; Phong cách lãnh đạo; Động lực làm việc.

Ngoài ra, nghiên cứu phân tích mô tả đối với các thông tin về phòng ban, thâm niên, độ tuổi, trình độ học vấn và thu nhập. Dựa vào những thông tin này làm cơ sở để đánh giá mức độ phù hợp của mẫu với đối tượng nghiên cứu.

2.4.3.2. Kết quả nghiên cứu

a. Mô tả mẫu

Trong quá trình tác giả nghiên cứu, đã phát ra 50 bảng khảo sát đến nhân viên đang làm việc tại FiveSS. Sau đó, thu về 50 bảng khảo sát, đây được xem là tỷ lệ phản hồi tương đối cao. Sau khi tác giả tiến hành kiểm tra, mã hóa, nhập dữ liệu vào phần mềm

SPSS, với 50 bảng khảo sát hợp lệ, được sử dụng vào việc phân tích dữ liệu chính thức cho quá nghiên cứu. Số lượng thu thập được vẫn đáp ứng được yêu cầu phục vụ cho việc phân tích thống kê mô tả.

Bảng 2.11: Đặc điểm mẫu nghiên cứu

		Tần suất	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % hợp lệ	Tỷ lệ % tích lũy
Bộ phận	Bộ phận Marketing	9	18	18	18
	Bộ phận Kinh doanh	19	38	38	56
	Bộ phận Kế toán	4	8	8	64
	Bộ phận Pháp lý – Nhân sự	1	2	2	66
	Bộ phận IT	17	34	34	100
	Tổng cộng	50	100	100	
Thời gian	Dưới 1 năm	24	48	48	48
	Từ 1 năm đến 3 năm	16	32	32	80
	Trên 3 năm	10	20	20	100
	Tổng cộng	50	100	100	
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	20	40	40	40
	Từ 25 đến dưới 45 tuổi	28	56	56	96
	Từ 45 tuổi trở lên	2	4	4	100
	Tổng	50	100	100	
Trình độ	Trung cấp/Cao đẳng	5	10	10	10
	Đại học	44	88	88	98
	Khác	1	2	2	100
	Tổng	50	100	100	
Thu nhập	Dưới 5 triệu đồng	1	2	2	2
	Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng	27	54	54	56
	Từ 10 đến dưới 15 triệu đồng	12	24	24	80
	Từ 15 triệu đồng trở lên	10	20	20	100
	Tổng	50	100	100	

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Bảng đặc điểm nghiên cứu bao gồm các nội dung: bộ phận, thời gian, độ tuổi, trình độ và thu nhập thực tế của của nhân viên tại doanh nghiệp. Dựa vào tiêu chí trên giúp tác giả dễ dàng phân loại và đánh giá mức độ ảnh hưởng đến từng đối tượng khảo sát.

Đối với các bộ phận tại doanh nghiệp, bao gồm: Marketing, Kinh doanh, Kế toán, Pháp lý – Nhân sự và IT. Phần lớn số lượng nhân viên tập trung đông ở bộ phận Kinh doanh (19 người) và IT (17 người) trong doanh nghiệp. Điều này hoàn toàn phù hợp với đặc điểm tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS. Trong đó, thời gian làm việc của nhân viên phần lớn là dưới 1 năm (24 người), từ 1 năm đến 3 năm (16 người) và trên 3 năm

(10 người), điều này cho thấy lực lượng chủ yếu của doanh nghiệp là nguồn lực mới và số lượng nhân viên làm gần bó còn hạn chế vì doanh nghiệp thành lập cuối năm 2021, điều này phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp mới.

Đối với độ tuổi, đối tượng nghiên cứu được chia thành 3 nhóm: Dưới 25 tuổi, từ 25 tuổi đến 45 tuổi và trên 45 tuổi. Trong đó, nhóm nhân viên từ 25 đến 35 tuổi chiếm phần lớn, đây là lực lượng lao động có kinh nghiệm và tích nghi tốt công việc. Trong khi nhóm trên 45 tuổi chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng lại đóng vai trò quan trọng nhờ vào kinh nghiệm làm việc, quản lý và vận hành công việc.

Về trình độ học vấn, phần lớn nhân viên trong mẫu khảo sát đều có bằng Đại học, điều này cho thấy doanh nghiệp có lợi thế trong việc có chuyên môn, dễ dàng thích nghi với công nghệ và yêu cầu công việc. Tuy nhiên, bên cạnh đó cũng ghi nhận 1 nhân viên có trình độ Trung học Phổ thông, vì tính chất công việc thực tế là điện lạnh nên chủ yếu yêu cầu tay nghề, kinh nghiệm và kỹ năng làm việc thay vì trình độ học vấn.

Về thu nhập, phần lớn mức thu nhập tập trung ở mức 5 đến 10 triệu đồng, đây là mức lương phổ biến tại doanh nghiệp. Mức thu nhập này được đánh giá ở mức trung bình phù hợp các bạn trẻ và đáp ứng được nhu cầu cơ bản của nhân viên. Mặt khác, nhóm thu nhập từ 10 đến 15 triệu đồng và trên 15 triệu đồng thể hiện rõ hơn về kinh nghiệm làm việc, vị trí đảm nhận và năng lực thực tế tại doanh nghiệp và đồng thời đáp ứng tương đối đầy đủ với các nhu cầu cá nhân khi biết cách chi tiêu hợp lý.

Như vậy, dựa vào bảng 2.11 đặc điểm mẫu nghiên cứu đã cho thấy được cái nhìn tổng quan hơn tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS. Điều này điều này góp phần tạo cơ sở nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại doanh nghiệp.

b. Kết quả thống kê mô tả về các yếu tố tác động đến động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

Để phân tích các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS được nhân viên đánh giá bằng thang đo Likert 5 mức độ (1- Hoàn toàn không đồng ý; 2 - Không đồng ý; 3 - Bình thường; 4 - Đồng ý; 5 - Hoàn toàn đồng ý. Giá trị khoảng cách giữa các mức độ = (giá trị lớn nhất – giá trị nhỏ nhất)/n = (5-1)/5=0,8. Do đó, ý nghĩa các giá trị trung bình được biểu diễn như sau:

- Giá trị từ 1,00 – 1,80: Yếu tố được đánh giá hoàn toàn không đồng ý
- Giá trị từ 1,81 – 2,60: Yếu tố được đánh giá không đồng ý

- Giá trị từ 2,61 – 3,40: Yếu tố được đánh giá bình thường
- Giá trị từ 3,41 – 4,20: Yếu tố được đánh giá đồng ý
- Giá trị từ 4,21 – 5,00: Yếu tố được đánh giá hoàn toàn đồng ý

Dựa vào căn cứ của bảng quy đổi trên, tác giả tiến hành so sánh giá trị trung bình của từng biến quan sát và nhận xét mức độ đánh giá của nhân viên. Những yếu tố có giá trị trung bình càng cao thể hiện động lực làm việc càng lớn. Ngược lại, giá trị trung bình càng thấp được xem là yếu tố đó chưa được đánh giá cao và doanh nghiệp cần có giải pháp phù hợp xử lý phù hợp

Yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi

Bảng 2.12: Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi

Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Lương, thưởng và phúc lợi tại FiveSS được trả công bằng giữa các nhân viên	-	-	20,0	56,0	24,0	4,04
Lương và các khoản thu nhập của anh/chị được trả đầy đủ	-	-	8,0	40,0	52,0	4,44
Tiền lương đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống của anh/chị	-	6,0	30,0	36,0	28,0	3,86
Các khoản thưởng của công ty có tác dụng động viên và khuyến khích	-	2,0	24,0	34,0	40,0	4,12
Chính sách chế độ phúc lợi tại FiveSS có chế độ tốt	-	-	18,0	40,0	42,0	4,24
Tiền lương, thưởng và phúc lợi						4,14

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả mức độ đánh giá của nhân viên tại FiveSS với yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi được thống kê tại bảng 2.12 được đánh giá ở mức 4,14 tương ứng với mức đồng ý. Đây được xem là đánh giá tích cực với doanh nghiệp, điều này cho thấy tiền lương, thưởng và phúc lợi được xem là yếu tố duy trì trong cuộc sống, tạo nền tảng vào sự hài lòng góp phần làm tăng động lực làm việc và sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Tại mỗi biến quan sát của tiền lương, thưởng và phúc lợi, giá trị trung bình của biến "Lương và các khoản thu nhập của anh/chị được trả đầy đủ" đạt 4,44 và biến "Chính sách chế độ phúc lợi tại FiveSS có chế độ tốt" đạt 4,24, được người lao động đánh giá là hoàn toàn đồng ý. Với kết quả này cho thấy nhân viên đánh giá quy chế trả tiền lương, các khoản thu nhập và chính sách phúc lợi tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS rõ ràng, đầy đủ. Điều này tạo sự tin tưởng của nhân viên vào khả năng chi trả của doanh nghiệp và góp phần tạo sự an tâm khi làm việc.

Ngoài ra, các biến "Các khoản thưởng của công ty có tác dụng động viên và khuyến khích" đạt 4,12, "Lương, thưởng và phúc lợi tại FiveSS được trả công bằng giữa các nhân viên" đạt 4,04 và "Tiền lương đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống của anh/chị" đạt 3,86, được người lao động đánh giá ở mức đồng ý. Các kết quả này cho thấy các biến còn lại trong tiền lương, thưởng và phúc lợi cũng được nhân viên đánh giá ở tích cực, với việc trả tiền lương, thưởng và phúc lợi công bằng, đáp ứng nhu cầu cơ bản của nhân viên. Các yếu tố này đều có tác dụng động viên và khuyến khích nhân viên, từ đó góp phần vào việc thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên.

Như vậy, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã thành công trong việc xây dựng chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi. Cụ thể, trong việc chi trả tiền lương, thưởng và phúc lợi tương đối tốt, đã góp phần tạo động lực làm việc cho nhân viên.

Yếu tố điều kiện làm việc

Bảng 2.13: Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố điều kiện làm việc

Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Nơi làm việc đảm bảo sự an toàn thoải mái cho nhân viên	-	2,0	44,0	42,0	12,0	3,64
Anh/chị được trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc	2,0	2,0	40,0	32,0	24,0	3,74
Thời gian làm việc tại FiveSS hợp lí	2,0	2,0	28,0	38,0	30,0	3,92
Điều kiện làm việc						3,77

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả mức độ đánh giá của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS với yếu tố điều kiện làm việc được thống kê tại bảng 2.13 được đánh giá ở mức 3,77

tương ứng với mức đồng ý. Đây được xem là mức đánh giá tích cực đối với doanh nghiệp, điều này cho thấy điều kiện vật chất đã đáp ứng nhu cầu cơ bản của nhân viên.

Tại mỗi biến quan sát của điều kiện làm việc, giá trị trung bình của biến "Thời gian làm việc tại FiveSS hợp lí" đạt 3,92, biến "Anh/chị được trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc" đạt 3,74 và biến "Nơi làm việc đảm bảo sự an toàn thoải mái cho nhân viên" đạt 3,64, được người lao động được đánh giá ở mức đồng ý. Các kết quả này cho thấy thời gian làm việc hợp lí, được trang bị đầy đủ trang thiết bị và đảm bảo sự an toàn, thoải mái tại doanh nghiệp. Đây được xem là cơ sở để nhân viên làm việc hiệu quả.

