

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
**“Nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại
Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng”**

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Thị Phương Anh
Sinh viên thực hiện : Phan Thị Ngọc Mai
Mã số sinh viên : 2254040014
Khóa học : 2022-2026
Lớp : 22DL1

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2026

MỤC LỤC

MỤC LỤC	i
DANH MỤC BẢNG	iv
DANH MỤC HÌNH ẢNH	v
LỜI CẢM ƠN	vi
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	3
5. Bố cục khoá luận	3
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH	4
1.1. Cơ sở lý luận về doanh nghiệp lữ hành	4
1.1.1. Khái niệm doanh nghiệp lữ hành	4
1.1.2. Hệ thống sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành	5
1.1.3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành	7
1.2. Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	9
1.2.1. Khái niệm nguồn nhân lực	9
1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	10
1.2.3. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	12
1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	13
1.3. Động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành	15
1.3.1. Khái niệm động lực làm việc	15
1.3.2. Vai trò của tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp lữ hành	16
1.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành	20
Tiểu kết chương 1	31
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VNTOUR CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	33
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	33

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty	33
2.1.2. Lĩnh vực hoạt động của Công ty	35
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty	36
2.1.4. Tình hình cơ sở vật chất của Công ty	39
2.1.5. Thị trường khách hàng, đối tác và đối thủ cạnh tranh của Công ty	39
2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	44
2.2.1. Hệ thống sản phẩm dịch vụ của Công ty	44
2.2.2. Kết quả kinh doanh của Công ty	45
2.3. Tình hình lao động của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng ..	46
2.4. Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	48
2.4.1. Mô tả phương pháp thu thập dữ liệu	48
2.4.2. Kết quả phỏng vấn sâu nhân viên	50
2.4.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty	52
2.5. Đánh giá chung về động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	63
2.5.1. Ưu điểm	63
2.5.2. Hạn chế	65
Tiểu kết chương 2	67
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VNTOUR CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	69
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	69
3.1.1. Mục tiêu phát triển	69
3.1.2. Phương hướng phát triển	70
3.2. Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	71
3.2.1. Hoàn thiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc	71
3.2.2. Xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng	73

3.2.3. Điều chỉnh cơ chế lương và phụ cấp tương xứng với khối lượng công việc trong giai đoạn cao điểm	74
3.2.4. Cải thiện cơ chế phối hợp nội bộ.....	75
3.2.5. Đa dạng hoá các hình thức ghi nhận thành tích	77
3.2.6. Tăng cường sự ổn định công việc	77
Tiểu kết chương 3	80
KẾT LUẬN	81
TÀI LIỆU THAM KHẢO	- 1 -
PHỤ LỤC	- 2 -

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Ngành nghề kinh doanh của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	35
Bảng 2.2. Tình hình cơ sở vật chất của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	39
Bảng 2.3. Thống kê dịch vụ, sản phẩm của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	44
Bảng 2.4. Tổng lượt khách của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025	45
Bảng 2.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023-2025	46
Bảng 2.6. Tình hình nguồn nhân lực của Công ty theo giới tính và độ tuổi	47
Bảng 2.7. Tình hình nguồn nhân lực của Công ty theo trình độ	47
Bảng 3.1. Đề xuất mức thưởng theo hiệu quả công việc cho từng vị trí	71
Bảng 3.2. Đề xuất lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên Công ty	73

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên	21
Hình 2.1. Logo của Công ty Cổ phần Vntour	33
Hình 2.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng	36

LỜI CẢM ƠN

Mỗi chặng đường học tập và trưởng thành của mỗi cá nhân không bao giờ là một hành trình đơn độc, mà luôn in đậm dấu ấn của những người đồng hành, những người đã âm thầm dìu dắt và truyền ngọn lửa đam mê. Với em, quãng thời gian từ khi đặt những bước chân đầu tiên vào giảng đường đại học cho đến giây phút hoàn thành bản báo cáo này là một hành trình quý giá. Em hiểu rằng, nếu chỉ có nỗ lực cá nhân thì hành trình này sẽ khó lòng trọn vẹn nếu thiếu đi sự tận tâm của quý Thầy Cô, sự sát cánh của bạn bè và những lời chỉ dẫn chân thành từ các anh chị đi trước.

Trước hết, với lòng biết ơn sâu sắc, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến quý Thầy Cô Khoa Du lịch, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng. Cảm ơn quý Thầy Cô đã dành trọn tri thức và tâm huyết để truyền đạt kiến thức, giúp chúng em xây dựng nền tảng tư duy nghề nghiệp vững chắc trong suốt những năm tháng học tập tại trường. Đặc biệt, em xin bày tỏ lòng tri ân sâu sắc đến ThS. Nguyễn Thị Phương Anh - người hướng dẫn trực tiếp của em. Những góp ý xác đáng, định hướng chuyên môn sâu sát giúp em vượt qua những bờ ngõ ban đầu để hoàn thiện báo cáo một cách chính chu nhất.

Bên cạnh đó, em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo cùng tập thể anh chị tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng đã nhiệt tình đón nhận và tạo điều kiện thuận lợi để em được trải nghiệm môi trường làm việc thực tế năng động. Những ngày tháng thực tập tuy ngắn ngủi nhưng đã mang lại cho em những bài học thực tiễn vô cùng quý giá mà không trang sách nào có thể thay thế. Cảm ơn các anh chị đã không ngần ngại sẻ chia kinh nghiệm, giúp em rèn luyện kỹ năng quan sát, lắng nghe và tinh thần trách nhiệm trong công việc.

Em xin kính chúc quý Thầy Cô và các anh chị tại Công ty Cổ phần Vntour dồi dào sức khỏe, hạnh phúc và gặt hái nhiều thành công trong sự nghiệp. Một lần nữa, em xin gửi lời tri ân chân thành nhất!

Sinh viên thực hiện

Phan Thị Ngọc Mai

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Du lịch được xác định là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của Việt Nam, có đóng góp quan trọng vào tăng trưởng GDP và tạo ra hàng triệu việc làm trực tiếp và gián tiếp (Nghị quyết số 08-NQ/TW, 2017). Trong bối cảnh ngành du lịch không ngừng phát triển cả về quy mô lẫn chất lượng, yếu tố con người ngày càng trở thành nhân tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp lữ hành. Đặc biệt, trong lĩnh vực dịch vụ, nơi mà sản phẩm mang tính vô hình và phụ thuộc lớn vào trải nghiệm của khách hàng, động lực làm việc của nhân viên có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phục vụ, sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ góc độ lý thuyết, động lực làm việc đã được nhiều học giả nghiên cứu và phát triển qua các mô hình kinh điển như tháp nhu cầu của Maslow (1943), học thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) hay thuyết kỳ vọng của Vroom (1964). Các lý thuyết này đều chỉ ra rằng động lực làm việc của nhân viên không chỉ chịu tác động bởi yếu tố vật chất như lương, thưởng mà còn bị ảnh hưởng bởi các yếu tố tinh thần như môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận và văn hóa doanh nghiệp. Trong thực tiễn, việc vận dụng linh hoạt các học thuyết này vào từng bối cảnh cụ thể là điều cần thiết, bởi mỗi doanh nghiệp, mỗi ngành nghề đều có những đặc thù riêng về tổ chức, nhân sự và điều kiện hoạt động.

Tại Việt Nam, cùng với sự phục hồi và tăng trưởng mạnh mẽ của du lịch nội địa trong những năm gần đây, nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao trong ngành lữ hành ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn đang đối mặt với các vấn đề như nhân viên thiếu gắn bó, hiệu suất làm việc chưa cao, tình trạng nghỉ việc hoặc chuyển việc diễn ra phổ biến. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ việc chưa có những chính sách tạo động lực phù hợp và hiệu quả, cũng như chưa thực sự hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của người lao động trong bối cảnh mới.

Trong bức tranh chung đó, Đà Nẵng nổi lên như một trong những trung tâm du lịch lớn của cả nước, nơi tập trung nhiều doanh nghiệp lữ hành với mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt. Điều này không chỉ đặt ra yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà còn đòi hỏi các doanh nghiệp phải chú trọng hơn đến công tác quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là việc tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên, yếu tố quyết định đến chất lượng dịch vụ và sự khác biệt của doanh nghiệp trên thị trường.

Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng là một trong những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực lữ hành với đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và giàu tiềm năng phát triển. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt và yêu cầu ngày càng cao từ phía khách hàng, công ty cũng đang đứng trước những thách thức nhất định trong việc duy trì và nâng cao động lực làm việc cho nhân viên. Việc chưa có một nghiên cứu khoa học mang tính hệ thống nhằm đánh giá thực trạng và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đã phần nào hạn chế hiệu quả trong công tác quản trị nhân sự của doanh nghiệp.

Xuất phát từ những lý do trên, tác giả lựa chọn đề tài “*Nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng*” làm khóa luận tốt nghiệp. Nghiên cứu được kỳ vọng sẽ góp phần làm rõ các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc, tăng cường sự gắn bó của nhân viên và góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty trong bối cảnh thị trường du lịch ngày càng phát triển và biến động.

2. Mục tiêu nghiên cứu

✓ Mục tiêu chung:

Đề tài nghiên cứu hướng đến việc đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng.

✓ Mục tiêu cụ thể:

Căn cứ vào mục tiêu chung, tác giả đề ra các mục tiêu nghiên cứu cụ thể sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về động lực làm việc của nhân viên và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc trong doanh nghiệp.
- Xác định các yếu tố ảnh hưởng và đo lường mức độ tác động của từng yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng.
- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng.

- **Khách thể nghiên cứu:** Nhân viên đang làm việc tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Phạm vi không gian: Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

+ Phạm vi thời gian: Các dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2023 đến năm 2025. Các dữ liệu sơ cấp được thu thập vào tháng 3,4 năm 2026.

4. Phương pháp nghiên cứu

✓ ***Phương pháp thu thập, phân tích và tổng hợp tài liệu***

- Thu thập, tổng hợp thông tin từ giáo trình, sách chuyên khảo, bài báo khoa học liên quan đến động lực làm việc và quản trị nguồn nhân lực.

- Thu thập, tổng hợp thông tin từ các báo cáo, tài liệu nội bộ và website của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng.

✓ ***Phương pháp quan sát***

- Quan sát thực tế môi trường làm việc, cách thức tổ chức và quản lý nhân sự tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng nhằm đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

✓ ***Phương pháp phỏng vấn sâu***

- Phỏng vấn sâu nhân viên nhằm hiểu rõ động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, từ đó đưa ra các nhận định về các yếu tố ảnh hưởng và tìm kiếm các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc trong môi trường Công ty.

5. Bố cục khoá luận

Ngoài phần mở đầu và kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, khoá luận bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực làm việc của nhân viên tại doanh nghiệp lữ hành

Chương 2: Thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

Chương 3: Giải pháp nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH

1.1. Cơ sở lý luận về doanh nghiệp lữ hành

1.1.1. Khái niệm doanh nghiệp lữ hành

Trong lĩnh vực du lịch, doanh nghiệp lữ hành là một trong những chủ thể kinh doanh quan trọng và đa dạng nhất. Cho đến nay, đã có nhiều định nghĩa được đưa ra từ những góc độ tiếp cận khác nhau, phản ánh sự phong phú và biến đổi không ngừng của hoạt động lữ hành theo từng giai đoạn phát triển.

Nhìn từ góc độ học thuật, các nhà nghiên cứu trên thế giới cũng đã đưa ra nhiều quan điểm đáng chú ý. Theo Medlik (1993), doanh nghiệp lữ hành là tổ chức hoạt động như một trung gian trong ngành du lịch, kết nối giữa khách du lịch với các nhà cung cấp dịch vụ, đồng thời có thể tự xây dựng và bán các sản phẩm du lịch trọn gói. Trong khi đó, Holloway (2002) cho rằng doanh nghiệp lữ hành hiện đại không đơn thuần chỉ là đơn vị trung gian mà còn là nhà tổ chức, điều phối toàn bộ chuỗi dịch vụ du lịch nhằm mang lại trải nghiệm hoàn chỉnh và liền mạch cho du khách. Theo Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2006) trong giáo trình Quản trị kinh doanh lữ hành, doanh nghiệp lữ hành là đơn vị kinh doanh tổng hợp, vừa sản xuất vừa phân phối sản phẩm du lịch, có khả năng đáp ứng toàn diện nhu cầu của khách hàng trong suốt hành trình du lịch của họ.

Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) cũng có cách nhìn nhận riêng khi xác định doanh nghiệp lữ hành là những tổ chức kinh doanh chuyên nghiệp, có chức năng kết nối cung và cầu trong thị trường du lịch, thực hiện việc lập kế hoạch, tổ chức và điều hành các chương trình du lịch nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của du khách trong và ngoài nước (UNWTO, 2007). Bên cạnh đó, theo Trần Văn Thông (2005), doanh nghiệp lữ hành được hiểu là đơn vị kinh tế chuyên thực hiện việc giao dịch, ký kết và tổ chức thực hiện các hợp đồng dịch vụ du lịch, là cầu nối quan trọng giữa khách du lịch với các cơ sở cung ứng dịch vụ trong toàn bộ chuỗi phục vụ du lịch.

Tại Việt Nam, theo quy định tại Luật Du lịch năm 2017, kinh doanh lữ hành được hiểu là việc xây dựng, bán và tổ chức thực hiện một phần hoặc toàn bộ chương trình du lịch cho khách du lịch. Theo đó, doanh nghiệp lữ hành là đơn vị có tư cách pháp nhân, hạch toán độc lập, được thành lập nhằm mục đích sinh lợi thông qua việc

giao dịch, ký kết các hợp đồng du lịch và tổ chức thực hiện các chương trình du lịch đã bán cho khách hàng.

Từ những phân tích và quan điểm trên, có thể hiểu một cách tổng quát: *Doanh nghiệp lữ hành là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích lợi nhuận thông qua việc tổ chức, xây dựng, bán và thực hiện các chương trình du lịch cho khách. Ngoài ra, doanh nghiệp lữ hành còn có thể thực hiện các hoạt động trung gian phân phối sản phẩm của các nhà cung cấp hoặc triển khai các hoạt động kinh doanh tổng hợp khác, đảm bảo phục vụ toàn diện nhu cầu của khách du lịch từ khâu đầu tiên đến khâu cuối cùng* (Nguyễn Văn Mạnh, Phạm Hồng Chương, 2006).

1.1.2. Hệ thống sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành

Doanh nghiệp lữ hành cung cấp đa dạng các loại dịch vụ và sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú của khách du lịch. Theo tác giả Nguyễn Thị Tố Châu viết trong giáo trình *Quản trị kinh doanh lữ hành* (2024), hệ thống sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành bao gồm các dịch vụ trung gian, các chương trình du lịch trọn gói và các sản phẩm, dịch vụ bổ trợ khác.

Các dịch vụ trung gian

Dịch vụ trung gian, hay còn gọi là dịch vụ đơn lẻ, là nhóm sản phẩm mà doanh nghiệp lữ hành đóng vai trò trung gian trong việc giới thiệu và tiêu thụ sản phẩm cho các nhà cung cấp du lịch nhằm hưởng hoa hồng. Đặc điểm của các dịch vụ này là thường được tiêu thụ riêng lẻ, không có sự liên kết với nhau và đáp ứng từng nhu cầu riêng biệt của khách du lịch.

Các dịch vụ trung gian chủ yếu bao gồm: Dịch vụ vận chuyển hàng không (đăng ký đặt chỗ, bán vé máy bay), dịch vụ vận chuyển đường sắt, dịch vụ vận chuyển đường thủy, dịch vụ vận chuyển bằng ô tô, các loại hình vận chuyển khác, dịch vụ lưu trú và ăn uống, dịch vụ bán chương trình du lịch (đặt chỗ, bán tour), dịch vụ bảo hiểm du lịch, dịch vụ tư vấn, thiết kế lộ trình, dịch vụ bán vé tham quan, biểu diễn nghệ thuật, sự kiện thể thao.

Trong thực tế, các nhà cung cấp du lịch chủ yếu tiêu thụ sản phẩm thông qua các doanh nghiệp lữ hành, chỉ một phần nhỏ được bán trực tiếp cho khách. Do đặc điểm cầu du lịch thường cách xa cung du lịch và mang tính tổng hợp, phần lớn sản

phẩm du lịch được phân phối gián tiếp qua các đại lý lữ hành. Ở các nước phát triển, đa số khách du lịch sử dụng dịch vụ của các đại lý khi đi du lịch quốc tế.

Chương trình du lịch

Theo Luật Du lịch Việt Nam năm 2017, chương trình du lịch được hiểu là: *“Lịch trình của chuyến du lịch, các dịch vụ và giá bán chương trình được định trước cho chuyến đi của khách du lịch từ nơi xuất phát đến điểm kết thúc chuyến đi.”* (Quốc hội, 2017). Định nghĩa này nhấn mạnh ba yếu tố cơ bản cấu thành nên một chương trình du lịch bao gồm: lịch trình chuyến đi, các dịch vụ du lịch được cung cấp và giá bán được xác định trước cho toàn bộ chương trình.

Dưới góc độ nghiên cứu về quản trị lữ hành, tác giả Nguyễn Thị Tố Châu (2024) cho rằng: *“Chương trình du lịch có thể được hiểu là sự liên kết ít nhất một dịch vụ đặc trưng và một dịch vụ khác với thời gian, không gian tiêu dùng và mức giá đã được xác định trước. Đơn vị tính của CTDL là chuyến và được bán trước cho khách du lịch nhằm thỏa mãn nhu cầu đặc trưng và một nhu cầu nào đó trong quá trình thực hiện chuyến đi.”*

Xét về bản chất, chương trình du lịch mang tính tổng hợp cao, vì nó được hình thành từ sự liên kết của nhiều yếu tố dịch vụ khác nhau như vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan và giải trí. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp lữ hành phải có khả năng tổ chức, điều phối và phối hợp chặt chẽ với các nhà cung cấp nhằm đảm bảo tính đồng bộ và chất lượng của toàn bộ chương trình.

Một đặc điểm quan trọng của chương trình du lịch là tính vô hình và không thể lưu kho, khiến cho hoạt động thiết kế và kinh doanh sản phẩm này tiềm ẩn nhiều rủi ro. Doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ nhu cầu thị trường, xu hướng tiêu dùng cũng như khả năng cung ứng để xây dựng các chương trình phù hợp. Bên cạnh đó, chương trình du lịch vừa mang tính tiêu chuẩn hóa nhằm tối ưu chi phí, vừa cần linh hoạt để đáp ứng nhu cầu đa dạng của từng nhóm khách hàng, đặc biệt là các chương trình thiết kế riêng (tour theo yêu cầu). Để một chương trình du lịch được đưa vào kinh doanh hiệu quả, cần đảm bảo các yêu cầu cơ bản như: phù hợp với nhu cầu của thị trường mục tiêu; có tính khả thi trong tổ chức thực hiện; và tương thích với nguồn lực của doanh nghiệp cũng như khả năng cung ứng của các đối tác.

Sản phẩm khác

Ngoài dịch vụ trung gian và chương trình du lịch, doanh nghiệp lữ hành còn cung cấp nhiều loại sản phẩm khác nhằm đa dạng hóa hoạt động kinh doanh và đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng phong phú của khách du lịch. Nhóm sản phẩm này đóng vai trò bổ trợ nhưng ngày càng trở thành hướng phát triển quan trọng của doanh nghiệp lữ hành hiện đại.

Các sản phẩm khác bao gồm nhiều loại hình như chương trình du lịch khuyến thưởng (incentive tour), chương trình du lịch hội nghị hội thảo (MICE), chương trình du học, cũng như các hoạt động tổ chức sự kiện văn hóa, xã hội, kinh tế và thể thao. Những sản phẩm này thường có giá trị cao, yêu cầu tính chuyên nghiệp và khả năng tổ chức tốt từ phía doanh nghiệp. Đặc biệt, du lịch MICE là một trong những phân khúc tiềm năng, mang lại nguồn doanh thu lớn và giúp doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ lâu dài với các tổ chức, doanh nghiệp. Tương tự, các chương trình du lịch khuyến thưởng không chỉ mang tính du lịch mà còn là công cụ quản trị nhân sự và tạo động lực cho nhân viên trong các tổ chức.

Bên cạnh đó, xu hướng hiện nay cho thấy các doanh nghiệp lữ hành ngày càng mở rộng hoạt động sang lĩnh vực tổ chức sự kiện, trở thành đơn vị cung cấp dịch vụ trọn gói từ du lịch đến tổ chức chương trình. Điều này giúp doanh nghiệp nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị du lịch và gia tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Một hướng phát triển quan trọng khác là xây dựng hệ thống sản phẩm theo mô hình liên kết dọc, trong đó doanh nghiệp lữ hành tham gia sâu vào chuỗi cung ứng bằng cách hợp tác hoặc sở hữu các dịch vụ như lưu trú, vận chuyển, nhà hàng,... Nhờ đó, doanh nghiệp có thể chủ động kiểm soát chất lượng dịch vụ, giảm chi phí trung gian và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, việc phát triển các sản phẩm khác cũng đòi hỏi doanh nghiệp phải có nguồn lực mạnh về tài chính, nhân sự và năng lực quản lý. Nếu không được tổ chức hợp lý, việc đa dạng hóa sản phẩm có thể dẫn đến phân tán nguồn lực và làm giảm hiệu quả hoạt động chung.

1.1.3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành

Một trong những nhiệm vụ chính của nhà quản lý là tổ chức sắp xếp nhân viên thành đội ngũ, tạo ra tính trội trong hệ thống để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp là việc sắp xếp nhân viên, cơ sở vật chất kỹ thuật và các nguồn lực khác, đối tượng quản lý thành từng bộ phận, nhằm đảm bảo sử dụng các nguồn lực này đạt được mục tiêu của nhà quản lý một cách có hiệu quả nhất. Mô

hình tổ chức chính thức trong doanh nghiệp phản ánh thang bậc quản lý, vị trí, chức năng, quyền hạn của từng bộ phận và mối quan hệ quản lý, mối quan hệ chức năng giữa các vị trí (công việc) khác nhau ở từng bộ phận trong doanh nghiệp hướng tới mục tiêu đề ra của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp lữ hành là biểu hiện của việc phân chia hệ thống quản lý thành các bộ phận và được xác định mối quan hệ giữa các bộ phận với nhau. Mô hình cơ cấu tổ chức chính thức trong doanh nghiệp phản ánh thang bậc quản lý, vị trí, chức năng, quyền hạn của từng bộ phận và mối quan hệ quản lý, mối quan hệ chức năng giữa các vị trí (công việc) khác nhau ở từng bộ phận trong doanh nghiệp hướng tới mục tiêu đề ra. Trong mô hình bộ máy thường có hai loại mối quan hệ: theo chiều dọc và theo chiều ngang.

Đối với doanh nghiệp mới thì một trong những nội dung quan trọng nhất của quá trình thành lập là thiết kế bộ máy tổ chức. Đối với doanh nghiệp đang hoạt động thì phải tiến hành phân tích bộ máy tổ chức để đảm bảo chắc chắn là cơ cấu này còn phù hợp để thực hiện các chiến lược đã đề ra của doanh nghiệp hay không.

Cơ chế vận hành bộ máy tổ chức là tổng thể các yếu tố, các mối quan hệ, động lực và quy luật chi phối sự vận động của bộ máy tổ chức nhằm đạt được mục đích của doanh nghiệp lữ hành. Cơ chế vận hành bộ máy tổ chức thang bậc quản lý, phân công và uỷ quyền trong bộ máy

Thang bậc quản lý: thang bậc quản lý phản ánh mối quan hệ quyền lực trong doanh nghiệp. Nó được thể hiện trong sơ đồ tổ chức bộ máy để bất cứ người lao động nào trong doanh nghiệp cũng có thể nhận ra vị trí của mình. Vị trí đó phải chịu sự chỉ huy, điều hành trực tiếp của ai, làm việc với ai, quan hệ thông tin như thế nào? Ví dụ nhân viên hướng dẫn muốn tăng lương thì cấp đầu tiên có quyền hạn là ai để bảo đảm nguyên tắc thang bậc trong bộ máy tổ chức. Thống nhất trong quản lý và điều hành tức là mỗi nhân viên chỉ chịu trách nhiệm trước một và chỉ trước một cấp trên mà thôi (chỉ có một thủ trưởng trực tiếp).

Phân công và uỷ quyền: phân công và uỷ quyền là sự thoả thuận giữa cấp trên (người được giao quyền lực) và cấp dưới về mức độ trách nhiệm, mức độ tự do hành động và quyền hạn đối với công việc được giao. Cơ sở của uỷ quyền là mức độ tin cậy của cấp dưới đối với cấp trên. Uỷ quyền phải rõ ràng, hoàn chỉnh và bảo đảm tính

hiệu lực. Người thủ trưởng giỏi là người thủ trưởng biết giao quyền cho cấp dưới và người giúp việc.

1.2. Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

1.2.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Khái niệm nhân lực du lịch

Theo tác giả Phạm Thị Thu Ba viết trong *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực du lịch*, nhân lực được xác định là nguồn lực xuất phát từ trong chính bản thân của từng cá nhân con người. Nhân lực bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể bên ngoài của con người. Cho đến lúc nào đó, nguồn lực này đủ lớn, đủ sức đáp ứng các điều kiện để con người có thể tham gia vào hoạt động du lịch và nguồn lực này được gọi là nhân lực du lịch.

Khái niệm nguồn nhân lực du lịch

Hiện nay, có nhiều quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Theo Liên Hợp Quốc, nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước. Bổ sung cho quan điểm đó, Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP) nhấn mạnh nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực thực có của con người, gắn liền với sức khỏe, đạo đức và khả năng sáng tạo trong mỗi cá nhân. Ở trong nước, Phạm Minh Hạc (2001) cho rằng nguồn nhân lực là tổng thể tiềm năng lao động của một quốc gia, gắn với thể lực, trí lực và nhân cách của con người. Tiếp cận ở góc độ số lượng và chất lượng, Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008) xác định nguồn nhân lực là nguồn lực con người, phản ánh khả năng lao động của xã hội trong một thời kỳ nhất định, bao gồm cả số lượng và chất lượng lao động. Theo Nguyễn Tiệp (2005), nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những người trong độ tuổi lao động có khả năng tham gia vào quá trình lao động xã hội. Ở góc độ tổ chức, Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2004) xác định nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, có tiềm năng đóng góp vào sự phát triển của tổ chức.

Tác giả Phạm Thị Thu Ba (trong *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực du lịch*) cho rằng: "*Nguồn nhân lực du lịch là tổng thể các tiềm năng lao động du lịch và liên quan đến du lịch của một nước, một vùng lãnh thổ, một địa phương, một tổ chức, có khả năng tham gia vào lực lượng lao động du lịch, được thể hiện thông qua số lượng,*

chất lượng của dân cư (thể lực, trí lực và năng lực phẩm chất), không chỉ ở hiện tại mà còn bao hàm cả nguồn cung cấp nhân lực du lịch trong tương lai". Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả luận lựa chọn khái niệm này làm cơ sở lý luận, bởi lẽ khái niệm không chỉ bao quát được cả chiều rộng lẫn chiều sâu của nguồn nhân lực du lịch mà còn phù hợp với bối cảnh và đặc điểm của địa bàn nghiên cứu.

1.2.2. Đặc điểm nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

Khác với nhiều ngành sản xuất vật chất, lao động trong kinh doanh lữ hành không chỉ thực hiện các công việc mang tính kỹ thuật mà còn đòi hỏi sự kết hợp hài hòa giữa kiến thức chuyên môn, kỹ năng giao tiếp, khả năng tổ chức và xử lý tình huống linh hoạt (Nguyễn Văn Mạnh, Phạm Hồng Chương, 2006). Bên cạnh đó, do chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như tính thời vụ, sự đa dạng của nhu cầu khách du lịch và môi trường kinh doanh luôn biến động, lao động trong doanh nghiệp lữ hành mang những đặc điểm riêng biệt so với các ngành kinh tế khác.

