

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN BÁN
HÀNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC SCD**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: NGUYỄN THỊ THỦY

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030307

KHÓA HỌC: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2025

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN BÁN
HÀNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC SCD**

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Lê Thị Quỳnh Anh

Sinh viên thực hiện: Nguyễn Thị Thủy

Mã số sinh viên: 2154030307

Khóa học: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 5 năm 2025

Đà Nẵng, ngày 20 tháng 5 năm 2025

GIAO NHIỆM VỤ KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2024 – 2025

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên: Nguyễn Thị Thủy
- Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo: Đại học
- Khóa học: 2021 – 2025

2. Tên đề tài khoá luận tốt nghiệp

“GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN BÁN HÀNG Ở
CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC SCD”

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

4. Các bảng biểu

5. Các bộ hướng dẫn

- ThS. Lê Thị Quỳnh Anh

6. Ngày giao nhiệm vụ thực hiện Khoá luận tốt nghiệp

- 16/02/2025

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khoá luận

- 12/05/2025

Giảng viên hướng dẫn

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lí do chọn đề tài

Một tổ chức chỉ có thể đạt được nhiều năng suất cao khi những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phù thuộc vào cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên. Khi người lao động cảm thấy những nhu cầu của mình được đáp ứng sẽ tạo tâm lý thúc đẩy người lao động làm việc hăng say, công hiến hơn. Ngược lại nếu không có động lực thì hoạt động lao động khó đạt được mục tiêu, người lao động trở nên thụ động, mà không có sự sáng tạo hay cố gắng phấn đấu trong lao động. Do đó người quản lý cần phải tạo động lực thúc đẩy tính sáng tạo và năng lực làm việc của nhân viên. Để làm được điều đó, người quản lý phải biết khai thác những nguồn lực của con người, những nhu cầu, sở thích, đam mê, lòng nhiệt tình, ... tất cả những điều đó tạo nên một động lực lớn trong lao động. Khi khai thác người lao động nhà quản lý đạt được những mục tiêu sau:

Một là giữ chân nhân sự giỏi, giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Hai là nâng cao sự hài lòng, gắn bó và cam kết của nhân viên.

Ba là giảm thời gian, chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới.

Bốn là tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Công ty SCD Group là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bất động sản, nơi nhân lực đóng vai trò cốt lõi quyết định sự thành công và phát triển bền vững. Tuy nhiên, việc thu hút nhân sự chất lượng đã là một thách thức, nhưng làm sao để giữ chân và tạo động lực cho đội ngũ nhân viên làm việc lâu dài, nhiệt huyết với công việc lại càng là một bài toán khó. Hiện nay số lượng nhân viên bán hàng đang có xu hướng giảm, những nhân viên có năng lực ngày càng chiếm tỉ trọng nhỏ trong công ty. Xuất phát từ thực tế đó, em quyết định chọn đề tài: **“GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN BÁN HÀNG Ở CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC SCD”**, với mục tiêu nghiên cứu và đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm gia tăng động lực làm việc, giúp đội ngũ nhân viên không chỉ gắn bó lâu dài mà còn nâng cao năng suất, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến nâng cao động lực thúc đẩy người lao động.

- Phân tích thực trạng việc nâng cao động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng tại Công ty SCD GROUP.

- Đề xuất một số giải pháp tạo động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng tại Công ty SCD GROUP.

3. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Là những vấn đề lý luận, thực tiễn liên quan đến việc tạo

- động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng

- Phạm vi nghiên cứu: Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD Đà Nẵng

- Thời gian: Giai đoạn 2022 - 2025

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp quan sát.

- Phương pháp tổng hợp.

- Phương pháp thống kê và thống kê phân tích.

- Phương pháp khảo sát điều tra.

Phương pháp so sánh.

5. Kết cấu khóa luận:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực cho người lao động trực tiếp trong các tổ chức kinh doanh.

Chương 2: Thực trạng công tác về tạo động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng ở Công ty Cổ phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD Group trong thời gian qua.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng ở Công ty Cổ phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD.

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin chân thành cảm ơn đến Ban giám hiệu và các thầy cô của Khoa Kinh tế đã truyền đạt kiến thức và kinh nghiệm của mình đã tạo điều kiện tốt nhất để em thực hiện khoá luận tốt nghiệp.

Em xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến cô Lê Thị Quỳnh Anh, là giảng viên hướng dẫn người đồng hành cùng em trong khoá luận tốt nghiệp, đã dành thời gian hướng dẫn tận tình để em có thể hoàn thiện bài báo cáo tốt nghiệp của mình. Cảm ơn và biết ơn cô đã hỗ trợ em trong thời gian qua.

Bên cạnh đó, em cảm thấy biết ơn đến quý Công ty Cổ Phần Tập đoàn Địa Ốc SCD đã cho em có cơ hội thực tập, tiếp cận thực tế, học hỏi thêm được nhiều kiến thức và kinh nghiệm thực tế. Quá trình tiếp xúc trực tiếp tại môi trường doanh nghiệp cũng giúp em hiểu rõ hơn về lĩnh vực mà mình đang nghiên cứu và áp dụng và kiến thức thực tiễn.

Mặc dù đã cố gắng hoàn thiện bài khoá luận tốt nhất có thể, tuy nhiên bản thân em vẫn còn nhiều hạn chế về kiến thức và thiếu kinh nghiệm thực tiễn nên khoá luận khó tránh thiếu sót. Kính mong các thầy cô trong Hội đồng bảo vệ chia sẻ và góp ý để bài báo cáo được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn tất cả những người đã đồng hành và hỗ trợ tôi trong hành trình vừa qua lời cảm ơn chân thành và tốt đẹp nhất.

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TRONG CÁC TỔ CHỨC KINH DOANH	1
1.1. CÁC KHÁI NIỆM VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	1
1.1.1. Nhu cầu	1
1.1.2. Động lực lao động	1
1.1.3. Tạo động lực lao động	2
1.1.4. Mối quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích, tạo động lực và sự hài lòng của nhân viên.	2
1.2. CÁC HỌC THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	3
1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow	3
1.2.2. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg	4
1.2.3. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams	5
1.2.4. Thuyết ERG	6
1.2.5. Học thuyết kì vọng của Victor.h.Vroom.	7
1.2.6. Học thuyết tăng cường tích cực của B. F. Skinner	8
1.2.7. Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu của David Mc Clelland	8
1.2.8. Học thuyết Richard Hakman &Greg Oldman	9
1.2.9. Ứng dụng các học thuyết và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp	10
1.3. CÁC NHÂN TỐ THỨC ĐẨY TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN ..	11
1.3.1. Các yếu tố tạo động lực tài chính	11
1.3.2. Các yếu tố tạo động lực phi tài chính	13
1.3.3. Một số yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực	16
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TY SCD GROUP VÀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN BÁN HÀNG	19
2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY	19
2.1.1 Giới thiệu	19
2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển	20
2.1.3 Lĩnh vực kinh doanh	20
2.1.4 Tầm nhìn và sứ mệnh của công ty	21
2.1.5. Cơ cấu tổ chức của công ty SCD Group	22

2.1.6 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận	22
2.2. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY SCD	24
2.2.1 Môi trường vĩ mô	24
2.2.2 Môi trường vi mô	29
2.3. CÁC NGUỒN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	36
2.3.1. Cơ sở vật chất	36
2.3.2 Nguồn nhân lực	38
2.3.3. Tình hình tài chính	40
2.4. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN BÁN HÀNG	45
2.4.1. Tình hình chung của hoạt động tạo động lực tại Công Ty SCD GROUP trong những năm vừa qua.	45
2.4.2 Thực trạng về hoạt động tạo động lực cho nhân viên kinh doanh tại Công ty SCD Group.	48
2.4.3. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty	71
2.4.4. Hạn chế và nguyên nhân.	72
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY SCD GROUP	76
3.1. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUAN ĐIỂM TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY SCD GROUP	76
3.1.1. Chiến lược phát triển của công ty	76
3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực	77
3.1.3. Quan điểm tạo động lực lao động của công ty	77
3.2. CÁC GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY SCD GROUP	78
3.2.1. Hoàn thiện chính sách tạo động lực thông qua yếu tố tài chính.	78
3.2.2. Hoàn thiện chính sách tạo động lực thông qua yếu tố phi tài chính	81