Như vậy, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS nhìn chung đã thực hiện tốt trong việc tạo điều kiện làm việc cho nhân viên. Điều này đảm bảo các yếu tố cần thiết để nhân viên có thể thực hiện công việc hằng ngày.

Yếu tố đào tạo và thăng tiến

Bảng 2.14: Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố đào tạo và thăng tiến

Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Nhân viên được đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết	-	2,0	48,0	40,0	10,0	3,58
Chương trình đào tạo của công ty phù hợp với chuyên môn của anh/chị	-	6,0	66,0	20,0	8,0	3,30
Tại FiveSS, nhân viên có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc	2,0	8,0	68,0	12,0	10,0	3,20
Cơ hội thăng tiến công bằng cho nhân viên	-	14,0	66,0	10,0	10,0	3,16
Công ty tạo cho anh/chị nhiều cơ hội phát triển bản thân	2,0	10,0	58,0	22,0	8,0	3,24
Đào tạo và thăng tiến						3,23

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả mức độ đánh giá của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS với yếu tố đào tạo và thăng tiến được thống kê tại bảng 2.14 được đánh giá ở mức 3,23

tương ứng mức bình thường. Điều này cho thấy yếu tố đào tạo và thăng tiến tại doanh nghiệp chưa được nhân viên đánh giá cao.

Tại mỗi biến quan sát của đào tạo và thăng tiến, biến "Nhân viên được đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết" đạt 3,58 tương ứng với mức đồng ý. Kết quả này cho thấy doanh nghiệp có sự quan tâm nhất định đến việc đào tạo và bồi dưỡng cho nhân viên đáp ứng được các kỹ năng làm việc.

Ngoài ra, các biến "Chương trình đào tạo của công ty phù hợp với chuyên môn của anh/chị" được đánh giá ở mức 3,30, "Công ty tạo cho anh/chị nhiều cơ hội phát triển bản thân" được đánh giá ở mức 3,24, "Tại FiveSS, nhân viên có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc" được đánh giá ở mức 3,20 và "Cơ hội thăng tiến công bằng cho nhân viên" được đánh giá ở mức 3,16, tất cả đều được nhân viên đánh giá ở mức bình thường. Các kết quả này cho thấy các hoạt động đào tạo và thăng tiến tại doanh nghiệp vẫn chưa được nhân viên đánh giá cao, nhân viên vẫn chưa nhìn thấy cơ hội phát triển lâu dài tại doanh nghiệp, khiến họ dễ chán nản, mất động lực làm việc.

Như vậy, yếu tố đào tạo và thăng tiến tại doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc. Doanh nghiệp cần xây dựng chương trình đào tạo và cơ hội thăng tiến rõ ràng hơn để nhân viên có mục tiêu phấn đấu, góp phần tạo sự công bằng.

Yếu tố mối quan hệ với cấp trên

Bảng 2.15: Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố mối quan hệ với cấp trên

Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Tại FiveSS, anh/chị được sự hỗ trợ của cấp trên trong công việc	-	2,0	20,0	64,0	14,0	3,90
Cấp trên ghi nhận sự đóng góp của anh/chị	2,0	2,0	20,0	56,0	20,0	3,90
Cấp trên khuyến khích anh/chị tham gia vào các quyết định quan trọng của công ty	-	4,0	60,0	22,0	14,0	3,46
Anh/chị được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt	2,0	4,0	60,0	24,0	10,0	3,36
Mối quan hệ với cấp trên						3,66

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả mức độ đánh giá của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

với yếu tố mối quan hệ với cấp trên được thống kê tại bảng 2.15 được đánh giá ở mức 3,66 tương ứng với mức đồng ý. Điều này cho thấy mối quan hệ với cấp trên đang được duy trì ở mức tương đối ổn định.

Tại mỗi biến quan sát của mối quan hệ với cấp trên, biến "Tại FiveSS, anh/chị được sự hỗ trợ của cấp trên trong công việc" và biến "Cấp trên ghi nhận sự đóng góp của anh/chị" đều đạt giá trị là 3,90 tương ứng với mức đồng ý. Kết quả này cho thấy cấp trên đã có sự quan tâm và ghi nhận đối với nhân viên. Đây cũng được xem là sự đồng hành và khích lệ đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, biến "Cấp trên khuyến khích anh/chị tham gia vào các quyết định quan trọng của công ty" đạt 3,46 vẫn thuộc mức đồng ý, cho thấy nhân viên vẫn có cơ hội tham gia vào các quyết định quan trọng của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, biến "Anh/chị được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt" đạt 3,36 tương ứng với mức bình thường. Kết quả này cho thấy cấp trên nhìn chung vẫn được đánh giá ở mức ổn định, nhân viên vẫn cảm thấy được đối xử công bằng nhưng chưa thật sự nổi bật so với các biến khác.

Như vậy, doanh nghiệp đã xây dựng mối quan hệ ổn định giữa nhân viên và cấp trên, thông qua việc ghi nhận hỗ trợ và khuyến khích tham gia các công việc quan trọng.

Yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp

Bảng 2.16: Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố môi quan hệ với đồng nghiệp

Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Tại FiveSS, anh/chị được học hỏi chuyên môn, kinh nghiệm từ đồng nghiệp	-	-	22,0	54,0	24,0	4,02
Các đồng nghiệp luôn hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn với anh/chị trong công việc	-	-	16,0	56,0	28,0	4,12
Đồng nghiệp tôn trọng đặc điểm riêng của anh/chị	-	-	24,0	50,0	26,0	4,02
Đồng nghiệp hòa đồng và thân thiện	-	2,0	18,0	46,0	34,0	4,12
Mối quan hệ với đồng nghiệp						4,07

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả mức độ đánh giá của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS được thống kê tại bảng 2.16 được đánh giá ở mức 4,07 được đánh giá ở mức đồng ý. Điều này cho thấy mối quan hệ giữa các đồng nghiệp đang được duy trì ở mức tốt.

Tại các biên quan sát của môi quan hệ với cấp trên, biến "Các đồng nghiệp luôn hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn với anh/chị trong công việc" và biến "Đồng nghiệp hòa đồng và thân thiện" đạt 4,12 tương ứng với mức đồng ý. Kết quả này cho thấy nhân viên đều nhận được sự hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm và được tôn trọng từ phía đồng nghiệp. Điều này giúp nhân viên cảm thấy thoải mái trong quá trình làm việc, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc.

Ngoài ra, các biến "Tại FiveSS, anh/chị được học hỏi chuyên môn, kinh nghiệm từ đồng nghiệp" và biến "Đồng nghiệp tôn trọng đặc điểm riêng của anh/chị" đều đạt 4,02 tương ứng với mức đồng ý. Các kết quả này cho thấy mối quan hệ với đồng nghiệp

có sự nhất quán với tinh thần hỗ trợ và gắn kết giữa các thành viên tại doanh nghiệp.

Như vậy, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã thành công trong việc xây dựng mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau. Điều này tạo môi trường làm việc thoải mái, từ đó nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên.

Yếu tố văn hóa tổ chức

Bảng 2.17: Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố văn hóa tổ chức

Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Công ty có chiến lược phát triển bền vững trong tương lai	-	4,0	36,0	54,0	6,0	3,62
Nhân viên yêu thích văn hóa công ty (đồng phục, logo, giao tiếp,...)	-	4,0	50,0	40,0	6,0	3,48
Nhân viên có ý thức duy trì và phát triển văn hóa công ty	-	2,0	62,0	28,0	8,0	3,42
Văn hóa tổ chức						3,51

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả mức độ đánh giá của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS với yếu tố văn hóa tổ chức được thống kê tại bảng 2.17 được đánh giá ở mức 3,51 tương ứng với mức đồng ý. Điều này cho thấy các giá trị về niềm tin và thói quen đã được duy trì ở mức ổn định.

Tại các biến quan sát của văn hóa tổ chức, với biến "Công ty có chiến lược phát triển bền vững trong tương lai" đạt 3,62, biến "Nhân viên yêu thích văn hóa công ty (đồng phục, logo, giao tiếp,...)" đạt 3,48 và biến "Nhân viên có ý thức duy trì và phát triển văn hóa công ty" đạt 3,42, tương ứng với mức đồng ý. Kết quả này cho thấy nhân viên đã có sự quan tâm nhất định đối với các giá trị văn hóa tại doanh nghiệp. Điều này thể hiện doanh nghiệp đã có một nền móng văn hóa ổn định, nhân viên làm việc với tinh thần trách nhiệm tốt.

Như vậy, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã xây dựng được văn hóa tổ chức với mức ổn định, điều này được thể hiện thông qua các định hướng phát triển, độ nhận diện và cách giao tiếp trong doanh nghiệp.

Yếu tố phong cách lãnh đạo

Bảng 2.18: Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố phong cách lãnh đạo

Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã, dễ tiếp cận	2,0	2,0	42,0	44,0	10,0	3,58
Phong cách của cấp trên giúp anh/chị có động lực làm việc tốt hơn	-	4,0	52,0	30,0	14,0	3,54
Khuyến khích suy nghĩ vấn đề theo cách mới và đưa ra các giả định	-	10,0	56,0	20,0	14,0	3,38
Phong cách lãnh đạo						3,50

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả mức độ đánh giá của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS với yếu tố phong cách lãnh đạo được thống kê tại bảng 2.18 được đánh giá ở mức 3,50 tương ứng với mức đồng ý. Điều này nhìn chung cho thấy nhân viên đánh giá tương đối tích cực với yếu tố này.

Tại mỗi biến quan sát của phong cách lãnh đạo, biến "Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã, dễ tiếp cận" đạt 3,58 và biến "Phong cách của cấp trên giúp anh/chị có động lực làm việc tốt hơn" đạt 3,54 tương ứng với mức đồng ý. Kết quả này thể hiện cấp lãnh đạo có thái độ thân thiện và lịch sự, điều này góp phần tích cực đến tinh thần và động lực làm việc của nhân viên.

Tuy nhiên, biến "Khuyến khích suy nghĩ vấn đề theo cách mới và đưa ra các giả định" đạt 3,38 tương ứng với mức bình thường. Mặc dù các cấp lãnh đạo có tác phong hòa nhã tuy nhiên vẫn chưa thực sự khuyến khích trong việc đổi mới tư duy, đưa ra các ý tưởng mới. Điều này khiến nhân viên chỉ làm việc theo yêu cầu của cấp trên mà không có sự đổi mới.

Như vậy, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS nhìn chung đã xây dựng phong cách lãnh đạo phù hợp với sự quan tâm và giúp đỡ của cấp trên. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn còn hạn chế trong việc khuyến khích nhân viên suy nghĩ và làm việc theo một hướng mới thay vì làm việc một cách máy móc.