Lao động trong doanh nghiệp lữ hành được bố trí theo mức độ chuyên môn hoá cao

Sản phẩm lữ hành được tạo ra theo một quy trình mang tính tổng hợp cao và rất đa dạng. Việc tiêu dùng sản phẩm lữ hành của khách là một quá trình, và chia theo từng giai đoạn có liên quan chặt chẽ với nhau. Sự gia tăng giá trị sản phẩm tạo ra của mỗi giai đoạn phụ thuộc vào tính chuyên môn hoá và sự liên kết các giai đoạn này với nhau. Để tối ưu sự gia tăng giá trị sản phẩm lữ hành, lao động trong doanh nghiệp lữ hành được bố trí theo các nghiệp vụ mang tính chuyên môn hoá cao, bao gồm phát triển sản phẩm, marketing, tư vấn và bán, điều hành và hướng dẫn du lịch, quản lý chất lượng sản phẩm... Chẳng hạn, lao động tư vấn và bán sản phẩm lữ hành đòi hỏi người lao động có kiến thức rộng, khả năng giao tiếp tốt, tính chuyên nghiệp cao, cập nhật thông tin để thực hiện tư vấn cho khách có được nhiều sự lựa chọn nhất, chọn được sản phẩm phù hợp nhất và nhanh nhất. Người lao động điều hành, hướng dẫn phải có khả năng tổ chức và quản lý, có kinh nghiệm, văn hoá giao tiếp cao, đặc biệt là văn hoá giao tiếp ứng xử và văn hoá giao tiếp ngôn ngữ. Vì họ là lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm lữ hành, quyết định sự gia tăng giá trị tổng thể của sản phẩm lữ hành.

Lao động trong doanh nghiệp lữ hành mang tính đa dạng và tổng hợp

Lao động trong doanh nghiệp lữ hành được cụ thể bằng các chức danh phát triển sản phẩm, tư vấn và bán, quản lý điều hành, hướng dẫn du lịch, quản lý chất lượng sản phẩm... đều tạo ra sản phẩm chủ yếu dưới dạng dịch vụ. Lao động trong doanh nghiệp lữ hành hội tụ các đặc điểm lao động của nhà nghiên cứu, nhà viết kịch bản, nhà đạo diễn, nhà quản lý, nhà kinh tế, nhà tổ chức, nhà kinh doanh, nhà ngoại giao, nhà tâm lý, nhà giáo và là diễn viên. Lao động trong các doanh nghiệp lữ hành đòi hỏi cả hai mặt vừa là thầy và vừa là thợ.

Lao động trong doanh nghiệp lữ hành yêu cầu cao về kiến thức, tính chuyên nghiệp và văn hoá giao tiếp

Khác với loại hình kinh doanh khác, kinh doanh lữ hành đòi hỏi người lao động phải có kiến thức rộng trong nhiều lĩnh vực, có chuyên môn giỏi, giao tiếp giỏi, có sức khỏe tốt, hình thức bảo đảm theo quy luật của cái đẹp, có phẩm chất tâm lý nhiệt tình, hăng say, năng động, tư duy sáng tạo và đặc biệt là tinh thần trách nhiệm cao. Người lao động được trang bị vốn kiến thức sâu rộng trên hết các lĩnh vực khoa học tự nhiên và khoa học xã hội. Trong kinh doanh lữ hành quốc tế, ngoại ngữ được xác định như một công cụ hành nghề của lao động hướng dẫn. Ngoại ngữ và tin học được coi như công cụ hành nghề của lao động tư vấn và bán sản phẩm lữ hành quốc tế. Khả năng thiết lập và duy trì các mối quan hệ xã hội, khả năng tổ chức điều hành của các cán bộ quản lý doanh nghiệp là điều kiện quyết định đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đến vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

Lao động trong doanh nghiệp lữ hành mang tính thời vụ cao

Tính thời vụ trong kinh doanh lữ hành chịu sự tác động của yếu tố tự nhiên, yếu tố kinh tế xã hội, tâm lý xã hội. Do tính thời vụ mà cơ cấu lao động của doanh nghiệp lữ hành luôn biến đổi. Chính vụ du lịch doanh nghiệp cần huy động một đội ngũ lao động lớn như điều hành, hướng dẫn viên, nhân viên tư vấn du lịch. Ngoài vụ, doanh nghiệp lữ hành cần một số lượng lớn lao động phát triển sản phẩm, marketing, tư vấn và bán. Vì vậy gây khó khăn cho việc tổ chức quản lý lao động.

Khả năng cơ khí hoá và tự động hoá thấp đối với công việc của hướng dẫn viên

Xuất phát từ đặc điểm sản phẩm lữ hành chủ yếu là dịch vụ. Do đó, lao động hướng dẫn đóng vai trò chủ yếu trong quá trình thực hiện chương trình du lịch. Hoạt động của hướng dẫn viên chủ yếu là hoạt động tổ chức và phục vụ khách du lịch, hoạt động này không thể thay thế bằng hệ thống máy móc. Hơn nữa, sản phẩm lữ hành

được tạo ra theo một quy trình mang tính tổng hợp cao và rất đa dạng nên khả năng cơ giới hoá, tự động hoá trong công việc là rất thấp. Tuy nhiên, một số công việc có thể sử dụng các phần mềm quản lý. Cụ thể là phần mềm quản lý thông tin về điểm đến du lịch, khách du lịch, nhà cung cấp dịch vụ du lịch, phần mềm tính giá, đăng ký đặt chỗ, theo dõi kết quả bán hàng, quản lý điều hành...

Lao động trong doanh nghiệp lữ hành đòi hỏi cao về các phẩm chất tâm lý và thể lực

Điều này xuất phát từ đối tượng phục vụ là khách du lịch. Họ rất đa dạng về quốc tịch, dân tộc, thành phần xuất thân, thói quen tiêu dùng, tuổi tác, giới tính, trình độ văn hoá, nghề nghiệp, khả năng thanh toán, đặc điểm tâm lý cá nhân, mục đích động cơ của chuyến đi... Mỗi khách du lịch là một “vẻ”, có yêu cầu, có sở thích tiêu dùng du lịch khác nhau. Do vậy, lao động trong doanh nghiệp lữ hành phải hết sức khéo léo, linh hoạt, trẻ trung, kiên trì, nhẫn nại và phải có sức khoẻ trong quá trình phục vụ và xử lý các tình huống liên quan đến quá trình phục vụ du lịch. Thời gian làm việc và không gian thường không cố định, thường làm việc vào ngày nghỉ, ngày lễ, đi công tác dài ngày...

Tính phụ thuộc vào giới tính và độ tuổi của lao động trong doanh nghiệp lữ hành thấp

Do đặc thù sản phẩm lữ hành là dịch vụ tổng hợp và nền tảng của thực hiện công việc là kiến thức tổng hợp, kỹ năng giao tiếp, khả năng xử lý tình huống. Do vậy, càng nhiều năm làm việc trong doanh nghiệp lữ hành, họ càng có nhiều kinh nghiệm. Họ sẽ trở thành chuyên gia phát triển sản phẩm lữ hành, chuyên gia tư vấn và bán, chuyên gia điều hành, chuyên gia quản lý chất lượng sản phẩm. Lao động trong doanh nghiệp lữ hành được coi như lao động “tinh hoa” trong ngành du lịch. Nó hướng tới sự hoàn thiện và nâng cao chân thiện mỹ đòi hỏi người lao động trong doanh nghiệp lữ hành phải có kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng và thái độ lao động tốt.

Các đặc điểm trên đây gây nhiều trở ngại cho công tác tổ chức quản lý nguồn nhân lực như định mức lao động khó, khó bảo đảm tính hợp lý, công bằng trong phân phối lợi ích và khó khăn trong việc bồi dưỡng đào tạo nguồn nhân lực.

1.2.3. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

Quản trị nguồn nhân lực là một trong những lĩnh vực trọng tâm của quản trị doanh nghiệp hiện đại, thu hút sự quan tâm nghiên cứu của nhiều học giả trong và

ngoài nước. Tùy theo góc độ tiếp cận và bối cảnh nghiên cứu, khái niệm này được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, nhưng đều hướng đến một mục tiêu chung là khai thác và phát triển hiệu quả nguồn lực con người trong tổ chức.

Theo Dessler (2017), quản trị nguồn nhân lực là tập hợp các chính sách và thực tiễn cần thiết để thực hiện các khía cạnh liên quan đến con người trong công tác quản lý, bao gồm tuyển dụng, sàng lọc, đào tạo, khen thưởng và đánh giá nhân viên. Định nghĩa này nhấn mạnh tính hệ thống và toàn diện của công tác quản trị nhân lực, từ giai đoạn thu hút nhân tài cho đến quá trình duy trì và phát triển đội ngũ lao động trong suốt vòng đời làm việc của họ tại tổ chức.

Tại Việt Nam, Nguyễn Hữu Thân (2010) định nghĩa quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý có liên quan và ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó, nhằm đạt được các mục tiêu đề ra. Bên cạnh đó, theo tác giả Trần Kim Dung trong *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực* thì quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn lực con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Quản trị nguồn nhân lực là một phần của quản trị kinh doanh, nó có liên quan tới con người trong công việc và các quan hệ của họ, làm cho họ có thể đóng góp tốt nhất vào sự thành công của doanh nghiệp lữ hành.

Theo tác giả Phạm Thị Thu Ba, quản trị nguồn nhân lực du lịch được hiểu là hệ thống những hoạt động, những phương pháp, cách thức tổ chức liên quan đến việc tuyển chọn, đào tạo, sắp xếp, sử dụng, duy trì và phát triển, động viên người lao động du lịch phát triển toàn diện nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Quản trị nhân lực của doanh nghiệp lữ hành bao gồm: Tổ chức thu hút ứng cử viên cho công việc, tuyển chọn, giới thiệu, sắp đặt nhân viên thực thi nhiệm vụ cụ thể, trả công xứng đáng với sức lao động mà họ bỏ ra, xác định tiềm năng của họ cho sự phát triển trong tương lai, lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành.

1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành mang những đặc thù riêng, chịu tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Trong đó, quy mô doanh nghiệp, thị trường

mục tiêu, môi trường pháp lý về lao động, cùng với trình độ, năng lực và tư duy của người quản lý được xem là những nhân tố có ảnh hưởng cơ bản và trực tiếp nhất.

Quy mô của doanh nghiệp lữ hành

Quy mô của doanh nghiệp lữ hành là một trong những yếu tố đầu tiên cần xem xét khi đánh giá công tác quản trị nhân lực. Khi doanh nghiệp mở rộng về quy mô, số lượng nhân sự tăng lên, danh mục dịch vụ trở nên phong phú và đa dạng hơn, kéo theo yêu cầu về chuyên môn hóa cũng ngày một cao hơn. Điều này tất yếu làm cho công tác quản trị nhân lực trở nên phức tạp và đòi hỏi nhiều nguồn lực hơn. Chính vì vậy, không có một mô hình quản trị nhân lực nào phù hợp với tất cả các doanh nghiệp, mà cần được điều chỉnh linh hoạt tùy theo quy mô và tính chất hoạt động của từng đơn vị.

Thị trường mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành

Thị trường mục tiêu phản ánh nhóm khách hàng trọng tâm mà doanh nghiệp hướng đến phục vụ. Sự khác biệt về văn hóa, ngôn ngữ và hành vi tiêu dùng của từng phân khúc thị trường đặt ra những yêu cầu cụ thể đối với công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực. Đơn cử, một doanh nghiệp chuyên phục vụ du khách đến từ Pháp cần ưu tiên tuyển dụng nhân viên có năng lực tiếng Pháp, đồng thời chú trọng bồi dưỡng kiến thức về văn hóa, lối sống và thói quen tiêu dùng đặc trưng của nhóm khách này. Như vậy, thị trường mục tiêu không chỉ định hướng chiến lược kinh doanh mà còn chi phối trực tiếp đến chiến lược nhân lực của doanh nghiệp.

Môi trường pháp lý về lao động và quản lý, sử dụng lao động

Mọi hoạt động quản trị nhân lực đều phải được triển khai trong khuôn khổ pháp luật hiện hành. Tại Việt Nam, Bộ luật Lao động đã thiết lập hệ thống quy định toàn diện nhằm bảo đảm quyền và lợi ích hợp pháp của cả người lao động lẫn người sử dụng lao động, bao gồm các quy định về hợp đồng lao động, tiền lương tối thiểu, độ tuổi lao động và chế độ làm việc. Đặc biệt, do kinh doanh lữ hành là ngành nghề kinh doanh có điều kiện, người lao động trong lĩnh vực này còn phải đáp ứng các tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ theo quy định chuyên ngành của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch. Toàn bộ hệ thống pháp lý đó vừa là hành lang bảo vệ quyền lợi các bên, vừa là nhân tố tác động trực tiếp đến cách thức tổ chức và vận hành công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.

Trình độ, năng lực, tư duy của người quản lý

Trong bất kỳ tổ chức nào, người quản lý đóng vai trò trung tâm trong việc định hình và dẫn dắt toàn bộ hoạt động quản trị nhân lực. Tầm nhìn, năng lực chuyên môn và phong cách lãnh đạo của người quản lý có ảnh hưởng sâu sắc đến cơ cấu tổ chức bộ máy, phương thức bố trí và sử dụng lao động, cũng như văn hóa quản lý của toàn doanh nghiệp. Một người quản lý có tư duy tiến bộ, biết lắng nghe và không ngừng hoàn thiện bản thân sẽ tạo ra môi trường làm việc tích cực, từ đó thúc đẩy hiệu quả công tác quản trị nhân lực. Ngược lại, những hạn chế trong năng lực quản lý có thể kéo lùi sự phát triển của toàn đội ngũ. Chính vì vậy, việc nâng cao chất lượng đội ngũ lãnh đạo, quản lý được xem là điều kiện tiên quyết để xây dựng một hệ thống quản trị nhân lực hiệu quả và bền vững trong doanh nghiệp lữ hành.

1.3. Động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành

1.3.1. Khái niệm động lực làm việc

Từ góc độ tâm lý học tổ chức, Robbins và Judge (2013) cho rằng động lực làm việc là quá trình phản ánh cường độ, định hướng và sự bền bỉ của nỗ lực mà một cá nhân bỏ ra để đạt được mục tiêu. Trong đó, cường độ thể hiện mức độ cố gắng của người lao động, định hướng phản ánh sự tập trung nỗ lực vào mục tiêu phù hợp với tổ chức, còn sự bền bỉ thể hiện khả năng duy trì nỗ lực đó trong thời gian dài.

Tại Việt Nam, nhiều nhà nghiên cứu cũng đã đóng góp những định nghĩa có giá trị về khái niệm này. Theo Nguyễn Văn Sơn (2012), động lực là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích và động viên con người thực hiện những hành vi theo mục tiêu nhất định. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010) nhìn nhận động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động nhằm tăng cường nỗ lực hướng tới một mục tiêu hay kết quả cụ thể. Bên cạnh đó, Bùi Anh Tuấn (2011) xác định động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép, tạo ra năng suất và hiệu quả cao, biểu hiện qua sự sẵn sàng, nỗ lực và say mê trong công việc nhằm đạt được mục tiêu của cả tổ chức lẫn cá nhân người lao động.

Lao động trong ngành lữ hành thường phải đối mặt với áp lực cao, lịch làm việc không cố định, cường độ lao động biến động theo mùa vụ và yêu cầu phục vụ đa dạng từ nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Trong môi trường đó, nếu không có động lực đủ mạnh, người lao động dễ rơi vào trạng thái kiệt sức, giảm sút tinh thần và thiếu gắn bó với nghề.

Từ những đặc điểm đó, có thể hiểu: Động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành là trạng thái tâm lý tích cực, thể hiện qua sự tự nguyện, nhiệt tình và nỗ lực bền bỉ của người lao động trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn, xuất phát từ nhu cầu và mong muốn cá nhân được đáp ứng thông qua công việc, nhằm mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng, đồng thời đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp lữ hành.

Trong bối cảnh ngành lữ hành, hoạt động tạo động lực mang những nét đặc thù riêng so với các lĩnh vực kinh doanh khác. Do tính chất công việc đòi hỏi sự tiếp xúc trực tiếp và liên tục với khách hàng, áp lực xử lý tình huống cao, lịch trình làm việc không cố định và chịu ảnh hưởng rõ rệt của tính mùa vụ, các biện pháp tạo động lực không thể chỉ dừng lại ở những công cụ tài chính thông thường mà cần kết hợp hài hòa giữa kích thích vật chất và kích thích tinh thần, giữa lợi ích trước mắt và cơ hội phát triển lâu dài. Bên cạnh đó, do sản phẩm lữ hành mang tính vô hình và phụ thuộc lớn vào chất lượng phục vụ của con người, việc khơi dậy niềm đam mê nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm và sự gắn bó của nhân viên càng trở thành yếu tố sống còn đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ những phân tích trên, có thể hiểu: Tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành là tổng thể các chính sách, biện pháp và cách thức quản trị mà nhà quản lý chủ động sử dụng nhằm tác động đến nhu cầu, lợi ích và tâm lý của người lao động, qua đó khơi dậy sự nhiệt tình, tự nguyện và nỗ lực bền bỉ của họ trong quá trình thực hiện nhiệm vụ chuyên môn; phù hợp với đặc thù mùa vụ, áp lực công việc và yêu cầu phục vụ khách hàng của ngành, hướng tới việc nâng cao chất lượng dịch vụ, gia tăng sự gắn bó của nhân viên và bảo đảm sự phát triển bền vững của doanh nghiệp lữ hành.

1.3.2. Vai trò của tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp lữ hành

Tạo động lực làm việc mang lại những giá trị thiết thực và sâu sắc đối với nhiều đối tượng khác nhau trong doanh nghiệp lữ hành. Tùy theo góc độ tiếp cận, vai trò của tạo động lực được thể hiện rõ nét qua ba nhóm đối tượng chính: bản thân người lao động, doanh nghiệp lữ hành và khách hàng.

1.3.2.1 Đối với bản thân người lao động

Tạo động lực làm việc có tác động trực tiếp đến năng suất và chất lượng công việc hằng ngày của nhân viên. Khi có động lực, nhân viên lữ hành sẽ chủ động hoàn

thành công việc được giao đúng hạn, ít mắc sai sót hơn trong quá trình xử lý hồ sơ, đặt dịch vụ hay tư vấn chương trình tour cho khách. Thay vì làm việc theo kiểu đối phó, họ sẽ dành sự tập trung và tỉ mỉ cần thiết cho từng nhiệm vụ, từ đó giảm thiểu những phát sinh không đáng có và nâng cao hiệu quả công việc một cách thực chất.

Động lực làm việc thúc đẩy nhân viên chủ động nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng nghiệp vụ. Một nhân viên điều hành tour có động lực sẽ tự giác tìm hiểu thêm thông tin về điểm đến, học thêm ngoại ngữ, rèn luyện kỹ năng đàm phán với đối tác hay cải thiện khả năng xử lý khiếu nại từ khách hàng. Những nỗ lực tự thân đó giúp họ nhanh chóng tích lũy được kinh nghiệm thực tiễn, nâng cao giá trị bản thân và tạo ra lợi thế rõ ràng trong việc thăng tiến nghề nghiệp so với những đồng nghiệp thiếu động lực.

Tạo động lực giúp người lao động duy trì sức chịu đựng trước áp lực đặc thù của ngành lữ hành. Thực tế cho thấy nhân viên trong lĩnh vực này thường xuyên phải làm việc vào cuối tuần, ngày lễ, xử lý các tình huống khẩn cấp như hủy tour, thay đổi lịch trình hay khách phàn nàn. Khi có động lực và cảm thấy công sức của mình được ghi nhận xứng đáng thông qua thu nhập, phúc lợi hay sự công nhận từ cấp trên, người lao động sẽ chấp nhận và vượt qua những áp lực đó một cách tích cực hơn, thay vì dẫn đến tình trạng kiệt sức và nghỉ việc.

Động lực làm việc tạo ra sự ổn định về thu nhập và điều kiện sống cho người lao động. Nhân viên có động lực thường hoàn thành tốt các chỉ tiêu kinh doanh, đạt được mức hoa hồng và thưởng theo doanh số cao hơn. Trong ngành lữ hành, nơi một phần đáng kể thu nhập của nhân viên kinh doanh đến từ doanh thu bán tour, động lực làm việc cao đồng nghĩa với thu nhập ổn định và ngày càng được cải thiện, tạo ra nền tảng vật chất vững chắc cho cuộc sống cá nhân và gia đình của người lao động.

Tạo động lực còn giúp nhân viên xây dựng được mối quan hệ nghề nghiệp tốt hơn với đồng nghiệp, đối tác và khách hàng. Người có động lực thường có thái độ cởi mở, sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp khi cần và chủ động duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng thân thiết. Trong ngành lữ hành, mạng lưới quan hệ nghề nghiệp rộng rãi không chỉ giúp công việc được thuận lợi hơn mà còn là tài sản cá nhân quý giá, mở ra nhiều cơ hội hợp tác và phát triển trong tương lai.

1.3.2.2. Đối với doanh nghiệp lữ hành

Tạo động lực làm việc cho nhân viên không chỉ có ý nghĩa đối với từng cá nhân người lao động mà còn mang lại những tác động tích cực, có thể đo lường được đối với hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp lữ hành. Điều này được thể hiện rõ nét trên nhiều phương diện khác nhau.

Tạo động lực làm việc góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Khi đội ngũ nhân viên được thúc đẩy bởi động lực rõ ràng, họ sẽ nỗ lực hoàn thành và vượt các chỉ tiêu doanh số, tích cực khai thác khách hàng mới và duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng hiện hữu. Đối với doanh nghiệp lữ hành, nơi doanh thu phụ thuộc trực tiếp vào số lượng tour được bán ra và mức độ hài lòng của khách hàng, một đội ngũ nhân viên có động lực cao chính là nhân tố cốt lõi tạo ra tăng trưởng doanh thu bền vững.

Tạo động lực làm việc có tác động tích cực đến việc giảm thiểu chi phí quản trị nhân lực. Thực tiễn cho thấy tỷ lệ nghỉ việc cao là một trong những vấn đề tốn kém nhất đối với các doanh nghiệp lữ hành, bởi mỗi lần thay thế nhân sự đều kéo theo chi phí tuyển dụng, đào tạo và thời gian để nhân viên mới thích nghi với công việc. Khi nhân viên được tạo động lực hiệu quả thông qua chính sách đãi ngộ hợp lý, cơ hội thăng tiến rõ ràng và môi trường làm việc tích cực, tỷ lệ nghỉ việc sẽ giảm đáng kể, từ đó giúp doanh nghiệp tiết kiệm được nguồn lực đáng kể trong công tác quản trị nhân lực.

Tạo động lực làm việc là yếu tố nền tảng để nâng cao chất lượng dịch vụ và xây dựng uy tín thương hiệu. Trong ngành lữ hành, chất lượng dịch vụ được cấu thành từ hàng loạt điểm tiếp xúc giữa nhân viên và khách hàng, từ khâu tư vấn ban đầu, xử lý hồ sơ, triển khai chương trình cho đến chăm sóc sau chuyến đi. Khi mỗi điểm tiếp xúc đó đều được thực hiện bởi nhân viên có động lực và tinh thần trách nhiệm cao, doanh nghiệp sẽ tạo ra được dịch vụ đồng đều và chuyên nghiệp, góp phần củng cố uy tín thương hiệu và gia tăng tỷ lệ khách hàng quay lại.

Tạo động lực làm việc thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo trong hoạt động kinh doanh lữ hành. Nhân viên có động lực thường chủ động đề xuất các ý tưởng cải tiến quy trình làm việc, phát triển sản phẩm tour mới hoặc tìm kiếm các giải pháp nâng cao trải nghiệm khách hàng. Trong bối cảnh thị trường lữ hành ngày càng biến động và cạnh tranh gay gắt, khả năng đổi mới liên tục chính là điều kiện sống còn để doanh nghiệp duy trì sức cạnh tranh và thích nghi với những thay đổi của nhu cầu thị trường.

Tạo động lực làm việc góp phần xây dựng và củng cố văn hóa tổ chức của doanh nghiệp lữ hành. Khi chính sách tạo động lực được triển khai nhất quán và minh bạch, doanh nghiệp sẽ dần hình thành được hệ giá trị chung, chuẩn mực ứng xử và tinh thần làm việc tích cực trong toàn tổ chức. Một nền văn hóa doanh nghiệp lành mạnh không chỉ giúp thu hút nhân tài từ bên ngoài mà còn là yếu tố gắn kết nội bộ, tạo ra sức mạnh tập thể giúp doanh nghiệp vượt qua những giai đoạn khó khăn như suy giảm thị trường hay khủng hoảng ngành du lịch.

1.3.2.3. Đối với khách hàng

Chất lượng tư vấn và thiết kế chương trình du lịch chịu ảnh hưởng trực tiếp từ mức độ động lực của nhân viên. Nhân viên có động lực sẽ dành thời gian tìm hiểu kỹ nhu cầu, sở thích và ngân sách của từng khách hàng, từ đó đề xuất những chương trình tour phù hợp và có giá trị thực sự. Ngược lại, nhân viên thiếu động lực thường có xu hướng tư vấn qua loa, áp đặt các sản phẩm có sẵn mà không quan tâm đến nhu cầu thực tế của khách, dẫn đến tình trạng khách hàng không hài lòng và không quay lại sử dụng dịch vụ trong những lần tiếp theo.

Trong suốt quá trình thực hiện chương trình du lịch, mức độ tận tâm và trách nhiệm của nhân viên đối với khách hàng phụ thuộc đáng kể vào trạng thái động lực của họ. Một nhân viên điều hành hay hướng dẫn viên có động lực sẽ chủ động theo dõi, kiểm tra và xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh trong hành trình, đảm bảo mọi dịch vụ được thực hiện đúng như cam kết. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong ngành lữ hành, nơi những sự cố như thay đổi lịch bay, thời tiết xấu hay cơ sở lưu trú không đúng tiêu chuẩn có thể xảy ra bất cứ lúc nào và đòi hỏi sự ứng phó nhanh nhạy, chuyên nghiệp từ phía nhân viên.

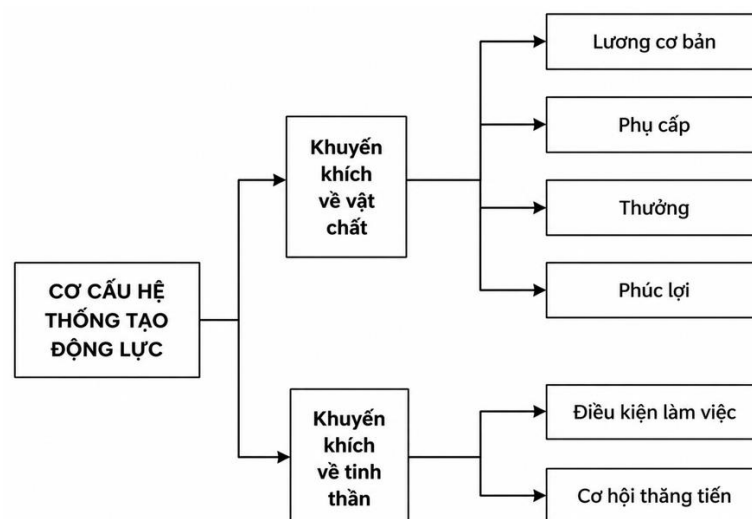
Khả năng cá nhân hóa dịch vụ dành cho khách hàng cũng là một trong những biểu hiện rõ nét của động lực làm việc trong thực tiễn vận hành. Nhân viên có động lực thường chú trọng ghi nhớ những thông tin, sở thích và phản hồi của từng khách hàng quen, từ đó chủ động điều chỉnh cách phục vụ sao cho phù hợp với từng đối tượng cụ thể. Trong bối cảnh xu hướng du lịch cá nhân hóa ngày càng phổ biến, năng lực đáp ứng những kỳ vọng riêng biệt của từng khách hàng chính là yếu tố tạo ra sự khác biệt cạnh tranh và gia tăng giá trị cảm nhận của khách hàng đối với dịch vụ của doanh nghiệp.