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Chỉ số tăng trưởng GDP và tỷ lệ lạm phát 2022 - 2024	24
Bảng 2.2: Đối thủ của Công Ty SCD Group	31
Bảng 2.3: Cơ sở vật chất của công ty SCD Group	37
Bảng 2.4: Cơ cấu nhân lực công ty SCD giai đoạn 2023-2024 (ĐVT: người)	38
Bảng 2.5. Bảng cân đối kế toán của Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD	41
Bảng 2.6: Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Cổ Phần Địa Ốc SCD Group	43
Bảng 2.7: Cơ cấu nhân lực công ty SCD giai đoạn 2023-2024 (ĐVT: người)	45
Bảng 2.8. Bảng thống kê lao động của công ty SCD GROUP qua các năm	47
Bảng 2.9: Bảng mẫu chấm công của người lao động tại Công ty SCD Group	51
Bảng 2.10: Bảng lương mẫu 1 nhân viên lao động của Công ty	52
Bảng 2.11: Mức lương cơ bản qua các năm của công ty SCD Group	52
Bảng 2.12: Chi phí khám sức khỏe định kỳ Công ty SCD Group	59
Bảng 2.13: Các khoản phúc lợi	59
Bảng 2.14: Đề xuất bảng lập kế hoạch hàng tuần cho nhân viên kinh doanh	81

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Tháp nhu cầu Maslow	4
Hình 2.1. Logo Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD	19
Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công Ty Cổ Phần Địa Ốc SCD	22
Hình 2.3: Dự án Tiên Sơn Shophouse Đà Nẵng	33
Hình 2.4: Dự án Mía Center Point Đà Nẵng	34
Hình 2.5: Dự án Sam Tower Đà Nẵng	34
Hình 2.6: Dự án Sun Symphony Residen Đà Nẵng	35
Hình 2.7: Dự án FPT Plaza 3 Đà Nẵng	35
Hình 2.8: Nhóm cộng tác viên của Công ty SCD GROUP	46
Hình 2.9: Các hoạt động nội bộ tại Công ty SCD GROUP	48
Hình 2.10: Chương trình thưởng nóng tại công ty SCD GROUP	55
Hình 2.11: Hình ảnh buổi đào tạo nhân viên SCD	65
Hình 2.12: Các cuộc thi nội bộ của công ty SCD GROUP	69
Hình 3.1. Tác giả đề xuất hình thức khen thưởng cho nhân viên kinh doanh	80

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TRONG CÁC TỔ CHỨC KINH DOANH

1.1. CÁC KHÁI NIỆM VỀ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.1.1. Nhu cầu

“ Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người; là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển.”

Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng, gắn liền với sự phát triển kinh tế và xã hội. Nhìn chung, nhu cầu này được chia thành hai nhóm chính: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

Nhu cầu vật chất là nhu cầu cơ bản, đảm bảo người lao động có thể duy trì cuộc sống và làm việc hiệu quả. Chúng bao gồm mức lương, thưởng, chế độ phúc lợi, điều kiện làm việc an toàn, và cơ hội tăng thu nhập. Khi nhu cầu vật chất được đáp ứng đầy đủ, người lao động sẽ có tinh thần ổn định và tập trung hơn vào công việc.

Nhu cầu tinh thần như được công nhận, có cơ hội phát triển bản thân, làm việc trong môi trường thoải mái và duy trì mối quan hệ tốt với đồng nghiệp. Những nhu cầu này tuy khó định lượng nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực làm việc và gắn kết với tổ chức.

1.1.2. Động lực lao động

“ Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức.”

“ Động lực ám chỉ những nỗ lực cả bên trong lẫn bên ngoài của một con người có tác dụng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động xác định.”

Con người làm việc đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cho cuộc sống cá nhân. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mong muốn khác nhau.. Nhà quản trị cần có những tác động khác nhau đến mỗi người lao động. Động lực mạnh sẽ thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, đạt hiệu quả cao và ngược lại.

Như vậy, động lực xuất phát từ bản thân của mỗi con người. Khi con người ở những vị trí khác nhau, với những đặc điểm tâm lý khác nhau sẽ có những mục tiêu mong

muốn khác nhau. Chính vì những đặc điểm này nên động lực của mỗi con người là khác nhau, vì vậy nhà quản lý cần có những tác động khác nhau đến mỗi người lao động.

1.1.3. Tạo động lực lao động

“ Tạo động lực được hiểu là hệ thống các các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc.”

Hay “ Tạo động lực làm việc có thể hiểu là quá trình truyền năng, khơi gợi và kích thích người lao động phát huy những nội lực và nỗ lực để dành lấy những mục tiêu đề ra một con đường nhất định.”

Tạo động lực làm việc giúp người lao động làm việc với nhiều nỗ lực, cố gắng, cường độ làm việc cao, có mục đích định hướng trong hoàn thành mục tiêu, đồng thời họ luôn luôn thấy hài lòng với công việc và có ý thức phát triển hoàn thiện bản thân. Tạo động lực làm việc giúp tổ chức sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả, gia tăng hiệu suất làm việc của mỗi tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Nhà quản trị có phương pháp tạo động lực làm việc sẽ thu hút, giữ chân nhân viên, tạo nên một lực lượng lao động ổn định và nâng cao vị thế, uy tín của tổ chức trên thị trường lao động cũng như trong xã hội, đem lại sự sáng tạo trong tổ chức, giảm thiểu những vấn đề có tác động tiêu cực nảy sinh trong hoạt động của tổ chức.

1.1.4. Mối quan hệ giữa nhu cầu và lợi ích, tạo động lực và sự hài lòng của nhân viên.

Nhu cầu và lợi ích có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, không có nhu cầu thì không có lợi ích. Khi nhu cầu xuất hiện, con người con người sẽ có hành động để thỏa mãn nhu cầu và kết quả của hành động đó là con người nhìn thấy lợi ích mà họ sẽ có được. Lợi ích mà họ có được - chính là động lực quan trọng thúc đẩy người lao động làm việc. Lợi ích càng lớn thì động lực thúc đẩy con người hành động càng mạnh và ngược lại lợi ích càng bé thì động lực sẽ yếu đi thậm chí bị triệt tiêu.

Do đó, nhu cầu của con người được tạo ra động cơ lao động song chính là lợi ích của họ mới là động lực trực tiếp thúc đẩy họ làm việc hăng say và có hiệu quả cao, chỉ khi có nhu cầu, có sự mong ước về điều gì đó con người mới có ý muốn hành động đạt

được nó và đạt được như thế nào, lợi ích ra sao mới tạo động lực thúc đẩy họ hành động một cách có hiệu quả.

1.2. CÁC HỌC THUYẾT VỀ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NGƯỜI LAO ĐỘNG.

1.2.1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại cơ bản và sắp xếp chúng theo thứ bậc tùy theo mức độ quan trọng của chúng.

- Nhu cầu sinh lý: Đây là những nhu cầu cơ bản nhất của con người bao gồm: thức ăn, nước uống, không khí... Trong tổ chức vấn đề này được phản ánh thông qua sự thỏa mãn nhu cầu về nhiệt độ, không khí nơi làm việc và tiền lương để duy trì cuộc sống của nhân viên.

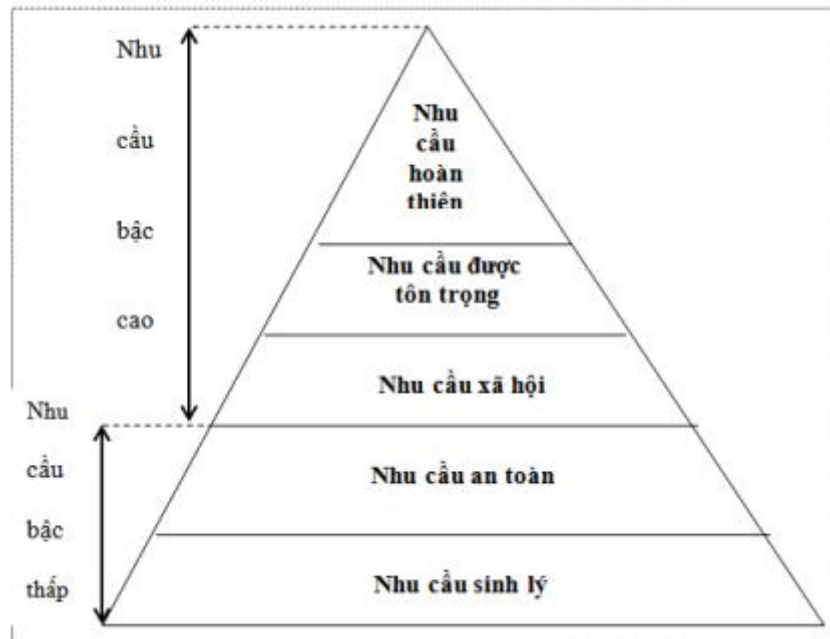
- Nhu cầu an toàn: Đây là những nhu cầu cần được an toàn cả về vật chất và tinh thần, không có bất cứ một đe dọa nào, không có bạo lực và được sống trong xã hội có trật tự. Trong tổ chức nhu cầu này được phản ánh qua sự an toàn trong công việc, an toàn nghề nghiệp, tài sản...

- Nhu cầu quan hệ xã hội: Nhu cầu này phản ánh mong muốn được thừa nhận bởi người khác trong xã hội mong muốn có tình bạn, được tham gia vào nhóm hoạt động, và được yêu thương. Trong tổ chức, những nhu cầu này được thể hiện qua mong muốn có quan hệ tốt với các đồng nghiệp, với những thành viên trong cùng nhóm và với nhà quản trị,..