Yếu tố động lực làm việc

Bảng 2.19: Mức độ đánh giá của nhân viên với yếu tố động lực làm việc

Nhận định	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	Giá trị trung bình
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
Tôi cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại	-	2,0	34,0	52,0	12,0	3,74
Tôi cảm thấy được động viên trong công việc	-	8,0	52,0	32,0	8,0	3,40
Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất	-	8,0	64,0	22,0	6,0	3,26
Động lực làm việc						3,47

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả mức độ đánh giá của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS về động lực làm việc được thống kê tại bảng 2.19 được đánh giá ở mức 3,47, tương ứng với mức đồng ý. Điều này nhìn chung doanh nghiệp đã tạo động lực cho nhân viên ở mức tích cực.

Tại mỗi biến quan sát của động lực làm việc, biến "Tôi cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại" đạt 3.74 tương ứng với mức đồng ý. Kết quả này cho thấy nhân viên có sự hứng thú nhất định đối với công việc hiện tại. Việc nhân viên cảm thấy hứng thú khi làm việc, giúp họ có tinh thần làm việc và chủ động hoàn thành công việc. Từ đó gia tăng sự gắn kết với doanh nghiệp.

Ngoài ra, biến "Tôi cảm thấy được động viên trong công việc" đạt 3.40 và biến "Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất" đạt 3,26, tương ứng với mức bình thường. Kết quả này cho thấy nhân viên mặc dù cảm thấy hứng thú khi làm việc. Tuy nhiên mức độ động viên và tinh thần làm việc vẫn chưa cao, điều này khiến họ làm việc theo trách nhiệm thay vì làm việc với tinh thần tích cực.

c. Đánh giá sự khác biệt tạo động lực nhân viên ở các bộ phận

Để xem xét và đánh giá động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS có sự khác biệt giữa các bộ phận hay không, đề tài sử dụng kiểm định ANOVA với yếu tố bộ phận làm việc. Kết quả kiểm định đánh giá dựa trên giá trị Sig.

Nếu Sig. < 0,05 thì bác bỏ giả thuyết H_0 và chấp nhận H_1 , nghĩa là có sự khác biệt về động lực làm việc của các bộ phận. Ngược lại, nếu Sig. lớn hơn 0,05 thì chấp nhận giả thuyết H_0 và bác bỏ giả thuyết H_1 , nghĩa là không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa các bộ phận.

Kết quả kiểm định ANOVA được trình bày ở bảng sau:

Bảng 2.20: Kết quả kiểm định ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,201	4	,800	2,116	,094
Within Groups	17,021	45	,378		
Total	20,222	49			

(Nguồn: Từ thông tin kết quả khảo sát)

Kết quả kiểm định ANOVA với giá trị Sig. = 0,094 > 0,05, điều này cho thấy không có sự khác biệt về động lực làm việc giữa các bộ phận. Dù làm việc ở bộ phận nào thì cũng có động lực làm việc ngang nhau. Độ chênh lệch giữa các bộ phận không đủ lớn để tạo ra sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên.

Giá trị trung bình động lực làm việc giữa các bộ phận tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS được trình bày ở Phụ lục 2. Với bộ phận Marketing đạt 3,59, bộ phận Kinh doanh đạt 3,53, bộ phận Kế toán đạt 3,83, bộ phận Pháp lý – Nhân sự đạt 2,00 và IT đạt 3,33, mức độ chênh lệch này chưa đủ lớn để tạo sự khác biệt giữa các bộ phận.

2.4.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

2.4.4.1. Những thành tựu đạt được

a. Yếu tố vật chất

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã thành công trong việc xây dựng chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi cho nhân viên. Hiện tại, doanh nghiệp đang sử dụng hình thức trả lương theo mô hình 4P, cách thức trả lương này gắn liền với lương vị trí công việc, lương KPI, lương chuyên cần và lương đặc biệt. Ngoài ra, doanh nghiệp còn hỗ trợ chi phí xăng xe cho các vị trí cần thường xuyên di chuyển trong quá trình làm việc, có phụ cấp thâm niên rõ ràng, thực hiện đánh giá năng lực của nhân viên hằng năm để xét duyệt điều chỉnh thu nhập phù hợp, góp phần tạo sự rõ ràng và minh bạch trong chính sách tiền lương.

Doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến tiền lương mà còn quan tâm đến các khoản thưởng và phúc lợi của nhân viên. Cụ thể, lương tháng 13, thưởng khi hoàn thành công việc, đóng bảo hiểm theo mức vùng lương vùng và chế độ nghỉ theo quy định của Bộ luật Lao động. Không chỉ vậy, doanh nghiệp còn thực hiện một số chính sách phúc lợi khác như thưởng lễ Tết, tặng quà Tết, tặng quà cho các nhân viên có con nhỏ (Quốc tế thiếu nhi, Tết Trung thu) và tổ chức du lịch hằng năm. Điều này cho thấy nhân viên không chỉ quan tâm đến chính sách lương, thưởng mà còn chú trọng đến đời sống tinh thần của nhân viên.

Dựa vào kết quả khảo sát tại bảng 2.12, cũng đã chứng minh rằng nhân viên đánh giá cao về chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi. Với yếu tố tiền lương, thưởng và phúc lợi của nhân viên được chi trả rõ ràng và công bằng, đầy đủ và đáp ứng các nhu cầu cuộc sống. Như vậy, yếu tố này được xem là yếu tố duy trì có tác dụng động viên, khuyến khích và nâng cao động lực trong quá trình làm việc của nhân viên.

b. Yếu tố phi vật chất

Điều kiện làm việc

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã thành công trong việc xây dựng môi trường làm việc cho nhân viên. Doanh nghiệp đã cung cấp và bố trí các cơ sở vật chất, máy móc thiết bị và các công cụ cần thiết. Cùng với việc phân bổ thời gian làm hợp lí, đã góp phần tạo cảm giác yên tâm giúp nhân viên làm việc hiệu quả. Dựa vào kết quả khảo sát tại bảng 2.13, cũng đã cho thấy nhân viên đánh giá tích cực đối với thời gian và nơi làm việc cụ thể. Như vậy, doanh nghiệp đã xây dựng môi trường làm việc tương đối ổn định, điều này góp phần vào sự duy trì và hỗ trợ nhân viên thực hiện các công việc hằng ngày.

Đào tạo và thăng tiến

Về cơ hội đào tạo và thăng tiến, Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS thể hiện sự quan tâm đến nhân viên thông qua việc được đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết. Điều này giúp nhân viên được hướng dẫn và học hỏi các kỹ năng cần thiết để phục vụ công việc. Tuy nhiên, đây được xem là một điểm tích cực trong yếu tố này.

Quan hệ với cấp trên

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã xây dựng thành công trong việc ghi nhận và hỗ trợ đối với nhân viên. Nhân viên cảm thấy được nhận sự hỗ trợ từ phía cấp trên và các đóng góp của họ cũng được ghi nhận. Ngoài ra, nhân viên còn được tham gia vào các quyết định quan trọng, điều này cho thấy doanh nghiệp đã từng bước tạo

điều kiện để nhân viên đóng góp ý kiến vào các công việc chung. Những yếu tố này đã góp phần tạo nền tảng để giúp nhân viên nâng cao tinh thần và động lực làm việc, từ đó gia tăng sự gắn bó đối với doanh nghiệp.

Quan hệ với đồng nghiệp

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã xây dựng thành công môi trường làm việc hiệu quả. Cụ thể, trong quá trình làm việc nhân viên được học hỏi và nhận hỗ trợ từ phía đồng nghiệp, từ đó mối quan hệ giữa các nhân viên được nâng cao. Bên cạnh đó, đồng nghiệp hòa đồng và thân thiện đã tạo nên bầu không khí làm việc thoải mái, điều này thuận lợi cho việc giao tiếp và hợp tác trong quá trình làm việc.

Văn hóa tổ chức

Doanh nghiệp đã đạt được thành tựu trong việc xây dựng bản sắc văn hóa và định hướng phát triển rõ ràng, điều này giúp nhân viên hiểu được mục tiêu chung và góp phần xây dựng vào nền văn hóa. Ngoài ra, doanh nghiệp tạo ra môi trường giao tiếp thân thiện, tạo điều kiện cho sự phối hợp và hỗ trợ lẫn nhau trong công việc.

Bên cạnh đó, nhân viên có sự yêu thích đối với văn hóa doanh nghiệp thể hiện qua các yếu tố như đồng phục, logo, cách giao tiếp,.. Đồng thời, nhân viên tuân thủ các quy định, quy tắc chung đã tạo nên môi trường làm việc ổn định và chuyên nghiệp.

Phong cách lãnh đạo

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã đạt được một số điểm tích cực trong việc giao tiếp và cách quản lý. Cấp trên có phong cách hòa nhã, dễ tiếp cận và hỗ trợ giúp đỡ nhân viên, điều này giúp họ dễ dàng trao đổi những khó khăn khi gặp phải. Bên cạnh đó, cấp trên hỗ trợ và động viên nhân viên bằng hình thức vật chất. Những hình thức động viên này cho thấy doanh nghiệp ghi nhận sự đóng góp phần, góp phần tạo động lực khi làm việc.

2.4.4.2. Hạn chế còn tồn tại

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đạt được một số thành tựu nhất định. Bên cạnh đó, doanh nghiệp vẫn tồn tại một số hạn chế về cơ hội đào tạo và thăng tiến, mối quan hệ với cấp trên và phong cách lãnh đạo trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Cụ thể:

a. Đào tạo và thăng tiến

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS vẫn còn tồn tại một số hạn chế về công tác đào tạo và thăng tiến. Đầu tiên, doanh nghiệp mặc dù đã có kế hoạch đào tạo, tuy nhiên

chương trình đào tạo chưa phù hợp với vị trí chuyên môn. Thực tế, nhân viên mới được cấp trên hoặc nhân viên có kinh nghiệm hướng dẫn trong quá trình làm việc. Cách làm này tuy giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận với công việc, nhưng điều này dễ khiến người mới phụ thuộc vào người hướng dẫn, rập khuôn với các thói quen cũ và đồng thời kìm hãm sự phát triển của cá nhân.

Tiếp theo, việc nhân viên phải kiêm nhiệm nhiều vị trí hoặc nhận nhiều đầu việc nhưng chưa có kế hoạch đào tạo rõ ràng, khiến nhân viên cảm thấy áp lực và giảm động lực làm việc.

Cuối cùng, doanh nghiệp chưa có lộ trình thăng tiến rõ ràng. Doanh nghiệp chưa xây dựng các tiêu chí đánh giá, thời gian đánh giá và điều kiện cần để có thể phát triển lên vị trí cao hơn.

b. Mối quan hệ với cấp trên

Doanh nghiệp vẫn còn tồn tại một số hạn chế về mối quan hệ với cấp trên. Cụ thể, công việc chưa có kế hoạch rõ ràng, điều này khiến nhân viên chưa hiểu sai yêu cầu gây ra tình trạng sai sót. Bên cạnh đó, khi công việc không đạt tiến độ, cấp trên thường khiển trách mà không tìm hiểu nguyên nhân và cách khắc phục. Điều này khiến nhân viên e ngại trong việc trình bày và đóng góp ý kiến.