Hoạt động chăm sóc khách hàng sau chuyển đi cũng phản ánh rõ mức độ động lực của đội ngũ nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến quyết định sử dụng dịch vụ lần tiếp theo và hành vi giới thiệu của khách hàng. Nhân viên có động lực sẽ chủ động liên hệ, thu thập phản hồi và giải quyết thỏa đáng những khiếu nại hoặc thắc mắc còn tồn đọng sau hành trình. Sự quan tâm đó tạo ra ấn tượng tích cực lâu dài trong tâm trí khách hàng, thúc đẩy họ quay lại sử dụng dịch vụ và sẵn sàng giới thiệu doanh nghiệp cho người thân, bạn bè một kênh truyền thông có chi phí thấp nhưng hiệu quả cao trong ngành lữ hành.

Xét trên phương diện tổng thể, tính nhất quán trong chất lượng dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng chỉ có thể được duy trì khi toàn bộ đội ngũ nhân viên trong chuỗi phục vụ đều có động lực làm việc ở mức độ cao. Khi mọi nhân viên, từ bộ phận kinh doanh, điều hành đến hỗ trợ khách hàng, đều thực hiện nhiệm vụ với tinh thần trách nhiệm và nhiệt huyết, khách hàng sẽ nhận được trải nghiệm đồng đều và chuyên nghiệp ở mọi điểm tiếp xúc. Tính nhất quán đó chính là cơ sở để xây dựng niềm tin và sự trung thành của khách hàng đối với thương hiệu doanh nghiệp lữ hành trong dài hạn.

1.3.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành

Theo Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2006) trong giáo trình Quản trị kinh doanh lữ hành, cơ cấu hệ thống tạo động lực làm việc cho nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành được cấu thành từ hai nhóm khuyến khích chính: khuyến khích về vật chất (lương cơ bản, phụ cấp, thưởng và phúc lợi) và khuyến khích về tinh thần (điều kiện làm việc và cơ hội thăng tiến).



Hình 1.1. Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

(Nguồn: Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2006)

Mô hình trên đã xây dựng được một nền tảng lý luận quan trọng về hệ thống tạo động lực trong doanh nghiệp lữ hành thông qua hai nhóm khuyến khích vật chất và tinh thần. Tuy nhiên, mô hình này được xây dựng trong bối cảnh ngành lữ hành Việt Nam giai đoạn đầu những năm 2000, khi thị trường du lịch còn chưa phát triển mạnh và các yếu tố tâm lý xã hội trong môi trường làm việc chưa được nghiên cứu sâu rộng như hiện nay. Trong bối cảnh ngành lữ hành ngày càng cạnh tranh gay gắt, chịu nhiều biến động từ môi trường bên ngoài và đòi hỏi chất lượng nhân lực ngày càng cao, mô hình trên dù có giá trị nền tảng nhưng chưa phản ánh đầy đủ toàn bộ các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong thực tiễn hiện đại. Nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước được thực hiện sau đó đã chỉ ra rằng động lực làm việc không chỉ được quyết định bởi yếu tố thu nhập và điều kiện làm việc, mà còn chịu ảnh hưởng sâu sắc từ nhiều chiều khác của môi trường làm việc.

Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012) trong giáo trình Quản trị nhân lực khẳng định rằng *tính chất và nội dung công việc* có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hứng thú và động lực làm việc của người lao động. Khi công việc có tính thách thức, đòi hỏi sự sáng tạo và mang lại cảm giác hoàn thành, người lao động sẽ tìm thấy niềm vui trong chính quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Trần Kim Dung (2011) trong nghiên cứu về động lực làm việc tại các doanh nghiệp Việt Nam đã chỉ ra rằng *nhu cầu an toàn và ổn định trong công việc* là một trong những mối quan tâm hàng đầu của người lao động, đặc biệt trong các ngành có tính mùa vụ cao. Trong bối cảnh ngành lữ hành Việt Nam, nơi hợp đồng lao động thời vụ còn phổ biến và hoạt động kinh doanh chịu tác động mạnh từ các yếu tố bên ngoài như dịch bệnh, thiên tai hay biến động kinh tế, cảm giác an toàn và ổn định trong công việc trở thành mối quan tâm thường trực của người lao động.

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013) trong giáo trình Hành vi tổ chức, *sự công nhận và đánh giá đúng mức thành tích* của người lao động là nhân tố tạo động lực có tác động tâm lý sâu sắc và bền vững. Nghiên cứu của Vũ Thị Uyên (2008) về tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước tại Hà Nội cũng xác nhận rằng người lao động Việt Nam đặc biệt coi trọng việc được ghi

nhận và tôn trọng trong môi trường làm việc, đôi khi còn hơn cả các phần thưởng vật chất.

Nguyễn Thị Thu Trang (2013) trong nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngành du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh đã chỉ ra rằng *mối quan hệ với cấp trên* là một trong ba nhân tố có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc. Người quản lý trực tiếp không chỉ là người giao việc và kiểm tra kết quả mà còn là người định hướng, hỗ trợ và tạo ra môi trường tâm lý an toàn để nhân viên dám sáng tạo và cống hiến.

Phạm Thị Minh Lý (2014) trong nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp dịch vụ ở Thành phố Hồ Chí Minh đã xác nhận rằng *mối quan hệ với đồng nghiệp* có tác động đáng kể đến sự hài lòng và động lực làm việc, đặc biệt trong môi trường dịch vụ đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các thành viên. Điều này đặc biệt quan trọng trong doanh nghiệp lữ hành, nơi các bộ phận kinh doanh, điều hành và hướng dẫn phải phối hợp nhịp nhàng để tạo ra sản phẩm dịch vụ hoàn chỉnh.

Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2006) đã nhấn mạnh rằng trong kinh doanh lữ hành, nhân viên là người trực tiếp tạo ra và phân phối sản phẩm dịch vụ đến khách hàng, do đó chất lượng tương tác giữa nhân viên và khách hàng có ảnh hưởng hai chiều, vừa tác động đến trải nghiệm của khách hàng, vừa ảnh hưởng đến cảm xúc và động lực của nhân viên.

Trong nghiên cứu này, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành được xác định dựa trên sự kế thừa mô hình của Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2006) kết hợp với các nghiên cứu bổ sung trong và ngoài nước, bao gồm: (1) lương, thưởng và phúc lợi, (2) điều kiện làm việc, (3) cơ hội thăng tiến và phát triển, (4) tính chất công việc, (5) sự ổn định và an toàn trong công việc, (6) sự công nhận thành tích, (7) mối quan hệ với cấp trên, (8) mối quan hệ với đồng nghiệp, (9) mối quan hệ với khách hàng.

1.3.3.1. Lương thưởng và phúc lợi

Tiền lương cơ bản là khoản tiền trả cho người lao động khi hoàn thành công việc ở một định mức nhất định về số lượng và chất lượng công việc nào đó. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong điều kiện lao động trung bình

của từng ngành nghề, công việc. Cách tính trả lương làm thêm giờ (theo Thông tư số 08 của Bộ Tài chính và Bộ Nội vụ hướng dẫn trả lương làm thêm vào ban đêm, làm thêm giờ). Thông tư này quy định như sau: xác định đơn giá tiền lương/giờ. Nếu 1 ngày là 8 giờ, nếu tháng là 176 giờ. Hệ số làm thêm giờ ban ngày đối với ngày thường là 1,5, đối với ngày nghỉ trong tuần là 2, đối với ngày lễ hoặc nghỉ bù ngày lễ là 3.

Để trả lương cho người lao động phải thực hiện các công việc:

- Xác định quỹ lương của doanh nghiệp lũy hành. Việc xác định này có thể theo doanh thu, theo tổng thu nhập, theo thu nhập hạch toán, theo lãi gộp hoặc tỷ lệ % lương trong tổng doanh thu.

- Xác định lương của người lao động bao gồm các khoản cấu thành.

Trên thực tế các doanh nghiệp lũy hành có thể áp dụng các hình thức trả lương khác nhau, cho dù áp dụng hình thức nào cũng phải tuân thủ các yêu cầu: Phân phối theo lao động, bảo đảm tính công bằng, kích thích nâng cao năng suất, chất lượng, tuân thủ các quy định của Nhà nước về tiền lương.

Phụ cấp lương là khoản tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Phần lớn các loại tiền phụ cấp được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động tại nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những đợt khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

Tiền thưởng là khoản tiền trả cho người lao động khi họ thực hiện tốt công việc của mình. Tiền thưởng có tác dụng kích thích vật chất đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có nhiều loại, trong thực tế các doanh nghiệp lũy hành có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau đây:

- Thưởng năng suất, chất lượng áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

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

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

- Thưởng theo sản phẩm hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp áp dụng khi doanh nghiệp lũy hành làm ăn có lãi, người lao động trong doanh nghiệp lũy hành sẽ được chia một phần tiền lãi 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 các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm hợp đồng cho doanh nghiệp lũy hành v.v... hoặc có các hoạt động khác có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp lũy hành.

- Thưởng đảm bảo ngày công: áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.

- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp: áp dụng khi người lao động có thâm niên lâu năm tại doanh nghiệp.

Các loại phúc lợi người lao động được hưởng rất đa dạng và phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của Nhà nước, 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 người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ lành nghề cao hay thấp, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của các doanh nghiệp thường bao gồm bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế, hưu trí, nghỉ phép, ăn ca do doanh nghiệp đài thọ, trợ cấp của doanh nghiệp lũy hành 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 v.v...

Thành phần thu nhập hàng tháng của người lao động:

$$\text{Thu nhập hàng tháng} = \text{Lương cơ bản} + \text{Phụ cấp} + \text{Tiền thưởng}$$

1.3.3.2. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là một trong những nhân tố có tác động trực tiếp và thường xuyên nhất đến tâm lý, sức khỏe và hiệu quả làm việc của người lao động. Theo

Herzberg (1959), điều kiện làm việc thuộc nhóm nhân tố duy trì, nghĩa là nếu không được đảm bảo sẽ gây ra sự bất mãn và suy giảm động lực. Trong bối cảnh doanh nghiệp lữ hành, điều kiện làm việc được hiểu là toàn bộ các yếu tố môi trường vật lý và tổ chức nơi nhân viên thực hiện công việc hằng ngày, bao gồm cơ sở hạ tầng, trang thiết bị, không gian làm việc và bầu không khí nội bộ tổ chức.

Về phương diện cơ sở vật chất, doanh nghiệp lữ hành cần trang bị đầy đủ các công cụ và phương tiện phục vụ công việc như hệ thống phần mềm quản lý tour, thiết bị liên lạc, tài liệu nghiệp vụ và không gian làm việc phù hợp. Khi các điều kiện này được đảm bảo, nhân viên có thể xử lý công việc nhanh chóng và chính xác hơn, hạn chế những sai sót phát sinh từ sự thiếu hụt về công cụ hỗ trợ. Ngược lại, môi trường làm việc xuống cấp hoặc thiếu thốn trang thiết bị sẽ khiến người lao động dễ rơi vào trạng thái căng thẳng và mất động lực. Về phương diện môi trường tâm lý tổ chức, bầu không khí làm việc cởi mở, minh bạch và tôn trọng lẫn nhau có ảnh hưởng đáng kể đến cảm giác thoải mái của người lao động.

Theo Trần Kim Dung (2011), khi người lao động cảm thấy an tâm và được tôn trọng trong môi trường làm việc, họ sẽ tập trung hơn vào nhiệm vụ chuyên môn và sẵn sàng cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Điều này đặc biệt quan trọng trong doanh nghiệp lữ hành, nơi các bộ phận cần phối hợp chặt chẽ với nhau để tạo ra sản phẩm dịch vụ hoàn chỉnh cho khách hàng.

1.3.3.3. Cơ hội thăng tiến và phát triển

Cơ hội thăng tiến và phát triển là nhân tố phản ánh khả năng người lao động được nâng cao vị trí, mở rộng năng lực chuyên môn và xây dựng lộ trình sự nghiệp rõ ràng trong tổ chức. Thăng tiến là một trong những nhân tố tạo động lực quan trọng nhất, có khả năng kích thích người lao động nỗ lực và cống hiến lâu dài. Khác với các nhân tố vật chất như lương thưởng hay phúc lợi, cơ hội thăng tiến và phát triển tác động đến nhu cầu bậc cao của người lao động, cụ thể là nhu cầu được khẳng định bản thân và được công nhận giá trị trong tổ chức.

Trong doanh nghiệp lữ hành, cơ hội thăng tiến thể hiện trước hết qua tính minh bạch và rõ ràng của lộ trình phát triển nghề nghiệp. Khi tiêu chí thăng tiến được công bố công khai, nhân viên sẽ biết mình cần đạt được những yêu cầu gì để được xem xét đề bạt lên vị trí cao hơn, từ đó chủ động định hướng nỗ lực và đặt ra mục tiêu phấn đấu cụ thể. Ngược lại, nếu lộ trình thăng tiến mờ nhạt hoặc thiếu công bằng, người

lao động sẽ dễ mất phương hướng và không còn động lực để đầu tư lâu dài vào công việc. Sự rõ ràng trong chính sách thăng tiến là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp giữ chân những nhân viên có năng lực và tâm huyết.

Bên cạnh thăng tiến về vị trí, cơ hội phát triển năng lực chuyên môn cũng là một chiều kích quan trọng không kém. Cơ hội được đào tạo và nâng cao trình độ là một trong những nhân tố tạo động lực mạnh mẽ, đặc biệt đối với thế hệ lao động trẻ đang trong giai đoạn xây dựng sự nghiệp. Trong ngành lữ hành, nơi kiến thức về điểm đến, kỹ năng ngoại ngữ và nghiệp vụ phục vụ khách hàng cần được cập nhật liên tục, việc doanh nghiệp đầu tư vào các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn không chỉ nâng cao năng lực đội ngũ mà còn gửi đi thông điệp rõ ràng rằng doanh nghiệp thực sự coi trọng sự phát triển của từng cá nhân.

Ngoài ra, cơ hội được giao phó những nhiệm vụ có trách nhiệm cao hơn và tham gia vào các dự án quan trọng của doanh nghiệp cũng là một hình thức phát triển có giá trị. Khi nhân viên được tin tưởng và trao cơ hội thử sức ở những vị trí đòi hỏi năng lực cao hơn, họ không chỉ tích lũy thêm kinh nghiệm thực tiễn mà còn cảm nhận được sự ghi nhận và kỳ vọng từ phía doanh nghiệp. Điều đó tạo ra động lực mạnh mẽ để họ không ngừng hoàn thiện bản thân và gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.3.3.4. Tính chất công việc

Tính chất công việc là nhân tố phản ánh nội dung, đặc điểm và yêu cầu của bản thân công việc mà người lao động đang đảm nhận. Hackman và Oldham (1976) trong mô hình đặc điểm công việc đã chỉ ra rằng tính đa dạng về kỹ năng, tính hoàn chỉnh của nhiệm vụ, ý nghĩa của công việc, mức độ tự chủ và phản hồi từ công việc là những yếu tố nội tại có khả năng tạo ra động lực làm việc bền vững từ bên trong người lao động. Điểm khác biệt cốt lõi của nhân tố này so với các nhân tố khác là tính chất công việc tác động đến động lực thông qua chính quá trình thực hiện nhiệm vụ, không phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài như thu nhập hay điều kiện vật chất.

Trong ngành lữ hành, tính chất công việc mang những đặc thù riêng biệt và phong phú. Mỗi chương trình tour, mỗi đoàn khách hay mỗi tình huống phát sinh đều là một bài toán mới đòi hỏi nhân viên phải vận dụng sự sáng tạo, linh hoạt và kiến thức chuyên môn tổng hợp để giải quyết. Chính sự đa dạng và không lặp lại đó tạo ra hứng thú nghề nghiệp và ngăn chặn tình trạng nhàm chán trong công việc. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2012) cũng khẳng định rằng khi người lao động

cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa và phù hợp với năng lực, họ sẽ chủ động đầu tư thêm nỗ lực và tâm huyết vào từng nhiệm vụ được giao.

Mức độ tự chủ trong công việc cũng là một khía cạnh quan trọng của nhân tố này. Khi nhân viên lĩnh hành được trao quyền chủ động trong việc ra quyết định, đề xuất giải pháp và sáng tạo trong cách thức phục vụ khách hàng, họ sẽ cảm thấy có trách nhiệm hơn với kết quả công việc và từ đó nỗ lực hơn để hoàn thành tốt nhiệm vụ. Đây là điểm khác biệt quan trọng so với điều kiện làm việc hay sự ổn định nghề nghiệp, bởi tính chất công việc tạo ra động lực từ bên trong thông qua cảm giác làm chủ và ý nghĩa của công việc, chứ không phải từ các yếu tố bảo đảm bên ngoài.

1.3.3.5. Sự ổn định và an toàn trong công việc

Sự ổn định và an toàn trong công việc là nhân tố phản ánh mức độ bảo đảm về việc làm và thu nhập mà người lao động cảm nhận được trong quá trình gắn bó với doanh nghiệp. Maslow (1943) đã xác định nhu cầu an toàn là tầng nhu cầu nền tảng thứ hai của con người, và chỉ khi nhu cầu này được đáp ứng, người lao động mới có thể hướng đến những mục tiêu phát triển cao hơn. Khác với tính chất công việc tập trung vào nội dung và ý nghĩa của nhiệm vụ, nhân tố này tập trung vào cảm giác an tâm về tính bền vững của vị trí làm việc và sự nhất quán trong chính sách nhân sự của doanh nghiệp.

Trong ngành lĩnh hành, sự ổn định và an toàn trong công việc mang ý nghĩa đặc biệt quan trọng xuất phát từ những đặc thù riêng của ngành. Tính mùa vụ cao khiến nhu cầu lao động biến động mạnh giữa các thời điểm trong năm, trong khi những cú sốc bên ngoài như dịch bệnh, thiên tai hay biến động kinh tế có thể gây ra những tác động nghiêm trọng và đột ngột đến hoạt động của toàn ngành. Trần Kim Dung (2011) nhấn mạnh rằng trong những ngành nghề có độ rủi ro cao như lĩnh hành, cảm giác an toàn về việc làm là điều kiện tâm lý nền tảng để người lao động yên tâm gắn bó và cống hiến lâu dài.

Doanh nghiệp lĩnh hành có thể tạo ra cảm giác ổn định và an toàn cho nhân viên thông qua nhiều biện pháp cụ thể như ký kết hợp đồng lao động rõ ràng, xây dựng chính sách nhân sự minh bạch, có cơ chế hỗ trợ nhân viên trong những giai đoạn kinh doanh khó khăn và duy trì sự nhất quán trong các quyết định liên quan đến nhân sự. Khi người lao động cảm thấy vị trí của mình được bảo đảm và doanh nghiệp thực sự quan tâm đến sự ổn định của họ, họ sẽ tập trung toàn lực vào công việc thay vì phân

tâm vì những lo lắng về tương lai nghề nghiệp, từ đó tạo ra động lực làm việc bền vững và sự gắn bó lâu dài với tổ chức.

1.3.3.6. Sự công nhận thành tích

Sự công nhận thành tích là nhân tố phản ánh mức độ mà doanh nghiệp ghi nhận, đánh giá và tôn vinh những đóng góp của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Sự công nhận thành tích là một trong những nhân tố tạo động lực mạnh mẽ và độc lập nhất, không thể thay thế bằng các phần thưởng vật chất. Điều này có nghĩa là dù chính sách lương thưởng có cạnh tranh đến đâu, nếu người lao động không cảm thấy được nhìn nhận và trân trọng, động lực làm việc vẫn sẽ dần suy giảm theo thời gian.

Sự công nhận thành tích trong doanh nghiệp lành hành có thể được thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, từ những cách thức chính thức như danh hiệu nhân viên xuất sắc, bằng khen, quyết định khen thưởng, cho đến những hình thức phi chính thức nhưng không kém phần quan trọng như lời khen ngợi trực tiếp từ cấp trên, sự ghi nhận trước tập thể hay cơ hội được giao phó những nhiệm vụ quan trọng hơn. Nghiên cứu của Vũ Thị Uyên (2008) về tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp Việt Nam đã xác nhận rằng người lao động Việt Nam đặc biệt coi trọng việc được ghi nhận và tôn trọng trong môi trường làm việc, đôi khi còn hơn cả các phần thưởng vật chất.

Tính công bằng và minh bạch trong đánh giá thành tích cũng là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả của nhân tố này. Khi tiêu chí đánh giá được công bố rõ ràng và áp dụng nhất quán, người lao động sẽ tin tưởng vào sự công bằng của hệ thống, từ đó nỗ lực hơn để đạt được những tiêu chuẩn đó. Ngược lại, nếu việc đánh giá và ghi nhận thành tích mang tính tùy tiện hoặc thiếu minh bạch, không chỉ những người không được công nhận mà cả những người được công nhận cũng có thể mất niềm tin vào tổ chức. Trong doanh nghiệp lành hành, nơi kết quả công việc đôi khi khó đo lường một cách tường minh, việc xây dựng hệ thống đánh giá thành tích khách quan và toàn diện càng trở nên quan trọng hơn.

1.3.3.7. Mối quan hệ với cấp trên

Mối quan hệ với cấp trên là nhân tố phản ánh chất lượng tương tác giữa người quản lý trực tiếp và nhân viên trong quá trình thực hiện công việc. Đây là một trong những nhân tố có tầm ảnh hưởng sâu rộng đến động lực làm việc, bởi người quản lý

trực tiếp là người tiếp xúc thường xuyên nhất với nhân viên, định hướng công việc hằng ngày và có tác động lớn đến bầu không khí tâm lý trong nhóm làm việc. Nguyễn Thị Thu Trang (2013) trong nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên ngành du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh đã xác định mối quan hệ với cấp trên là một trong những nhân tố có tác động mạnh nhất đến động lực và sự gắn kết của người lao động.

Một mối quan hệ tích cực với cấp trên được xây dựng trên nền tảng của sự lắng nghe, tôn trọng và tin tưởng lẫn nhau. Người quản lý biết lắng nghe ý kiến của nhân viên, sẵn sàng tiếp nhận phản hồi và tạo không gian để nhân viên được tự do đề xuất ý tưởng sẽ tạo ra môi trường làm việc cởi mở, nơi người lao động cảm thấy tiếng nói của mình có giá trị. Trong doanh nghiệp lữ hành, nơi nhân viên thường xuyên phải xử lý các tình huống phức tạp và đưa ra quyết định nhanh chóng, sự hỗ trợ kịp thời và định hướng rõ ràng từ cấp trên là điều kiện thiết yếu để nhân viên tự tin thực hiện nhiệm vụ và duy trì tinh thần làm việc tích cực.

Ngược lại, mối quan hệ căng thẳng hoặc thiếu tin tưởng với cấp trên có thể gây ra những tác động tiêu cực nghiêm trọng đến động lực làm việc. Khi nhân viên cảm thấy bị kiểm soát quá mức, thiếu sự hỗ trợ hoặc không được đối xử công bằng bởi người quản lý, họ dễ rơi vào trạng thái bất mãn, làm việc đối phó và có xu hướng tìm kiếm cơ hội việc làm ở nơi khác. Đây là một trong những nguyên nhân hàng đầu dẫn đến tình trạng nghỉ việc cao trong ngành lữ hành, đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với doanh nghiệp trong việc đầu tư phát triển năng lực lãnh đạo cho đội ngũ quản lý.

1.3.3.8. Mối quan hệ với đồng nghiệp

Quan hệ giữa các đồng nghiệp là một trong những trụ cột tạo nên động lực làm việc bền vững cho người lao động trong lĩnh vực lữ hành. Khác với nhiều ngành nghề khác, công việc tại doanh nghiệp lữ hành vận hành theo cơ chế phối hợp liên kết, nơi mỗi vị trí từ nhân viên kinh doanh, điều hành tour đến hướng dẫn viên, chăm sóc khách hàng đều là một mắt xích không thể tách rời. Chính vì vậy, chất lượng tương tác giữa các thành viên không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả và tính chính xác của quá trình tổ chức tour mà còn quyết định trực tiếp tới cảm xúc nghề nghiệp và mức độ trung thành của nhân viên đối với tổ chức.

Một tập thể có quan hệ đồng nghiệp lành mạnh thường biểu hiện qua ba đặc điểm nổi bật, đó là niềm tin lẫn nhau, thái độ tôn trọng và tinh thần sẵn sàng san sẻ trách nhiệm. Vào những thời điểm cao điểm của mùa du lịch khi lượng khách tăng nhanh, lịch trình tour dày đặc và các yêu cầu của khách liên tục phát sinh, sự tiếp sức kịp thời từ đồng nghiệp chính là chỗ dựa giúp mỗi cá nhân giữ vững hiệu quả làm việc. Những nhân viên được làm việc trong bầu không khí thân thiện, gắn kết và biết hỗ trợ nhau thường có mức độ sẵn sàng cống hiến cao hơn rõ rệt, đồng thời tạo ra giá trị vượt trội cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành. Khi mỗi người cảm nhận được vị trí của mình trong tập thể và nhận được sự ghi nhận từ những người cùng bộ phận, họ sẽ chuyển hóa động cơ làm việc từ chỗ hoàn thành nhiệm vụ vì trách nhiệm cá nhân sang nỗ lực vì không muốn phụ lòng đồng đội. Đây là một dạng động lực có tính bền vững và lan tỏa cao trong toàn bộ tập thể.

Bên cạnh đó, mối quan hệ đồng nghiệp tích cực còn đóng vai trò như một lớp đệm tâm lý giúp nhân viên hấp thụ và giải tỏa những căng thẳng đặc thù của môi trường doanh nghiệp lữ hành, nơi áp lực về thời gian, tiến độ tổ chức tour, yêu cầu của khách hàng và những tình huống phát sinh có thể đẩy người lao động vào trạng thái kiệt sức nhanh chóng. Những cuộc trò chuyện ngắn lúc giải lao, một lời động viên đúng lúc hay đơn giản là ánh nhìn cảm thông từ đồng nghiệp đều có thể trở thành liều thuốc tinh thần hữu hiệu. Nhờ đó, nguy cơ kiệt sức nghề nghiệp được kiểm chế, tỷ lệ nghỉ việc vốn là bài toán nan giải của nhiều doanh nghiệp lữ hành hiện nay cũng được kéo giảm đáng kể, qua đó giúp doanh nghiệp ổn định nhân sự và tiết kiệm chi phí tuyển dụng, đào tạo.

1.3.3.9. Mối quan hệ với khách hàng

Trong ngành lữ hành, hoạt động tiếp xúc và phục vụ khách hàng chiếm phần lớn quỹ thời gian làm việc, đồng thời cấu thành bản chất công việc của hầu hết các vị trí trong doanh nghiệp, từ nhân viên tư vấn, nhân viên điều hành tour cho đến hướng dẫn viên du lịch. Khác với nhiều lĩnh vực dịch vụ khác, quá trình tương tác giữa nhân viên lữ hành và khách hàng thường kéo dài liên tục trong nhiều ngày, thậm chí nhiều tuần đối với các tour dài ngày, do đó chiều sâu của mối quan hệ này có ảnh hưởng đặc biệt mạnh mẽ đến cảm xúc nghề nghiệp của người lao động. Khi nhân viên mang đến cho khách một hành trình trọn vẹn và nhận lại được phản hồi tích cực, họ sẽ trải qua cảm giác hài lòng nghề nghiệp cùng niềm tự hào về công việc đang đảm nhận.

Chính những phản hồi tích cực này thôi thúc nhân viên tiếp tục duy trì sự tận tâm và không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ.

Mối quan hệ tích cực với khách hàng còn tạo ra một chu trình mang lại lợi ích cho cả hai phía. Những du khách cảm thấy hài lòng thường có xu hướng quay trở lại đặt tour với cùng một doanh nghiệp trong các chuyến đi tiếp theo, đồng thời sẵn sàng giới thiệu sản phẩm dịch vụ cho người thân, bạn bè và đồng nghiệp của họ. Điều này tạo cơ hội để nhân viên lữ hành xây dựng mối liên hệ dài hạn, am hiểu sâu hơn về thói quen di chuyển, sở thích ẩm thực, khẩu vị khám phá cũng như khả năng tài chính của từng nhóm khách. Khả năng nhận diện và đáp ứng những nhu cầu riêng biệt của khách quen không chỉ nâng tầm trải nghiệm du lịch mà còn mang lại cho nhân viên cảm giác được tin tưởng và trở thành người đồng hành không thể thay thế trong những hành trình tiếp theo.