- Nhu cầu được tôn trọng: Nhu cầu này thể hiện qua mong muốn có nhiều hình ảnh tốt đẹp, sự quan tâm, sự thừa nhận và sự đánh giá cao từ người khác. Trong một tổ chức những nhu cầu này phản ánh sự nỗ lực để có được sự thừa nhận, sự nâng cao ý thức trách nhiệm, địa vị cao hơn và sự thừa nhận về những đóng góp cho tổ chức.

- Nhu cầu tự hoàn thiện: Cấp độ cao nhất là nhu cầu biểu lộ và phát triển khả năng của cá nhân, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa hay là nhu cầu sáng tạo. Theo Maslow, đó là hệ thống nhu cầu chung của con người, trong đó, các nhu cầu sinh lý là các nhu cầu mang tính vật chất, là các nhu cầu bậc thấp nhất và tối thiểu nhất của con người. Còn các nhu cầu khác là những nhu cầu bậc cao hơn và tùy vào mức độ quan trọng khác nhau của chúng đối

với con người mà chúng được sắp xếp theo thứ tự khác nhau theo một hình tháp gọi là tháp nhu cầu Maslow



Hình 1.1: Tháp nhu cầu Maslow

Tuy nhiên, Maslow khẳng định rằng các cá nhân khác nhau thì có những nhu cầu rất khác nhau và do đó có thể được thỏa mãn bởi những phương tiện và những cách thức khác nhau. Đồng thời, về nguyên tắc, các nhu cầu ở bậc thấp hơn phải được thỏa mãn trước khi con người được khuyến khích để thỏa mãn các nhu cầu ở bậc cao hơn.

1.2.2. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố của F.Herzberg

Đây là học thuyết về tạo động lực dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn của con người trong công việc. Theo F Herzberg, các yếu tố đó được chia ra làm hai nhóm:

- Các yếu tố thúc đẩy (nguồn gốc của sự thỏa mãn trong công việc)
- Các yếu tố duy trì (nguồn gốc của sự không thỏa mãn trong công việc)

Theo Herzberg, cần đảm bảo các yếu tố duy trì để không gây ra sự bất mãn, chán nản thờ ơ đối với công việc và đảm bảo các yếu tố động viên để tạo nên sự thỏa mãn, sự hưng phấn hơn trong quá trình làm việc.

Các yếu tố duy trì	Các yếu tố thúc đẩy
Liên quan đến quan hệ giữa cá nhân và tổ chức bối cảnh làm việc hoặc phạm vi công việc	Liên quan đến tính chất công việc, nội dung công việc và những phần thưởng
- Phương pháp giám sát - Hệ thống phân phối thu nhập - Quan hệ với đồng nghiệp - Điều kiện làm việc - Chính sách của công ty - Địa vị - Quan hệ giữa các cá nhân	- Sự thách thức chính công việc - Cơ hội thăng tiến - Ý nghĩa của các thành tựu - Sự nhận dạng khi công việc được thực hiện - Ý nghĩa của các trách nhiệm

Những yếu tố làm thỏa mãn người lao động khác với những nhóm yếu tố gây nên sự bất mãn của họ. Vì vậy các nhà quản trị không thể mong đợi có những sự thỏa mãn của con người lao động bằng cách đơn giản là xóa bỏ các nguyên nhân gây nên sự bất mãn.

Muốn thực sự động viên được nhân viên đòi hỏi nhà quản trị phải thực hiện đúng các yếu tố duy trì để không gây ra sự bất mãn, đồng thời thực hiện đúng các yếu tố động viên để tạo ra sự thỏa mãn.

1.2.3. Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams

Thuyết công bằng cho rằng con người được khuyến khích tìm kiếm sự công bằng xã hội trong các phần thưởng mà họ kỳ vọng đối với thành tích. Nếu con người nhận được sự đãi ngộ công bằng với người khác trong cùng một mức đóng góp, họ sẽ tin rằng họ được đối xử công bằng. Con người đánh giá sự công bằng qua tỷ lệ giữa sự đóng góp vào công việc và kết quả nhận được. Những đóng góp vào công việc bao gồm trình độ, kinh nghiệm, sự nỗ lực và kỹ năng và kết quả nhận được bao gồm việc trả lương, sự công nhận, lợi ích, sự thăng tiến. Tỷ lệ giữa sự đóng góp vào công việc và kết quả nhận được có thể được so sánh với người khác trong cùng một nhóm làm việc hoặc là mức trung bình của nhóm. Công bằng sẽ luôn tồn tại khi nào tỷ lệ giữa kết

quả nhận được và sự đóng góp của mình ngang bằng với tỉ giữa kết quả nhận được và sự đóng góp của người khác làm cùng một công việc.

Nhà quản trị hiểu là nhân viên tự đánh giá sự công bằng trong phần thưởng của họ so với phần thưởng của người khác. Một sự tăng lương hay sự thăng tiến cũng sẽ không có hiệu quả kích thích nếu nó đưa đến cảm nhận có sự không công bằng so với người khác. Bên cạnh đó, khi đưa ra một quyết định quan trọng các nhà lãnh đạo thường chú ý nhiều hơn đến suy nghĩ và nguyện vọng của đội ngũ nhân viên mới hơn là đối với những nhân viên cũ của mình. Những nhân viên làm việc đã lâu cảm thấy ít vui vẻ và phấn khích. Nhiều nhân viên bắt đầu ít cố gắng và nỗ lực trong công việc của mình. Họ không còn sẵn sàng làm việc vì đã cảm nhận được sự không công bằng. Sự không công bằng từ thế đến lực cho nhân viên và đôi khi làm cho họ không thể chịu đựng được. Họ thường cố gắng thay đổi những thói quen làm việc của mình, thay đổi hệ thống hoặc bỏ việc. Mà vậy, các nhà quản trị thông minh luôn cố gắng duy trì sự cân bằng về quyền lợi để thúc đẩy nhân viên của họ.

1.2.4. Thuyết ERG

Phân tích những hạn chế về tính thực tiễn của thuyết phân cấp các nhu cầu của A. Maslow, Clayton Alderfer đã tiến hành sắp xếp lại các loại nhu cầu theo ba nhóm:

- Nhu cầu tồn tại (Existence needs): Đây là những nhu cầu đòi hỏi một cuộc sống về vật chất đầy đủ.
- Nhu cầu quan hệ (Relatedness needs): Nhu cầu này được thỏa mãn khi được quan hệ với những người khác.
- Nhu cầu phát triển (Growth needs): Nhu cầu này tập trung vào việc phát huy những tiềm năng của con người và mong muốn cho sự phát triển cá nhân cũng như nâng cao năng lực làm việc.

Nghiên cứu của Clayton Alderfer đưa ra nhận định tích cực hơn so với Maslow, cho rằng con người cùng một lúc có thể theo đuổi nhiều nhu cầu chứ không phải chỉ một loại nhu cầu như Maslow đã đề cập. Trình tự thỏa mãn các nhu cầu không nhất thiết đi từ thấp đến cao theo thứ tự trong bậc thang nhu cầu trên. Hơn thế nữa, khi một nhu cầu nào đó bị cản trở, con người thường có xu hướng dồn nỗ lực sang việc thỏa mãn những nhu cầu khác. Ví dụ khi nhu cầu tồn tại chưa được đáp ứng, con người sẽ dồn nỗ lực của mình theo đuổi nhu cầu quan hệ và nhu cầu phát triển. Điều này giải

thích hiện tượng khi cuộc sống khó khăn con người có xu hướng gắn bó với nhau hơn và họ dồn nỗ lực đầu tư cho tương lai nhiều hơn

1.2.5. Học thuyết kì vọng của Victor.h.Vroom.

Mặc dù học thuyết này cũng gặp phải sự chỉ trích và phê phán, nhưng cho đến nay học thuyết này giải thích toàn diện nhất về động lực. Về căn bản, học thuyết kỳ vọng cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Vì vậy, lý thuyết này bao gồm ba biến số sau đây:

- Tính hấp dẫn: Tầm quan trọng mà cá nhân đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm tàng có thể đạt được trong công việc. Biến số này xem xét các nhu cầu không được thỏa mãn của cá nhân.
- Mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng: Mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn.
- Mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả: Khả năng một cá nhân nhận thức được rằng bỏ ra một nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả.

Mặc dù lý thuyết này nghe có vẻ rất phức tạp, song thực sự hình dung ra nó không phải là khó khăn. Liệu một người có mong muốn làm việc tại bất kỳ một thời điểm nhất định nào hay không phụ thuộc vào các mục tiêu cụ thể và nhận thức của người đó về sự đáng giá tương đối của hoạt động như là một con đường để đạt tới các mục tiêu này.

Thuyết kì vọng không chỉ xác định nhu cầu riêng biệt hoặc phần thưởng mà còn thiết lập sự tồn tại của chúng và sự khác biệt đối với mỗi cá nhân. Một nhân viên có thể muốn được thăng tiến với trách nhiệm cao hơn và một số khác có thể khát vọng cao cho mối quan hệ tốt đẹp với các đồng nghiệp.