Cuối cùng, nhân viên cảm thấy không được đối xử công bằng khi phân công việc không đồng đều hoặc những vấn đề thay đổi phát sinh khác.

c. Phong cách lãnh đạo

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS còn tồn tại một số hạn chế về phong cách lãnh đạo. Cấp trên còn mang tính bảo thủ trong một số tính hướng nhất định, nên việc khuyến khích nhân viên suy nghĩ theo hướng mới hoặc đưa ra các giải pháp còn hạn chế. Điều này làm giảm sự chủ động, sáng tạo của nhân viên. Mặt khác, do việc chưa có kế hoạch làm việc cụ thể nên nhân viên thường gặp khó khăn trong quá trình làm việc, khiến họ dễ làm sai và phải điều chỉnh nhiều lần.

2.4.4.3. Nguyên nhân của hạn chế

Nguyên nhân những hạn chế trên là do doanh nghiệp đang trong quá trình mở rộng, quy mô nhân sự nhỏ và chưa có kế hoạch làm việc cụ thể.

Đầu tiên, doanh nghiệp chưa xây dựng kế hoạch đào tạo, cơ hội thăng tiến và các tiêu chí để đánh giá năng lực. Do việc nhân viên mới học hỏi từ nhân viên có kinh nghiệm nên điều này khiến họ chưa thấy rõ được cơ hội phát triển rõ ràng trong công việc.

Thứ hai, do quy mô doanh nghiệp nhỏ nên thường phát sinh các công việc buộc nhân viên phải kiêm nhiệm hoặc nhận và thực hiện nhiều đầu việc khác nhau. Tuy giúp doanh nghiệp trở nên linh hoạt hơn nhưng lại khiến nhân viên cảm thấy áp lực nếu kéo dài. Mặt khác, doanh nghiệp chưa có quy trình làm việc rõ ràng nên việc trao đổi phần lớn còn phụ thuộc vào quyết định cấp trên. Nên điều này khiến công việc gặp sai sót hoặc phải chỉnh sửa nhiều lần.

Cuối cùng, phong cách lãnh đạo tại doanh nghiệp hiện đang ưu tiên sự ổn định và an toàn trong việc đưa ra quyết định. Do đó, việc cấp trên trực tiếp thực hiện và giám sát với những cách làm quen thuộc để ít xảy ra rủi ro và dễ dàng kiểm soát hơn. Vì vậy, nên nhân viên chưa có cơ hội để trình bày ý tưởng hoặc đề xuất các phương án mới.

Như vậy, nguyên nhân của các hạn chế chủ yếu do việc doanh nghiệp hiện đang phát triển nhưng lại chưa có kế hoạch, phân công hợp lý. Đây được xem là những nguyên nhân ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.

CHƯƠNG III: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM GIA TĂNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG NGHỆ FIVESS

3.1. Cơ sở đề xuất giải pháp

3.1.1. Phương hướng, mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đang tiếp tục phát triển ứng dụng 5Sao trở thành ứng dụng tiện ích và chăm sóc nhà hiệu quả. Cụ thể, doanh nghiệp đang tập trung phát triển và duy trì các dịch vụ như xây dựng, vệ sinh nhà cửa, sửa chữa điện lạnh,.. nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đặc biệt doanh nghiệp chú trọng hơn trong việc phát triển dịch vụ vệ sinh nhà ở vì đây được xem là mảng dịch vụ mới và có nhiều tiềm năng phát triển.

Doanh nghiệp hiện đã có thị trường tại Đà Nẵng, Hà Nội và Hồ Chí Minh. Và đang có định hướng phát triển sang các tỉnh lân cận khác như Huế và Quảng Nam nhằm mở rộng thị trường, gia tăng uy tín thương hiệu và tiếp cận thêm khách hàng mới.

Ngoài ra, doanh nghiệp đang đặt mục tiêu tăng số lượng người dùng, đối tác và tăng số lượng đơn hàng thực tế trên ứng dụng. Với định hướng phát triển này buộc doanh nghiệp phải mở rộng nguồn lực để đáp ứng nhu cầu trong việc mở rộng thị trường. Cụ thể, doanh nghiệp đang có kế hoạch tuyển dụng số lượng lớn cho vị trí nhân viên kinh doanh. Đây được xem là nguồn lực quan trọng trong việc tìm kiếm, thu hút khách hàng.

3.1.2. Định hướng về công tác phát triển nguồn lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS tiến hành rà soát và xây dựng kế hoạch tuyển dụng phù hợp cho từng bộ phận. Doanh nghiệp hiện đang tập trung bổ sung nguồn lực cho vị trí nhân viên kinh doanh.

Hiện tại, doanh nghiệp ưu tiên tuyển thực tập sinh, sinh viên mới ra trường cho các vị trí nhân viên kinh doanh. Nhóm này sẽ được doanh nghiệp hướng dẫn và đào tạo để hỗ trợ các công việc như kỹ năng thuyết phục khách hàng.

Doanh nghiệp đào tạo nhân viên mới thường theo hình thức vừa làm vừa học dưới sự hướng dẫn của người có kinh nghiệm, phân công việc và đánh giá kết quả theo từng giai đoạn cụ thể. Đồng thời, duy trì và phát triển quan hệ với đối tác để đảm bảo nguồn lực và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

3.1.3. Định hướng về công tác tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng cách tạo môi trường làm việc thoải mái, thân thiện nhưng vẫn đảm bảo tính kỷ luật, trách nhiệm trong công việc.

Về chính sách lương, thưởng và phúc lợi, doanh nghiệp vẫn duy trì chính sách hiện tại vì đã đáp ứng nhu cầu cơ bản của nhân viên. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đánh giá rõ ràng các tiêu chí hiệu quả công việc, tính kỷ luật,.. để xét việc tăng lương nhằm mang tính phù hợp và công bằng. Việc này giúp nhân viên cảm thấy công sức và nỗ lực của bản thân được ghi nhận, từ đó góp phần tạo động lực làm việc.

Về lộ trình phát triển, doanh nghiệp xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển cụ thể cho từng vị trí, đặc biệt đối với thực tập sinh, nhân viên mới và những người có năng lực. Nhân viên phải nắm được những tiêu chí cần đạt, thời gian đánh giá và lộ trình phát triển như thế nào. Điều này tạo mục tiêu để nhân viên cố gắng phấn đấu và có kế hoạch làm việc rõ ràng.

Về cách thực hiện công việc, cấp trên đưa ra kế hoạch làm việc rõ ràng khi phân chia nhiệm vụ xuống cấp dưới. Bản kế hoạch có nội dung công việc cụ thể, thời hạn hoàn thành và kết quả mong muốn cần đạt được. Điều này giúp nhân viên hiểu rõ công việc cần làm và kết quả cần đạt được.

Về cách giao tiếp trong nội bộ, doanh nghiệp cải thiện việc trao đổi giữa cấp trên và nhân viên. Cấp trên nên lắng nghe và tạo điều kiện để nhân viên có thể phản hồi và đưa ra giải pháp khi cần thiết. Ngoài ra, doanh nghiệp duy trì phong cách làm việc theo hướng linh hoạt nhưng vẫn phải đúng quy trình để đảm bảo hiệu quả trong việc quản lý và đồng thời giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS

3.2.1. Hoàn thiện nội dung đào tạo và lộ trình phát triển cho nhân viên

3.2.1.1. Hoàn thiện nội dung đào tạo

a. Đối tượng đào tạo

Đối tượng đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS là thực tập sinh và nhân viên mới. Hiện tại, doanh nghiệp đang tuyển dụng các vị trí nhân viên kinh doanh. Đây là nhóm đối tượng cần được hướng dẫn nhằm giúp họ làm quen môi trường và quy

trình làm việc cụ thể.

b. Mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS là giúp thực tập sinh và nhân viên mới thích nghi với môi trường, quy trình làm việc và trực tiếp thực hiện các công việc tại vị trí đó. Đây là cơ sở đánh giá mức độ phù hợp của người mới đối với doanh nghiệp trong việc phát triển lâu dài.

c. Nội dung đào tạo

Doanh nghiệp duy trì việc đào tạo nhân viên mới để làm quen và nắm bắt nhanh các thông tin của doanh nghiệp. Ở giai đoạn hội nhập, bộ phận nhân sự tiến hành chuẩn bị các tài liệu về thông tin cơ bản của doanh nghiệp (bao gồm lịch sử hình thành và phát triển; ứng dụng 5Sao; Website;..), các nội quy, quy định khi làm việc, máy tính và vị trí chỗ ngồi cho nhân viên mới. Để nhân viên mới nhanh chóng làm quen và hòa nhập trong quá trình làm việc.

Hiện tại, doanh nghiệp đang có nhu cầu tuyển dụng cho các vị trí như nhân viên kinh doanh. Nên tác giả tiến hành triển khai lập kế hoạch đào tạo cho các vị trí này. Khi phát sinh các vị trí khác, doanh nghiệp có thể điều chỉnh và bổ sung nhằm phù hợp với từng vị trí. Công ty có thể sử dụng khung đào tạo chung như sau:

Bảng 3.1: Kế hoạch đào tạo chung

STT	Nội dung	Phụ trách	Ghi chú
1	Thống nhất mục tiêu 30 - 60 ngày	Quản lý trực tiếp	Đưa ra nhiệm vụ chính Kết quả cần đạt Tiêu chí đánh giá cụ thể
2	Phân công việc theo vị trí cụ thể		Xác định các công việc chính, công việc hỗ trợ Phạm vi và trách nhiệm
3	Hướng dẫn thực hiện công việc	Người hướng dẫn	Hướng dẫn cách xử lý (cách sử dụng công cụ, cách làm việc, báo cáo,..)
4	Đào tạo các kỹ năng liên quan		Kỹ năng làm việc nhóm Kỹ năng giao tiếp Kỹ năng xử lý tình huống Các kỹ năng liên quan khác
5	Theo dõi, góp ý và chỉnh sửa lỗi trong quá trình thực hiện		Theo dõi quá trình thực hiện, đóng góp ý kiến Đưa ra lỗi sai và hướng khắc phục

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Dựa vào bảng 3.1, tác giả tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo chuyên môn cho vị

trí nhân viên kinh doanh:

Nhân viên kinh doanh

Đối với nhân viên kinh doanh được hướng dẫn các công việc bắt đầu từ nhiệm vụ tìm kiếm khách hàng, rèn luyện kỹ năng tư vấn. Cụ thể:

Bảng 3.2: Kế hoạch đào tạo nhân viên kinh doanh

Thời gian	Nội dung đào tạo	Mục tiêu đầu ra	KPI/Chỉ tiêu theo dõi
Tuần 1: Hiểu yêu cầu và kỹ năng giao tiếp			
Ngày 1	Hướng dẫn các công việc của kinh doanh và hướng dẫn báo cáo	Hiểu rõ sản phẩm, dịch vụ	Hoàn thành file hướng dẫn Hoàn thành cách lập báo cáo
Ngày 2-4	Hướng dẫn tìm kiếm khách hàng và tư vấn, tạo nhu cầu	Phân loại từng nhóm khách hàng Biết cách chào hỏi, giới thiệu sản phẩm	Tìm kiếm khoảng 20 khách hàng tiềm năng Thực hiện 5 cuộc gọi giả định
Ngày 5	Thuyết phục tải ứng dụng và hướng dẫn cài đặt	Nhân viên biết cách tư vấn và xử lý khi bị từ chối	Thực hành gọi điện tư vấn giả định, thao tác cài đặt ứng dụng
Tuần 2: Thực hành			
	Thực hành gọi và ghi nhận kết quả	Làm quen trong việc giao tiếp thực tế	Gọi theo danh sách được giao Cập nhật trạng thái, mức độ quan tâm của khách hàng
Tuần 3: Đi thị trường và tiếp cận thực tế			
Ngày 1-2	Làm quen với thị trường bên ngoài	Nhân viên quan sát, làm quen trực tiếp	Quan sát và ghi lại cách giao tiếp
Ngày 3-4	Tự tiếp cận khách hàng	Bắt đầu thực hiện	Tiếp cận ít nhất 15 khách/ngày Ghi lại phản hồi
Tuần 4: Chăm sóc khách hàng cũ và đánh giá			
Ngày 1-5	Chăm sóc khách hàng cũ Tổng hợp số lượng khách đã tiếp cận	Duy trì mối quan hệ thân thiết Ghi nhận nhu cầu thực tế	Cập nhật kết quả chăm sóc khách hàng Ghi nhận những khó khăn, vấn đề gặp phải
Ngày 6	Đánh giá kết quả chuyên môn	Mức độ nắm bắt công việc	Biết tư vấn, báo cáo và xử lý tình huống cơ bản

(Nguồn: tác giả đề xuất)

Kế hoạch đào tạo đã bám sát đối với vị trí nhân viên kinh doanh. Việc chia KPI cụ thể giúp người hướng dẫn dễ dàng theo dõi và đánh giá mức hoàn thành công việc, từ đó đưa ra góp ý và hướng dẫn cụ thể hơn.

d. Phương pháp đào tạo

Doanh nghiệp sử dụng hình thức kèm cặp trực tiếp kết hợp thực hành, trong đó trưởng bộ phận sẽ trực tiếp đào tạo nhân viên mới trong suốt quá trình đào tạo. Trưởng bộ phận sẽ làm mẫu để nhân viên mới thực hành các công việc trên. Khi thực hành, nhân viên mới sẽ làm dưới sự giám sát của người hướng dẫn. Nếu có lỗi sai sẽ được điều chỉnh kịp thời.

e. Đánh giá hiệu quả

Dựa vào mức độ phù hợp và khả năng áp dụng vào thực tế của giải pháp làm cơ sở đánh giá. Khi kế hoạch được triển khai, nhân viên nắm bắt nội dung đào tạo, hiểu rõ công việc cần làm, số lỗi mắc phải giảm xuống, các kỹ năng liên quan tìm kiếm khách hàng, hỗ trợ tư vấn và hướng dẫn, đi thị trường thực tế và báo cáo kết quả đạt được, đồng thời cấp trên dễ dàng theo dõi, góp ý và điều chỉnh thì giải pháp được xem là phù hợp.

3.2.1.2. Xây dựng lộ trình phát triển

a. Đối tượng

Áp dụng cho toàn bộ nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS, bao gồm thực tập sinh, nhân viên thử việc, nhân viên chính thức,.. để có thể phát triển lên vị trí cao hơn.

b. Mục tiêu

Giúp nhân viên xác định rõ mình đang ở giai đoạn nào của lộ trình, cần đạt những tiêu chí nào để có thể phát triển lên vị trí cao hơn. Từ đó, giúp họ có mục tiêu phấn đấu rõ ràng và cụ thể. Đồng thời tạo cơ sở để doanh nghiệp đánh giá năng lực, giao thêm nhiệm vụ, đào tạo để bổ sung năng lực và đưa ra các giải pháp nhằm giữ chân nhân tài.

c. Xây dựng lộ trình phát triển

Doanh nghiệp xây dựng lộ trình phát triển để nhân viên có định hướng phát triển rõ ràng. Lộ trình phát triển được chia thành các giai đoạn như sau:

Bảng 3.3: Lộ trình phát triển của nhân viên

Vị trí	Thời gian đánh giá	Tiêu chí đánh giá
Thực tập sinh	Từ 2 đến 6 tháng	- Kiến thức chuyên môn và kỹ năng thực tế - Thái độ làm việc - Kỹ năng giải quyết vấn đề - Kỹ năng mềm liên quan
Thử việc	2 tháng	- Kết quả hoàn thành công việc được giao - Năng lực chuyên môn thực tế - Thái độ và kỷ luật làm việc tốt - Mức độ hòa nhập văn hóa
Chính thức	Sau 2 tháng	- Đảm bảo chất lượng và tiến độ công việc - Chủ động xử lý các vấn đề phát sinh - Phối hợp và làm việc nhóm - Có tinh thần trách nhiệm - Có đóng góp rõ ràng cho hoạt động của bộ phận.
Nhân viên có kinh nghiệm	Từ 2 đến 3 năm	- Hoàn thành công việc tốt - Nắm vững chuyên môn của vị trí đang đảm nhận - Có khả năng xử lý các tình huống phát sinh - Chủ động trong công việc - Có tinh thần trách nhiệm làm việc tốt
Trưởng nhóm	Từ 1 đến 3 năm	- Phân công công việc hợp lý - Theo dõi và kiểm soát tiến độ công việc - Hỗ trợ thành viên khi gặp khó khăn - Tổng hợp và báo cáo kết quả - Hoàn thành mục tiêu chung của nhóm/bộ phận. - Có tinh thần trách nhiệm
Trưởng bộ phận	Sau 2 đến 3 năm nhận vị trí trưởng nhóm	- Hoàn thành mục tiêu nhóm - Phân công và kiểm soát tiến độ công việc - Hỗ trợ thành viên trong nhóm - Có khả năng phối hợp tốt với các bộ phận - Báo cáo rõ ràng - Đề xuất giải pháp và chịu trách nhiệm với kết quả chung.

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Nội dung trên giúp nhân viên nhìn thấy rõ từng giai đoạn đều gắn với tiêu chí cụ thể. Đồng thời, cũng giúp doanh nghiệp có căn cứ rõ ràng hơn để xem xét lộ trình thăng tiến. Điều này tạo sự công bằng và minh bạch cho nhân viên.

d. Đánh giá kết quả

Để việc đánh giá có tiêu chí rõ ràng cần dựa vào bảng đánh giá gồm: kết quả công việc (50%), năng lực làm việc (30%), thái độ làm việc (20%). Được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 3.4: Tiêu chí đánh giá

Nội dung	Tiêu chí đánh giá	Điểm số	Nhận xét
Kết quả công việc (50%)	Mức độ đạt chỉ tiêu/KPI (15)		
	Chất lượng kết quả yêu cầu (15)		
	Thực hiện đúng quy trình và yêu cầu (10)		
	Đảm bảo tiến độ công việc (10)		
Năng lực làm việc (30%)	Khả năng tiếp thu và áp dụng (10)		
	Khả năng giải quyết công việc (10)		
	Mức độ chủ động trong công việc (5)		
	Khả năng phối hợp với đồng nghiệp (5)		
Thái độ làm việc (20%)	Tinh thần trách nhiệm (5)		
	Thái độ hợp tác (5)		
	Tuân thủ nội quy, quy định (5)		
	Tinh thần học hỏi và cầu tiến (5)		
Tổng		100%	

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Bảng đánh giá trên được áp dụng cho các giai đoạn từ thực tập sinh đến trưởng nhóm. Riêng đối với vị trí cao hơn như trưởng bộ phận, doanh nghiệp xem xét thêm các tiêu chí khác như khả năng quản lý, phân chia công việc, lập kế hoạch,.. và chịu trách nhiệm cho kết quả chung. Ngoài ra, cơ hội phát triển còn dựa vào nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, quy mô và khả năng đảm nhận vai trò quản lý thực tế của nhân viên. Từ đó xem xét mức xếp loại để được giao nhiệm vụ phù hợp hơn. Bảng điểm xếp loại được đề xuất như sau:

Bảng 3.5: Thang điểm xếp loại

Tổng điểm	Xếp loại	Ghi chú
Dưới 50 điểm	Không đạt	
Từ 51 đến 69 điểm	Cần cải thiện	
Từ 70 đến 85 điểm	Đạt	
Từ 85 đến 100 điểm	Xuất sắc	

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Dựa vào bảng phân loại điểm trên, doanh nghiệp có thể phân loại để xem xét chuyển giao giai đoạn phù hợp.

3.2.2. Cải thiện chất lượng mối quan hệ với cấp trên

Giải pháp đề ra để cải thiện mối quan hệ với cấp trên thông qua việc giao nhiệm vụ rõ ràng hơn bằng cách thường xuyên trao đổi và có kế hoạch cụ thể. Qua nội dung này, giúp nhân viên hiểu đúng công việc, giảm sai sót và được đánh giá công bằng hơn.

Cụ thể, để công việc giao xuống được thống nhất và rõ ràng hơn, công việc thường do Ban lãnh đạo đưa xuống các trưởng phòng, sau đó các trưởng phòng tiến hành triển khai yêu cầu. Vì vậy, việc giao xuống cần bao gồm các nội dung công việc, mục tiêu, chi phí, đối tượng hợp tác, đối tượng khách hàng, thời hạn, kết quả cần đạt. Cụ thể, được minh họa thông qua ví dụ của bảng sau:

Bảng 3.6: Phân công công việc

Nội dung	Cách thực hiện	Ví dụ
Công việc	Nêu tên công việc? Nội dung chính và nhiệm vụ cần thực hiện? Đưa rõ các yêu cầu công việc.	Tìm kiếm và đề xuất TikToker phù hợp để hợp tác Đề xuất tối thiểu khoảng 5 TikToker phù hợp
Mục tiêu	Nhằm đạt tiêu nào?	Tăng độ nhận diện thương hiệu Tăng đơn dịch vụ trên ứng dụng
Chi phí	Kinh phí dự trù	Khoảng 5 triệu đồng
Đối tượng hợp tác	Đối tượng cần tìm kiếm	TikToker có nội dung liên quan đến các mẹo vặt cuộc sống, review cuộc sống hằng ngày
Đối tượng khách hàng	Xác định khu vực cần triển khai	Khách hàng tại Đà Nẵng, quan tâm đến dịch vụ vệ sinh, dọn dẹp
Thời hạn	Khi nào hạn cuối	5 ngày
Kết quả	Kết quả cần đạt được	Đề xuất 5 Tiktoker phù hợp và thực hiện trong 5 ngày

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Qua nội dung trên, việc phân công rõ ràng nhiệm vụ khiến nhân viên hiểu đúng công việc, mục tiêu cụ thể, chi phí rõ ràng, đối tượng hướng đến, thời hạn và kết quả hoàn thành. Khi trưởng phòng cụ thể hóa yêu cầu trước khi giao việc, nhân viên sẽ hạn chế sai sót và tránh tình trạng bị khiển trách do chưa hiểu rõ nhiệm vụ.

Bên cạnh đó, các trưởng bộ phận theo dõi tiến độ bằng các link theo dõi trên google sheet/file công việc chung. Trong file quản lý công việc cần thể hiện rõ ràng tên công việc, người phụ trách, tình trạng thực hiện và ghi chú của nhân viên. Nhân viên thực

hiện có trách nhiệm theo dõi và cập nhật tiến độ công việc vào file.