Ở chiều ngược lại, việc phải đối diện với những vị khách khó tính hoặc các tình huống phát sinh ngoài dự kiến trong hành trình như chuyến bay bị hoãn, thời tiết bất lợi, dịch vụ tại điểm đến không đúng cam kết hay sự cố sức khỏe của khách cũng được nhìn nhận như cơ hội để nhân viên rèn luyện bản lĩnh nghề nghiệp và phát triển kỹ năng xử lý khủng hoảng. Khi giải quyết thành công một lời than phiền hay biến một sự cố ban đầu thành kỷ niệm đáng nhớ cho khách, nhân viên không chỉ gia tăng sự tự tin mà còn củng cố cam kết cá nhân đối với chất lượng dịch vụ. Những trải nghiệm vượt khó này, nếu được nhìn nhận và ghi nhận đúng mức từ phía quản lý doanh nghiệp, sẽ trở thành nguồn động lực nội tại bền vững, giúp nhân viên gắn bó lâu dài với nghề và không ngừng hoàn thiện bản thân trong môi trường làm việc đầy biến động của ngành lữ hành.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 đã hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản làm nền tảng cho việc nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành, tập trung vào ba nội dung chính.

Chương đã làm rõ khái niệm, hệ thống sản phẩm và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành, qua đó khẳng định đây là loại hình doanh nghiệp đặc thù với sản phẩm vô hình, tổng hợp và phụ thuộc lớn vào yếu tố con người trong quá trình tạo ra giá trị.

Chương đã phân tích các nội dung cơ bản về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành. Lao động trong lĩnh vực này mang nhiều đặc điểm riêng như tính chuyên môn hoá cao, tính đa dạng và tổng hợp, yêu cầu khắt khe về kiến thức và văn hoá giao tiếp, đồng thời chịu ảnh hưởng rõ rệt của tính mùa vụ, đặt ra không ít thách thức cho công tác quản trị nhân lực.

Tác giả đã đưa ra khái niệm động lực làm việc và tạo động lực làm việc phù hợp với đặc thù ngành lữ hành; đồng thời phân tích vai trò của tạo động lực trên ba phương diện gồm người lao động, doanh nghiệp và khách hàng. Đặc biệt, tác giả đã xác định chín nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành, bao gồm: lương thưởng và phúc lợi, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến và phát triển, tính chất công việc, sự ổn định và an toàn trong công việc, sự công nhận thành tích, mối quan hệ với cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp và mối quan hệ với khách hàng.

Những nội dung lý luận trên là khung tham chiếu cần thiết để tác giả phân tích thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng ở chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VNTOUR CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty



Sắc Màu Du Lịch Việt

Hình 2.1. Logo của Công ty Cổ phần Vntour

(Nguồn: <https://Vntour.com.vn>)

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN VNTOUR

Tên tiếng anh: VNTOUR JOIN STOCK COMPANY

Tên viết tắt: Vntour Travel

Website: <https://Vntour.com.vn/>

Email: info@Vntour.com.vn

Trụ sở chính: 39B Trường Sơn, Phường Tân Sơn Nhất, TP Hồ Chí Minh

Chi nhánh:

Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng (25 Hải Phòng, Phường Hải Châu, TP. Đà Nẵng)

Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Hà Nội (Số 5 Lô 5B Trung Yên 6, Phường Yên Hòa, TP Hà Nội)

Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Cần Thơ (86 Nguyễn Trãi, Phường Cái Khế, TP Cần Thơ)

Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Gò Vấp (79 đường số 01, khu dân cư cityland Center Hills, Phường 7, TP Hồ Chí Minh).

*** Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty**

Công ty Cổ phần Vntour lần đầu tiên xây dựng vào năm 2014 có trụ sở tại thành phố Hồ Chí Minh. Những ngày đầu thành lập chỉ với rất ít thành viên, nhưng Công ty đã không ngừng nỗ lực, phấn đấu để hoạt động và phát triển hơn giữa hàng ngàn các Công ty du lịch khác. Và cho đến năm 2019, Công ty quyết định mở rộng quy mô bằng việc thành lập Công ty Vntour có chi nhánh Đà Nẵng. Đánh dấu một

bước phát triển rõ rệt của Công ty trong ngành kinh doanh du lịch. Đã có hơn 6 năm phục vụ, Công ty đã và đang đưa đến nhiều chương trình du lịch bổ ích cho hàng vạn lượt khách, được khách hàng đánh giá cao ở khâu chuẩn bị, tổ chức chương trình du lịch hợp lý và vui nhộn. Kết quả của mỗi chuyến đi là những nụ cười trên môi du khách, là kí ức tươi đẹp về hành trình mà Công ty đã dẫn dắt. Với phương châm “Mang đến sự hài lòng tối đa cho khách hàng”, Công ty đã không ngừng khai thác các chương trình du lịch mới để phục vụ đa dạng nhu cầu của khách hàng.

*** *Tâm nhìn và sứ mệnh, triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi***

Tâm nhìn: Vntour hướng tới mục tiêu trở thành một trong những thương hiệu lữ hành hàng đầu Việt Nam, có uy tín và tầm ảnh hưởng lớn trong khu vực. Công ty không ngừng đổi mới, nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa sản phẩm du lịch, ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản lý và điều hành nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng và xây dựng vị thế vững chắc trên thị trường du lịch trong nước và quốc tế.

Sứ mệnh: Mang đến cho khách hàng những hành trình du lịch an toàn chất lượng ý nghĩa, giúp du khách có những trải nghiệm vui vẻ, thú vị và được chiêm ngưỡng, khám phá những nét đẹp độc đáo của đất nước Việt Nam cũng như thế giới. Vntour luôn đặt khách hàng làm trung tâm của mọi hoạt động, nỗ lực mang đến giá trị vượt trội về dịch vụ, đồng thời góp phần quảng bá hình ảnh du lịch Việt Nam ra thị trường quốc tế.

Triết lý kinh doanh: “Vntour hoạt động với phương châm: Khách hàng là trung tâm - Nhân viên là nền tảng - Chất lượng là thước đo thành công. Chúng tôi cam kết mang lại sự hài lòng tối đa cho khách hàng, tạo dựng môi trường làm việc tôn trọng - gắn kết cho nhân viên và đồng hành phát triển bền vững cùng đối tác.”

Giá trị cốt lõi:

Khách hàng: Khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động và quyết định của Công ty. Sự hài lòng và niềm tin của khách hàng là thước đo quan trọng nhất cho thành công. Mỗi khách hàng không chỉ là đối tượng phục vụ mà còn là người bạn đồng hành trên mọi hành trình. Mỗi cơ hội phục vụ khách hàng là một cơ hội để khẳng định uy tín và giá trị của Công ty.

Nhân viên: Đội ngũ nhân viên là nền tảng sức mạnh, là tài sản quý giá nhất của Công ty. Sự chuyên nghiệp, tận tâm và tinh thần trách nhiệm của nhân viên là yếu tố tạo nên chất lượng dịch vụ. Công ty đề cao tinh thần hợp tác, tôn trọng lẫn

nhau và khuyến khích sự sáng tạo trong công việc. Thành công của công ty gắn liền với sự phát triển và niềm tự hào của mỗi thành viên.

Thành công: Thành công của Công ty được đo lường không chỉ bằng lợi nhuận mà quan trọng hơn là sự hài lòng và gắn bó lâu dài của khách hàng, sự phát triển của nhân viên và uy tín thương hiệu trên thị trường. Chất lượng dịch vụ cùng với sự cân bằng lợi ích giữa khách hàng, nhân viên và đối tác chính là nền tảng để Công ty hướng đến sự phát triển bền vững.

2.1.2. Lĩnh vực hoạt động của Công ty

a, Ngành nghề kinh doanh

Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng hiện đang kinh doanh các ngành nghề sau:

Bảng 2.1. Ngành nghề kinh doanh của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

STT	Ngành nghề kinh doanh	Mã ngành
1	Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm	4651
2	Bán lẻ máy vi tính, thiết bị ngoại vi, phần mềm và thiết bị viễn thông trong các cửa hàng chuyên doanh	4741
3	Vận tải hành khách đường bộ trong nội thành, ngoại thành (trừ vận tải bằng xe buýt)	4931
4	Vận tải hành khách đường bộ khác	4932
5	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ	4933
6	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải	5229
7	Nhà hàng và các dịch vụ ăn uống phục vụ lưu động	5610
8	Dịch vụ phục vụ đồ uống	5630
9	Xuất bản phần mềm	5820
10	Tư vấn máy vi tính và quản trị hệ thống máy vi tính	6202
11	Hoạt động dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ khác liên quan đến máy vi tính	6209
12	Xử lý dữ liệu, cho thuê và các hoạt động liên quan	6311
13	Quảng cáo	7310
14	Hoạt động thiết kế chuyên dụng	7410
15	Cho thuê xe có động cơ	7710
16	Đại lý du lịch	7911
17	Điều hành tour du lịch	7912
18	Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại	8230

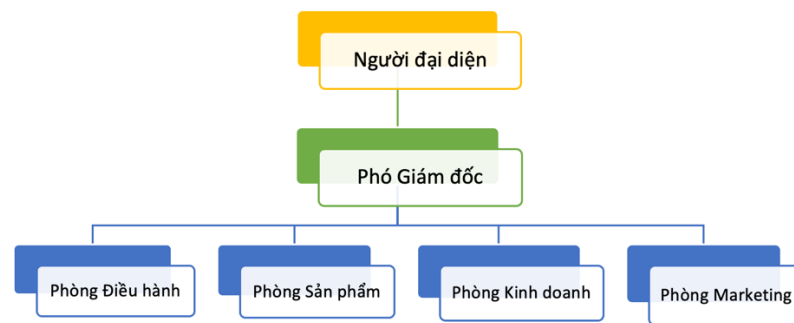
(Nguồn: Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng)

b, Lĩnh vực hoạt động

Lĩnh vực hoạt động chính của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng bao gồm:

- Đại lý du lịch
- Kinh doanh dịch vụ lữ hành: tổ chức tour du lịch trong nước và quốc tế.
- Dịch vụ tư vấn & hỗ trợ thủ tục: làm visa, hộ chiếu.
- Dịch vụ vận tải du lịch: cho thuê xe du lịch, vận chuyển khách bằng ô tô theo hợp đồng.
- Tổ chức sự kiện & truyền thông: hội nghị, hội thảo, team building, biểu diễn nghệ thuật.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty



Hình 2.2. Cơ cấu tổ chức của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

(Nguồn: Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng)

**** Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận***

Người đại diện

Chức năng: Là người có thẩm quyền pháp lý cao nhất tại Chi nhánh, chịu trách nhiệm điều hành chiến lược và giám sát toàn bộ hoạt động kinh doanh tại khu vực Đà Nẵng.

Nhiệm vụ:

Đại diện chi nhánh trong các hoạt động pháp lý, trực tiếp ký kết hợp đồng kinh tế với đối tác, khách hàng và làm việc với cơ quan nhà nước; đồng thời duy trì và mở rộng các mối quan hệ hợp tác chiến lược với các nhà cung cấp và đối tác trong lĩnh vực du lịch - lữ hành, đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của chi nhánh.

Xây dựng định hướng phát triển dài hạn cho chi nhánh, bao gồm chiến lược kinh doanh, phát triển sản phẩm, quản trị nhân sự và ứng dụng công nghệ; thực hiện quản lý ngân sách, kiểm soát chi phí, phê duyệt kế hoạch tài chính và giám sát việc

tuân thủ các quy định nội bộ nhằm đảm bảo hoạt động vận hành hiệu quả, đúng pháp lý và phù hợp với mục tiêu chung của công ty.

Phó Giám đốc

Chức năng: Hỗ trợ Người đại diện (Giám đốc) trong công tác quản lý điều hành hàng ngày, giữ vai trò điều phối các bộ phận nhằm đảm bảo vận hành ổn định.

Nhiệm vụ:

Theo dõi sát sao hiệu suất làm việc của các phòng chức năng, đảm bảo tiến độ thực hiện công việc theo đúng chỉ đạo; đóng vai trò cầu nối giữa Người đại diện và các trưởng bộ phận trong việc truyền đạt, triển khai và giám sát thực hiện các quyết định quản lý.

Giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình tổ chức tour, khiếu nại của khách hàng và các sự cố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ; đồng thời tham gia hỗ trợ công tác tuyển dụng, đào tạo và định hướng phát triển đội ngũ nhân sự nòng cốt của chi nhánh.

Phòng Điều hành

Chức năng: Đảm nhiệm vai trò tổ chức và triển khai trực tiếp chương trình tour, từ khâu chuẩn bị đến khi kết thúc tour, nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Nhiệm vụ:

Thực hiện phân công nguồn lực và sắp xếp các dịch vụ cần thiết cho từng đoàn khách, bao gồm phương tiện vận chuyển, cơ sở lưu trú và dịch vụ ăn uống phù hợp với đặc thù chương trình; xây dựng và quản lý lộ trình chi tiết nhằm tối ưu thời gian và chi phí đồng thời đảm bảo chất lượng trải nghiệm; theo dõi và kiểm soát tình hình tour trong suốt quá trình thực hiện, duy trì liên lạc với các bộ phận liên quan để xử lý kịp thời các tình huống phát sinh; phối hợp với nhà cung cấp dịch vụ trong việc xác nhận và đảm bảo tính ổn định của các yếu tố hậu cần; sau khi kết thúc chương trình, tiến hành thu thập phản hồi, đánh giá chất lượng và rút kinh nghiệm nhằm nâng cao hiệu quả tổ chức cho các chương trình tiếp theo.

Phòng Sản phẩm

Chức năng: Phụ trách thiết kế, cập nhật và làm mới các sản phẩm tour nhằm bắt kịp xu hướng du lịch, đáp ứng nhu cầu khách hàng đa dạng và nâng cao lợi thế cạnh tranh cho Chi nhánh.

Nhiệm vụ:

Khảo sát thị trường để đánh giá nhu cầu du lịch thực tế, phân khúc khách hàng mục tiêu và xu hướng điểm đến mới.

Xây dựng nội dung tour chi tiết, cân bằng giữa trải nghiệm - nghỉ dưỡng - giá cả nhằm thu hút khách hàng tiềm năng.

Đàm phán với các nhà cung cấp để có được mức giá hợp lý, từ đó tính toán giá bán tour có lợi thế về chi phí.

Kết hợp với bộ phận Kinh doanh để điều chỉnh sản phẩm theo thực tế bán hàng, đảm bảo khả năng tiêu thụ cao.

Phòng Kinh doanh

Chức năng: Đầu mối bán hàng chính của chi nhánh, thực hiện các hoạt động tư vấn, tiếp cận khách hàng, chốt tour và duy trì nguồn doanh thu ổn định.

Nhiệm vụ:

Tư vấn tour trực tiếp và trực tuyến, giải đáp thắc mắc, cung cấp thông tin rõ ràng và thuyết phục khách hàng lựa chọn dịch vụ.

Làm việc với bộ phận Điều hành và Sản phẩm để nắm rõ lịch trình, điểm đến và chi tiết dịch vụ nhằm tư vấn chính xác.

Chăm sóc khách hàng trước - trong - sau tour, đặc biệt với khách hàng thân thiết hoặc khách đoàn lớn.

Phòng Marketing

Chức năng: Quảng bá hình ảnh thương hiệu và sản phẩm du lịch thông qua các hoạt động truyền thông đa kênh, sự kiện, nội dung số nhằm thu hút và giữ chân khách hàng.

Nhiệm vụ:

Quản lý và vận hành các kênh truyền thông chính thức như Facebook, Instagram, website, Zalo OA, xây dựng và cập nhật nội dung hình ảnh, video, bài viết giới thiệu sản phẩm du lịch theo hướng hấp dẫn và giàu tính truyền cảm hứng, đảm bảo tính nhất quán thương hiệu và duy trì mức độ tương tác với khách hàng.

Tổ chức các hoạt động quảng bá như minigame, livestream, sự kiện kết hợp với đối tác nhằm gia tăng độ nhận diện thương hiệu; đồng thời theo dõi các chỉ số truyền thông, phân tích hiệu quả chiến dịch và điều chỉnh nội dung phù hợp với hành vi và nhu cầu của khách hàng.

2.1.4. Tình hình cơ sở vật chất của Công ty

Bảng 2.2. Tình hình cơ sở vật chất của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

Trang thiết bị	Số lượng	Chất lượng		
		Tốt	Hỏng	Thay thế
Văn phòng kinh doanh	1	x	-	-
Máy vi tính	16	x	-	-
Máy in	2	x	-	-
Bàn làm việc	10	x	-	-
Ghế	16	x	-	-
Điều hoà	3	x	-	-
Bộ bàn ghế tiếp khách	2	x	-	-
Máy quạt	4	x	-	-
Kệ đựng hồ sơ	4	x	-	-
Điện thoại bàn	2	x	-	-

(Nguồn: Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng)

Số liệu thống kê tại Bảng 2.2 cho thấy hệ thống cơ sở vật chất của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng hiện được đầu tư tương đối hoàn chỉnh, cơ bản đáp ứng tốt yêu cầu vận hành nội bộ cũng như công tác tiếp xúc, phục vụ khách hàng. Toàn bộ các trang thiết bị thiết yếu phục vụ hoạt động văn phòng như máy vi tính, máy in, bàn ghế làm việc, điều hòa, điện thoại bàn hay kệ lưu trữ hồ sơ đều đang trong tình trạng hoạt động ổn định, chưa ghi nhận trường hợp xuống cấp hay hư hỏng đáng kể. Đây chính là điều kiện nền tảng giúp các quy trình tác nghiệp hàng ngày được duy trì trôi chảy, đồng thời mang lại cho đội ngũ nhân viên một không gian làm việc thuận tiện và dễ chịu. Đáng chú ý, riêng máy vi tính và ghế ngồi được trang bị với số lượng lớn lên đến 16 bộ, hoàn toàn tương thích với quy mô nhân sự hiện tại của Chi nhánh, đảm bảo mỗi nhân viên đều có đầy đủ phương tiện làm việc cá nhân. Bên cạnh đó, các thiết bị phụ trợ như điều hòa, máy quạt cùng khu vực bàn ghế tiếp khách cũng được sắp xếp, bố trí một cách khoa học, góp phần tạo nên diện mạo văn phòng vừa mang tính hiện đại vừa toát lên sự chuyên nghiệp cần có của một doanh nghiệp lữ hành.

2.1.5. Thị trường khách hàng, đối tác và đối thủ cạnh tranh của Công ty

*** Thị trường**

Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng tập trung khai thác các thị trường khách quốc tế và cả thị trường khách nội địa.

Đối với thị trường khách quốc tế: Thị trường châu Âu: Pháp, Thụy Sĩ, Ý, Vatican, Bỉ, Hà Lan, Đức, Lux, Set, Monaco,... ; Thị trường châu Á (Đông Á): Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc, Thái Lan, Singapore, Indonesia, Dubai,...

Đối với thị trường khách nội địa: Khách hàng cá nhân và tổ chức ở khu vực Nam và Bắc có thu nhập cao và trung bình, có khả năng tiếp xúc với internet. Khách hàng có thu nhập cao, đi du lịch trong và ngoài nước. Khách hàng cao tuổi khu vực miền Trung đã nghỉ hưu, có nhu cầu đi du lịch cao.

*** Khách hàng**

Đối tượng khách trung niên và người lớn tuổi, phần lớn đã nghỉ hưu, có nhiều thời gian rảnh nên thường lựa chọn những chuyến đi mang tính nghỉ dưỡng, nhẹ nhàng và an toàn.

Nhóm khách doanh nghiệp gồm các công ty, cơ quan, tổ chức có xu hướng đặt tour theo đoàn nhằm kết hợp tham quan, giải trí với việc tăng cường tinh thần đoàn kết và gắn bó giữa các thành viên.

Khách hàng có điều kiện kinh tế khá giả thường ưu tiên những hành trình quốc tế, tìm kiếm sự khác biệt trong trải nghiệm cũng như yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ. Khách hàng trẻ tuổi yêu thích du lịch trải nghiệm, thường lựa chọn các tour trong nước với tính chất linh hoạt, sôi động và mức chi phí vừa phải.

*** Đối tác kinh doanh**

Hiện nay, Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng luôn chú trọng đến việc thiết lập và duy trì mối quan hệ hợp tác với các đối tác kinh doanh cũng như các nhà cung ứng dịch vụ du lịch. Các đối tác này bao gồm: hãng hàng không trong và ngoài nước, các đơn vị vận chuyển, hệ thống lưu trú, nhà hàng, điểm tham quan, cùng các dịch vụ bổ trợ khác. Bên cạnh đó, khách hàng cũng được xem là đối tác quan trọng, là yếu tố trung tâm trong hoạt động tổ chức tour của Công ty.

Một số nhà cung ứng dịch vụ tiêu biểu hiện nay:

Dịch vụ lưu trú: Công ty đã hợp tác với nhiều khách sạn, homestay, resort tại các vùng miền. Tại miền Trung có: Gold Summer Hotel, Glamour Hotel, Minh Toàn

Galaxy Hotel...; miền Bắc: ATS Hotel, A20 Hotel, Thảo Nguyên Hotel...; miền Tây: Hera Hotel, Chau Pho Hotel...

Dịch vụ ăn uống: Thực đơn được lựa chọn đa dạng và cân đối để phù hợp với khẩu vị của khách hàng đến từ nhiều vùng miền khác nhau. Một số nhà hàng tiêu biểu mà Công ty thường liên kết gồm: Nhà hàng Cội Nguồn 2, Nhà hàng Làng Cá, Donald Trung, Làng Cua Đồng...

Dịch vụ vận chuyển: Công ty hợp tác với các đơn vị cung cấp phương tiện đời mới, đảm bảo an toàn và chất lượng dịch vụ cho khách, điển hình như: Công ty Phú Mỹ Phát, Công ty TNHH Hùng Kin...

Dịch vụ bổ sung: Ngoài các dịch vụ chính, Công ty còn liên kết với đại lý vé máy bay Quốc Tiến, các đại lý vé tàu và nhiều dịch vụ vui chơi - giải trí khác nhằm đáp ứng toàn diện nhu cầu của khách hàng.

Ngoài ra, hoạt động bán tour của Công ty còn được triển khai thông qua hệ thống các đại lý du lịch. Các đại lý này có vai trò tìm kiếm khách hàng lẻ hoặc khách đoàn, cung cấp thông tin cho Công ty, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và mở rộng thị trường.

**** Đối thủ cạnh tranh***

Công ty DANAGO

DANAGO là hãng lữ hành chuyên tổ chức các tour du lịch nội địa, đặc biệt là các tour miền trung đến và khởi hành từ Đà Nẵng. Với ưu thế vị trí địa lý thuận lợi, DANAGO luôn tự hào là đơn vị chuyên nghiệp, chất lượng dịch vụ được đánh giá cao và là một trong những hãng lữ hành hàng đầu của ngành du lịch Đà Nẵng.

Thông tin liên hệ:

Địa chỉ: 128 Hồ Xuân Hương, Phường Ngũ Hành Sơn, TP Đà Nẵng

Số điện thoại: 02363707404

Website: <https://www.danago.vn>

Email: danago@dng.vn

Thị trường khai thác: Thị trường khai thác bao gồm khách du lịch nội địa tại miền Trung với các tour Đà Nẵng, Hội An, Huế, Quảng Bình, đồng thời mở rộng đến các thành phố lớn như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Nha Trang, Phú Quốc. Bên cạnh đó, công ty còn phục vụ khách quốc tế với các tour Đông Nam Á (Thái Lan,

Singapore, Malaysia, Campuchia, Indonesia) và Đông Bắc Á (Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, Đài Loan).

Khách hàng mục tiêu: Bao gồm các cá nhân, gia đình, doanh nghiệp và nhóm khách đoàn. Công ty tập trung khai thác nhóm khách có nhu cầu du lịch nghỉ dưỡng, du lịch trải nghiệm - sinh thái, cũng như khách hàng doanh nghiệp đặt tour MICE kết hợp hội nghị, team building. Với sự đa dạng sản phẩm từ tour trong nước (Đà Nẵng, Hội An, Huế, Quảng Bình, Nha Trang, Phú Quốc) đến tour quốc tế (Đông Nam Á, Đông Bắc Á).

DANAGO Đà Nẵng hướng đến việc đáp ứng linh hoạt nhu cầu của nhiều phân khúc khách hàng, đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ để tạo dựng uy tín và sức cạnh tranh trên thị trường.

Công ty Fiditour Đà Nẵng

Fiditour Đà Nẵng là chi nhánh của Công ty Cổ phần Fiditour, một trong những Công ty lữ hành hàng đầu tại Việt Nam, với mạng lưới dịch vụ trải dài trên toàn quốc. Fiditour chuyên cung cấp các dịch vụ du lịch đa dạng như tour nội địa và quốc tế, dịch vụ vé máy bay, tổ chức sự kiện, hội nghị, và du lịch MICE (du lịch kết hợp hội nghị, hội thảo).

Thông tin liên hệ:

Địa chỉ: 6-8-10 Đỗ Bá, Biền T20, Phường Ngũ Hành Sơn, TP Đà Nẵng

Số điện thoại: 02839145555

Email: danang@fiditour.com

Website: www.fiditour.com

Thị trường khai thác: Thị trường khai thác của Fiditour Đà Nẵng bao gồm cả thị trường inbound (khách quốc tế đến Việt Nam) và outbound (khách Việt Nam đi nước ngoài). Đối với inbound, Fiditour đón tiếp khách từ châu Âu, Bắc Mỹ, Hàn Quốc, Nhật Bản và Đông Nam Á. Đối với outbound, Công ty tổ chức các tour du lịch tới các quốc gia như Hàn Quốc, Nhật Bản, Thái Lan, và châu Âu.

Khách hàng mục tiêu: Khách hàng mục tiêu của Fiditour Đà Nẵng là các cá nhân, gia đình, doanh nghiệp, và nhóm khách đoàn. Công ty tập trung vào những khách hàng yêu thích du lịch nghỉ dưỡng, khám phá văn hóa, và khách hàng doanh nghiệp tham gia các sự kiện, hội thảo trong nước và quốc tế.

Fiditour Đà Nẵng cam kết mang đến dịch vụ chất lượng cao, đáp ứng đa dạng nhu cầu của khách hàng, từ du lịch giải trí đến du lịch công vụ.

Công ty Vietnam TravelMart

Vietnam TravelMart là Công ty Cổ phần được thành lập năm 2013, chuyên hoạt động trong lĩnh vực lữ hành và đã khẳng định uy tín, chất lượng tại thị trường miền Trung. Công ty cung cấp đa dạng dịch vụ du lịch, từ tour nội địa, quốc tế cho đến các hoạt động tổ chức sự kiện, hội nghị và du lịch MICE.

Thông tin liên hệ:

Địa chỉ: 68 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường Hải Châu, TP Đà Nẵng

Mã số thuế: 0401555249

Tel: (0236) 3886 555 / 556 / 557

Email: info@vntm.com.vn

Thị trường khai thác: Thị trường khai thác của Vietnam TravelMart bao gồm cả inbound (khách quốc tế đến Việt Nam) và nội địa. Với inbound, công ty tập trung đón khách từ các thị trường Âu - Mỹ - Úc (Hoa Kỳ, Pháp, Nga, Hà Lan, Úc...) và Đông Á (Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc...). Với nội địa, Công ty phục vụ khách cá nhân và tổ chức ở miền Bắc, miền Nam có thu nhập trung bình đến cao, cùng nhóm khách miền Trung có nhu cầu du lịch trong và ngoài nước.

Khách hàng mục tiêu: Khách hàng mục tiêu của Vietnam TravelMart bao gồm khách quốc tế đến từ các thị trường Âu - Mỹ - Úc như Hoa Kỳ, Pháp, Nga, Hà Lan, Úc và khu vực Đông Á như Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc. Bên cạnh đó, Công ty còn hướng đến khách hàng nội địa là cá nhân, gia đình và tổ chức tại miền Bắc, miền Nam có thu nhập trung bình đến cao, thường xuyên tiếp cận Internet, cũng như nhóm khách hàng miền Trung có thu nhập cao với nhu cầu du lịch trong và ngoài nước.