Các nhà quản trị có thể sử dụng những quy tắc của thuyết kỳ vọng trong việc thiết kế hệ thống động viên cho việc xác định đầu ra mong muốn của tổ chức và đem lại cho mỗi người những phần thưởng như nhau. Bí quyết để thành công ở đây là thiết kế một hệ thống, như vậy phù hợp với khả năng và nhu cầu của nhân viên.

1.2.6. Học thuyết tăng cường tích cực của B. F. Skinner

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B. F. Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu.

Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

1.2.7. Lý thuyết thúc đẩy theo nhu cầu của David Mc Clelland

David McClelland và những người khác đã đề ra ba động cơ hay nhu cầu chủ yếu tại nơi làm việc:

- ✓ Nhu cầu về thành tích (nách): Động cơ để trội hơn, để đạt được thành tích xét theo một loạt các tiêu chuẩn, để phấn đấu thành công.
- ✓ Nhu cầu về quyền lực (now): Nhu cầu làm gây ảnh hưởng tới hành vi và cách ứng xử của người khác, mong muốn người khác làm theo ý mình.
- ✓ Nhu cầu về hòa nhập (nAff): Sự mong muốn có được các mối quan hệ thân thiện và gần gũi giữa người với người.

Một số người có động cơ thúc đẩy để thành công, nhưng họ lại đang phấn đấu để có được thành tích cá nhân chứ không phải là phần thưởng của sự thành công. Họ có mong muốn làm một cái gì đó tốt hơn hay hiệu quả hơn so với khi nó được làm trước đó. Động cơ này là nhu cầu về thành tích. Từ nghiên cứu trong lĩnh vực nhu cầu về thành tích, Mc Clelland đã phát hiện thấy rằng những người đạt được thành tích cao thường khác với những người khác ở chỗ họ mong muốn làm mọi thứ tốt hơn. Họ tìm kiếm những cơ hội mà trong đó họ có thể có trách nhiệm cá nhân đối với việc tìm ra giải pháp cho các vấn đề, nhận được sự phản hồi nhanh chóng và rõ ràng về kết quả hoạt động của họ và họ đặt ra các mục tiêu có độ khó vừa phải. Họ thích giải quyết

một vấn đề khó và chấp nhận trách nhiệm cá nhân đối với sự thành bại hơn là để mặc kết quả cho những người khác có dịp làm và hành động.

1.2.8. Học thuyết Richard Hackman &Greg Oldman

Richard Hackman &Greg Oldman phát triển lý thuyết về động lực nội tại hay động cơ thúc đẩy theo cách tiếp cận chủ yếu liên quan đến kết cấu công việc. Mô hình Hackman và Oldham đề xuất 5 yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc của con người:

Đa dạng kỹ năng (Skill Variety)

Đa dạng kỹ năng đề cập đến mức độ công việc yêu cầu sử dụng nhiều kỹ năng và năng lực khác nhau của người lao động. Một công việc có đa dạng kỹ năng sẽ tạo cảm giác thử thách và phát triển bản thân hơn so với một công việc đơn điệu và lặp đi lặp lại.

Tính định danh công việc (Task Identity)

Tính định danh công việc đề cập đến mức độ công việc yêu cầu người lao động hoàn thành một phần công việc toàn bộ, từ đầu đến cuối. Khi người lao động cảm thấy họ đóng góp vào một kết quả cuối cùng, họ sẽ cảm thấy công việc có ý nghĩa hơn.

Ý nghĩa của công việc (Task Significance)

Ý nghĩa của công việc đề cập đến mức độ công việc có ảnh hưởng hoặc tác động đến cuộc sống hay công việc của người khác, cả trong tổ chức và bên ngoài. Khi nhận thức được ý nghĩa của công việc, người lao động sẽ cảm thấy công việc của họ có giá trị và có ý nghĩa hơn.

Tự chủ (Autonomy)

Tự chủ đề cập đến mức độ công việc cho phép người lao động có quyền tự quyết và độc lập trong việc lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát quá trình hoàn thành công việc. Khi người lao động có nhiều tự chủ, họ sẽ cảm thấy được tin tưởng và có trách nhiệm hơn với công việc của mình.

Phản hồi từ công việc (Feedback)

Phản hồi từ công việc đề cập đến mức độ công việc cung cấp thông tin trực tiếp và rõ ràng về hiệu quả thực hiện công việc của người lao động. Khi người lao động nhận được phản hồi rõ ràng về kết quả của công việc, họ sẽ biết được họ đang làm tốt hay cần cải thiện ở đâu.

Mô hình Hackman và Oldham là một công cụ hữu ích giúp các tổ chức thiết kế và cải thiện công việc để tạo động lực và thỏa mãn cho người lao động. Việc áp dụng mô hình này mang lại những lợi ích sau:

- ✓ Tăng động lực làm việc
- ✓ Cải thiện hiệu quả công việc
- ✓ Giảm tỷ lệ nghỉ việc và vắng mặt
- ✓ Phát triển nguồn nhân lực
- ✓ Cải thiện môi trường làm việc
- ✓ Nâng cao năng suất và hiệu quả tổ chức

Như vậy, việc áp dụng mô hình Hackman và Oldham mang lại lợi ích không chỉ cho người lao động mà còn cho cả tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động chung.

1.2.9. Ứng dụng các học thuyết và tạo động lực lao động trong doanh nghiệp

Để tạo động lực làm việc cho người lao động, nhà quản trị cần nghiên cứu các thuyết động viên và chọn lọc để vận dụng phù hợp trong từng tình huống cụ thể. Một số vấn đề sau đây cần được lưu ý:

- Đầu tư những điều kiện vật chất cần thiết để người lao động có thể làm việc với năng suất cao (văn phòng thông thoáng, trang bị đủ các phương tiện để làm việc...)
- Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, quan tâm, chia sẻ trong công việc và cuộc sống, để công ty thực sự là ngôi nhà thứ hai của người lao động
- Nghiên cứu để nhận biết các nhu cầu của nhân viên và quan tâm tạo điều kiện giúp họ thỏa mãn
- Tạo sự gắn bó, yêu thích công việc ở người lao động thông qua
 - + Phân công công việc hợp lý, công bằng
 - + Luân chuyển công việc và mở rộng công việc
 - + Thú vị hóa công việc
 - Đánh giá kịp thời những thành tích của nhân viên và khen thưởng hợp lý
 - Tạo cơ hội cho người lao động được tham gia
 - + Trao đổi về mục tiêu và những quyết định phát triển tổ chức
 - + Phát triển nhóm tự quản, nhóm chất lượng
 - Sử dụng các kỹ thuật hỗ trợ

- + Lịch làm việc năng động
- + Kì nghỉ chung để tạo sự gắn bó
- + Sinh hoạt tập thể như văn nghệ, thể thao, câu lạc bộ sáng tạo...

1.3. CÁC NHÂN TỐ THÚC ĐẨY TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN

1.3.1. Các yếu tố tạo động lực tài chính

Tiền lương

Theo Bộ Luật Lao động, tại Điều 90, “*Tiền lương là khoản tiền mà người sử dụng lao động trả cho người lao động để thực hiện công việc theo thỏa thuận.*”

Tiền lương là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Thực tế trong các doanh nghiệp ở nước ta hiện nay tiền lương là mối quan tâm hàng đầu và là động lực làm việc của người lao động. Do đó nó phải được sử dụng như một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích người lao động. Khả năng kiếm được tiền lương cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức.

Tiền thưởng

Tiền thưởng và phần thưởng là một loại kích thích vật chất có tác dụng tích cực đối với người lao động, ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc.

Tiền thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc của người lao động. Vận dụng học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, doanh nghiệp cần phải làm cho người lao động hiểu, nhận thức rõ được mối quan hệ nỗ lực – thành tích – kết quả/phần thưởng để tạo ra động lực cho người lao động được hiệu quả.

Vì vậy mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ làm việc. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Các nhà quản lý cần phát triển các hành vi tốt bằng việc thừa nhận các thành tích tốt và thưởng tương xứng cho kết quả đó. Khi xây dựng quy chế khen thưởng và đánh giá khen thưởng cần phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự

công bằng cho mỗi người lao động. Doanh nghiệp cần áp dụng các hình thức thưởng thông qua việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Phụ cấp

Phụ cấp có thể hiểu là khoản tiền bù đắp các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong mức lương theo công việc hoặc chức danh của thang lương, bảng lương. Ngoài ra, phụ cấp còn có thể là các khoản bổ sung khác như tiền ăn ca, tiền xăng xe, tiền điện thoại,...

Ngày nay phụ cấp được đưa ra cho tùy NLĐ khác nhau và công việc khác nhau nhưng nhìn chung những loại phụ cấp này đều tạo ra động lực cho NLĐ giúp họ cảm thấy mình được quan tâm và được nhận sự đối xử công tâm.