Mặt khác, sau khi cập nhật tiến độ trên Google Sheet/file, nhân viên sẽ gửi tiến độ lên nhóm Zalo liên quan để trưởng bộ phận theo dõi tiến độ và các thành viên liên quan nắm tình hình. Khi có điều chỉnh yêu cầu, trưởng bộ phận sẽ thông báo trực tiếp lên nhóm zalo nhằm bổ sung thêm các nội dung hoặc thay đổi thời hạn hoàn thành.

Cách làm này giúp công việc trở nên rõ ràng hơn, hạn chế tình trạng trao đổi miệng dẫn đến quên việc hoặc hiểu sai yêu cầu. Mặt khác, trưởng trưởng bộ phận dễ kiểm soát tiến độ, hỗ trợ kịp thời khi có khó khăn và giảm tình trạng khiếm trách do nhân viên.

Doanh nghiệp đánh giá hiệu quả thông qua sự thay đổi trong kết quả công việc và sự phối hợp giữa trưởng bộ phận với nhân viên. Cụ thể, doanh nghiệp cần đánh giá nhân viên có hiểu rõ nhiệm vụ không, số lần làm sai, tiến độ công việc cập nhật đầy đủ không.

Ngoài ra, doanh nghiệp thu thập ý kiến nhân viên trực tiếp thông qua trao các cuộc trò chuyện ngắn, buổi họp để biết nhân viên đánh giá như thế nào. Nếu nhân viên làm việc ít phát sinh lỗi, giao tiếp hiệu quả hơn thì giải pháp được xem là có hiệu quả.

3.2.3. Nâng cao hiệu quả phong cách lãnh đạo

Mục tiêu của việc nâng cao hiệu quả phong cách lãnh đạo giúp cấp trên có thể can thiệp trong việc quản lý, nhưng mang tính linh hoạt hơn, điều này giúp cấp trên kiểm soát được tiến độ, chất lượng, tạo điều kiện để nhân viên trình bày ý kiến. Qua đây, nhân viên có thể chủ động hơn trong quá trình làm việc.

Doanh nghiệp phân biệt rõ công việc nào cần quản lý chặt chẽ và công việc nào có thể linh hoạt. Trong đó, các công việc cần quản lý chặt chẽ sẽ liên quan đến hợp đồng, quy trình, chất lượng dịch vụ,.. để cấp quản lý có thể kiểm soát được các rủi ro và đảm bảo công việc diễn ra một cách thuận lợi. Khi triển khai các công việc cần quản lý chặt chẽ này, trưởng các bộ phận cần đưa ra yêu cầu, thời hạn rõ ràng,.. để người quản lý có thể dễ dàng kiểm tra tiến độ.

Đối với các công việc liên quan đến hoạt động truyền thông (nội dung video, bài viết truyền tải tới khách hàng,..), xử lý các vấn đề phát sinh,.. để nhân viên có thể đề xuất ý tưởng, cách làm mới. Như việc đề xuất các ý tưởng nội dung truyền thông trên kênh TikTok, có thể để nhân viên đưa ra ý tưởng về nội dung, cách thực hiện và thử triển khai trong phạm vi nhỏ. Việc này giúp nhân viên nhận thấy rằng mình là người thực hiện và vừa đưa ra ý tưởng chung.

Doanh nghiệp cần đưa ra phản hồi rõ ràng khi nhân viên đề xuất hoặc đưa ra ý

tướng mới, cấp trên cần phản hồi rõ ràng thay vì bác bỏ ngay. Nếu phù hợp, cấp trên có thể yêu cầu để nhân viên triển khai thành bản kế hoạch hoàn chỉnh, đưa ra các đề xuất phù hợp (bao gồm mục tiêu, chi phí, cách thức thực hiện,..) và có thể để nhân viên triển khai trong phạm vi nhỏ. Nếu chưa phù hợp, cấp trên cần đưa ra rõ lý do (như chi phí quá lớn, không đúng định hướng phát triển của doanh nghiệp, không phù hợp với thị trường,..) để nhân viên hiểu lý do bị từ chối là gì.

Để đánh giá hiệu quả của giải pháp này, doanh nghiệp xem sự thay đổi giữa cách làm việc thực tế. Như xem xét sự chủ động làm việc của nhân viên trong việc đóng góp ý kiến, các đề xuất và cấp trên có thường xuyên phản hồi đối với các ý tưởng, đề xuất đó không.

Ngoài ra, có thể xem xét đánh giá qua cảm nhận của nhân viên. Nếu nhân viên chủ động, mạnh dạn đưa ra quan điểm, ý kiến thì giải pháp đã có tác động tích cực. Mặt khác, nếu nhân viên thiếu sự chủ động trong việc đóng góp ý kiến hoặc cấp trên vẫn không tiếp nhận và phản hồi, doanh nghiệp cần tiếp tục điều chỉnh và tìm ra giải pháp phù hợp.

Như vậy, giải pháp này không nhằm mục tiêu thay đổi hoàn toàn phong cách lãnh đạo mà điều chỉnh theo hướng linh hoạt hơn đối với công việc cần sáng tạo và cải tiến. Trong khi đó, việc duy trì được sự thận trọng nhưng vẫn tạo điều kiện để nhân viên có thể đóng góp ý kiến, phong cách lãnh đạo sẽ phù hợp hơn với thực tế phát triển của công ty và góp phần nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

KẾT LUẬN

Đề tài "*Đo lường các yếu tố tạo động lực làm việc và đề xuất một số giải pháp nhằm gia tăng động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FIVESS*" tập trung phân tích và đo lường các yếu tố tác động đến động lực, cụ thể là yếu tố vật chất và phi vật chất, đồng thời xác định những điểm mạnh, điểm yếu còn tồn tại trong doanh nghiệp. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp phù hợp nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

Thông qua kết quả khảo sát thu được, dữ liệu này dùng làm cơ sở để phân tích, đánh giá động lực làm việc của nhân viên với các yếu tố tác động. Dựa trên kết quả phân tích cho thấy, doanh nghiệp đã có một số điểm thành công trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Cụ thể, tiền lương, thưởng và phúc lợi đã phần nào đáp ứng nhu cầu của nhân viên; điều kiện làm việc được đáp ứng cơ bản; môi trường làm việc có sự thân thiện, hỗ trợ lẫn nhau; thời gian làm việc rõ ràng; cấp trên có thái độ hòa nhã, lịch sự và dễ tiếp xúc. Bên cạnh đó, doanh nghiệp vẫn còn tồn tại một số hạn chế như nhân viên phải kiêm nhiệm hoặc đảm nhận nhiều đầu việc, không có lộ trình thăng tiến rõ ràng, việc trao đổi với cấp trên còn hạn chế trong quá trình làm việc hằng ngày.

Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất các nhóm giải pháp chủ yếu gồm: xây dựng lộ trình đào tạo và thăng tiến rõ ràng; xây dựng mối quan hệ tích cực với cấp trên; đồng thời điều chỉnh phong cách lãnh đạo theo hướng linh hoạt hơn, vừa giữ được sự quyết đoán cần thiết, vừa khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến trong những công việc phù hợp.

Bài phân tích này là thực trạng động lực làm việc thực tế của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS và đưa ra các giải pháp có tính thực tế, phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp đang trong quá trình mở rộng và phát triển. Trong thời gian tới, doanh nghiệp cần tiếp tục quan tâm đến cả yếu tố tài chính và phi tài chính, đặc biệt là ghi nhận đóng góp, lắng nghe ý kiến nhân viên, phân bổ công việc hợp lý và tạo cơ hội phát triển rõ ràng hơn để nâng cao động lực làm việc và giữ chân nhân sự lâu dài.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. (n.d.).

Anh, N. T., & Trâm, P. N. (2017, 06 18). *Đề xuất mô hình nghiên cứu yếu tố tác động tới động lực làm việc tại Vinafco*. Retrieved from Tạp chí Kinh tế và Dự báo: <https://kinhtevadubao.vn/de-xuat-mo-hinh-nghien-cuu-yeu-to-tac-dong-toi-dong-luc-lam-viec-tai-vinafco-5911.html>

Báo điện tử Chính phủ. (2026, 05 27). *Đề xuất MỨC LƯƠNG TỐI THIỂU VÙNG từ 1/1/2026*. Retrieved from Báo điện tử Chính phủ: <https://xaydungchinhhsach.chinhphu.vn/de-xuat-muc-luong-toi-thieu-vung-tu-1-1-2026-119250718084713755.htm>

Bùi Anh Tuấn, P. T. (2009). *Giáo trình Hành vi tổ chức*. Hà Nội: Đại học Kinh tế Quốc dân.

Cầu, T. X., & Chánh, M. Q. (2008). *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Dung, T. K. (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. Hồ Chí Minh: Tổng hợp Hồ Chí Minh.

Dương, T. T. (2018). *Nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên - Khảo sát tại một số công ty xây dựng trên địa bàn Thành phố Đà Nẵng*. Đà Nẵng: Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng.

Hoàng, N. T. (2022). *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Du lịch Sài Gòn - MTV*. Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh.

Hồng, N. T. (2020). *Giáo trình Tạo động lực làm việc*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.

Hường, P. T. (2022, 05 16). Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp kinh doanh vận tải và kho bãi ở Bình Định. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*.

MASOTHUE. (n.d.). 0402128553 - Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS. Retrieved from MASOTHUE: <https://masothue.com/0402128553-cong-ty-co-phan-cong-nghe-fivess>

Minh, Đ. V. (2025, 12 01). *Tỷ lệ đóng bảo hiểm xã hội của doanh nghiệp hiện nay là bao nhiêu?* Retrieved from Thư viện Pháp luật: <https://thuvienphapluat.vn/lao->

[dong-tien-luong/ty-le-dong-bao-hiem-xa-hoi-cua-doanh-nghiep-hien-nay-la-bao-nhieu-5690.html](#)

Quân, N. N., & Điềm, N. V. (2012). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Hà Nội: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.

Thủy, Đ. T. (2022). *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức ngành dịch vụ tỉnh Cà Mau*. Cà Mau: Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Viên, T. T. (2016). *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty TNHH Acacy*. Trường Đại học Công Thương Thành phố Hồ Chí Minh.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Nội dung phiếu khảo sát

PHIẾU KHẢO SÁT

Chào anh/chị, em là sinh viên ngành Quản trị Kinh doanh tại Trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng. Hiện nay, em đang thực hiện làm đề tài: "Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS" nhằm đánh giá mức độ tác động đến động lực làm việc và từ đó làm căn cứ để đề xuất giải pháp phù hợp nhằm nâng cao động lực và hiệu quả làm việc. Phiếu khảo sát này được sử dụng cho mục đích nghiên cứu và tất cả thông tin đều được bảo mật.

Xin chân thành cảm ơn!

Anh/chị cho biết ý kiến của mình với các nhận định sau đây về các yếu tố tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS với quy ước:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

(Anh/chị vui lòng trả lời câu hỏi sau đây bằng cách đánh dấu vào ô tương ứng)

Câu hỏi gạn lọc:

Câu 1. Anh/chị làm việc ở bộ phận nào?