2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

2.2.1. Hệ thống sản phẩm dịch vụ của Công ty

Bảng 2.3. Thống kê dịch vụ, sản phẩm của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

<i>Loại chương trình</i>	<i>Sản phẩm</i>	<i>Bộ phận khai thác</i>
Tour du lịch trong nước (đa dạng điểm khởi hành)	Tour du lịch miền Bắc	Bộ phận Điều hành Bộ phận Sản phẩm
	Tour du lịch miền Trung	
	Tour du lịch miền Nam	
	Tour du lịch Phú Quốc	
Tour du lịch nước ngoài	Tour du lịch châu Âu	Bộ phận Điều hành Bộ phận Sản phẩm
	Tour du lịch châu Á: hành trình du thuyền Đài Loan - Nhật Bản, Nhật Bản, Malaysia, Hong Kong, Thái Lan, Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, Singapore...	
	Tour du lịch Dubai	
Xin Visa du lịch	Visa các nước: Ý, Anh, Canada, Úc, Mỹ, Trung Quốc, Châu Âu, Hàn Quốc, Nhật Bản.	Bộ phận Sản Phẩm
Chương trình du lịch trong ngày, ngắn ngày kinh doanh trên nền tảng OTA	Tour Bà Nà, (Sơn Trà) - Ngũ Hành Sơn - Hội An, Mỹ Sơn, Mỹ Sơn - Hội An, Huế, Danang city, Cù Lao Chàm, ... và vé tham quan.	Bộ phận Điều hành Bộ phận Sản phẩm
Vận tải du lịch	- Vận chuyển khách tham quan theo hợp đồng - Dịch vụ xe đưa đón sân bay, khách sạn, điểm du lịch	Bộ phận Điều hành Bộ phận Kinh doanh
Tổ chức sự kiện & truyền thông	Sự kiện MICE	Bộ phận Điều hành Bộ phận Marketing

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

2.2.2. Kết quả kinh doanh của Công ty

a, Tổng lượt khách giai đoạn 2023 - 2025

Bảng 2.4. Tổng lượt khách của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023 - 2025

Chỉ tiêu	Năm			Tốc độ tăng trưởng 2024/2023	Tốc độ tăng trưởng 2025/2024
	2023	2024	2025		
Tổng lượt khách	3.525	4.091	4.550	16,06%	11,22%
<i>Khách nội địa</i>	2.961	3.346	3.688	13%	10,22%
<i>Khách quốc tế</i>	564	745	862	32,09%	15,7%

(Nguồn: Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng)

Bảng 2.4 thể hiện tổng lượt khách của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng cho thấy xu hướng tăng trưởng tích cực trong giai đoạn 2023-2025, từ 3.525 lượt khách năm 2023 lên 4.550 lượt khách năm 2025, tăng tổng cộng 29,08% trong 2 năm. Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng có dấu hiệu chậm lại khi từ mức 16,06% năm 2024 giảm xuống còn 11,22% năm 2025. Điều này phản ánh sự phục hồi mạnh mẽ sau giai đoạn khó khăn sau đại dịch COVID-19 và xu hướng ổn định dần khi thị trường du lịch trở lại trạng thái bình thường.

Khách nội địa luôn chiếm tỷ trọng áp đảo với khoảng 81-84% tổng lượt khách, tăng từ 2.961 lượt năm 2023 lên 3.688 lượt năm 2025 với tốc độ tăng trưởng ổn định 13% và 10,22%. Ngược lại, khách quốc tế tuy chỉ chiếm 16-19% nhưng lại thể hiện sức bật mạnh mẽ hơn với mức tăng trưởng 32,09% năm 2024 và 15,7% năm 2025, từ 564 lượt năm 2023 lên 862 lượt năm 2025. Sự phục hồi nhanh chóng của thị trường khách quốc tế cho thấy tiềm năng phát triển lớn, tuy nhiên tỷ trọng còn khiêm tốn cũng phản ánh những thách thức trong việc thu hút và phục vụ khách hàng nước ngoài, đặc biệt khi Công ty còn hạn chế về năng lực ngoại ngữ đa dạng.

b, Doanh thu, chi phí và lợi nhuận giai đoạn 2023 - 2025

Bảng 2.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023-2025

(Đơn vị: tỷ đồng)

Chỉ tiêu	2023	2024	2025	Tốc độ tăng trưởng 2024/2023	Tốc độ tăng trưởng 2025/2024
Doanh thu	20,3	24,1	27,3	18,72%	13,28%
Chi phí	18,6	21,9	24	17,74%	9,59%
Lợi nhuận	1,7	2,2	3	29,41%	36,36%

(Nguồn: Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng)

Bảng 2.5 thể hiện kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần VNTOUR Chi nhánh Đà Nẵng giai đoạn 2023-2025 cho thấy xu hướng tăng trưởng tích cực và bền vững trên các chỉ tiêu tài chính quan trọng. Doanh thu tăng liên tục từ 20,3 tỷ đồng năm 2023 lên 27,3 tỷ đồng năm 2025 với tốc độ tăng trưởng 18,72% năm 2024 và 13,28% năm 2025. Chi phí tăng từ 18,6 tỷ đồng lên 24 tỷ đồng nhưng với tốc độ chậm hơn, từ 17,74% xuống 9,59%, cho thấy Công ty đang kiểm soát tốt chi phí hoạt động và nâng cao hiệu quả quản lý.

Điểm nổi bật nhất trong bảng số liệu là sự bùng nổ về lợi nhuận khi tăng từ 1,7 tỷ đồng năm 2023 lên 3 tỷ đồng năm 2025, với tốc độ tăng trưởng ngày càng cao từ 29,41% lên 36,36%. Điều này phản ánh không chỉ sự phục hồi mạnh mẽ sau những khó khăn mà còn thể hiện năng lực tối ưu hóa hoạt động kinh doanh của Công ty. Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu cải thiện từ 8,37% lên gần 11%, chứng tỏ Công ty đã nâng cao được chất lượng dịch vụ, tạo ra giá trị gia tăng cao hơn và củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường du lịch địa phương.

2.3. Tình hình lao động của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

a. Tình hình nguồn nhân lực của Công ty theo giới tính và độ tuổi

Về giới tính, nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng có sự mất cân bằng rõ rệt khi nữ giới chiếm đa số với 9 người so với 6 nam giới. Đặc biệt, Bộ phận Kinh doanh hoàn toàn là nữ giới với 4 nhân viên, cho thấy xu hướng "nữ hóa" trong lĩnh vực kinh doanh du lịch. Tuy nhiên, các vị trí lãnh đạo quan trọng như Người Đại diện do nam giới nắm giữ, phản ánh sự phân hóa theo giới trong cơ cấu quản lý. Các bộ phận khác có sự phân bố giới tính tương đối cân bằng, ngoại trừ Marketing có xu hướng thiên về nam giới với tỷ lệ 2:1.

Bảng 2.6. Tình hình nguồn nhân lực của Công ty theo giới tính và độ tuổi

Tên bộ phận	Giới tính		Độ tuổi		
	Nam	Nữ	<30	30-40	>40
Người Đại diện	1	-	-	1	-
Phó Giám đốc	-	1	-	1	-
Bộ phận Điều hành	1	2	1	2	-
Bộ phận Sản phẩm	2	1	1	1	1
Bộ phận Kinh doanh	-	4	2	2	-
Bộ phận Marketing	2	1	-	2	1
Tổng	6	9	4	9	2

(Nguồn: Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng)

Về độ tuổi, Công ty có cơ cấu nhân sự khá trẻ và cân bằng khi nhóm tuổi 30-40 chiếm ưu thế tuyệt đối với 9 người, cho thấy lực lượng lao động đang ở độ tuổi vàng với kinh nghiệm và sức khỏe tốt. Nhóm dưới 30 tuổi có 4 người, chủ yếu tập trung ở các bộ phận Điều hành, Sản phẩm và Kinh doanh, thể hiện sự đầu tư vào lực lượng trẻ. Đáng lưu ý là nhóm trên 40 tuổi chỉ có 2 người thuộc bộ phận Sản phẩm và Marketing, cho thấy Công ty có thể còn thiếu những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm. Sự phân bố này phù hợp với đặc thù ngành du lịch cần sự năng động, sáng tạo nhưng cũng cần kinh nghiệm thực tiễn.

b. Tình hình nguồn nhân lực của Công ty theo trình độ

Bảng 2.7. Tình hình nguồn nhân lực của Công ty theo trình độ

Tên bộ phận	Số lượng	Trình độ học vấn			Trình độ ngoại ngữ		
		Cao đẳng	Đại học	Thạc sĩ	Tiếng Anh	Tiếng Trung	Khác
Người đại diện	1	-	1	-	1	-	1
Phó Giám đốc	1	-	1	-	1	1	-
Trưởng phòng Kinh doanh	1	-	1	-	1	-	-
Nhân viên Kinh doanh	3	2	1	-	3	-	-
Trưởng phòng Sản phẩm	1	-	1	-	1	-	-
Nhân viên Sản phẩm	2	1	1	-	2	-	-

Tên bộ phận	Số lượng	Trình độ học vấn			Trình độ ngoại ngữ		
		Cao đẳng	Đại học	Thạc sĩ	Tiếng Anh	Tiếng Trung	Khác
Trưởng phòng Điều hành	1	-	1	-	1	-	-
Nhân viên Điều hành	2	1	1	-	2	-	-
Trưởng phòng Marketing	1	-	1	-	1	-	-
Nhân viên Marketing	2	-	2	-	2	-	-
Tổng	15	4	11	-	15	1	1

(Nguồn: Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng)

Về trình độ học vấn, nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng có chất lượng khá tốt khi đa số nhân viên có trình độ đại học với 11 người, chiếm 73,3% tổng số lao động. Chỉ có 4 người có trình độ cao đẳng, tập trung chủ yếu ở Bộ phận Kinh doanh với 2 người, còn lại phân bố ở các bộ phận Sản phẩm và Điều hành mỗi bộ phận 1 người. Đặc biệt, toàn bộ đội ngũ lãnh đạo từ Người đại diện, Phó Giám đốc đến các Trưởng phòng đều có trình độ đại học, thể hiện yêu cầu cao về chuyên môn trong các vị trí quản lý.

Về trình độ ngoại ngữ, toàn bộ 15 nhân viên đều có khả năng sử dụng tiếng Anh, phù hợp với đặc thù ngành du lịch cần giao tiếp với khách hàng quốc tế. Tuy nhiên, năng lực ngoại ngữ của Công ty còn hạn chế khi chỉ có 1 người biết tiếng Trung và 1 người biết ngôn ngữ khác, trong khi thị trường du lịch Đà Nẵng có nhiều khách hàng đến từ Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản. Việc thiếu đa dạng về ngoại ngữ có thể ảnh hưởng đến khả năng mở rộng thị trường và phục vụ khách hàng đa quốc gia của Công ty, đặc biệt khi Đà Nẵng là một trong những điểm đến du lịch hàng đầu của Việt Nam thu hút đông đảo du khách châu Á.

2.4. Động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

2.4.1. Mô tả phương pháp thu thập dữ liệu

Để tìm hiểu thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu nhân viên. Mục tiêu của phỏng vấn sâu là khai thác những trải nghiệm thực tế và cảm nhận của

nhân viên về công việc, từ đó hiểu rõ hơn các yếu tố thúc đẩy hoặc cản trở động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng. Cuộc phỏng vấn sâu được thực hiện với 10 nhân viên được lựa chọn từ các bộ phận điều hành, sản phẩm, kinh doanh và marketing nhằm đảm bảo phản ánh đầy đủ đặc thù công việc trong doanh nghiệp lữ hành.

Cụ thể, mẫu phỏng vấn bao gồm: 2 nhân viên bộ phận điều hành, 3 nhân viên bộ phận sản phẩm, 2 nhân viên bộ phận kinh doanh và 3 nhân viên bộ phận marketing. Các câu hỏi trong phỏng vấn sâu là các câu hỏi mở, khuyến khích nhân viên chia sẻ chi tiết về trải nghiệm và cảm nhận cá nhân của họ đối với công việc. Nội dung các câu hỏi xoay quanh các khía cạnh sau: (1) lương, thưởng và phúc lợi, (2) điều kiện làm việc, (3) cơ hội thăng tiến và phát triển, (4) tính chất công việc, (5) sự ổn định và an toàn trong công việc, (6) sự công nhận thành tích, (7) mối quan hệ với cấp trên, (8) mối quan hệ với đồng nghiệp, (9) mối quan hệ với khách hàng. Cụ thể:

Câu 1. Anh/Chị đánh giá như thế nào về mức lương hiện tại so với khối lượng và tính chất công việc mà Anh/Chị đang đảm nhận tại Công ty?

Câu 2. Chính sách thưởng tại Công ty có được công bố rõ ràng và thực hiện công bằng không? Anh/Chị có hài lòng với các khoản thưởng mình nhận được không?

Câu 3. Ngoài lương và thưởng, các chế độ phúc lợi như bảo hiểm, chế độ nghỉ phép, hỗ trợ công tác... có đáp ứng được kỳ vọng của Anh/Chị không? Anh/Chị mong muốn điều chỉnh điều gì?

Câu 4. Anh/Chị nhận xét như thế nào về môi trường và điều kiện làm việc hiện tại tại công ty? Cơ sở vật chất, trang thiết bị có đáp ứng được yêu cầu công việc không?

Câu 5. Khi phát sinh các vấn đề về điều kiện làm việc, Công ty có xử lý kịp thời và hiệu quả không? Anh/Chị có đề xuất gì để cải thiện điều kiện làm việc hiện tại?

Câu 6. Lộ trình thăng tiến tại Công ty có rõ ràng và minh bạch không? Anh/Chị có cảm thấy mình có cơ hội phát triển nghề nghiệp lâu dài tại đây không?

Câu 7. Công ty có tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn cho nhân viên không? Nếu có, Anh/Chị đánh giá như thế nào về chất lượng và tần suất của các chương trình đó?

Câu 8. Công việc hiện tại có phù hợp với năng lực và mong muốn của Anh/Chị không? Anh/Chị có cảm thấy công việc đủ thú vị và thách thức để duy trì động lực không?

Câu 9. Anh/Chị có cảm thấy vị trí công việc của mình tại Công ty ổn định và được đảm bảo không? Tính mùa vụ trong ngành lữ hành hoặc các yếu tố bên ngoài như dịch bệnh, biến động kinh tế... có ảnh hưởng đến cảm giác an toàn trong công việc của Anh/Chị không?

Câu 10. Chính sách hợp đồng lao động và chế độ đảm bảo việc làm tại công ty có tạo cho Anh/Chị sự yên tâm để làm việc lâu dài không?

Câu 11. Anh/Chị có cảm thấy những đóng góp và nỗ lực của mình được cấp trên ghi nhận đúng mức không? Hình thức ghi nhận tại công ty hiện nay có tạo được động lực cho Anh/Chị không?

Câu 12. Theo Anh/Chị, tiêu chí đánh giá hiệu suất làm việc tại công ty có công bằng và khách quan không? Anh/Chị mong muốn điều chỉnh điều gì trong công tác đánh giá nhân viên?

Câu 13. Mối quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng đến động lực làm việc của Anh/Chị không? Anh/Chị có cảm thấy được lắng nghe, hỗ trợ và tôn trọng trong công việc không?

Câu 14. Anh/Chị đánh giá như thế nào về tinh thần đoàn kết và sự phối hợp giữa các nhân viên trong Công ty? Điều này có ảnh hưởng đến động lực làm việc của Anh/Chị không?

Câu 15. Những phản hồi tích cực từ khách hàng có tác động như thế nào đến tinh thần làm việc của Anh/Chị? Điều này có thúc đẩy Anh/Chị làm việc tốt hơn không?

Câu 16. Anh/Chị cảm thấy điều gì là động lực chính giúp Anh/Chị duy trì công việc ở Công ty?

Câu 17. Theo Anh/Chị, Công ty cần cải thiện điều gì để nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên?

2.4.2. Kết quả phỏng vấn sâu nhân viên

Kết quả phỏng vấn sâu 10 nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng cho thấy bức tranh tổng thể về động lực làm việc của đội ngũ nhân viên đang ở mức trung bình, với sự đan xen giữa các yếu tố tích cực và những hạn chế cần được cải thiện. Để đảm bảo tính bảo mật thông tin cá nhân, tác giả mã hoá các phiếu khảo sát: Nhân viên 01 - NV01; ... Nhân viên 10 - NV10. Kết quả thu thập có thể được khái quát theo chín nhóm nhân tố như sau.

Về lương, thưởng và phúc lợi, phần lớn nhân viên nhận định mức lương hiện tại chỉ đáp ứng được nhu cầu cơ bản, đặc biệt trong giai đoạn cao điểm khi khối lượng công việc tăng đột biến thì mức thu nhập trở nên chưa tương xứng với công sức bỏ ra (NV01, NV03, NV05, NV06, NV07). Bên cạnh đó, chính sách thưởng được đánh giá là chưa minh bạch và chưa được phổ biến rõ ràng về tiêu chí, khiến nhân viên không nắm cụ thể cách thức tính thưởng cũng như mức thưởng tương ứng với từng kết quả công việc (NV01, NV05, NV06, NV08, NV09). Riêng các chế độ phúc lợi như bảo hiểm, nghỉ phép và hỗ trợ công tác được hầu hết nhân viên đánh giá là đầy đủ, tạo được cảm giác yên tâm trong quá trình làm việc.

Về điều kiện làm việc, đa số ý kiến đánh giá môi trường làm việc khá thoải mái, năng động, tạo điều kiện để các bộ phận trao đổi và phối hợp công việc thuận lợi; trang thiết bị cơ bản đáp ứng được nhu cầu tác nghiệp hằng ngày. Tuy nhiên, vào các thời điểm phát sinh thay đổi sát ngày khởi hành tour hoặc khi triển khai nhiều chiến dịch cùng lúc, thời gian phản hồi và phối hợp giữa các bộ phận đôi lúc còn chậm, làm gia tăng áp lực công việc cho nhân viên.

Về cơ hội thăng tiến và phát triển, đây là nhân tố bị nhân viên đánh giá thấp nhất và mang tính nhất quán cao trong toàn bộ mẫu khảo sát. Hầu hết nhân viên cho rằng lộ trình thăng tiến tại Công ty chưa rõ ràng, chưa minh bạch, thiếu tiêu chí cụ thể cho từng vị trí, khiến nhân viên khó định hướng phát triển nghề nghiệp lâu dài (NV01, NV03, NV04, NV05, NV06, NV08, NV09). Về công tác đào tạo, Công ty có tổ chức các chương trình bồi dưỡng chuyên môn nhưng tần suất chưa cao, nội dung chủ yếu tập trung vào công việc hiện tại, chưa cập nhật nhiều xu hướng mới của ngành.

Về tính chất công việc, phần lớn nhân viên cho rằng công việc hiện tại tương đối phù hợp với chuyên môn và năng lực bản thân, giúp tích lũy thêm kinh nghiệm và nâng cao kỹ năng. Tuy nhiên, một số ý kiến cho rằng công việc chưa thật sự tạo được hứng thú hoặc thách thức đủ lớn để duy trì động lực gắn bó lâu dài (NV01).

Về sự ổn định và an toàn trong công việc, chính sách hợp đồng lao động được thực hiện đầy đủ và tạo được cảm giác yên tâm cho phần lớn nhân viên. Dù vậy, do đặc thù mùa vụ của ngành lữ hành và sự phụ thuộc vào tình hình thị trường du lịch, cảm giác ổn định lâu dài của một bộ phận nhân viên vẫn còn dao động, đặc biệt vào giai đoạn ngoài mùa cao điểm (NV01, NV05, NV06, NV07).

Về sự công nhận thành tích, nhân viên ghi nhận có nhận được sự công nhận khi hoàn thành tốt công việc, song hình thức ghi nhận chủ yếu mang tính khái quát, chưa có phản hồi cụ thể sau từng nhiệm vụ. Tiêu chí đánh giá hiệu suất chủ yếu dựa trên tiến độ và kết quả công việc thực tế, được đánh giá là tương đối phù hợp, tuy nhiên ở bộ phận Marketing, các chỉ tiêu KPI ngắn hạn về lượt tiếp cận và tương tác đôi lúc tạo áp lực khá lớn cho nhân viên (NV05, NV06).

Về mối quan hệ với cấp trên, nhân viên đánh giá tương đối tích cực, cho rằng cấp trên sẵn sàng hỗ trợ và trao đổi khi có vấn đề phát sinh. Hạn chế chủ yếu nằm ở việc thời gian phản hồi từ cấp trên đôi khi còn chậm khi khối lượng công việc tăng cao đồng thời (NV03, NV05, NV06).

Về mối quan hệ với đồng nghiệp, đây là nhân tố được đánh giá tích cực nhất trong toàn bộ mẫu khảo sát. Đồng nghiệp trong các bộ phận thường xuyên hỗ trợ chia sẻ thông tin khách hàng, phối hợp xử lý công việc khi triển khai chiến dịch hoặc tổ chức tour. Tuy nhiên, ở một số thời điểm cao điểm, việc phân chia khối lượng công việc giữa các nhân viên còn chưa thật sự đồng đều (NV03).

Về mối quan hệ với khách hàng, toàn bộ 10 nhân viên đều thống nhất rằng các phản hồi tích cực từ khách hàng có tác động mạnh mẽ và trực tiếp đến tinh thần làm việc, mang lại cảm giác công việc có ý nghĩa và tạo thêm động lực để hoàn thiện chất lượng phục vụ.

2.4.3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty

2.4.3.1. Lương thưởng và phúc lợi

Đối với Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực lữ hành với đặc thù mùa vụ rõ rệt, áp lực công việc dồn nén vào các giai đoạn cao điểm và yêu cầu phục vụ khách hàng liên tục, một chính sách đãi ngộ hợp lý và minh bạch chính là điều kiện thiết yếu để duy trì tinh thần làm việc, giữ chân nhân tài và xây dựng sự gắn bó lâu dài của đội ngũ nhân viên với doanh nghiệp.

Về mức lương cơ bản, Công ty hiện đang áp dụng mức lương dao động từ 8 đến 12 triệu đồng mỗi tháng tùy theo từng vị trí công việc, được đánh giá là tương đối phù hợp với mặt bằng chung của ngành lữ hành tại Đà Nẵng. Kết quả phỏng vấn cho thấy phần lớn nhân viên đánh giá mức lương hiện tại đáp ứng được nhu cầu cá

nhân ở mức cơ bản. Nhiều nhân viên khẳng định mức thu nhập hiện tại đáp ứng được mong muốn ban đầu và xứng đáng với công sức bỏ ra (NV02, NV04, NV08, NV10). Tuy nhiên, sự đồng thuận này chỉ duy trì được trong điều kiện công việc bình thường. Khi bước vào các giai đoạn cao điểm hoặc khi khối lượng công việc tăng đột biến, nhiều nhân viên cho rằng mức lương không còn tương xứng với công sức bỏ ra. Nhân viên Marketing chia sẻ rằng vào những thời điểm phải chạy nhiều chiến dịch cùng lúc, họ vừa phải lên nội dung, theo dõi quảng cáo, vừa xử lý các công việc phát sinh trong thời gian ngắn, khiến áp lực công việc vượt xa mức thu nhập đang được hưởng (NV03, NV06). Tương tự, nhân viên Điều hành cho biết khi số lượng tour và đoàn khách tăng cao, họ phải hỗ trợ ngoài giờ làm việc nhưng các khoản phụ cấp đi kèm chưa thực sự rõ ràng (NV09, NV10).

Về chính sách khen thưởng, Công ty hiện đang áp dụng hai hình thức cơ bản gồm thưởng vào các dịp lễ, Tết và thưởng theo kết quả công việc thực tế hoặc doanh số đạt được. Đối với các dịp lễ, Tết, mức thưởng được áp dụng cố định ở mức 500.000 đồng mỗi nhân viên vào dịp Tết Dương lịch và dao động từ nửa tháng đến một tháng lương cơ bản vào dịp Tết Âm lịch, tùy theo kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của từng cá nhân trong năm. Một số nhân viên bày tỏ sự hài lòng với chính sách thưởng hiện tại, ghi nhận rằng Công ty có thưởng khi nhân viên hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao, đạt KPI hoặc xử lý tốt đoàn khách (NV07, NV10). Tuy nhiên, đây cũng chính là nhóm nhân tố tồn tại nhiều hạn chế nhất trong toàn bộ chính sách đãi ngộ của Công ty. Đa số nhân viên được phỏng vấn cho rằng chính sách thưởng theo kết quả công việc chưa được công bố rõ ràng, thiếu minh bạch về tiêu chí đánh giá cũng như cách thức tính thưởng. Nhân viên Kinh doanh nhận xét rằng còn chưa nắm cụ thể tiêu chí đánh giá và cách tính thưởng tại Công ty (NV01). Nhân viên Marketing chưa nắm rõ mức thưởng tương ứng với từng kết quả công việc như đạt KPI chiến dịch, tăng lượng khách hàng tiềm năng hay đạt hiệu quả truyền thông tốt (NV05, NV06). Nhân viên Sản phẩm cũng cho biết chưa thật sự hài lòng vì chưa nắm rõ mức thưởng khi hoàn thành sản phẩm mới hoặc đạt kết quả công việc tốt (NV08).

Về các chế độ phúc lợi, đây là nhóm nhân tố nhận được phản hồi tích cực nhất từ phía nhân viên. Các chế độ cơ bản theo quy định của pháp luật như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nghỉ phép định kỳ cùng với các khoản hỗ trợ công tác đều được Công ty thực hiện đầy đủ và đúng quy định. Hầu hết nhân viên được phỏng vấn đều

khẳng định các quyền lợi cơ bản này giúp họ yên tâm hơn trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, vẫn còn một số đề xuất nhằm hoàn thiện hơn nhóm chính sách này. Công ty nên phổ biến rõ hơn các quyền lợi dành cho nhân viên để mọi người nắm đầy đủ thông tin, tránh tình trạng nhân viên không khai thác hết các quyền lợi mà mình được hưởng (NV01). Bên cạnh đó, nhân viên Kinh doanh và Marketing mong muốn Công ty linh hoạt hơn về thời gian nghỉ sau các giai đoạn xử lý khối lượng công việc lớn, qua đó giúp người lao động có cơ hội phục hồi sức khỏe và tinh thần sau những đợt cao điểm (NV03, NV04).

Bên cạnh các chế độ phúc lợi bắt buộc, hàng năm Công ty còn tổ chức chuyến du lịch dành cho toàn thể nhân viên, được xem là một hình thức phúc lợi tự nguyện có ý nghĩa thiết thực. Đây vừa là cơ hội để nhân viên tái tạo sức lao động sau một năm làm việc với cường độ cao, vừa là dịp để các thành viên trong các bộ phận khác nhau giao lưu, gắn kết và xây dựng tinh thần đồng đội ngoài môi trường công sở. Ngoài ra còn có quà sinh nhật, hỗ trợ hiếu hỷ,...

2.4.3.2. Điều kiện làm việc

Trước hết, về môi trường làm việc và bầu không khí nội bộ, kết quả phỏng vấn cho thấy đây là một trong những điểm sáng nhất trong nhóm nhân tố điều kiện làm việc tại Công ty. Phần lớn nhân viên đánh giá môi trường làm việc của Công ty mang tính trẻ trung, năng động và tạo điều kiện thuận lợi để các thành viên trao đổi ý tưởng cũng như phối hợp công việc giữa các bộ phận. Nhân viên cho biết môi trường làm việc trẻ trung tạo cơ hội để trao đổi ý tưởng sáng tạo, đồng nghiệp cũng sẵn sàng hỗ trợ khi triển khai chiến dịch hoặc tổ chức sự kiện (NV05). Môi trường làm việc khá thoải mái, đồng nghiệp thường xuyên hỗ trợ chia sẻ thông tin về tuyển điểm, đối tác, khách hàng và lịch trình khi có công việc phát sinh (NV08, NV09, NV10). Tuy nhiên, sự thoải mái này có xu hướng giảm sút đáng kể vào những thời điểm Công ty triển khai nhiều chiến dịch hoặc tour cùng lúc, khi áp lực công việc dồn nén khiến bầu không khí làm việc trở nên căng thẳng hơn bình thường (NV06).