Bảo hiểm, Phúc lợi

Trong hầu hết các tổ chức, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, bảo hiểm và các lợi ích khác cho NLĐ. Những chương trình đó được gọi là phúc lợi cho NLĐ bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà NLĐ nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp. Tổ chức phải chi phí để cung cấp các phúc lợi nhưng NLĐ luôn nhận được dưới dạng gián tiếp.

“ Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.”

Nó có tác dụng động viên người lao động yên tâm hơn với công việc của mình. Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, do đó sẽ làm tăng động lực làm việc của người lao động. Trong hệ thống nhu cầu của Maslow, phúc lợi nhằm thỏa mãn nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn. Do đó các doanh nghiệp biết vận dụng và khai thác tốt các chính sách phúc lợi sẽ có tác động động viên người lao động trong công việc, đặc biệt là các phúc lợi tự nguyện có hiệu quả nâng cao động lực lao động.

1.3.2. Các yếu tố tạo động lực phi tài chính

✓ Bản thân công việc

Bản thân công việc là một trong những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hứng thú, cam kết và động lực làm việc của người lao động. Khi người lao động được giao thực hiện công việc phù hợp với chuyên môn, năng lực và sở thích cá nhân, họ sẽ cảm thấy thoải mái, chủ động và có xu hướng gắn bó lâu dài với tổ chức. Tùy vào tính cách và sở trường của mỗi người, mức độ phù hợp với công việc cũng khác nhau. Có người yêu thích sự linh hoạt, năng động, thích di chuyển và giao tiếp rộng rãi, cũng có người phù hợp với công việc ổn định, thiên về quản lý, hành chính hay phân tích dữ liệu. Việc phân công công việc phù hợp không chỉ giúp cá nhân phát huy tối đa năng lực mà còn nâng cao hiệu quả chung của tổ chức.

Tính hấp dẫn của công việc là một khái niệm khá rộng, đối với người lao động nó không chỉ là một công việc như mong muốn mà nó còn là sự kiểm soát đối với công việc, sự ủng hộ của lãnh đạo trong quá trình làm việc, những phần thưởng, trợ cấp đối với công việc... Tất cả những vấn đề này có tác dụng tạo động lực cho người lao động trong quá trình làm việc. Khi người lao động nhận được công việc phù hợp với khả năng, sở trường của họ thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc của họ một cách tối đa dù những điều kiện dù bình thường nhất. Nhà quản trị cần dựa vào những đặc điểm tâm lý cá nhân, tính cách của người lao động để sắp xếp công việc cho phù hợp với họ. Những công việc có tính thách thức sẽ là động cơ tốt cho người lao động. Người lao động trong doanh nghiệp sẽ cảm thấy thoải mái, thoải mái hơn khi chính sách doanh nghiệp như lương, thưởng, trợ cấp, phúc lợi phù hợp với nhu cầu của họ.

Ví dụ khi xem xét hệ thống phân phối thu nhập ta phải chú ý đến nhu cầu công việc. Cấp độ kỹ năng của cá nhân và những tiêu chuẩn phân phối trong cộng đồng, từ đó sẽ tạo ra được sự công bằng trong công việc và trong doanh nghiệp. Tuy nhiên không phải nhu cầu vật chất tồn tại ở tất cả mọi người lao động, có người thích tiền nhưng có người lại không phải là như vậy có thể nhu cầu của họ sẽ là sự tự do trong công việc, muốn được đi nhiều... vì vậy nhà quản lý phải dựa vào đặc điểm của mỗi cá nhân để thiết kế lên một công việc phù hợp nhất.

✓ **Cơ hội thăng tiến thăng tiến**

Học thuyết F.Herzberg đã chỉ ra rằng nhóm các yếu tố then chốt để tạo ra động lực và sự thỏa mãn của người lao động bao gồm: sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản chất bên trong những công việc, trách nhiệm lao động và sự thăng tiến. Như vậy, thăng tiến chính là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực của người lao động.

Với góc độ người lao động, “ *Thăng tiến có nghĩa là được nhận công việc tốt hơn, trách nhiệm cũng cao hơn.* ”

Vì vậy, thăng tiến là yếu tố gián tiếp tác động đến động lực lao động. Có thể nói, đa phần người lao động đều có khao khát tìm kiếm cơ hội thăng tiến phát triển trong nghề nghiệp vì sự thăng tiến chính là cách để khẳng định vị thế trong doanh nghiệp và trước đồng nghiệp, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động, đặc biệt đối với người lao động trẻ tuổi, tài năng. Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến vào những vị trí làm việc có chức vụ cao hơn, với quyền hạn và trách nhiệm lớn hơn có tác động khuyến khích người lao động vì điều đó không chỉ thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của chính mình.

✓ **Mối quan hệ trong tổ chức**

Trong môi trường doanh nghiệp, động lực lao động đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất, chất lượng công việc và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Nhiều yếu tố có thể tác động đến động lực làm việc, trong đó, mối quan hệ trong công việc giữa lãnh đạo và nhân viên, cũng như giữa các nhân viên với nhau, được xem là yếu tố then chốt. Một môi trường làm việc có sự gắn kết tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên phát huy hết khả năng, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Mối quan hệ giữa ban lãnh đạo và người lao động

Lãnh đạo không chỉ đóng vai trò định hướng chiến lược mà còn là người truyền cảm hứng và tạo động lực cho nhân viên. Khi nhân viên có mối quan hệ tốt với lãnh đạo, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng, lắng nghe và có cơ hội phát triển, từ đó thúc đẩy họ cống hiến nhiều hơn. Ngược lại, mối quan hệ kém có thể dẫn đến sự mất kết nối, giảm động lực và tăng nguy cơ nghỉ việc.

Mối quan giữa các nhân viên

Mối quan hệ giữa các nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc hiệu quả. Một tập thể đoàn kết, nơi nhân viên có thể tin tưởng và hỗ trợ nhau, sẽ giúp tạo động lực làm việc, nâng cao tinh thần hợp tác và tăng hiệu suất lao động. Ngược lại, nếu nhân viên không có sự kết nối hoặc thường xuyên xảy ra xung đột, hiệu quả công việc sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực.

✓ **Điều kiện môi trường làm việc**

Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, vì vậy có ảnh hưởng lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Từ đó họ sẽ được mức thù lao cao, do đó sẽ tạo ra động lực cho họ làm việc.

Tổ chức cũng cần có kế hoạch đảm bảo việc làm cho người lao động. Khi có việc làm đầy đủ thì người lao động sẽ có được thu nhập ổn định, tạo ra niềm vui, niềm phấn khởi cho cá nhân và tập thể lao động. Nếu công việc không ổn định lại thiếu việc làm thì thu nhập cũng không ổn định làm cho người lao động không yên tâm với công việc, không hứng thú với công việc như vậy đã làm giảm hiệu quả của tạo động lực lao động.

Tổ chức cần xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham gia dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, trao đổi, học hỏi các kiến thức, kinh nghiệm người khác, chia sẻ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức, với đồng nghiệp, yêu thích công việc hơn, làm việc với tinh thần thoải mái, do đó sẽ có tác động làm việc.

✓ **Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động được đào tạo, có năng lực, có trình độ cao thì sẽ tiếp cận nhanh

với sự thay đổi của môi trường, nhanh chóng xác định được mục tiêu và thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn.

Thông qua đào tạo, người lao động sẽ có thêm kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc, nên sẽ góp phần nâng cao số lượng và chất lượng sản phẩm, từ đó nâng cao mức thu nhập của chính họ do đó sẽ tạo động lực làm việc.

Tổ chức cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động. Ngoài ra có thể tạo điều kiện cho người lao động học tập thông qua việc hỗ trợ kinh phí, bố trí thời gian làm việc linh hoạt.

Đặc biệt là phải quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức, kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Giải quyết tốt các vấn đề này là cơ sở quan trọng để thỏa mãn nhu cầu của người lao động và nhu cầu của doanh nghiệp.

1.3.3. Một số yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực

****Yếu tố về người lao động:***

Xét về yếu tố của người lao động thì ta thấy được rằng là nó là một yếu tố quan trọng nhất đối với người lao động trong tạo động lực làm việc cho người lao động Ta có thể hiểu là khi mà người lao động không muốn làm việc mà tất cả các yếu tố khác đều tốt thì ta cũng không thể có kết quả lao động tốt được Nó phụ thuộc vào mục đích và nhu cầu về cuộc sống của người lao động nếu mà một người không có một mục đích sống rõ ràng thì cũng không thể nào mà họ có thể có được một động lực làm việc tốt được, hai là một người nếu mà không có nhu cầu về cuộc sống cao thì động lực để thôi thúc họ làm việc thì cũng nhỏ, do đó mà cần phải căn cứ và bên trong bản thân người lao động thì ta mới có thể nắm được động lực làm việc của người lao động.

Điều này nó còn phụ thuộc vào yếu tố về thái độ của người lao động đối với công việc của tổ chức khi mà người lao động muốn gắn bó với tổ chức thì người lao động mới có thể hăng say làm việc được và đạt được kết quả cao.