- ☐ Bộ phận Marketing
- ☐ Bộ phận Kinh doanh
- ☐ Bộ phận Kế toán
- ☐ Bộ phận Pháp lý – Nhân sự
- ☐ Bộ phận IT

Câu 2. Anh/chị làm việc tại công ty bao lâu?

- ☐ Dưới 1 năm
- ☐ Từ 1 năm đến 3 năm
- ☐ Trên 3 năm

I. Thông tin nghiên cứu

Nhận định	1	2	3	4	5
<i>Câu 3. Tiền lương, thưởng và phúc lợi</i>					
Lương, thưởng và phúc lợi tại FiveSS được trả công bằng giữa các nhân viên					
Lương và các khoản thu nhập của anh/chị được trả đầy đủ					
Tiền lương đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống của anh/chị					
Các khoản thưởng của công ty có tác dụng động viên và khuyến khích					
Chính sách chế độ phúc lợi tại FiveSS có chế độ tốt					
<i>Câu 4. Điều kiện làm việc</i>					
Nơi làm việc đảm bảo sự an toàn thoải mái cho nhân viên					
Anh/chị được trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc					
Thời gian làm việc tại FiveSS hợp lý					
<i>Câu 5. Đào tạo và thăng tiến</i>					
Nhân viên được đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết					
Chương trình đào tạo của công ty phù hợp với chuyên môn của anh/chị					
Tại FiveSS, nhân viên có nhiều cơ hội để phát triển và thăng tiến trong công việc					
Cơ hội thăng tiến công bằng cho nhân viên					
Công ty tạo cho anh/chị nhiều cơ hội phát triển bản thân					
<i>Câu 6. Mối quan hệ với cấp trên</i>					
Tại FiveSS, anh/chị được sự hỗ trợ của cấp trên trong công việc					
Cấp trên ghi nhận sự đóng góp của anh/chị					
Cấp trên khuyến khích anh/chị tham gia vào các quyết định quan trọng của công ty					
Anh/chị được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt					
<i>Câu 7. Mối quan hệ với đồng nghiệp</i>					
Tại FiveSS, anh/chị được học hỏi chuyên môn, kinh nghiệm từ đồng nghiệp					
Các đồng nghiệp luôn hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn với anh/chị trong công việc					
Đồng nghiệp tôn trọng đặc điểm riêng của anh/chị					
Đồng nghiệp hòa đồng và thân thiện					
<i>Câu 8. Văn hóa tổ chức</i>					

Công ty có chiến lược phát triển bền vững trong tương lai					
Nhân viên yêu thích văn hóa công ty (đồng phục, logo, giao tiếp,...)					
Nhân viên có ý thức duy trì và phát triển văn hóa công ty					
Câu 9. Phong cách lãnh đạo					
Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã, dễ tiếp cận					
Phong cách của cấp trên giúp anh/chị có động lực làm việc tốt hơn					
Khuyến khích suy nghĩ vấn đề theo cách mới và đưa ra các giả định					
Câu 10. Động lực làm việc					
Tôi cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại					
Tôi cảm thấy được động viên trong công việc					
Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất					

II. Thông tin cá nhân

Câu 11. Độ tuổi của anh/chị là:

- ☐ Dưới 25 tuổi
- ☐ Từ 25 đến dưới 45 tuổi
- ☐ Từ 45 tuổi trở lên

Câu 12. Trình độ học vấn của anh/chị là:

- ☐ Trung cấp/Cao đẳng
- ☐ Đại học
- ☐ Khác

Câu 13. Thu nhập bình quân hàng tháng của anh/chị là:

- ☐ Dưới 5 triệu đồng
- ☐ Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng
- ☐ Từ 10 đến dưới 15 triệu đồng
- ☐ Từ 15 triệu đồng trở lên

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia khảo sát.

Phụ lục 2. Kết quả khảo sát

Câu 1. Anh/chị làm việc ở bộ phận nào?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bộ phận Marketing	9	18,0	18,0	18,0
Bộ phận Kinh doanh	19	38,0	38,0	56,0
Bộ phận Kế toán	4	8,0	8,0	64,0
Valid Bộ phận Pháp lý – Nhân sự	1	2,0	2,0	66,0
Bộ phận IT	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Câu 2. Anh/chị làm việc tại công ty bao lâu?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dưới 1 năm	24	48,0	48,0	48,0
Valid Từ 1 năm đến 3 năm	16	32,0	32,0	80,0
Trên 3 năm	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Câu 3. Tiền lương, thưởng và phúc lợi

LT1. Lương, thưởng và phúc lợi tại FiveSS được trả công bằng giữa các nhân viên

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bình thường	10	20,0	20,0	20,0
Valid Đồng ý	28	56,0	56,0	76,0
Hoàn toàn đồng ý	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

LT2. Lương và các khoản thu nhập của anh/chị được trả đầy đủ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bình thường	4	8,0	8,0	8,0
Valid Đồng ý	20	40,0	40,0	48,0
Hoàn toàn đồng ý	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

LT3. Tiền lương đáp ứng các nhu cầu của cuộc sống của anh/chị

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	3	6,0	6,0	6,0
Bình thường	15	30,0	30,0	36,0
Valid Đồng ý	18	36,0	36,0	72,0
Hoàn toàn đồng ý	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

LT4. Các khoản thưởng của công ty có tác dụng động viên và khuyến khích

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Bình thường	12	24,0	24,0	26,0
Valid Đồng ý	17	34,0	34,0	60,0
Hoàn toàn đồng ý	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

LT5. Chính sách chế độ phúc lợi tại FiveSS có chế độ tốt

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bình thường	9	18,0	18,0	18,0
Valid Đồng ý	20	40,0	40,0	58,0
Hoàn toàn đồng ý	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimu m	Maximum	Mean	Std. Deviation
LT1	50	3,00	5,00	4,0400	,66884
LT2	50	3,00	5,00	4,4400	,64397
LT3	50	2,00	5,00	3,8600	,90373
LT4	50	2,00	5,00	4,1200	,84853
LT5	50	3,00	5,00	4,2400	,74396
Valid N (listwise)	50				

Câu 4. Điều kiện làm việc

ĐK1. Nơi làm việc đảm bảo sự an toàn thoải mái cho nhân viên

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Bình thường	22	44,0	44,0	46,0
Valid Đồng ý	21	42,0	42,0	88,0
Hoàn toàn đồng ý	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐK2. Anh/chị được trang bị đầy đủ trang thiết bị cần thiết cho công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Không đồng ý	1	2,0	2,0	4,0
Bình thường	20	40,0	40,0	44,0
Valid Đồng ý	16	32,0	32,0	76,0
Hoàn toàn đồng ý	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐK3. Thời gian làm việc tại FiveSS hợp lí

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Không đồng ý	1	2,0	2,0	4,0
Bình thường	14	28,0	28,0	32,0
Valid Đồng ý	19	38,0	38,0	70,0
Hoàn toàn đồng ý	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
ĐK1	50	2,00	5,00	3,6400	,72168
ĐK2	50	1,00	5,00	3,7400	,92162
ĐK3	50	1,00	5,00	3,9200	,92229
Valid N (listwise)	50				

Câu 5. Đào tạo và thăng tiến

ĐT1. Nhân viên được đào tạo và bồi dưỡng các kỹ năng cần thiết

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Bình thường	24	48,0	48,0	50,0
Valid Đồng ý	20	40,0	40,0	90,0
Hoàn toàn đồng ý	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐT2. Chương trình đào tạo của công ty phù hợp với chuyên môn của anh/chị

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	3	6,0	6,0	6,0
Bình thường	33	66,0	66,0	72,0
Valid Đồng ý	10	20,0	20,0	92,0
Hoàn toàn đồng ý	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐT3. Tại FiveSS, nhân viên có nhiều cơ hội phát triển và thăng tiến trong công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Không đồng ý	4	8,0	8,0	10,0
Bình thường	34	68,0	68,0	78,0
Valid Đồng ý	6	12,0	12,0	90,0
Hoàn toàn đồng ý	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐT4. Cơ hội thăng tiến công bằng cho nhân viên

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	7	14,0	14,0	14,0
Bình thường	33	66,0	66,0	80,0
Valid Đồng ý	5	10,0	10,0	90,0
Hoàn toàn đồng ý	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐT5. Công ty tạo cho anh/chị nhiều cơ hội phát triển bản thân

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Không đồng ý	5	10,0	10,0	12,0
Bình thường	29	58,0	58,0	70,0
Đồng ý	11	22,0	22,0	92,0
Hoàn toàn đồng ý	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ĐT1	50	2,00	5,00	3,5800	,70247
ĐT2	50	2,00	5,00	3,3000	,70711
ĐT3	50	1,00	5,00	3,2000	,80812
ĐT4	50	2,00	5,00	3,1600	,79179
ĐT5	50	1,00	5,00	3,2400	,82214
Valid N (listwise)	50				

Câu 6. Mối quan hệ với cấp trên

CT1. Tại FiveSS, anh/chị được sự hỗ trợ của cấp trên trong công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Bình thường	10	20,0	20,0	22,0
Đồng ý	32	64,0	64,0	86,0
Hoàn toàn đồng ý	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

CT2. Cấp trên ghi nhận sự đóng góp của anh/chị

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Không đồng ý	1	2,0	2,0	4,0
Bình thường	10	20,0	20,0	24,0
Đồng ý	28	56,0	56,0	80,0
Hoàn toàn đồng ý	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

CT3. Cấp trên khuyến khích anh/chị tham gia vào quyết định quan trọng của công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	2	4,0	4,0	4,0
Bình thường	30	60,0	60,0	64,0
Valid Đồng ý	11	22,0	22,0	86,0
Hoàn toàn đồng ý	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

CT4. Anh/chị được cấp trên đối xử công bằng, không phân biệt

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Không đồng ý	2	4,0	4,0	6,0
Bình thường	30	60,0	60,0	66,0
Valid Đồng ý	12	24,0	24,0	90,0
Hoàn toàn đồng ý	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
CT1	50	2,00	5,00	3,9000	,64681
CT2	50	1,00	5,00	3,9000	,81441
CT3	50	2,00	5,00	3,4600	,78792
CT4	50	1,00	5,00	3,3600	,80204
Valid N (listwise)	50				

Câu 7. Mối quan hệ với đồng nghiệp

ĐN1. Anh/chị được học hỏi chuyên môn, kinh nghiệm từ đồng nghiệp

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bình thường	11	22,0	22,0	22,0
Valid Đồng ý	27	54,0	54,0	76,0
Hoàn toàn đồng ý	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐN2. Các đồng nghiệp luôn hỗ trợ, chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn với anh/chị trong công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bình thường	8	16,0	16,0	16,0
Đồng ý	28	56,0	56,0	72,0
Hoàn toàn đồng ý	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐN3. Đồng nghiệp tôn trọng đặc điểm riêng của anh chị

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Bình thường	12	24,0	24,0	24,0
Đồng ý	25	50,0	50,0	74,0
Hoàn toàn đồng ý	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐN4. Đồng nghiệp hòa đồng và thân thiện