Về cơ sở vật chất và trang thiết bị, Công ty hiện được trang bị tương đối đầy đủ các phương tiện phục vụ công việc văn phòng. Hệ thống 16 bộ máy vi tính cùng số lượng ghế ngồi tương ứng đảm bảo mỗi nhân viên đều có phương tiện làm việc cá nhân riêng biệt. Bên cạnh đó, các thiết bị thiết yếu khác như máy in, điều hòa, điện thoại bàn, kệ đựng hồ sơ và khu vực bàn ghế tiếp khách đều đang trong tình trạng

hoạt động ổn định, chưa ghi nhận trường hợp xuống cấp hay hư hỏng đáng kể. Đa số nhân viên xác nhận rằng máy tính, phần mềm và các thiết bị hỗ trợ hiện tại đáp ứng được nhu cầu xử lý công việc hằng ngày (NV01, NV03, NV04, NV07). Tuy vậy, có ý kiến cho rằng Công ty cần quan tâm hơn đến việc nâng cấp định kỳ cơ sở vật chất và trang thiết bị, đồng thời lắng nghe ý kiến nhân viên thường xuyên để cải thiện môi trường làm việc một cách hiệu quả hơn trong thời gian tới (NV01).

2.4.3.3. Cơ hội thăng tiến và phát triển

Về lộ trình thăng tiến, đây là khía cạnh bộc lộ nhiều hạn chế nhất trong toàn bộ chính sách quản trị nhân lực hiện nay của Công ty. Hầu hết những người được phỏng vấn đều cho rằng lộ trình thăng tiến tại Công ty chưa thật sự rõ ràng và minh bạch, thiếu các tiêu chí cụ thể cho từng vị trí khiến nhân viên gặp khó khăn trong việc định hướng phát triển nghề nghiệp lâu dài. Do lộ trình thăng tiến chưa rõ ràng nên đôi lúc nhân viên còn chưa định hướng được cơ hội phát triển và chưa có ý định gắn bó lâu dài với Công ty (NV01). Ngay cả những nhân viên đã có thời gian gắn bó tương đối dài với Công ty cũng bày tỏ cùng một mong muốn: sau hơn 5 năm làm việc, họ vẫn mong Công ty xây dựng tiêu chí cụ thể hơn về điều kiện thăng tiến lên vị trí trưởng nhóm hoặc quản lý (NV03, NV04). Tuy có nhiều cơ hội học hỏi thêm kỹ năng mới trong công việc nhưng vẫn chưa thấy rõ điều kiện cụ thể để phát triển lên vị trí cao hơn (NV05, NV06, NV08). Tiêu chí thăng tiến của vị trí điều hành chưa được phổ biến rõ ràng tới toàn bộ nhân viên trong bộ phận (NV09, NV10). Sự thiếu vắng một khung tiêu chí thăng tiến công khai và minh bạch như vậy không chỉ khiến nhân viên mất phương hướng phấn đấu mà còn tạo ra cảm giác bất an về tương lai nghề nghiệp, từ đó làm suy giảm động lực đầu tư công sức lâu dài cho Công ty.

Bên cạnh thăng tiến về vị trí, cơ hội phát triển năng lực chuyên môn thông qua các chương trình đào tạo cũng là một chiều cạnh quan trọng được nhân viên đặc biệt quan tâm. Hiện tại, Công ty đã tổ chức một số chương trình đào tạo và hướng dẫn chuyên môn cho nhân viên, với nội dung được đánh giá là khá thiết thực và có tính ứng dụng cao vào công việc thực tế. Cụ thể, các buổi đào tạo dành cho bộ phận Kinh doanh tập trung vào kỹ năng tư vấn khách hàng (NV03, NV04); đào tạo cho bộ phận Sản phẩm hỗ trợ việc xây dựng sản phẩm và cập nhật thông tin thị trường, xu hướng du lịch (NV02, NV07, NV08); đào tạo cho bộ phận Điều hành tập trung vào quy trình điều hành tour, xử lý tình huống thực tế và cách thức làm việc với đối tác (NV09,

NV10). Tuy nhiên, các chương trình đào tạo hiện tại vẫn tồn tại ba hạn chế đáng chú ý. Thứ nhất, tần suất tổ chức và nội dung đào tạo nhìn chung chỉ ở mức trung bình, chủ yếu đáp ứng các nhu cầu cơ bản trong công việc (NV01). Thứ hai, nội dung đào tạo còn nặng tính phục vụ công việc hiện tại mà chưa cập nhật đầy đủ các xu hướng mới của ngành; nhân viên Marketing đặc biệt phản ánh rằng các buổi đào tạo chưa có nhiều nội dung về xu hướng marketing mới (NV05, NV06). Thứ ba, các kỹ năng nâng cao cần thiết cho công việc thực tế vẫn còn thiếu vắng trong chương trình đào tạo; nhân viên Kinh doanh mong muốn được bổ sung nội dung về kỹ năng đàm phán và xử lý khách hàng khó tính (NV03, NV04), trong khi nhân viên Điều hành đề xuất tổ chức thêm các buổi chia sẻ kinh nghiệm từ những nhân viên lâu năm để học hỏi cách xử lý các tình huống thực tế phức tạp (NV09).

Về cơ hội tham gia các nhiệm vụ đa dạng và có trách nhiệm cao hơn, đây lại là một điểm sáng nhỏ trong nhóm nhân tố cơ hội thăng tiến và phát triển. Nhân viên chia sẻ rằng họ thấy có cơ hội phát triển nghề nghiệp lâu dài tại Công ty vì được tham gia nhiều mảng công việc khác nhau như xây dựng sản phẩm tour, khảo sát tuyến điểm và làm việc trực tiếp với đối tác (NV07). Sự đa dạng trong nhiệm vụ này không chỉ giúp nhân viên tích lũy được kinh nghiệm thực tiễn phong phú mà còn tạo cảm giác được tin tưởng và trao quyền, qua đó góp phần củng cố động lực gắn bó với Công ty. Tuy nhiên, đây mới chỉ là phản hồi đơn lẻ và chưa phản ánh xu hướng chung của toàn bộ đội ngũ nhân viên.

2.4.3.4. Tính chất công việc

Tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, đặc thù của ngành lữ hành với sản phẩm dịch vụ phong phú, đối tượng khách hàng đa dạng và tình huống phát sinh không lặp lại đã tạo ra một môi trường công việc giàu thử thách nhưng cũng đầy hứng thú đối với đội ngũ nhân viên trẻ.

Về sự phù hợp giữa công việc với năng lực và chuyên môn của nhân viên, đây là khía cạnh nhận được phản hồi tích cực và nhất quán nhất trong toàn bộ kết quả phỏng vấn. Hầu hết nhân viên đều xác nhận công việc hiện tại tương đối phù hợp với chuyên môn được đào tạo cũng như sở thích cá nhân, từ đó tạo nền tảng để họ phát huy được điểm mạnh và duy trì sự tập trung trong quá trình làm việc. Mỗi bộ phận đều ghi nhận sự phù hợp đặc trưng riêng. Nhân viên Kinh doanh chia sẻ rằng công việc hiện tại phù hợp với kỹ năng giao tiếp của họ vì được trực tiếp tiếp xúc và làm

việc với nhiều nhóm khách hàng khác nhau (NV03, NV04). Nhân viên Sản phẩm khẳng định công việc phù hợp với khả năng nghiên cứu và xây dựng sản phẩm, đồng thời giúp họ nâng cao kỹ năng nghiên cứu thị trường (NV02, NV08). Nhân viên Marketing cho biết công việc phù hợp với sở thích và chuyên môn vì được sáng tạo nội dung và làm việc trên nhiều nền tảng truyền thông khác nhau (NV05, NV06). Nhân viên Điều hành cũng khẳng định công việc phù hợp với năng lực và mong muốn của bản thân, giúp nâng cao kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống (NV09, NV10). Sự phù hợp này không chỉ giúp nhân viên hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả mà còn tạo cảm giác làm chủ công việc, một yếu tố quan trọng góp phần duy trì động lực nội tại.

Tính đa dạng và cơ hội phát triển kỹ năng trong công việc cũng là một điểm cộng nổi bật mà nhiều nhân viên ghi nhận. Đặc thù của ngành lữ hành với mỗi tour, mỗi đoàn khách và mỗi tình huống phát sinh đều là một bài toán mới đã tạo ra môi trường làm việc giàu trải nghiệm, giúp nhân viên liên tục tích lũy kinh nghiệm và phát triển bản thân. Công việc khá phù hợp với chuyên môn và giúp họ học thêm nhiều kỹ năng mới trong quá trình triển khai sản phẩm (NV07). Công việc giúp họ nâng cao kỹ năng chuyên môn và tích lũy được nhiều kinh nghiệm thực tế quý giá (NV10). Được làm việc với đa dạng nhóm khách hàng cũng là cơ hội để rèn luyện và nâng cao kỹ năng giao tiếp ở nhiều cấp độ khác nhau (NV03, NV04). Chính sự đa dạng và không lặp lại này đã ngăn chặn được tình trạng nhàm chán nghề nghiệp, một vấn đề thường gặp ở những công việc mang tính lặp đi lặp lại.

Tuy nhiên, áp lực công việc và yêu cầu xử lý đa nhiệm lại là khía cạnh khiến nhiều nhân viên gặp khó khăn trong việc duy trì sự cân bằng. Đặc thù mùa vụ của ngành lữ hành cùng với những thay đổi liên tục từ phía khách hàng và đối tác đã tạo ra áp lực công việc không nhỏ, đặc biệt vào các giai đoạn cao điểm. Khi khách hàng thay đổi lịch trình hoặc bổ sung dịch vụ sát ngày khởi hành, họ phải đồng thời liên hệ với khách, bộ phận Điều hành và đối tác để điều chỉnh thông tin trong khoảng thời gian rất ngắn (NV03, NV04). Có những thời điểm họ phải xử lý nhiều nội dung và chiến dịch cùng lúc với thời gian hoàn thành khá gấp, gây ra áp lực đáng kể trong công việc (NV05, NV06, NV07). Bên cạnh đó, dù công việc tương đối phù hợp với năng lực và giúp tích lũy kinh nghiệm, nhưng vẫn chưa thật sự tạo được nhiều hứng thú hoặc thách thức đủ lớn để duy trì động lực gắn bó lâu dài (NV01). Phản hồi này

cho thấy bên cạnh việc giao công việc phù hợp với năng lực, Công ty cũng cần quan tâm hơn đến việc thiết kế các nhiệm vụ có chiều sâu, mang tính thách thức và phát triển để nhân viên không rơi vào trạng thái dừng chân tại chỗ sau một thời gian làm việc nhất định.

2.4.3.5. Sự ổn định và an toàn trong công việc

Đối với chính sách hợp đồng lao động và chế độ đảm bảo việc làm, đây là khía cạnh nhận được phản hồi tích cực từ phần lớn nhân viên được phỏng vấn. Công ty hiện thực hiện đầy đủ các quy định về hợp đồng lao động cùng với các quyền lợi cơ bản theo Bộ luật Lao động, từ đó tạo được cảm giác yên tâm cơ bản để nhân viên gắn bó và làm việc lâu dài. Hầu hết nhân viên đều khẳng định chính sách hợp đồng lao động và các quyền lợi hiện tại được thực hiện đầy đủ, giúp họ yên tâm trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, có ý kiến cho rằng chính sách hiện tại chỉ ở mức trung bình và chưa thật sự tạo được cảm giác yên tâm đủ mạnh để nhân viên cam kết gắn bó và làm việc lâu dài tại Công ty (NV01).

Bên cạnh đó, về sự ổn định của vị trí công việc, kết quả phỏng vấn cho thấy đa số nhân viên đánh giá vị trí công việc hiện tại của mình ở mức tương đối ổn định. Riêng nhân viên Điều hành có đánh giá tích cực nhất khi khẳng định vị trí công việc hiện tại không chỉ ổn định mà còn có khả năng phát triển lâu dài tại Công ty (NV10). Tuy nhiên, mức độ cảm nhận về sự ổn định này không đồng đều giữa các bộ phận và phụ thuộc nhiều vào đặc thù công việc của từng vị trí. Nhân viên Marketing cho rằng công việc hiện tại chưa thật sự ổn định vì hiệu quả công việc vẫn phụ thuộc lớn vào tình hình kinh doanh và lượng khách của Công ty (NV06). Tương tự, nhân viên Kinh doanh cũng bày tỏ sự cân nhắc về sự ổn định lâu dài khi cho rằng đặc thù mùa vụ của ngành lữ hành ảnh hưởng trực tiếp đến khối lượng công việc và cảm giác an toàn của bản thân (NV01).

Tác động của tính mùa vụ và các biến động ngành lữ hành đến cảm giác an toàn nghề nghiệp. Đây là yếu tố mang tính khách quan, xuất phát từ chính đặc thù hoạt động kinh doanh lữ hành mà bản thân Công ty khó có thể chủ động kiểm soát hoàn toàn. Hoạt động kinh doanh của Công ty vẫn phụ thuộc đáng kể vào tình hình thị trường và lượng khách theo mùa. Vào các giai đoạn cao điểm, mặc dù khối lượng công việc đảm bảo nhưng nhân viên thường phải hỗ trợ khách hàng cả ngoài giờ làm việc chính thức, kéo dài thời gian lao động vượt mức tiêu chuẩn (NV03, NV04).

Ngược lại, vào những thời điểm thị trường du lịch giảm sút, hiệu quả công việc và do đó là một phần thu nhập của nhân viên cũng bị ảnh hưởng trực tiếp, tạo ra cảm giác bất an về tương lai nghề nghiệp.

2.4.3.6. Sự công nhận thành tích

Về hình thức và nội dung ghi nhận thành tích, Công ty hiện đã hình thành được một cơ chế ghi nhận tương đối nhất quán, chủ yếu thông qua phản hồi từ cấp trên trực tiếp khi nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Cụ thể, các thời điểm nhân viên được ghi nhận thường gắn với những kết quả công việc rõ ràng, từ việc hoàn thành đúng tiến độ công việc, đạt doanh số bán tour, xây dựng sản phẩm mới đạt kết quả tốt, chiến dịch truyền thông đạt KPI cho đến xử lý hiệu quả các tình huống phát sinh trong quá trình điều hành tour. Đối với nhân viên Kinh doanh, sự ghi nhận chủ yếu đến khi họ đạt doanh số hoặc nhận được phản hồi tốt từ khách hàng (NV03, NV04). Đối với nhân viên Điều hành, sự ghi nhận thường xuất hiện sau khi họ xử lý hiệu quả các vấn đề phát sinh của khách hoặc hoàn thành tốt việc vận hành tour (NV09, NV10).

Tuy nhiên, hệ thống ghi nhận này vẫn tồn tại ba hạn chế đáng chú ý. Thứ nhất, mức độ ghi nhận hiện tại chưa thật sự rõ ràng và mới chỉ ở mức trung bình, các hình thức ghi nhận đôi lúc còn chung chung, chưa đủ để tạo sự khích lệ và gắn bó lâu dài cho nhân viên (NV01). Thứ hai, dù vẫn nhận được sự ghi nhận khi chiến dịch đạt kết quả tốt nhưng Công ty chưa có đánh giá hoặc phản hồi cụ thể sau từng công việc, khiến nhân viên khó nhận biết được những điểm mạnh cần phát huy cũng như những hạn chế cần khắc phục trong các nhiệm vụ tiếp theo (NV05, NV06). Thứ ba, nhân viên mong muốn Công ty bổ sung thêm các hình thức ghi nhận dành riêng cho những nhân viên có khả năng duy trì kết quả tốt một cách bền vững theo thời gian, thay vì chỉ ghi nhận theo từng đợt đạt thành tích đơn lẻ (NV04).

Bên cạnh đó, về tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc, Công ty hiện đang áp dụng các bộ tiêu chí khác nhau tùy theo đặc thù của từng bộ phận, nhìn chung tập trung vào ba nhóm chính là tiến độ thực hiện công việc, kết quả thực tế đạt được và tinh thần trách nhiệm của nhân viên. Tiêu chí đánh giá dựa trên doanh số và kết quả làm việc thực tế giúp họ dễ dàng theo dõi hiệu quả công việc của bản thân, từ đó chủ động điều chỉnh nỗ lực phấn đấu (NV03, NV04). Nhân viên Sản phẩm cũng cảm thấy

phù hợp với cách đánh giá dựa trên tiến độ và kết quả thực hiện công việc được giao (NV02, NV07, NV08).

Tuy nhiên, hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu suất vẫn còn điểm cần cải thiện. Tiêu chí đánh giá tổng thể vẫn chưa thật sự rõ ràng và khách quan trong một số trường hợp, đôi lúc nhân viên chưa nắm cụ thể tiêu chí đánh giá nên dễ tạo cảm giác chưa đồng đều giữa các vị trí; nhân viên mong muốn Công ty xây dựng tiêu chí đánh giá minh bạch hơn, kèm theo phản hồi cụ thể để có định hướng cải thiện tốt hơn (NV01). Đối với bộ phận Marketing, các chỉ tiêu KPI ngắn hạn về lượt tiếp cận, tương tác hoặc hiệu quả chiến dịch đôi lúc tạo áp lực khá lớn cho nhân viên, đặc biệt khi các chỉ tiêu này phải đạt được trong khung thời gian rất hạn chế (NV05, NV06). Đối với bộ phận Điều hành, nhân viên đề xuất Công ty xây dựng thêm các tiêu chí đánh giá cụ thể theo đặc thù của vị trí điều hành thay vì áp dụng chung một khung tiêu chí cho toàn bộ nhân viên, qua đó giúp việc đánh giá trở nên rõ ràng và phù hợp hơn với tính chất công việc đặc thù (NV09).

2.4.3.7. Mối quan hệ với cấp trên

Tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, nơi nhân viên thường xuyên phải xử lý các tình huống phức tạp phát sinh từ phía khách hàng và đối tác, sự hỗ trợ kịp thời cùng định hướng rõ ràng từ cấp trên trở thành điều kiện thiết yếu để nhân viên tự tin thực hiện nhiệm vụ và duy trì tinh thần làm việc tích cực. Bản thân nhân viên cũng ý thức rất rõ về tầm quan trọng của nhân tố này khi nhiều ý kiến đều khẳng định mối quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng khá nhiều, thậm chí ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của họ (NV01, NV10).

Đội ngũ quản lý tại Công ty được phản ánh là có thái độ cởi mở, sẵn sàng hỗ trợ nhân viên trong quá trình thực hiện công việc và chủ động trao đổi khi có vấn đề phát sinh. Cấp trên thường xuyên hỗ trợ trong quá trình làm việc và sẵn sàng trao đổi khi có vấn đề phát sinh trong khâu nghiên cứu, xây dựng sản phẩm (NV02, NV08). Nhân viên ghi nhận sự sẵn sàng hỗ trợ từ phía cấp trên khi gặp khó khăn trong việc triển khai chiến dịch hoặc xử lý các trường hợp khách hàng (NV03, NV05). Khi gặp khó khăn trong công việc, cấp trên thường chủ động hướng dẫn và đồng hành cùng nhân viên trong việc tìm kiếm phương án xử lý, qua đó giúp họ học hỏi được nhiều kinh nghiệm thực tiễn và xây dựng được sự tự tin trong việc đối mặt với các tình huống phức tạp về sau (NV10).

Mối quan hệ với cấp trên vẫn còn tồn tại một số hạn chế về tốc độ phản hồi và mức độ lắng nghe mà Công ty cần quan tâm cải thiện. Đáng chú ý nhất là vấn đề về thời gian phản hồi trong các giai đoạn cao điểm công việc. Cấp trên vẫn sẵn sàng hỗ trợ và trao đổi công việc nhưng khi nhiều công việc phát sinh cùng lúc thì thời gian phản hồi đôi lúc còn chậm, ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ triển khai các chiến dịch (NV05, NV06). Khi vào thời điểm công việc nhiều, thời gian phản hồi từ cấp trên còn chậm khiến nhân viên gặp khó khăn trong việc xử lý kịp thời các yêu cầu từ phía khách hàng (NV03). Bên cạnh vấn đề thời gian, mức độ lắng nghe và chất lượng trao đổi giữa cấp trên và nhân viên cũng là điểm cần được cải thiện. Mặc dù vẫn nhận được sự hỗ trợ nhất định trong công việc nhưng mức độ lắng nghe và trao đổi đôi lúc chưa thật sự hiệu quả, nhân viên mong muốn có thêm sự chia sẻ, hỗ trợ cũng như ghi nhận từ cấp trên để tạo động lực làm việc tốt hơn (NV01).

2.4.3.8. Mối quan hệ với đồng nghiệp

Mỗi bộ phận của Công ty Vntour Chi nhánh Đà Nẵng đều hình thành được phương thức hỗ trợ đồng nghiệp phù hợp với đặc thù công việc riêng. Nhân viên thường xuyên chia sẻ thông tin và phối hợp trong quá trình xây dựng sản phẩm, đồng thời hỗ trợ nhau kiểm tra thông tin dịch vụ và nội dung chương trình tour để đảm bảo tính chính xác trước khi đưa vào triển khai (NV02, NV08). Nhân viên Kinh doanh hỗ trợ nhau chia sẻ thông tin khách hàng và cập nhật các chương trình tour mới, giúp nhau nắm bắt kịp thời các thay đổi từ phía Công ty và đối tác để phục vụ khách hàng tốt hơn (NV03). Nhân viên Marketing trong bộ phận có tinh thần hòa đồng và hỗ trợ nhau khi triển khai các chiến dịch truyền thông hoặc tổ chức sự kiện, tạo nên sức mạnh tập thể để hoàn thành các chiến dịch có quy mô lớn (NV05, NV06). Đặc biệt, nhân viên Điều hành cho biết khi công việc tăng nhiều hoặc có đoàn khách phát sinh gấp, các đồng nghiệp thường tự giác hỗ trợ nhau kiểm tra thông tin khách hàng, cập nhật lịch trình và liên hệ đối tác để đảm bảo dịch vụ được vận hành thông suốt (NV09, NV10).

Tuy nhiên, dù tinh thần đoàn kết giữa các nhân viên ở mức tương đối ổn định và đồng nghiệp nhìn chung có hỗ trợ nhau trong công việc, nhưng sự phối hợp đôi lúc vẫn chưa thật sự đồng đều và hiệu quả, từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc chung của tập thể (NV01). Vào thời điểm lượng khách tăng nhiều, khối lượng công việc giữa các nhân viên chưa được phân chia một cách đồng đều, dẫn đến tình trạng

có người quá tải trong khi người khác lại có quỹ thời gian nhẹ nhàng hơn (NV03). Tương tự, nhân viên Marketing chia sẻ rằng mặc dù đồng nghiệp trong bộ phận vẫn hỗ trợ nhau khi chạy chiến dịch hay sự kiện, nhưng khi khối lượng công việc tập trung quá nhiều vào cùng một thời điểm thì áp lực vẫn khá lớn và sự hỗ trợ lẫn nhau cũng có giới hạn nhất định (NV06). Những hạn chế này cho thấy bên cạnh việc duy trì tinh thần hỗ trợ tự nguyện giữa các đồng nghiệp, Công ty cần có cơ chế phân công công việc khoa học và công bằng hơn, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm, để vừa giảm tải áp lực cho từng cá nhân vừa phát huy tối đa sức mạnh tập thể của toàn đội ngũ.

2.4.3.9. Mối quan hệ với khách hàng

Tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, quá trình tương tác giữa nhân viên và khách hàng diễn ra liên tục từ khâu tư vấn ban đầu, triển khai chương trình cho đến chăm sóc sau chuyến đi, do đó chiều sâu của mối quan hệ này có ảnh hưởng đặc biệt mạnh mẽ đến cảm xúc nghề nghiệp và động lực làm việc của đội ngũ nhân viên.

Khi nhân viên mang đến cho khách hàng một dịch vụ chất lượng và nhận lại được những phản hồi tích cực, họ trải qua cảm giác hài lòng nghề nghiệp cùng niềm tự hào về công việc đang đảm nhận, từ đó tạo ra động lực nội tại bền vững để tiếp tục duy trì và nâng cao chất lượng phục vụ. Khi sản phẩm tour nhận được phản hồi tích cực từ khách hàng, họ cảm thấy công sức bỏ ra trong quá trình nghiên cứu và xây dựng sản phẩm thực sự mang lại giá trị thực tế cho người sử dụng (NV02, NV08). Những phản hồi tích cực hoặc việc khách hàng quay trở lại sử dụng dịch vụ trong các chuyến đi tiếp theo chính là nguồn động lực giúp họ tiếp tục cố gắng trong công việc tư vấn và chăm sóc khách (NV03). Khi khách hàng hài lòng với tour và dịch vụ, họ cảm thấy những cố gắng của bản thân được ghi nhận và công việc trở nên có ý nghĩa hơn nhiều, đặc biệt sau những đoàn khách phải xử lý nhiều tình huống phát sinh phức tạp (NV10).

Hình thức ghi nhận từ phía khách hàng tại Công ty hiện đang khá đa dạng và mỗi bộ phận lại có cách cảm nhận riêng phù hợp với tính chất công việc của mình. Đối với nhân viên Kinh doanh và Điều hành, sự ghi nhận chủ yếu đến từ những phản hồi trực tiếp trong và sau hành trình, từ việc khách hàng quay lại đặt tour cho những chuyến đi tiếp theo cho đến những lời cảm ơn chân thành khi kết thúc tour (NV03,

NV10). Đối với nhân viên Marketing, sự ghi nhận có hình thức đặc thù hơn khi đến từ các kết quả tích cực trên các kênh truyền thông số như lượt tương tác, lượt chia sẻ và những bình luận tích cực từ cộng đồng khách hàng trên các nền tảng trực tuyến (NV05, NV06). Sự đa dạng này cho thấy mặc dù khác nhau về phương thức thể hiện, nhưng mọi nhân viên trong các bộ phận khác nhau đều có thể tìm thấy nguồn động lực từ chính chất lượng dịch vụ mà mình đã đóng góp cho khách hàng.

Tuy nhiên, tác động của nhân tố này cũng có những giới hạn nhất định khi không thể hoạt động độc lập mà cần được đặt trong tổng thể các nhân tố động lực khác. Mặc dù phản hồi tích cực từ khách hàng giúp họ cảm thấy công việc có ý nghĩa hơn, nhưng mức độ tác động hiện tại chỉ ở mức trung bình và còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ và sự ghi nhận từ chính phía Công ty (NV01). Sự ghi nhận từ phía khách hàng dù mang giá trị tinh thần lớn nhưng không thể thay thế được vai trò của các nhân tố nội bộ như chính sách lương thưởng minh bạch, cơ hội thăng tiến rõ ràng hay sự công nhận đúng mức từ cấp trên. Khi các nhân tố nội bộ này còn tồn tại hạn chế, thì dù khách hàng có ghi nhận tích cực đến đâu, động lực làm việc lâu dài của nhân viên vẫn khó được duy trì ở mức cao nhất có thể.

2.5. Đánh giá chung về động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

2.5.1. Ưu điểm

Công tác tạo động lực làm việc tại Công ty đã đạt được nhiều kết quả tích cực, tạo nền tảng quan trọng cho sự ổn định và phát triển bền vững của đội ngũ nhân lực trong thời gian qua.

Chính sách lương thưởng và phúc lợi cơ bản được Công ty triển khai đầy đủ và đúng quy định pháp luật. Mức lương hiện hành dao động từ 8 đến 12 triệu đồng mỗi tháng tùy theo từng vị trí công việc được đánh giá là tương đối phù hợp với mặt bằng chung của ngành lữ hành tại Đà Nẵng, đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt thiết yếu của người lao động trong điều kiện công việc bình thường. Bên cạnh đó, Công ty duy trì đầy đủ các khoản thưởng vào dịp lễ, Tết với mức thưởng cố định 500.000 đồng vào Tết Dương lịch và từ nửa tháng đến một tháng lương cơ bản vào Tết Âm lịch tùy theo kết quả đánh giá hiệu quả làm việc. Các chế độ phúc lợi bắt buộc theo quy định pháp luật như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, nghỉ phép định kỳ và hỗ trợ công tác

đều được thực hiện đầy đủ. Đặc biệt, Công ty còn triển khai các chính sách phúc lợi tự nguyện mang ý nghĩa thiết thực như tổ chức du lịch nhân viên hàng năm, tặng quà sinh nhật, hỗ trợ hiếu hỷ, qua đó thể hiện sự quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động và góp phần củng cố sự gắn kết nội bộ.