Trình độ, năng lực của người lao động cũng có một ảnh hưởng lớn tới động lực. Vì khi mà người lao động có đầy đủ năng lực và tự tin thì họ mới có thể hoàn thành tốt công việc được giao phó, cái thứ hai là khi mà họ không đủ năng lực thì họ không thể

nào có thể làm được công việc được giao. Hoặc nếu mà có hoàn thành thì cũng rất vất vả và không có thể thuận lợi hoàn thành được.

Một điều nữa cần phải nhắc tới chính là việc đối với mỗi người lao động khác nhau thì có một động lực làm việc riêng không phải là người lao động nào cũng giống với người lao động nào, vì mỗi người có một nhu cầu về cuộc sống là không giống nhau do đó nó ảnh hưởng tới động lực làm việc của mỗi người cũng là khác nhau, những người mà có nhu cầu cao thì động lực làm việc của họ là rất lớn để đáp ứng nhu cầu của bản thân và ngược lại.

***Yếu tố về công việc:**

Đây cũng là một yếu tố cơ bản để có thể làm cho động lực của người lao động biến đổi, nếu mà người lao động được đặt vào một công việc phù hợp, người lao động yêu thích thì mới có thể làm cho người lao động nỗ lực hết mình để có thể hoàn thành được công việc được giao phó, và nó đạt được một kết quả tốt nhất. Chúng ta thấy rằng khi mà người lao động cảm thấy chán nản với công việc thì chắc chắn một điều rằng là công việc mà họ đang làm không thể nào có được một kết quả tốt được. Do đó người quản lý cần phải xem xét xem mức độ phù hợp của người lao động với công việc và người lao động có hứng thú với công việc này hay không.

***Yếu tố thuộc về tổ chức:**

Người lao động nằm bên trong một tổ chức, do đó khi mà giữa người lao động và tổ chức không có được một sự thống nhất thì họ không thể nào có thể nỗ lực hết mình được. Vì khi đó nó có xảy ra mâu thuẫn lợi ích giữa người lao động với tổ chức. Hai là môi trường làm việc bên trong tổ chức có thật sự tốt và kích thích người lao động làm việc hay không hay là nó có sự kìm hãm ức chế người lao động làm việc. Mỗi quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên cũng là một yếu tố rất quan trọng, nếu mà trong một tổ chức mà người lãnh đạo thân thiện với người lao động thì ta có thể thấy rằng người lao động thấy được rằng mình được coi trọng và họ nỗ lực làm việc đây nó chính là sự hưng phấn trong làm việc của người lao động. Hội tụ của nhiều yếu tố tốt để có thể kích thích người lao động làm việc tốt nhất.

Điều kiện làm việc nó ảnh hưởng rất lớn đến người lao động khi mà điều kiện làm việc không đảm bảo về mặt không khí, nhiệt độ, tiếng ồn, và mức độ ô nhiễm... Ảnh hưởng rất lớn đến người lao động. Khi mà điều kiện lao động không đảm bảo thì nó

dẫn đến việc là gây ức chế thần kinh của người lao động làm giảm năng suất và hiệu quả lao động. Chính vì thế mà các nhà quản lý phải tạo ra một môi trường làm việc tốt để người lao động có thể hết mình làm việc và có năng suất và hiệu quả là cao nhất.

Qua đây ta thấy động lực của người lao động chịu tác động của hàng loạt các yếu tố khác nhau do vậy mà khi tạo động lực cho người lao động chúng ta cần phải quan tâm và theo sát các yếu tố đó thì ta mới có thể đạt được mục đích là tạo được động lực cho người lao động.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TY SCD GROUP VÀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY

2.1.1 Giới thiệu

CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN ĐỊA ỐC SCD (SCD GROUP) là doanh nghiệp chuyên về lĩnh vực đầu tư, phát triển và phân phối dự án bất động sản đa dạng phân khúc. Với phương châm “Success Creates Development – Thành công của bạn là sự phát triển của chúng ta”, trải qua quá trình hình thành và phát triển, SCD GROUP không ngừng nỗ lực, cải tiến và kiến tạo cho thị trường những sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm chất lượng. Sau nhiều năm tiên phong, SCD GROUP tự hào là một trong những doanh nghiệp bất động sản hàng đầu khu vực miền Trung.

- Tên công ty : Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD
- Hotline : 0943 243 243
- Trụ sở chính : Tòa nhà 06 Xô Viết Nghệ Tĩnh, Hải Châu, Đà Nẵng
- Website : <https://scdgroup.vn/>
- Email : hotro@scdgroup.vn _



Hình 2.1. Logo Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

- **Lịch sử hình thành:**

- Công ty cổ phần tập đoàn Địa Ốc SCD là công ty trẻ với số lượng nhân viên ban đầu còn chưa nhiều. Nhờ có hướng đi đúng đắn, hợp lý việc kinh doanh công ty ngày càng phát triển.
- Là một công ty thuộc lĩnh vực kinh doanh Bất động sản, công ty đã chọn một hướng đi mới: Tập trung vào các dự án căn hộ cao cấp, Shophouse khối để do nhận thấy khả năng sinh lời rất cao, đầu tư sẽ đem lại lợi nhuận cao cho khách hàng.
- Qua nhiều năm hoạt động, SCD GROUP đã xây dựng được uy tín và thương hiệu lớn trong ngành bất động sản. Sự chuyên nghiệp, sáng tạo và cam kết với chất lượng đã giúp công ty thu hút được nhiều khách hàng và đối tác tin tưởng.

- **Quá trình phát triển:**

- 4/2019: Thành lập SCD GROUP, tiên phong xây dựng mô hình bất động sản chuyên nghiệp với những giải pháp kinh doanh hiện đại.
- 2020: Khẳng định vị thế thương hiệu SCD GROUP trên thị trường bất động sản khu vực.
- 2021: Trở thành TOP 10 thương hiệu bất động sản tiêu biểu Việt Nam 2021 khu vực miền Trung.
- 2022: Chính thức ra mắt công ty thành viên SCD Realty là đơn vị phân phối bất động sản thuộc SCD Group.
- 2023: SCD GROUP tiếp tục mở rộng danh mục dự án và tăng cường hợp tác với các đối tác chiến lược để nâng cao chất lượng sản phẩm.
- 2024: SCD GROUP đạt được những thành công đáng kể trong lĩnh vực bất động sản tại Đà Nẵng. Công ty chú trọng xây dựng uy tín thương hiệu và tạo dựng mối quan hệ tốt với khách hàng.

2.1.3 Lĩnh vực kinh doanh

- SCD GROUP là doanh nghiệp chuyên về lĩnh vực đầu tư, phát triển và phân phối dự án bất động sản đa dạng phân khúc.

2.1.4 Tầm nhìn và sứ mệnh của công ty

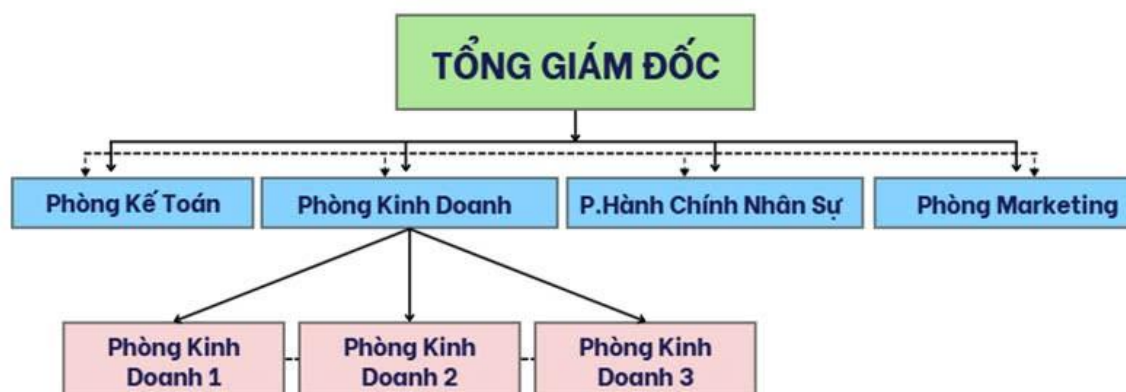
- **Tầm nhìn:**

- 2025: SCD GROUP trở thành thương hiệu bất động sản hàng đầu Đà Nẵng và các tỉnh miền Trung.
- 2030: Trở thành tập đoàn đầu tư và phát triển bất động sản có thương hiệu TOP 10 Việt Nam.
- SCD GROUP định hướng phát triển trở thành tập đoàn kinh tế, tài chính hàng đầu khu vực, không ngừng đổi mới, sáng tạo để kiến tạo hệ sinh thái sản phẩm dịch vụ đẳng cấp.