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Bình thường	9	18,0	18,0	20,0
Đồng ý	23	46,0	46,0	66,0
Hoàn toàn đồng ý	17	34,0	34,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
ĐN1	50	3,00	5,00	4,0200	,68482
ĐN2	50	3,00	5,00	4,1200	,65900
ĐN3	50	3,00	5,00	4,0200	,71400
ĐN4	50	2,00	5,00	4,1200	,77301
Valid N (listwise)	50				

Câu 8. Văn hóa tổ chức

VH1. Công ty có chiến lược phát triển bền vững trong tương lai

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	2	4,0	4,0	4,0
Bình thường	18	36,0	36,0	40,0
Valid Đồng ý	27	54,0	54,0	94,0
Hoàn toàn đồng ý	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

VH2. Nhân viên yêu thích văn hóa công ty (đồng phục, logo, giao tiếp,..)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	2	4,0	4,0	4,0
Bình thường	25	50,0	50,0	54,0
Valid Đồng ý	20	40,0	40,0	94,0
Hoàn toàn đồng ý	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

VH3. Nhân viên có ý thức duy trì và phát triển văn hóa công ty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Bình thường	31	62,0	62,0	64,0
Valid Đồng ý	14	28,0	28,0	92,0
Hoàn toàn đồng ý	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VH1	50	2,00	5,00	3,6200	,66670
VH2	50	2,00	5,00	3,4800	,67733
VH3	50	2,00	5,00	3,4200	,67279
Valid N (listwise)	50				

Câu 9. Phong cách lãnh đạo

PC1. Lãnh đạo có tác phong lịch sự, hòa nhã, dễ tiếp cận

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hoàn toàn không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Không đồng ý	1	2,0	2,0	4,0
Bình thường	21	42,0	42,0	46,0
Đồng ý	22	44,0	44,0	90,0
Hoàn toàn đồng ý	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

PC2. Phong cách của cấp trên giúp anh/chị có động lực làm việc tốt hơn

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	2	4,0	4,0	4,0
Bình thường	26	52,0	52,0	56,0
Đồng ý	15	30,0	30,0	86,0
Hoàn toàn đồng ý	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

PC3. Khuyến khích suy nghĩ vấn đề theo cách mới và đưa ra các giả định

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	5	10,0	10,0	10,0
Bình thường	28	56,0	56,0	66,0
Đồng ý	10	20,0	20,0	86,0
Hoàn toàn đồng ý	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
PC1	50	1,00	5,00	3,5800	,78480
PC2	50	2,00	5,00	3,5400	,78792
PC3	50	2,00	5,00	3,3800	,85452
Valid N (listwise)	50				

Câu 10. Động lực làm việc

ĐL1. Tôi cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	1	2,0	2,0	2,0
Bình thường	17	34,0	34,0	36,0
Valid Đồng ý	26	52,0	52,0	88,0
Hoàn toàn đồng ý	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐL2. Tôi cảm thấy được động viên trong công việc

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	4	8,0	8,0	8,0
Bình thường	26	52,0	52,0	60,0
Valid Đồng ý	16	32,0	32,0	92,0
Hoàn toàn đồng ý	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

ĐL3. Tôi thường làm việc với tâm trạng tốt nhất

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Không đồng ý	4	8,0	8,0	8,0
Bình thường	32	64,0	64,0	72,0
Valid Đồng ý	11	22,0	22,0	94,0
Hoàn toàn đồng ý	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
ĐL1	50	2,00	5,00	3,7400	,69429
ĐL2	50	2,00	5,00	3,4000	,75593
ĐL3	50	2,00	5,00	3,2600	,69429
Valid N (listwise)	50				

Câu 11. Độ tuổi của anh/chị là:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dưới 25 tuổi	20	40,0	40,0	40,0
Valid Từ 25 đến dưới 45 tuổi	28	56,0	56,0	96,0
Từ 45 tuổi trở lên	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Câu 12. Trình độ học vấn của anh/chị là:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Trung cấp/Cao đẳng	5	10,0	10,0	10,0
Valid Đại học	44	88,0	88,0	98,0
Khác	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Câu 14. Thu nhập bình quân hàng tháng của anh chị là:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Dưới 5 triệu đồng	1	2,0	2,0	2,0
Valid Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng	27	54,0	54,0	56,0
Từ 10 đến dưới 15 triệu đồng	12	24,0	24,0	80,0
Từ 15 triệu đồng trở lên	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
Bộ phận Marketing	9	3,593	,6827	,22756	3,068	4,117	3,00	5,00
Bộ phận Kinh doanh	19	3,526	,6967	,15983	3,191	3,862	2,33	5,00
Bộ phận Kế toán	4	3,833	,8389	,41944	2,499	5,168	3,00	5,00
Bộ phận Pháp lý – Nhân sự	1	2,000	.	.	.	.	2,00	2,00
Bộ phận IT	17	3,333	,39087	,0948	3,132	3,534	2,67	4,00
Total	50	3,467	,64242	,0909	3,284	3,649	2,00	5,00

Phụ lục 3. Mô tả mẫu nghiên cứu

Đối tượng khảo sát của Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS là động lực làm việc của nhân viên. Mặc dù, số lượng nhân sự của doanh nghiệp là 57 người. Tuy nhiên, tác giả khảo sát 50 nhân viên, ngoại trừ các vị trí cấp cao để đảm bảo tính khách quan về ý kiến thực tế của nhân viên. Trong đó, khảo sát nhân viên đang làm việc trực tiếp ở các bộ phận như kinh doanh, marketing, IT, pháp lý – nhân sự và kế toán. Đây là đối tượng trực tiếp thực hiện các công việc hằng ngày và chịu tác động chính trong chính sách tạo động lực của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, bảng khảo sát được mô tả dựa trên đặc điểm cơ bản độ tuổi, trình độ học vấn, bộ phận làm việc, thâm niên công tác và mức thu nhập. Các nội dung trên làm cơ sở để tác giả đánh giá về thực trạng động lực làm việc một cách khách quan hơn dựa trên động lực làm việc thực tế. Từ đó, nhận diện được những mặt tích cực, những hạn chế còn tồn tại trong doanh nghiệp và đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS.

Phụ lục 4. Đánh giá của doanh nghiệp về động lực làm việc

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS đã đánh giá rằng, nhân viên tại các bộ phận có tinh thần làm việc tích cực, có trách nhiệm và sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau trong công việc. Hiện tại, công ty đã xây dựng được môi trường làm việc thân thiện và linh hoạt.

Bên cạnh đó, các trang thiết bị tương đối đầy đủ đã đáp ứng nhu cầu cơ bản trong việc thực hiện các công việc hằng ngày. Mặt khác, công ty thường xuyên hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc. Nhìn chung, sự phối hợp giữa các thành viên trong nội bộ khá tốt. Nhân viên thường xuyên tương tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc, đã tạo nên bầu không khí làm việc ổn định.

Tuy nhiên, doanh nghiệp nhận thấy chính sách tạo động lực vẫn còn một số điểm cần cải thiện. Trong một số giai đoạn cao điểm, nhân viên phải đảm nhận thêm các đầu việc hoặc phải kiêm nhiệm thêm vị trí khác. Điều này đã tạo áp lực vô hình cho nhân viên. Tiếp đến, doanh nghiệp chưa có lộ trình phát triển rõ ràng để nhân viên có thêm định hướng phấn đấu trong công việc.

Công ty Cổ phần Công nghệ FiveSS trong thời gian đến, tiếp tục duy trì các chính sách tác động tích cực đến động lực làm việc. Ngoài ra, tiếp tục cải thiện cách giao tiếp trong nội bộ, hoàn thiện chính sách đào tạo và xây dựng lộ trình thăng tiến cho từng vị trí. Để nhân viên có thể phát huy tối đa năng lực, góp phần nâng cao động lực làm việc và sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

Đà Nẵng, ngày ... tháng 06 năm 2026

MẪU ĐƠN KHAI BÁO SỬ DỤNG AI

Khai báo của Sinh viên về việc Sử dụng Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh có Trách nhiệm
Tôi, Nguyễn Tường Quy, cam đoan rằng tôi đã sử dụng có trách nhiệm các công cụ Trí tuệ Nhân tạo Tạo sinh (GenAI) trong quá trình chuẩn bị Khóa luận này.

Bằng việc ký vào đơn này, tôi xác nhận các nội dung sau:

1. Khai báo sử dụng AI

Vui lòng cho biết bạn có sử dụng bất kỳ công cụ AI tạo sinh nào (ví dụ: ChatGPT, Gemini, v.v.) trong việc tạo ra bài làm này hay không:

- ☒ **Có**, tôi có sử dụng các công cụ AI trong bài đánh giá này.
- ☐ **Không**, tôi không sử dụng bất kỳ công cụ AI nào.

2. Chi tiết về việc sử dụng AI (Nếu bạn chọn "Có" ở trên)

• Các công cụ AI đã sử dụng:

Chat GPT và Gemini

• Mục đích sử dụng AI (ví dụ: tìm ý tưởng, soạn thảo, tóm tắt, chỉnh sửa):

Sử dụng AI để tìm kiếm ý tưởng, soạn thảo nội dung trình bày và tóm tắt văn bản.

• Các phần cụ thể có sự hỗ trợ của AI:

AI được sử dụng trong một số phần như diễn giải phần mở đầu, cơ sở lý luận, thực trạng, nhận xét các bảng số liệu, trình bày kết quả khảo sát và giải pháp. Sau khi sử dụng AI, các nội dung trên đều được đọc lại và chỉnh sửa dựa trên sự hiểu biết của bản thân trong quá trình nghiên cứu.

• Tôi xác nhận rằng tôi đã xem xét kỹ lưỡng và xác thực tất cả nội dung do AI tạo ra về tính chính xác, tính nguyên bản và sự phù hợp.

o ☒ Có

3. Liêm chính, Trách nhiệm Học thuật và Tuân thủ Đạo đức và Pháp luật

- Tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về nội dung của bài nộp này và xác nhận rằng AI chỉ được sử dụng như một công cụ hỗ trợ, không phải là tác giả chính cho bài làm của tôi.
- Tôi xác nhận rằng AI không được sử dụng để ngụy tạo, làm giả hoặc thao túng dữ liệu.
- Tôi đã đảm bảo rằng không có dữ liệu bí mật hoặc riêng tư nào được chia sẻ với các công cụ AI mà không có sự cho phép thích hợp.
- Tôi đã tuân thủ tất cả các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo vệ dữ liệu và sở hữu trí tuệ, đồng thời đã trích dẫn nguồn một cách thích hợp.
- Bài đánh giá này phản ánh nỗ lực trí tuệ cá nhân của tôi, và trách nhiệm đối với bài làm này hoàn toàn thuộc về cá nhân tôi.

Cam kết

- Tôi hiểu rằng bất kỳ sự thiếu tuân thủ nào đối với việc sử dụng AI có trách nhiệm, bao gồm việc không khai báo sử dụng AI hoặc trình bày sai sự thật, có thể dẫn đến việc Khóa luận tốt nghiệp của tôi bị từ chối mà không cần xem xét thêm.
- Bằng việc ký vào đơn này, tôi khẳng định rằng bài nộp này phản ánh trung thực bài làm của tôi và tôi đã tuân thủ các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm.

Chữ ký: _____ Ngày: _____