Môi trường làm việc và hệ thống cơ sở vật chất đáp ứng tốt yêu cầu tác nghiệp hằng ngày. Bầu không khí làm việc tại Công ty được đánh giá là trẻ trung, năng động và cởi mở, tạo điều kiện thuận lợi để các thành viên thuộc nhiều bộ phận khác nhau dễ dàng trao đổi ý tưởng cũng như phối hợp triển khai công việc. Về cơ sở vật chất, Công ty được trang bị tương đối hoàn chỉnh với hệ thống 16 bộ máy vi tính cùng số lượng ghế ngồi tương ứng, đảm bảo mỗi nhân viên đều có phương tiện làm việc cá nhân riêng biệt. Các thiết bị thiết yếu khác như máy in, điều hòa, điện thoại bàn, kệ đựng hồ sơ và khu vực bàn ghế tiếp khách đều trong tình trạng hoạt động ổn định, chưa ghi nhận trường hợp xuống cấp hay hư hỏng đáng kể, từ đó tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên xử lý công việc nhanh chóng và chính xác.

Tính chất công việc phù hợp với năng lực chuyên môn của nhân viên và mở ra cơ hội phát triển nghề nghiệp đa dạng. Đặc thù của ngành lữ hành với sản phẩm phong phú, đối tượng khách hàng đa dạng và tình huống phát sinh không lặp lại đã tạo ra một môi trường công việc giàu thử thách nhưng cũng đầy hứng thú, giúp nhân viên ở các bộ phận Kinh doanh, Sản phẩm, Marketing và Điều hành đều có thể phát huy được năng lực và sở trường riêng của mình. Đồng thời, sự đa dạng trong nội dung công việc giúp nhân viên liên tục tích lũy kinh nghiệm thực tế và nâng cao kỹ năng chuyên môn. Công ty cũng đã chủ động tổ chức các chương trình đào tạo bám sát đặc thù từng bộ phận, từ kỹ năng tư vấn khách hàng, nghiên cứu thị trường, xây dựng sản phẩm cho đến quy trình điều hành tour và xử lý tình huống thực tế, qua đó hỗ trợ thiết thực cho công việc hằng ngày của người lao động.

Văn hoá tổ chức tích cực với sự hỗ trợ chủ động từ cấp trên và tinh thần đoàn kết cao trong đội ngũ đồng nghiệp. Đội ngũ quản lý tại Công ty được phản ánh là có thái độ cởi mở, sẵn sàng hỗ trợ nhân viên trong quá trình thực hiện công việc và chủ động hướng dẫn, đồng hành cùng nhân viên trong việc tìm kiếm phương án xử lý các tình huống phát sinh. Bên cạnh đó, mỗi bộ phận trong Công ty đều hình thành được phương thức hỗ trợ đồng nghiệp phù hợp với đặc thù công việc, từ việc chia sẻ thông tin khách hàng, kiểm tra nội dung sản phẩm, phối hợp triển khai chiến dịch truyền

thông cho đến cập nhật lịch trình và liên hệ đối tác khi có công việc phát sinh gấp. Tinh thần đồng đội này đã trở thành nguồn lực tâm lý quan trọng giúp nhân viên vượt qua những giai đoạn công việc dồn dập và duy trì được chất lượng phục vụ ổn định. Hợp đồng lao động cùng các quyền lợi cơ bản theo Bộ luật Lao động được Công ty thực hiện đầy đủ cũng tạo được cảm giác yên tâm cơ bản để nhân viên gắn bó và làm việc lâu dài.

Mối quan hệ với khách hàng đã trở thành nguồn động lực nội tại bền vững cho toàn bộ đội ngũ nhân viên. Quá trình tương tác liên tục giữa nhân viên và khách hàng từ khâu tư vấn ban đầu, triển khai chương trình cho đến chăm sóc sau chuyến đi đã tạo điều kiện để nhân viên cảm nhận được giá trị thực tế của công việc mình đang làm. Những phản hồi tích cực từ khách hàng, sự quay trở lại đặt tour của khách quen cùng với các đánh giá tốt trên các kênh truyền thông số đều mang đến cho nhân viên cảm giác hài lòng nghề nghiệp và niềm tự hào về công việc đang đảm nhận. Đây chính là nhân tố có sự đồng thuận cao nhất trong toàn bộ kết quả khảo sát, khi nhân viên ở mọi bộ phận đều xác nhận tác động tích cực rõ rệt của phản hồi từ khách hàng đến tinh thần làm việc, qua đó tạo ra động lực bền vững để họ tiếp tục duy trì và nâng cao chất lượng phục vụ trong mọi điều kiện công việc.

2.5.2. Hạn chế

Bên cạnh những kết quả tích cực đã đạt được, công tác tạo động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế.

Chính sách thưởng theo hiệu quả công việc còn thiếu minh bạch và chưa được phổ biến rõ ràng tới toàn bộ nhân viên. Mặc dù Công ty đã duy trì các khoản thưởng vào dịp lễ, Tết một cách ổn định và có chế độ thưởng theo doanh số hoặc kết quả công việc, nhưng tiêu chí đánh giá cũng như cách thức tính thưởng vẫn chưa được công bố một cách công khai và chi tiết. Sự thiếu minh bạch này đã làm giảm đáng kể tác dụng kích thích vốn có của công cụ thưởng, khiến nhân viên khó định hướng nỗ lực phấn đấu và tạo ra cảm giác chưa công bằng trong nội bộ.

Lộ trình thăng tiến chưa rõ ràng và công tác đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển nghề nghiệp dài hạn của nhân viên. Lộ trình thăng tiến hiện tại thiếu các tiêu chí cụ thể cho từng vị trí công việc, không có khung điều kiện rõ ràng để nhân viên biết mình cần đạt được những yêu cầu gì nhằm được xem xét đề bạt lên vị trí cao hơn như trưởng nhóm, quản lý hay các vị trí điều hành. Tình trạng này khiến

ngay cả những nhân viên đã có thâm niên trên 5 năm cũng chưa hình dung được con đường phát triển nghề nghiệp tiếp theo của mình. Bên cạnh đó, công tác đào tạo dù được Công ty triển khai khá thiết thực với nội dung phù hợp đặc thù từng bộ phận, nhưng vẫn còn ba điểm hạn chế là tần suất tổ chức ở mức trung bình, nội dung chủ yếu phục vụ công việc hiện tại mà chưa cập nhật các xu hướng mới của ngành (đặc biệt trong lĩnh vực marketing), và thiếu vắng các kỹ năng nâng cao mà nhân viên thực sự cần như kỹ năng đàm phán, xử lý khách hàng khó tính hay các buổi chia sẻ kinh nghiệm từ nhân viên lâu năm.

Mức lương và các khoản phụ cấp chưa tương xứng với khối lượng công việc thực tế trong các giai đoạn cao điểm. Mặc dù mức lương cơ bản từ 8 đến 12 triệu đồng đáp ứng được nhu cầu sinh hoạt thiết yếu trong điều kiện công việc bình thường, nhưng khi bước vào giai đoạn cao điểm, sự cân bằng này bị phá vỡ rõ rệt. Nhân viên bộ phận Marketing thường phải đảm nhiệm đồng thời nhiều chiến dịch với khối lượng công việc dồn nén, trong khi nhân viên bộ phận Điều hành phải hỗ trợ khách hàng ngoài giờ làm việc chính thức khi số lượng tour và đoàn khách tăng cao. Các khoản phụ cấp tương ứng cho khối lượng công việc tăng thêm cũng như chế độ hỗ trợ ngoài giờ chưa được Công ty quy định rõ ràng, khiến nhân viên cảm thấy công sức bỏ ra không được đền bù xứng đáng. Ngoài ra, các chế độ phúc lợi hiện tại cũng chưa có sự linh hoạt cần thiết về thời gian nghỉ bù sau những đợt cao điểm để nhân viên có cơ hội phục hồi sức khỏe và tinh thần.

Cơ chế phối hợp nội bộ giữa các bộ phận cùng với chất lượng tương tác từ phía quản lý còn nhiều bất cập, đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm. Thời gian phản hồi giữa các bộ phận có xu hướng kéo dài hơn khi có nhu cầu duyệt nội dung gấp hoặc điều chỉnh chiến dịch sát giờ, việc đồng bộ thông tin giữa các bộ phận chưa thật sự thông suốt khiến nhân viên phải kiểm tra lại nhiều lần để tránh sai sót. Việc phân chia khối lượng công việc giữa các nhân viên trong cùng bộ phận chưa đồng đều dẫn đến tình trạng có người quá tải trong khi người khác lại có quỹ thời gian nhẹ nhàn hơn. Về phía đội ngũ quản lý, thời gian phản hồi từ cấp trên cũng bị kéo dài đáng kể khi khối lượng công việc tăng cao, đồng thời mức độ lắng nghe, chia sẻ và ghi nhận của cấp trên đối với nhân viên đôi lúc chưa đủ sâu sắc để củng cố động lực làm việc lâu dài.

Công tác ghi nhận thành tích và đánh giá hiệu suất công việc còn mang tính khái quát, chưa được cá nhân hóa và chưa phù hợp với đặc thù của từng vị trí. Hệ thống ghi nhận hiện tại chủ yếu xuất hiện sau những kết quả công việc tổng thể như đạt doanh số, hoàn thành sản phẩm hay xử lý tốt đoàn khách, nhưng thiếu hẳn các đánh giá và phản hồi cụ thể sau từng nhiệm vụ riêng lẻ. Công ty cũng chưa có hình thức ghi nhận dành riêng cho những nhân viên duy trì kết quả tốt một cách bền vững theo thời gian, thay vì chỉ ghi nhận theo từng đợt thành tích đơn lẻ. Hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu suất tuy đã dựa trên các yếu tố tương đối khách quan như tiến độ và kết quả công việc, nhưng lại áp dụng chung một khung tiêu chí cho toàn bộ nhân viên mà chưa có sự điều chỉnh phù hợp với đặc thù của từng vị trí, đặc biệt là vị trí Điều hành. Riêng đối với bộ phận Marketing, các chỉ tiêu KPI ngắn hạn về lượt tiếp cận và tương tác đang tạo ra áp lực không nhỏ cho nhân viên khi phải đạt được trong khoảng thời gian rất hạn chế.

Sự ổn định công việc và cảm giác an tâm dài hạn của nhân viên còn chịu nhiều tác động từ tính mùa vụ đặc thù của ngành lữ hành. Mặc dù chính sách hợp đồng lao động và các quyền lợi cơ bản được thực hiện đầy đủ, nhưng hiệu quả công việc và một phần thu nhập của nhân viên vẫn phụ thuộc đáng kể vào tình hình thị trường và lượng khách theo từng mùa. Vào giai đoạn cao điểm, nhân viên phải làm việc với cường độ vượt mức tiêu chuẩn, kéo dài thời gian lao động ngoài giờ chính thức. Ngược lại, vào những thời điểm thị trường du lịch giảm sút, thu nhập của nhân viên cũng bị ảnh hưởng trực tiếp, tạo ra cảm giác bất an về tương lai nghề nghiệp.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 đã đi sâu khảo sát và phân tích thực trạng động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, tập trung vào ba nội dung chính.

Chương đã giới thiệu tổng quan về Công ty bao gồm lịch sử hình thành, tầm nhìn, sứ mệnh, cơ cấu tổ chức, hệ thống sản phẩm dịch vụ và kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2023 - 2025, qua đó cho thấy Công ty đang trong giai đoạn phục hồi và tăng trưởng tích cực sau đại dịch nhưng vẫn đối mặt với một số khó khăn về nhân lực và cạnh tranh thị trường.

Dựa trên phương pháp phỏng vấn sâu 10 nhân viên thuộc bốn bộ phận Kinh doanh, Sản phẩm, Marketing và Điều hành, chương đã phân tích chi tiết thực trạng

động lực làm việc theo chín nhân tố cơ bản đã xác định ở chương 1. Kết quả cho thấy bức tranh tổng thể về động lực làm việc của đội ngũ nhân viên tại Công ty đang ở mức trung bình khá, với sự đan xen giữa các yếu tố tích cực và những hạn chế cần được cải thiện.

Tác giả đã đưa ra đánh giá chung về những ưu điểm và hạn chế trong công tác tạo động lực. Bên cạnh các kết quả tích cực như chính sách lương thưởng và phúc lợi cơ bản được đảm bảo, môi trường làm việc trẻ trung và năng động, văn hoá tổ chức gắn kết với sự hỗ trợ tích cực từ cấp trên, đồng nghiệp và mối quan hệ với khách hàng, công tác tạo động lực vẫn còn tồn tại nhiều bất cập đáng chú ý như sự thiếu minh bạch trong chính sách thưởng, lộ trình thăng tiến chưa rõ ràng, công tác đào tạo chưa đáp ứng nhu cầu phát triển dài hạn, mức lương chưa tương xứng với khối lượng công việc trong giai đoạn cao điểm, cơ chế phản hồi nội bộ còn chậm và hệ thống ghi nhận thành tích còn chung chung.

Những kết quả phân tích và đánh giá thực trạng trong chương 2 chính là cơ sở thực tiễn quan trọng để tác giả đề xuất các giải pháp khả thi nhằm nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng trong chương 3 của khoá luận.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VNTOUR CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

3.1.1. Mục tiêu phát triển

Trên cơ sở định hướng phát triển ngành du lịch Đà Nẵng đến năm 2030 và tầm nhìn năm 2045 với mục tiêu trở thành trung tâm du lịch hàng đầu khu vực Đông Nam Á, Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng xác định mục tiêu chung trong giai đoạn tới là củng cố vị thế của một trong những thương hiệu lữ hành uy tín tại khu vực miền Trung, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh, đồng thời xây dựng đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, gắn bó để đảm bảo sự phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt của ngành du lịch.

Trên cơ sở mục tiêu chung, Công ty đề ra một số mục tiêu cụ thể cần đạt được trong giai đoạn 2026 - 2030, bao gồm:

Về kết quả kinh doanh, duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu ổn định ở mức 12 - 15% mỗi năm, phấn đấu đến năm 2030 đạt mức doanh thu khoảng 55 - 60 tỷ đồng, đồng thời tăng tỷ suất lợi nhuận thông qua việc tối ưu hoá chi phí vận hành và nâng cao hiệu quả quản lý.

Về thị trường khách hàng, mở rộng tổng lượt khách lên khoảng 7.000 - 8.000 lượt mỗi năm, trong đó tăng tỷ trọng khách quốc tế từ mức 19% hiện tại lên 25 - 30% nhằm khai thác tốt hơn tiềm năng của thị trường du lịch quốc tế đang phục hồi mạnh mẽ tại Đà Nẵng.

Về sản phẩm dịch vụ, đa dạng hoá danh mục sản phẩm với việc bổ sung thêm các dòng tour chuyên đề như du lịch MICE, du lịch trải nghiệm văn hoá, du lịch chăm sóc sức khoẻ và du lịch khám phá thiên nhiên, đáp ứng xu hướng tiêu dùng mới của khách du lịch hiện đại.

Về nguồn nhân lực, xây dựng đội ngũ nhân viên có chất lượng cao thông qua việc tuyển dụng bổ sung các vị trí then chốt, đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, cải thiện chính sách đãi ngộ và xây dựng môi trường làm việc tích cực nhằm duy trì tỷ lệ nhân viên gắn bó lâu dài trên 90%.

Về thương hiệu và uy tín, nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu Vntour trên thị trường Đà Nẵng và miền Trung thông qua các hoạt động truyền thông tích hợp, đồng thời duy trì điểm đánh giá trung bình từ 4,5 trên 5 trở lên trên các nền tảng đánh giá trực tuyến uy tín như TripAdvisor, Google Reviews và các trang mạng xã hội.

3.1.2. Phương hướng phát triển

Để hiện thực hoá các mục tiêu nêu trên, Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng xác định một số phương hướng phát triển trọng tâm trong thời gian tới.

Công ty tập trung nghiên cứu và thiết kế các chương trình tour mới mang tính độc đáo, gắn liền với các điểm đến di sản và văn hoá đặc trưng của miền Trung như Hội An, Mỹ Sơn, Huế, Phong Nha. Bên cạnh đó, Công ty chủ trương phát triển các dòng sản phẩm phù hợp với xu hướng du lịch cá nhân hoá, du lịch xanh và du lịch trải nghiệm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Việc liên kết chặt chẽ với các nhà cung cấp dịch vụ uy tín về lưu trú, vận chuyển và ăn uống cũng được đặc biệt chú trọng để đảm bảo tính ổn định về chất lượng và giá cả của các sản phẩm.

Về mở rộng thị trường, Công ty tiếp tục giữ vững thị trường khách nội địa truyền thống, đồng thời đẩy mạnh khai thác thị trường khách quốc tế, đặc biệt là các thị trường trọng điểm như Hàn Quốc, Trung Quốc, Nhật Bản và Đông Nam Á. Để thực hiện được phương hướng này, Công ty sẽ đầu tư nâng cao năng lực ngoại ngữ đa dạng cho đội ngũ nhân viên, mở rộng mạng lưới đối tác quốc tế và tăng cường hiện diện trên các kênh phân phối trực tuyến toàn cầu.

Công ty đẩy mạnh đầu tư vào các nền tảng công nghệ phục vụ kinh doanh và quản lý, bao gồm hệ thống phần mềm quản lý tour, hệ thống chăm sóc khách hàng tự động, công cụ phân tích dữ liệu hành vi khách hàng và các kênh bán hàng trực tuyến hiện đại. Đây là nền tảng quan trọng để Công ty nâng cao hiệu quả vận hành, giảm chi phí trung gian và tạo ra trải nghiệm khách hàng tốt hơn trong thời đại số.

Về phát triển nguồn nhân lực, Công ty xác định đây là phương hướng có tính quyết định đến năng lực cạnh tranh dài hạn. Theo đó, Công ty chủ trương hoàn thiện đồng bộ các chính sách quản trị nhân lực, từ tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, đánh giá thành tích cho đến lộ trình thăng tiến nghề nghiệp, nhằm xây dựng đội ngũ nhân viên không chỉ giỏi chuyên môn mà còn gắn bó lâu dài và có động lực cống hiến cao. Đặc

biệt, Công ty hướng tới xây dựng môi trường làm việc minh bạch, công bằng và có sự ghi nhận xứng đáng đối với những đóng góp của mỗi cá nhân trong tổ chức.

Công ty đẩy mạnh các hoạt động truyền thông tích hợp đa kênh nhằm nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu Vntour trên thị trường. Đồng thời, Công ty chú trọng đến trách nhiệm xã hội thông qua việc triển khai các sản phẩm du lịch có tính bền vững, tôn trọng văn hoá địa phương và đóng góp vào sự phát triển chung của cộng đồng tại các điểm đến.

3.2. Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

3.2.1. Hoàn thiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc

Hiện nay, nhân viên ở các bộ phận đều phản ánh tình trạng không nắm rõ tiêu chí và cách tính thưởng, dẫn đến chính sách thưởng chưa phát huy được tác dụng kích thích vốn có. Để khắc phục, Công ty cần xây dựng và ban hành Quy chế thưởng nội bộ bằng văn bản chính thức, trong đó nêu rõ các trường hợp được thưởng và mức thưởng cụ thể cho từng bộ phận.

Trước hết, mức thưởng cần được thiết kế phù hợp với khả năng tài chính của Công ty Vntour Chi nhánh Đà Nẵng. Với mức lợi nhuận khoảng 3 tỷ đồng năm 2025, tổng ngân sách dành cho thưởng theo hiệu quả công việc nên được duy trì ở mức từ 15 đến 30 triệu đồng mỗi năm, tương đương 0,5 đến 1% lợi nhuận. Mức ngân sách này vừa đảm bảo tạo được động lực kích thích cho nhân viên, vừa không ảnh hưởng đến cân đối tài chính chung của Công ty. Cụ thể, mức thưởng theo hiệu quả công việc cho từng bộ phận được đề xuất như sau:

Bảng 3.1. Đề xuất mức thưởng theo hiệu quả công việc cho từng vị trí

Bộ phận	Tiêu chí thưởng	Mức thưởng
Kinh doanh	Đạt 100% đến dưới 110% chỉ tiêu doanh số tháng	100.000 đồng
	Đạt 110% đến dưới 120% chỉ tiêu doanh số tháng	250.000 đồng
	Đạt từ 120% chỉ tiêu doanh số tháng trở lên	400.000 đồng
	Nhân viên có doanh số cao nhất bộ phận trong tháng	Thưởng thêm 100.000 đồng
Marketing	Chiến dịch truyền thông nhỏ đạt mục tiêu đề ra	100.000 đồng
	Chiến dịch truyền thông lớn đạt mục tiêu đề ra	250.000 đồng

Bộ phận	Tiêu chí thưởng	Mức thưởng
	Chiến dịch vượt mục tiêu trên 30%	400.000 đồng
	Bài viết hoặc video có lượt tương tác vượt trội	50.000 đồng/lần
Sản phẩm	Sản phẩm tour mới đạt từ 30 đoàn khách trong 3 tháng đầu	300.000 đồng
	Sản phẩm tour mới đạt từ 50 đoàn khách trong 3 tháng đầu	500.000 đồng
	Sản phẩm tour mới đạt từ 80 đoàn khách trong 3 tháng đầu	800.000 đồng
Điều hành	Đoàn khách đạt điểm hài lòng từ 4,5/5 trở lên, không khiếu nại	100.000 đồng/đoàn
	Xử lý xuất sắc tình huống phát sinh trong tour	150.000 - 300.000 đồng
	Tháng không phát sinh khiếu nại từ khách	Thưởng thêm 200.000 đồng

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Cách xây dựng mức thưởng trên đảm bảo bốn nguyên tắc quan trọng. Thứ nhất, mức thưởng tương ứng với mức độ đóng góp thực tế của nhân viên, càng đạt kết quả cao thì phần thưởng càng lớn. Thứ hai, tiêu chí thưởng đều có thể đo lường được một cách rõ ràng, tránh tình trạng đánh giá cảm tính. Thứ ba, tổng mức thưởng dự kiến chi trả ước tính khoảng 22 đến 25 triệu đồng mỗi năm, nằm gọn trong ngân sách đã hoạch định, đảm bảo tính bền vững về mặt tài chính cho Công ty. Thứ tư, mỗi bộ phận đều có cơ hội nhận thưởng phù hợp với đặc thù công việc của mình, tránh tình trạng chỉ ưu ái một bộ phận nhất định.

Sau khi ban hành, Quy chế thưởng cần được phổ biến công khai đến toàn bộ nhân viên thông qua văn bản nội bộ, sổ tay nhân viên và buổi họp đầu tháng để mọi người đều nắm rõ. Đồng thời, kết quả xét thưởng hàng tháng và hàng quý cần được công bố minh bạch kèm cách tính chi tiết để nhân viên có thể đối chiếu và biết rõ lý do mình nhận được mức thưởng đó. Sự rõ ràng và công khai này sẽ giúp nhân viên cảm thấy được đối xử công bằng, đồng thời có định hướng cụ thể để phấn đấu trong các tháng tiếp theo.

3.2.2. Xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng

Lộ trình thăng tiến chưa rõ ràng và công tác đào tạo chưa đáp ứng nhu cầu phát triển nghề nghiệp dài hạn là nhóm hạn chế có khả năng tác động trực tiếp đến sự gắn bó của nhân viên với Công ty. Để giải quyết đồng bộ hai vấn đề này, Công ty Vntour Chi nhánh Đà Nẵng cần triển khai hai nhóm giải pháp song song như sau.

Về xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng, Công ty cần xây dựng và công bố Bản đồ lộ trình nghề nghiệp cho từng bộ phận, trong đó mô tả rõ các cấp bậc cùng với yêu cầu cụ thể để nhân viên có thể chủ động định hướng phát triển bản thân. Với quy mô nhân sự 16 người, lộ trình nghề nghiệp tại Chi nhánh nên được thiết kế gồm bốn cấp bậc phù hợp với cơ cấu tổ chức hiện tại, được trình bày cụ thể trong bảng sau:

Bảng 3.2. Đề xuất lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cho nhân viên Công ty

Cấp bậc	Số năm kinh nghiệm	Yêu cầu về kết quả công việc
Nhân viên	0 đến 2 năm	Hoàn thành 100% nhiệm vụ được giao trong 12 tháng liên tục
Chuyên viên	2 đến 4 năm	Đạt từ 100% chỉ tiêu KPI trở lên trong 18 tháng gần nhất, không có sai sót nghiêm trọng
Trưởng nhóm	4 đến 6 năm	Đạt từ 110% chỉ tiêu KPI trở lên trong 24 tháng gần nhất, có ít nhất 2 sáng kiến cải tiến công việc được áp dụng
Trưởng bộ phận	Từ 6 năm trở lên	Đạt từ 120% chỉ tiêu KPI trở lên trong 36 tháng gần nhất, có thành tích lãnh đạo nhóm hiệu quả

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Bên cạnh khung lộ trình tổng thể, Công ty cần tổ chức kỳ đánh giá phát triển nghề nghiệp định kỳ 6 tháng một lần, trong đó cấp trên trực tiếp gặp riêng từng nhân viên để rà soát tiến độ, xác định các kỹ năng cần bổ sung và thống nhất kế hoạch phát triển cho 6 tháng tiếp theo. Việc đánh giá này không chỉ giúp nhân viên nắm rõ vị trí hiện tại của mình trên lộ trình mà còn tạo ra sự gắn kết giữa cá nhân và mục tiêu chung của Công ty.

Về nâng cấp toàn diện chương trình đào tạo, Công ty cần tăng tần suất tổ chức đào tạo từ mức hiện tại lên tối thiểu 3 đến 4 buổi mỗi năm cho mỗi bộ phận, đồng thời đa dạng hoá nội dung theo ba nhóm chính. Nhóm thứ nhất là đào tạo nghiệp vụ cơ bản dành cho nhân viên mới, tập trung vào quy trình làm việc, văn hoá doanh nghiệp và sản phẩm dịch vụ của Công ty. Nhóm thứ hai là đào tạo nâng cao dành cho

nhân viên có kinh nghiệm, đi sâu vào các kỹ năng chuyên môn nâng cao theo từng vị trí. Nhóm thứ ba là đào tạo cập nhật xu hướng mới của ngành, giúp nhân viên không bị tụt hậu so với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường du lịch.

Nội dung đào tạo cần được thiết kế phù hợp với đặc thù của từng bộ phận. Bộ phận Kinh doanh cần bổ sung các khoá đào tạo về kỹ năng đàm phán hợp đồng, kỹ thuật xử lý khách hàng khó tính và phương pháp bán hàng tư vấn theo nhu cầu khách. Bộ phận Marketing cần được cập nhật các xu hướng marketing số mới như ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong sáng tạo nội dung, marketing tích hợp đa nền tảng và phân tích dữ liệu hành vi khách hàng. Bộ phận Sản phẩm cần được trang bị kỹ năng nghiên cứu thị trường chuyên sâu, kỹ thuật khảo sát tuyến điểm và phương pháp định giá sản phẩm tour. Bộ phận Điều hành cần tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm từ những nhân viên có thâm niên về cách xử lý các tình huống khủng hoảng phức tạp trong vận hành tour như sự cố sức khoẻ của khách, thiên tai bất ngờ hay tranh chấp với đối tác.

Về hình thức triển khai, Công ty nên kết hợp linh hoạt giữa đào tạo nội bộ do trưởng các bộ phận và nhân viên có kinh nghiệm đảm trách với đào tạo bên ngoài thông qua việc mời chuyên gia hoặc cử nhân viên tham gia các khoá học chuyên ngành tại các tổ chức uy tín. Đào tạo nội bộ có ưu điểm là tiết kiệm chi phí và sát với thực tế của Công ty, trong khi đào tạo bên ngoài giúp nhân viên tiếp cận với những kiến thức mới mẻ và mạng lưới chuyên môn rộng hơn.