- **Sứ mệnh:**

- Mang đến cuộc sống tốt đẹp cho xã hội thông qua việc cam kết cung cấp những sản phẩm, dịch vụ giúp gia tăng giá trị tài sản của khách hàng, nâng cao chất lượng cuộc sống và nâng tầm vị thế thương hiệu bất động sản Việt trên trường quốc tế.
- Giá trị cốt lõi: Đạo đức – Chuyên nghiệp – Hiệu quả - Khát vọng – Tiên phong.
- Đạo đức: SCD GROUP đặt chữ Tâm là một trong những nền tảng quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Chúng tôi thượng tôn pháp luật, đặt giá trị đạo đức nghề nghiệp, đạo đức xã hội ở tiêu chí cao nhất để phát triển doanh nghiệp.
- Chuyên nghiệp: Đội ngũ nhân sự hội tụ đủ Đức và Tài, mỗi thành viên đều là nhân tố xuất sắc trong lĩnh vực Bất động sản.
- Hiệu quả: SCD GROUP lấy “tốc độ, hiệu quả trong từng hành động” làm tôn chỉ tìm ra phương pháp tốt hơn để đạt hiệu quả tối ưu.
- Khát vọng: Phát triển hơn nữa để đủ tiềm lực vươn tầm thế giới, đứng cạnh “những người khổng lồ” ngành bất động sản trong nước và thế giới.
- Tiên phong: Là một trong những thương hiệu phát triển và phân phối bất động sản chuyên nghiệp tại Đà Nẵng và khu vực.

2.1.5. Cơ cấu tổ chức của công ty SCD Group



Nguồn: Phòng Hành Chính Nhân Sự

Hình 2.2. Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công Ty Cổ Phần Địa Ốc SCD

Ghi chú: ➔ Quan hệ trực tuyến

--> Quan hệ chức năng

2.1.6 Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận

Chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban, bộ phận trong công ty như sau:

✓ Tổng giám đốc

- Chịu trách nhiệm điều hành, quyết định mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp
- Ban hành các quy định, nội quy quản lý doanh nghiệp, trừ các trường hợp điều lệ công ty quy định
- Chịu trách nhiệm về doanh thu, lợi nhuận, phương hướng phát triển của công ty
- Tổ chức, quản lý bộ máy cơ cấu doanh nghiệp
- Lập kế hoạch, tổ chức thực hiện các chiến lược kinh doanh của tổ chức
- Xây dựng, duy trì mối quan hệ hợp tác với đối tác, khách hàng, người lao động

✓ Phòng kế toán

- Thực hiện các công việc liên quan đến nghiệp vụ kế toán theo quy định của nhà nước
- Ghi chép, hoạch toán chính xác, đầy đủ các khoản thu chi tình hình sử dụng vốn, tài sản của công ty
- Thực hiện lập các báo cáo tài chính, báo cáo thuế của công ty và các doanh nghiệp khách hàng của công ty theo quy định
- Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho ban giám đốc công ty

✓ **Phòng kinh doanh**

○ **Trưởng phòng kinh doanh 1**

- Tư vấn, tham mưu đề xuất ý kiến về xây dựng chiến lược phát triển hoạt động kinh doanh của công ty
- Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động kinh doanh của công ty
- Tìm kiếm nguồn khách hàng mới, đàm phán và kí kết hợp đồng với khách hàng
- Hỗ trợ, duy trì và phát triển mối quan hệ với các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng của công ty
- Triển khai công việc cho nhân viên tại phòng ban kinh doanh

○ **Trưởng phòng kinh doanh 2**

- Tư vấn, tham mưu đề xuất ý kiến về xây dựng chiến lược phát triển hoạt động kinh doanh của công ty
- Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động kinh doanh của công ty
- Tìm kiếm nguồn khách hàng mới, đàm phán và kí kết hợp đồng với khách hàng
- Hỗ trợ, duy trì và phát triển mối quan hệ với các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng của công ty
- Triển khai công việc cho nhân viên tại phòng ban kinh doanh

○ **Trưởng phòng kinh doanh 3**

- Tư vấn, tham mưu đề xuất ý kiến về xây dựng chiến lược phát triển hoạt động kinh doanh của công ty
- Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các hoạt động kinh doanh của công ty
- Tìm kiếm nguồn khách hàng mới, đàm phán và kí kết hợp đồng với khách hàng
- Hỗ trợ, duy trì và phát triển mối quan hệ với các khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng của công ty
- Triển khai công việc cho nhân viên tại phòng ban kinh doanh

✓ **Phòng hành chính nhân sự**

- Quản lý, sắp xếp và lưu trữ hồ sơ thông tin của nhân viên công ty
- Thực hiện theo dõi, quản lý tài sản trang thiết bị của công ty, kê khai các thiết bị, văn phòng phẩm cần mua hoặc cần bảo trì cho các phòng ban khác trong tổ chức

- Xây dựng và triển khai thực hiện các văn bản nội quy, quy trình, chính sách trong công ty
- Quản lý tổ chức các hoạt động nhân sự trong công ty như: tuyển dụng, đánh giá kết quả công việc, lương thưởng, đào tạo

✓ **Phòng marketing**

- Xây dựng và phát triển hình ảnh thương hiệu của công ty
- Xây dựng chiến lược và các hoạt động Marketing cụ thể cho từng dự án.
- Lên kế hoạch các hoạt động PR và lập ngân sách theo chiến lược ngắn hạn và dài hạn của Công ty.
- Đánh giá kết quả truyền thông dựa trên data khách hàng đổ về.
- Chăm sóc website, đưa tin bài lên website.
- Tổ chức các hoạt động trong nội bộ công ty nhằm tạo tinh thần đoàn kết giữa các thành viên trong công ty.
- Cập nhập và đưa ra những thông tin đối thủ cạnh tranh, đề xuất những hoạt động phản ứng lại đối thủ cạnh tranh nhằm chiếm ưu thế trên thị trường
- Điều hành công việc của nhân viên thuộc quyền quản lý của bộ phận phòng marketing

Kết luận: Theo sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty thấy được có sự phân chia phòng ban rõ ràng có sự phối hợp giữa các phòng ban giúp Giám đốc kiểm soát toàn hoạt động của công ty và đảm bảo mỗi bộ phận tập trung vào vai trò chính.

2.2. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY SCD

2.2.1 Môi trường vĩ mô

a. Môi trường kinh tế

Bảng 2.1: Chỉ số tăng trưởng GDP và tỷ lệ lạm phát 2022 - 2024

Chỉ tiêu	2022	2023	2024
GDP (%)	8.02	5.05	6.82
GDP bình quân (USD)	3.869	3.98	3,88
Lạm phát	2.59	3.25	2.69

(Nguồn: Theo Tổng cục thống kê và IFM (International Monetary Fund))

Quan sát bảng trên ta thấy GDP 2023 thấp hơn tốc độ tăng trưởng 8,02% của năm 2022 trong giai đoạn 2020 – 2024. Tính chung GDP 9 tháng đầu năm 2024 tăng 6.82%, cao hơn tốc độ tăng 4,24% của 9 tháng đầu năm 2023 trong giai đoạn 2020 – 2024.

Tiền lương bình quân: Thu nhập bình quân của lao động quý IV/2024 là 8,2 triệu đồng/tháng, tăng 550 nghìn đồng so với quý III/2024 và tăng 890 nghìn đồng so với cùng kỳ năm 2023. Tính chung năm 2024, thu nhập bình quân của lao động là 7,7 triệu đồng/tháng, tăng 8,6%, tương ứng tăng 610 nghìn đồng so với năm trước.

Thu nhập bình quân đầu người tăng, người dân sẽ có xu hướng đầu tư hoặc ổn định nhà ở, điều này sẽ tạo nên cơ hội cho các doanh nghiệp bất động sản. Đó là nhóm khách hàng chủ lực cho các sản phẩm nhà phố, căn hộ cao cấp hoặc biệt thự nghỉ dưỡng, phân khúc mà SCD Group có thể khai thác mạnh mẽ. Năm 2023, Ngân hàng Nhà nước đã điều chỉnh lãi suất cơ bản xuống khoảng 4 - 5%, giúp người dân và doanh nghiệp tiếp cận vốn vay dễ dàng hơn.

Tổng thể, kinh tế Việt Nam năm 2024 đã có bước phục hồi mạnh mẽ, tạo nền tảng vững chắc cho 2025. Khi GDP tăng, nền kinh tế Việt Nam tăng trưởng, thu nhập của người dân và doanh nghiệp cũng tăng theo. Điều này tạo ra nhu cầu cao hơn đối với các loại hình bất động sản như nhà ở, căn hộ, văn phòng cho thuê, và các khu công nghiệp. Sự gia tăng thu nhập giúp người dân dễ dàng tiếp cận các khoản vay mua nhà hoặc đầu tư vào bất động sản. Tăng trưởng kinh tế dẫn đến việc đầu tư mạnh mẽ vào cơ sở hạ tầng như giao thông, điện nước, và các tiện ích công cộng, giúp các khu vực chưa phát triển trở nên hấp dẫn hơn đối với các nhà đầu tư bất động sản.