3.2.3. Điều chỉnh cơ chế lương và phụ cấp tương xứng với khối lượng công việc trong giai đoạn cao điểm

Thực trạng cho thấy mức lương cơ bản hiện tại không phù hợp với nhân viên vào giai đoạn cao điểm, đặc biệt với bộ phận Marketing và Điều hành thường xuyên phải làm việc ngoài giờ nhưng các khoản phụ cấp đi kèm chưa được quy định rõ ràng. Để khắc phục tình trạng này, Công ty Vntour Chi nhánh Đà Nẵng cần triển khai đồng bộ ba nhóm giải pháp về phụ cấp cao điểm, chế độ làm thêm giờ và chính sách nghỉ bù.

Phụ cấp cao điểm: Công ty cần xác định rõ các tháng cao điểm trong năm dựa trên đặc thù hoạt động kinh doanh của ngành lữ hành tại Đà Nẵng, cụ thể bao gồm các tháng từ tháng 6 đến tháng 8 (mùa du lịch hè) và từ tháng 11 đến tháng 3 năm sau (mùa khách inbound). Trong các tháng cao điểm này, nhân viên được hưởng khoản phụ cấp cố định theo bộ phận để bù đắp cho khối lượng công việc tăng đột biến. Mức

phụ cấp được thiết kế khác nhau tùy theo mức độ áp lực của từng bộ phận (500.000 - 1.000.000/tháng/nhân viên).

Về chế độ làm thêm giờ: Đối với các trường hợp nhân viên phải làm việc ngoài giờ hành chính, Công ty cần thực hiện đúng quy định của Bộ luật Lao động hiện hành: 150% lương giờ thường cho ngày làm việc thông thường, 200% cho ngày nghỉ cuối tuần và 300% cho các ngày lễ Tết. Quan trọng hơn là Công ty cần công khai cách tính cụ thể đến từng nhân viên thông qua bảng quy đổi lương giờ chi tiết cho từng vị trí. Cụ thể, với mức lương cơ bản dao động từ 8 đến 12 triệu đồng mỗi tháng tương đương lương giờ khoảng 46.000 đến 70.000 đồng (tính theo 22 ngày công và 8 giờ làm việc mỗi ngày), nhân viên sẽ biết được mức thanh toán làm thêm giờ chính xác cho mỗi giờ làm việc ngoài giờ chuẩn. Việc minh bạch hoá cách tính này sẽ chấm dứt tình trạng nhân viên không nắm rõ phụ cấp đi kèm khi phải hỗ trợ công việc ngoài giờ như phản ánh hiện nay.

3.2.4. Cải thiện cơ chế phối hợp nội bộ

Thời gian phản hồi giữa các bộ phận và từ phía cấp trên bị kéo dài đáng kể trong các giai đoạn cao điểm, việc đồng bộ thông tin chưa thật sự thông suốt, đồng thời chất lượng lắng nghe và ghi nhận từ phía quản lý cũng cần được nâng cao. Đây là những vấn đề mang tính hệ thống đòi hỏi Công ty Vntour Chi nhánh Đà Nẵng phải triển khai đồng bộ các giải pháp về quy trình, công cụ làm việc và năng lực quản lý.

Xây dựng quy chế cam kết thời gian phản hồi nội bộ

Công ty cần ban hành Quy chế cam kết thời gian phản hồi nội bộ trong đó quy định cụ thể thời gian phản hồi tối đa cho từng loại yêu cầu công việc, áp dụng đồng bộ cho toàn bộ các bộ phận. Cụ thể, các yêu cầu khẩn cấp như khách thay đổi lịch trình sát giờ khởi hành, đối tác báo thay đổi dịch vụ vào phút chót hay sự cố trong quá trình vận hành tour cần được phản hồi trong vòng 30 phút kể từ khi tiếp nhận. Các yêu cầu công việc thông thường như trao đổi thông tin khách hàng, xác nhận đặt dịch vụ hay phối hợp triển khai cần được phản hồi trong vòng 2 giờ làm việc. Các yêu cầu phê duyệt nội dung truyền thông, duyệt báo giá tour hay phê chuẩn các thay đổi không khẩn cấp cần được phản hồi trong vòng 4 giờ làm việc. Đối với các yêu cầu phức tạp đòi hỏi nghiên cứu kỹ lưỡng, thời gian phản hồi tối đa là 1 ngày làm việc. Mỗi cá nhân và bộ phận cần được giao trách nhiệm rõ ràng trong việc tuân thủ

các cam kết này, đồng thời có cơ chế ghi nhận và xử lý kịp thời các trường hợp vi phạm để đảm bảo tính nghiêm túc của quy chế.

Công ty cần duy trì đều đặn các cuộc họp giao ban đầu tuần với sự tham gia của trưởng các bộ phận, kéo dài khoảng 30 đến 45 phút, nhằm rà soát các nhiệm vụ trọng tâm trong tuần, các điểm phối hợp giữa các bộ phận và các vấn đề tồn đọng cần xử lý sớm. Các bộ phận có khối lượng tương tác cao như Kinh doanh và Điều hành nên duy trì thêm các buổi họp ngắn hằng ngày khoảng 15 phút vào đầu ca làm việc để cập nhật tình hình các đoàn khách trong ngày.

Nâng cao chất lượng tương tác từ phía quản lý

Đội ngũ quản lý đóng vai trò then chốt trong việc duy trì động lực làm việc cho nhân viên, do đó việc nâng cao năng lực lãnh đạo cho các trưởng bộ phận là yêu cầu cấp thiết. Công ty cần tổ chức các khoá đào tạo chuyên đề về kỹ năng lãnh đạo dành cho cấp quản lý mỗi năm. Nội dung đào tạo cần tập trung vào kỹ năng lắng nghe chủ động giúp quản lý thật sự hiểu được nhu cầu và khó khăn của nhân viên, kỹ năng phản hồi mang tính xây dựng giúp nhân viên cải thiện công việc mà không cảm thấy bị chỉ trích, kỹ năng ghi nhận và khích lệ kịp thời giúp nhân viên cảm nhận được giá trị đóng góp của mình, cùng với kỹ năng quản lý thời gian và phân bổ ưu tiên để có thể xử lý hiệu quả khối lượng công việc lớn vào các giai đoạn cao điểm.

Phân bổ khối lượng công việc cân đối giữa các nhân viên

Trưởng các bộ phận cần xây dựng và duy trì bảng phân công công việc trực quan, để theo dõi sát sao khối lượng công việc của từng nhân viên theo thời gian thực. Bảng phân công này giúp trưởng bộ phận nhận diện được kịp thời tình trạng quá tải cục bộ và chủ động điều phối lại công việc giữa các thành viên trong đội, đảm bảo nguyên tắc công bằng và hiệu quả. Đặc biệt trong các giai đoạn cao điểm khi khối lượng công việc tăng, trưởng bộ phận cần có phương án phân bổ lại nhiệm vụ một cách linh hoạt, ưu tiên giao các đầu việc quan trọng cho những nhân viên có năng lực và quỹ thời gian phù hợp, đồng thời chủ động hỗ trợ các nhân viên đang quá tải bằng việc giảm bớt một số đầu việc thứ yếu hoặc tạm thời chuyển giao cho người khác. Cách phân bổ công việc khoa học và minh bạch như vậy không chỉ giảm áp lực cho từng cá nhân mà còn phát huy được tối đa sức mạnh tập thể của toàn bộ đội ngũ.

3.2.5. Đa dạng hoá các hình thức ghi nhận thành tích

Bên cạnh các khoản thưởng tài chính theo hiệu quả công việc đã đề xuất trong mục 3.2.1, Công ty Vntour Chi nhánh Đà Nẵng cần triển khai đa dạng các hình thức ghi nhận mang tính tinh thần để tạo động lực toàn diện cho nhân viên. Cụ thể, hằng tháng có thể tổ chức bình chọn "Nhân viên xuất sắc tháng" cho mỗi bộ phận, đi kèm với bằng khen của Ban Giám đốc và phần thưởng tinh thần như giấy chứng nhận có khung trang trọng để nhân viên có thể trưng bày tại không gian làm việc của mình. Hằng quý nên có danh hiệu "Nhân viên xuất sắc quý" với mức tôn vinh cao hơn, được tuyên dương công khai trong cuộc họp toàn Công ty và hình ảnh được đăng tải trên các kênh truyền thông nội bộ. Hằng năm cần có danh hiệu "Nhân viên tiêu biểu của năm" với phần thưởng có giá trị tương xứng như chuyến du lịch dành cho cá nhân và gia đình, gói chăm sóc sức khoẻ hoặc thiết bị làm việc cao cấp.

Đặc biệt, để giải quyết tình trạng thiếu hình thức ghi nhận đối với những nhân viên duy trì kết quả tốt một cách bền vững, Công ty cần xây dựng danh hiệu "Nhân viên gắn bó" dành riêng cho những người liên tục đạt mức hoàn thành tốt nhiệm vụ trong từ 3 năm trở lên. Bên cạnh đó, các hình thức ghi nhận nhỏ nhưng có ý nghĩa cũng cần được triển khai thường xuyên, chẳng hạn như thư cảm ơn cá nhân từ Ban Giám đốc sau khi nhân viên xử lý xuất sắc một tình huống khó, lời cảm ơn công khai trong các buổi họp định kỳ khi nhân viên có đóng góp đặc biệt cho thành công chung, hay đơn giản là tin nhắn ghi nhận tức thì từ cấp trên ngay sau khi nhân viên hoàn thành tốt một nhiệm vụ quan trọng. Chính sự đa dạng và liên tục của các hình thức ghi nhận như vậy sẽ giúp nhân viên luôn cảm nhận được giá trị đóng góp của bản thân, từ đó duy trì được động lực làm việc bền vững trong dài hạn.

3.2.6. Tăng cường sự ổn định công việc

Mặc dù chính sách hợp đồng lao động và các quyền lợi cơ bản đã được Công ty Vntour Chi nhánh Đà Nẵng thực hiện đầy đủ, nhưng hiệu quả công việc và một phần thu nhập của nhân viên vẫn phụ thuộc đáng kể vào tình hình thị trường và lượng khách theo từng mùa, tạo ra cảm giác bất an về tương lai nghề nghiệp đặc biệt trong các giai đoạn thấp điềm.

Đa dạng hoá sản phẩm để giảm phụ thuộc vào tính mùa vụ

Giải pháp căn cơ nhất để khắc phục tình trạng bất ổn về khối lượng công việc và thu nhập của nhân viên chính là đa dạng hoá danh mục sản phẩm theo hướng giảm

sự phụ thuộc vào mùa vụ truyền thống. Trước hết, Công ty Vntour cần đẩy mạnh phát triển dòng sản phẩm du lịch MICE phục vụ khách doanh nghiệp với các tour kết hợp hội nghị, sự kiện và teambuilding. Đây là dòng sản phẩm có nhu cầu tương đối ổn định quanh năm và thường mang lại giá trị doanh thu cao trên mỗi đoàn khách. Bên cạnh đó, Công ty nên phát triển các tour ngắn ngày từ 1 đến 2 ngày phục vụ khách cuối tuần với điểm đến trong bán kính 200 km từ Đà Nẵng như Bà Nà, Sơn Trà, Hội An, Mỹ Sơn, Cù Lao Chàm, có thể khai thác đều đặn suốt cả năm và phù hợp với nhu cầu giải trí ngắn ngày của khách hàng nội địa cũng như khách công tác.

Ngoài ra, Công ty có thể nghiên cứu phát triển các dòng sản phẩm chuyên đề đang có nhu cầu tăng cao như du lịch chăm sóc sức khỏe kết hợp các điểm đến có nguồn nước khoáng hoặc khu nghỉ dưỡng yên tĩnh, du lịch học tập trải nghiệm dành cho học sinh và sinh viên các trường trên địa bàn miền Trung, du lịch cộng đồng và du lịch trải nghiệm văn hoá địa phương. Các sản phẩm chuyên đề này không chỉ giúp cân bằng dòng khách giữa các mùa mà còn mở rộng được tệp khách hàng mục tiêu, tạo ra nhiều cơ hội việc làm ổn định hơn cho đội ngũ nhân viên xuyên suốt cả năm.

Xây dựng cơ chế thu nhập ổn định cho nhân viên xuyên suốt năm

Bên cạnh việc đa dạng hoá sản phẩm, Công ty cần xây dựng cơ chế thu nhập có tính ổn định cao hơn cho nhân viên. Trước hết, cần đảm bảo phần lương cứng được duy trì ở mức đủ trang trải các nhu cầu sinh hoạt thiết yếu trong cả mùa cao điểm lẫn mùa thấp điểm, không để nhân viên rơi vào tình trạng thu nhập bấp bênh khi lượng khách giảm sút. Đối với các khoản thưởng và phụ cấp gắn với hiệu quả kinh doanh, Công ty có thể nghiên cứu áp dụng cơ chế bình quân hoá theo năm, trong đó tổng thưởng và phụ cấp của nhân viên được tính trên kết quả cả năm rồi chia đều theo các tháng, thay vì chỉ tập trung vào các tháng cao điểm. Cách làm này giúp nhân viên có nguồn thu nhập ổn định hơn và tránh tình trạng có những tháng thu nhập rất cao xen lẫn những tháng quá thấp.

Công ty nên cân nhắc thành lập Quỹ dự phòng nội bộ với mức trích lập khoảng 2 đến 3% lợi nhuận hằng năm để hỗ trợ nhân viên trong các giai đoạn thị trường gặp khó khăn bất thường như dịch bệnh, thiên tai hay biến động kinh tế nghiêm trọng. Quỹ dự phòng này sẽ là điểm tựa tài chính giúp Công ty duy trì được mức thu nhập tối thiểu cho nhân viên trong các tình huống bất khả kháng, từ đó củng cố niềm tin và sự gắn bó của họ với tổ chức trong dài hạn.

Tận dụng mùa thấp điểm để phát triển nội lực thay vì cắt giảm nhân sự

Một trong những lo lắng lớn nhất của nhân viên ngành lễ hành chính là nguy cơ bị cắt giảm hoặc nghỉ không lương trong mùa thấp điểm. Để giải toả nỗi lo này và đồng thời tận dụng được nguồn nhân lực sẵn có, Công ty cần xây dựng kế hoạch hoạt động chủ động cho các giai đoạn thấp điểm. Cụ thể, đây là thời điểm thích hợp để tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ chuyên sâu, các buổi chia sẻ kinh nghiệm giữa các bộ phận, các khoá học nâng cao ngoại ngữ và kỹ năng mềm cho nhân viên. Mùa thấp điểm cũng là cơ hội tốt để Công ty cử các nhóm nhân viên đi khảo sát tuyến điểm mới, đánh giá lại chất lượng đối tác hiện có và tìm kiếm các đối tác mới, qua đó chuẩn bị kỹ lưỡng cho mùa cao điểm tiếp theo.

Công ty có thể giao cho nhân viên các dự án nghiên cứu phát triển sản phẩm mới, nghiên cứu thị trường khách hàng mục tiêu hoặc cải tiến quy trình vận hành nội bộ. Việc giao các dự án có ý nghĩa và mang tính phát triển như vậy không chỉ giúp duy trì được công việc và thu nhập cho nhân viên mà còn tạo ra giá trị thực tế cho Công ty, đồng thời giúp nhân viên cảm nhận được mình vẫn đang đóng góp ý nghĩa trong cả những giai đoạn thị trường khó khăn.

Truyền thông minh bạch và xây dựng văn hoá gắn kết lâu dài

Yếu tố quan trọng để củng cố cảm giác an tâm dài hạn của nhân viên chính là sự minh bạch trong truyền thông nội bộ từ phía Ban lãnh đạo. Ban Giám đốc cần duy trì việc chia sẻ thường xuyên với toàn thể nhân viên về tình hình kinh doanh hiện tại, các thách thức đang gặp phải, định hướng phát triển trong trung và dài hạn cũng như các kế hoạch ứng phó trong từng kịch bản thị trường khác nhau. Việc tổ chức buổi gặp mặt toàn thể nhân viên mỗi quý một lần để Ban Giám đốc trực tiếp chia sẻ và lắng nghe ý kiến nhân viên là một hình thức rất hiệu quả để tạo dựng niềm tin chung. Khi nhân viên hiểu rõ được bức tranh tổng thể về Công ty và cảm nhận được mình là một phần quan trọng trong định hướng phát triển chung, họ sẽ yên tâm gắn bó lâu dài thay vì lo lắng về những bất ổn trước mắt.

Song song với truyền thông minh bạch, Công ty cần tiếp tục duy trì và phát triển các hoạt động văn hoá nội bộ giúp xây dựng tinh thần đoàn kết và sự gắn bó giữa các thành viên trong tổ chức. Bên cạnh chuyên du lịch nhân viên hằng năm đã có, Công ty có thể tổ chức thêm các hoạt động teambuilding ngắn ngày sau mỗi mùa cao điểm, các buổi sinh nhật chung cho nhân viên có sinh nhật trong tháng, các sự

kiện kỷ niệm thâm niên gắn bó của nhân viên với Công ty (5 năm, 10 năm), cùng với các hoạt động cộng đồng có sự tham gia của toàn thể nhân viên. Chính những hoạt động mang tính nhân văn này sẽ giúp xây dựng một văn hoá doanh nghiệp gắn kết và bền vững, qua đó tạo ra một môi trường làm việc mà ở đó mỗi nhân viên đều cảm thấy được trân trọng, được lắng nghe và muốn gắn bó lâu dài.

Tiểu kết chương 3

Chương 3 đã trình bày các giải pháp cụ thể và khả thi nhằm nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng, tập trung vào hai nội dung chính.

Chương 3 đã xác định mục tiêu và phương hướng phát triển của Công ty trong giai đoạn 2026 - 2030, làm cơ sở định hướng để các giải pháp được đề xuất gắn liền với chiến lược phát triển tổng thể của Công ty.

Chương 3 đã đề xuất sáu nhóm giải pháp cụ thể và đồng bộ, bao gồm hoàn thiện chính sách thưởng theo hướng minh bạch, xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng và nâng cấp chương trình đào tạo, điều chỉnh cơ chế lương và phụ cấp trong giai đoạn cao điểm, cải thiện cơ chế phối hợp nội bộ và chất lượng tương tác từ phía quản lý, hoàn thiện hệ thống ghi nhận thành tích và đánh giá hiệu suất theo hướng cá nhân hoá, cùng với tăng cường sự ổn định công việc và xây dựng cảm giác an tâm dài hạn cho nhân viên. Các giải pháp được thiết kế bám sát thực trạng của Công ty và đảm bảo tính khả thi về mặt tài chính cũng như nguồn lực triển khai.

Việc triển khai đồng bộ các giải pháp được đề xuất sẽ góp phần xây dựng một môi trường làm việc minh bạch, công bằng và mang tính phát triển, tạo nền tảng cho sự gắn bó lâu dài của đội ngũ nhân viên và sự phát triển bền vững của Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh ngành lữ hành tại Đà Nẵng nói riêng đang phát triển mạnh mẽ, nguồn nhân lực trở thành yếu tố cốt lõi quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp lữ hành. Với đặc thù sản phẩm dịch vụ mang tính vô hình, tổng hợp và phụ thuộc lớn vào yếu tố con người trong toàn bộ quy trình tạo giá trị, việc xây dựng và duy trì động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên không chỉ là một yêu cầu cấp thiết về mặt quản trị mà còn là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp lữ hành tồn tại và phát triển trong dài hạn. Xuất phát từ thực tế đó, khoá luận đã tập trung nghiên cứu vấn đề động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng và đã đạt được những kết quả cơ bản như sau.

Về *mặt lý luận*, khoá luận đã hệ thống hoá những vấn đề cơ bản về doanh nghiệp lữ hành, nguồn nhân lực và động lực làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành. Tác giả đã đưa ra khái niệm động lực làm việc và tạo động lực làm việc phù hợp với đặc thù ngành lữ hành, đồng thời xác định chín nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, làm khung tham chiếu cho phân tích thực trạng ở chương 2.

Về *mặt thực tiễn*, thông qua phương pháp phỏng vấn sâu 10 nhân viên thuộc bốn bộ phận Kinh doanh, Sản phẩm, Marketing và Điều hành, khoá luận đã phân tích chi tiết thực trạng động lực làm việc tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng theo chín nhân tố đã xác định. Kết quả cho thấy động lực làm việc của đội ngũ nhân viên đang ở mức trung bình khá, với sự đan xen giữa các điểm sáng như chính sách phúc lợi cơ bản đầy đủ, môi trường làm việc trẻ trung và năng động, văn hoá tổ chức gắn kết cùng với mối quan hệ tích cực với khách hàng, và các hạn chế đáng kể như sự thiếu minh bạch trong chính sách thưởng, lộ trình thăng tiến chưa rõ ràng, mức lương chưa tương xứng với khối lượng công việc trong giai đoạn cao điểm, cơ chế phối hợp nội bộ còn chậm cùng với hệ thống ghi nhận thành tích chưa được cá nhân hoá.

Về *mặt giải pháp*, trên cơ sở thực trạng đã phân tích, khoá luận đã đề xuất sáu nhóm giải pháp cụ thể và đồng bộ nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên tại Công ty, bao gồm hoàn thiện chính sách thưởng theo hiệu quả công việc, xây dựng lộ trình thăng tiến và nâng cấp chương trình đào tạo, điều chỉnh cơ chế lương và phụ cấp trong giai đoạn cao điểm, cải thiện cơ chế phối hợp nội bộ và chất lượng tương

tác từ phía quản lý, hoàn thiện hệ thống ghi nhận thành tích và đánh giá hiệu suất, cùng với tăng cường sự ổn định công việc và cảm giác an tâm dài hạn cho nhân viên.

Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và nguồn lực nghiên cứu, khoá luận vẫn còn một số hạn chế nhất định. Quy mô mẫu phỏng vấn sâu mới chỉ dừng lại ở 10 nhân viên trong phạm vi Chi nhánh Đà Nẵng, chưa thể phản ánh toàn diện thực trạng động lực làm việc trên phạm vi toàn hệ thống Vntour. Bên cạnh đó, các giải pháp được đề xuất tuy mang tính khả thi cao nhưng cần có thêm thời gian triển khai thực tế để đánh giá đầy đủ hiệu quả mang lại. Đây cũng là những hướng mà tác giả mong muốn được tiếp tục mở rộng và hoàn thiện trong các nghiên cứu tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bùi Anh Tuấn, & Phạm Thúy Hương. (2013). *Hành vi tổ chức*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Bùi Anh Tuấn. (2011). *Hành vi tổ chức*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Holloway, J. C. (2002). *The business of tourism* (6th ed.). Pearson Education.
- Nguyễn Hữu Thân. (2010). *Quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
- Nguyễn Văn Điềm, & Nguyễn Ngọc Quân. (2010). *Quản trị nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Văn Mạnh, & Phạm Hồng Chương. (2006). *Quản trị kinh doanh lễ hành*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Văn Sơn. (2012). *Quản trị học*. Nhà xuất bản Phương Đông.
- Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2017). *Luật Du lịch số 09/2017/QH14*. NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
- Trần Kim Dung. (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- Trần Văn Thông. (2005). *Tổng quan du lịch*. NXB Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
- UNWTO. (2007). *A practical guide to tourism destination management*. World Tourism Organization.

PHỤ LỤC

Phiếu phỏng vấn nhân viên

PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU NHÂN VIÊN

Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng

Kính chào Anh/Chị,

Em tên là Phan Thị Ngọc Mai, sinh viên Khoa Du lịch, Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng. Em đang thực hiện khóa luận tốt nghiệp với đề tài: ***"Nâng cao động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Vntour Chi nhánh Đà Nẵng"***.

Nhằm thu thập thông tin phục vụ quá trình nghiên cứu, em thực hiện phỏng vấn sâu để lắng nghe ý kiến trực tiếp từ Anh/Chị, những người đang làm việc tại Công ty nhằm hiểu rõ hơn về thực trạng động lực làm việc, từ đó đưa ra các nhận định chính xác và đề xuất giải pháp phù hợp.

Mọi thông tin Anh/Chị cung cấp đều được bảo mật tuyệt đối và chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu khoa học. Xin trân trọng cảm ơn!

PHẦN 1. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Họ và tên (có thể để trống)	
Giới tính	
Vị trí công việc hiện tại	
Thời gian làm việc tại Công ty	

PHẦN 2. NỘI DUNG PHỎNG VẤN

Câu 1. Anh/Chị đánh giá như thế nào về mức lương hiện tại so với khối lượng và tính chất công việc mà Anh/Chị đang đảm nhận tại Công ty?

Câu 2. Chính sách thưởng tại Công ty có được công bố rõ ràng và thực hiện công bằng không? Anh/Chị có hài lòng với các khoản thưởng mình nhận được không?

Câu 3. Ngoài lương và thưởng, các chế độ phúc lợi như bảo hiểm, chế độ nghỉ phép, hỗ trợ công tác... có đáp ứng được kỳ vọng của Anh/Chị không? Anh/Chị mong muốn điều chỉnh điều gì?

Câu 4. Anh/Chị nhận xét như thế nào về môi trường và điều kiện làm việc hiện tại tại công ty? Cơ sở vật chất, trang thiết bị có đáp ứng được yêu cầu công việc không?

Câu 5. Khi phát sinh các vấn đề về điều kiện làm việc, Công ty có xử lý kịp thời và hiệu quả không? Anh/Chị có đề xuất gì để cải thiện điều kiện làm việc hiện tại?

Câu 6. Lộ trình thăng tiến tại Công ty có rõ ràng và minh bạch không? Anh/Chị có cảm thấy mình có cơ hội phát triển nghề nghiệp lâu dài tại đây không?

Câu 7. Công ty có tổ chức các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn cho nhân viên không? Nếu có, Anh/Chị đánh giá như thế nào về chất lượng và tần suất của các chương trình đó?

Câu 8. Công việc hiện tại có phù hợp với năng lực và mong muốn của Anh/Chị không? Anh/Chị có cảm thấy công việc đủ thú vị và thách thức để duy trì động lực không?

Câu 9. Anh/Chị có cảm thấy vị trí công việc của mình tại Công ty ổn định và được đảm bảo không? Tính mùa vụ trong ngành lữ hành hoặc các yếu tố bên ngoài như dịch bệnh, biến động kinh tế... có ảnh hưởng đến cảm giác an toàn trong công việc của Anh/Chị không?

Câu 10. Chính sách hợp đồng lao động và chế độ đảm bảo việc làm tại công ty có tạo cho Anh/Chị sự yên tâm để làm việc lâu dài không?

Câu 11. Anh/Chị có cảm thấy những đóng góp và nỗ lực của mình được cấp trên ghi nhận đúng mức không? Hình thức ghi nhận tại công ty hiện nay có tạo được động lực cho Anh/Chị không?

Câu 12. Theo Anh/Chị, tiêu chí đánh giá hiệu suất làm việc tại công ty có công bằng và khách quan không? Anh/Chị mong muốn điều chỉnh điều gì trong công tác đánh giá nhân viên?

Câu 13. Mối quan hệ với cấp trên có ảnh hưởng đến động lực làm việc của Anh/Chị không? Anh/Chị có cảm thấy được lắng nghe, hỗ trợ và tôn trọng trong công việc không?

Câu 14. Anh/Chị đánh giá như thế nào về tinh thần đoàn kết và sự phối hợp giữa các nhân viên trong Công ty? Điều này có ảnh hưởng đến động lực làm việc của Anh/Chị không?

Câu 15. Những phản hồi tích cực từ khách hàng có tác động như thế nào đến tinh thần làm việc của Anh/Chị? Điều này có thúc đẩy Anh/Chị làm việc tốt hơn không?

Câu 16. Anh/Chị cảm thấy điều gì là động lực chính giúp Anh/Chị duy trì công việc ở Công ty?

Câu 17. Theo Anh/Chị, Công ty cần cải thiện điều gì để nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên?

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia buổi phỏng vấn.

Kính chúc Anh/Chị sức khỏe và thành công trong công việc!