✓ *Tốc độ tăng trưởng nền kinh tế Bất động sản hiện nay*

- Bước sang năm 2024, thị trường BĐS có những thay đổi nhất định. Nổi bật là niềm tin vào thị trường đã ghi nhận có sự cải thiện, cùng với đó lượng giao dịch BĐS thành công đã có sự cải thiện. Đối với tỷ lệ hấp thụ chung toàn thị trường, ước tăng khoảng 3,6 lần so với cùng kỳ năm 2023.

- Nửa đầu năm 2024, GRDP của Đà Nẵng đã tăng trưởng 5%. Ngoài ra, với chỉ số giải ngân đầu tư công, tạo điều kiện cho nhiều dự án tại Đà Nẵng thực hiện, hoàn thành. Tính đến nửa tháng đầu năm 2024, Đà Nẵng đã giải vốn lên đến 4,026 tỷ đồng, góp phần thúc đẩy các doanh nghiệp thực hiện các dự án quan trọng, phát triển kinh tế.

Có thể thấy, kinh tế Đà Nẵng đã có những dấu hiệu khởi sắc đáng kể, đây là tín hiệu cho thấy thị trường bất động sản sôi động trở lại.

- Mức độ quan tâm bất động sản đều ở mức độ cao, tăng từ 285-38% so với năm ngoái. Có thể thấy, bất động sản Đà Nẵng đang ngày càng thu hút, trở nên nhộn nhịp hơn hẳn.

- Mức giá kỳ vọng sinh lời của chung cư Đà Nẵng đến từ việc cho thuê giá cao về đặc thù du lịch. Với kỳ vọng du lịch Đà Nẵng phát triển, giá thuê chung cư sẽ cao hơn. Lạm phát năm 2024 chỉ 2,69% giảm so với 2023 cho thấy khi lạm phát giảm có thể khiến ngân hàng giảm lãi suất để kích thích nền kinh tế, làm cho việc vay vốn nhà trở nên dễ dàng hơn, qua đó thúc đẩy nhu cầu bất động sản, làm giảm rủi ro cho khách hàng.

- Có thể thấy, thị trường Bất động sản Việt Nam nói chung và thị trường bất động sản Đà Nẵng nói riêng đang có triển vọng, thị trường đang tốt. Điều này giúp công ty dễ tiếp cận đến khách hàng có nhu cầu hơn. Dự đoán những loại hình bất động sản này tiếp tục phát triển hơn trong tương lai.

b. Môi trường tự nhiên:

- Đà Nẵng có một vị thế địa lý tốt, là nơi giao thương nhiều tỉnh thành khác nhau trong chính sách của thành phố Đà Nẵng đang cố mở rộng các tỉnh lân cận, một khu đô thị sinh thái hiện đại văn minh. Điều này thu hút các nhà đầu tư, các doanh nghiệp có thể tập trung về đà nẵng nhiều hơn, kinh tế Đà Nẵng sẽ phát triển nhiều hơn điều này dẫn tới người dân về đây để sống và làm việc nhiều hơn và các chuyên gia về đây nhiều hơn đây là một trong những cơ hội của Công ty cung cấp các sản phẩm dịch vụ bất động sản bán và cho thuê căn hộ cao cấp.

- Đà Nẵng đang phát triển mạnh mẽ và trở thành một trong những trung tâm kinh tế quan trọng của miền Trung. Vị trí này giúp Đà Nẵng trở thành điểm hấp dẫn thu hút các nhà đầu tư. Với vị trí tự nhiên sẽ giúp công ty dễ dàng tiếp cận đến khách hàng mục tiêu những người dân ở Đà Nẵng hay các hoặc những người nước ngoài làm việc tại Đà Nẵng tìm kiếm căn hộ cao cấp để mua hoặc thuê.

- Bên những mặt thuận lợi về vị trí tự nhiên thì vẫn có những mặt khó khăn như Đà Nẵng nằm trong khu vực thường xuyên chịu ảnh hưởng của các cơn bão vào mùa mưa (từ tháng 8 đến tháng 11), gây ra ngập lụt, thiệt hại cho cơ sở hạ tầng, nhà cửa và làm

gián đoạn các hoạt động kinh doanh, có thể làm gián đoạn tiến độ thi công các dự án bất động sản, kéo dài thời gian hoàn thành và tăng chi phí đầu tư

- Thời tiết xấu, mưa bão có thể làm giảm sự quan tâm của khách hàng đối với việc mua hoặc thuê căn hộ trong khoảng thời gian này. Các công ty có thể phải đối mặt với tình trạng giảm doanh thu, đặc biệt là trong các dự án nhà ở nghỉ dưỡng, khi khách hàng không muốn đến các khu vực bị ảnh hưởng bởi bão và mưa lớn.

- Chậm trễ trong việc di chuyển và xem nhà: Vào mùa mưa, việc di chuyển để tham quan các dự án hoặc căn hộ có thể gặp khó khăn, làm giảm lượng khách hàng tiềm năng.

c. Môi trường công nghệ

- Sàn giao dịch bất động sản trực tuyến (Online Platforms): hợp tác với các nền tảng giao dịch trực tuyến, giúp khách hàng dễ dàng tìm kiếm, so sánh và giao dịch các sản phẩm bất động sản. Các nền tảng này sẽ cung cấp thông tin chi tiết về bất động sản, từ giá cả, diện tích, vị trí đến các hình ảnh và video, giúp khách hàng dễ dàng đưa ra quyết định mà không cần phải đi xem trực tiếp.

- CRM : Việc áp dụng phần mềm CRM giúp công ty quản lý mối quan hệ với khách hàng một cách hiệu quả. CRM giúp theo dõi lịch sử giao dịch, nhu cầu của khách hàng, và cung cấp các chương trình khuyến mãi, giảm giá tự động cho các khách hàng tiềm năng. Điều này giúp công ty duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng và tăng tỷ lệ giao dịch thành công.

- Quảng cáo trên mạng xã hội và Google Ads: Các nền tảng như Facebook, Instagram, YouTube và Google Ads cung cấp một công cụ quảng cáo mạnh mẽ để công ty tiếp cận một lượng khách hàng lớn. Đặc biệt, công ty có thể chạy các chiến dịch quảng cáo nhắm đến đối tượng khách hàng cụ thể, ví dụ như những người quan tâm đến đầu tư bất động sản hoặc mua nhà tại Đà Nẵng.

d. Môi trường văn hóa xã hội

- Đến hết năm 2023, Việt Nam đạt 100,3 triệu người, chất lượng dân số được cải thiện, mức sinh giảm mạnh, tuổi thọ trung bình tăng.
- Thu nhập bình quân của lao động là 7,1 triệu đồng/tháng, tăng 6,9%, tương ứng tăng 459.000 đồng so với năm trước. Trong đó, thu nhập bình quân của lao động nam là 8,1 triệu đồng/tháng, lao động nữ 6 triệu đồng; thu nhập bình quân của

lao động ở khu vực thành thị 8,7 triệu đồng/tháng, khu vực nông thôn 6,2 triệu đồng/tháng.

- Độ tuổi: Cơ cấu dân số của Việt Nam đang dịch chuyển theo hướng tăng tỷ lệ người cao tuổi và giảm tỷ lệ dân số trẻ. Tỷ trọng nhóm dân số trẻ từ 0-14 tuổi giảm từ 24,3% năm 2019 xuống khoảng 23,9% năm 2023; trong khi nhóm dân số từ 60 tuổi trở lên tăng nhanh, từ 11,9% năm 2019 lên 13,9% vào năm 2023. Nhóm dân số trong độ tuổi từ 15-59 tuổi chiếm 63,8% năm 2019 giảm xuống còn 62,2% năm 2023. Tốc độ đô thị hóa ở Việt Nam tiếp tục diễn ra mạnh mẽ do việc di cư dân số từ khu vực nông thôn đến thành thị và việc mở rộng địa giới hành chính các khu vực thành thị, tỷ lệ dân số thành thị năm 2023 của Việt Nam khoảng 38,1%, tăng 0,6 điểm phần trăm, so với năm 2022, và tăng 1 điểm phần trăm so với năm 2021. Việt Nam được coi là luôn có nguồn lao động dồi dào, giá rẻ.

- Sự thay đổi trong xu hướng nghỉ dưỡng và lối sống cũng tác động đến nhu cầu bất động sản. Lối sống hiện đại đang dịch chuyển theo hướng tiện nghi hơn, với nhu cầu về không gian sống thoải mái, tiện ích đa dạng và dịch vụ cao cấp. Điều này tạo ra nhu cầu cao đối với bất động sản nhà ở, đặc biệt là các khu căn hộ cao cấp, chung cư và các dự án đất nền phát triển trong khu vực trung tâm hoặc khu vực ngoại ô có hạ tầng tốt.

e. Môi trường chính trị pháp luật

- Việt Nam có môi trường chính trị ổn định, điều này tạo niềm tin cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Chính phủ Việt Nam luôn ưu tiên phát triển kinh tế, trong đó bất động sản là một trong những lĩnh vực trọng điểm.

- Chính phủ liên tục đưa ra các chính sách hỗ trợ lĩnh vực bất động sản, như ưu đãi thuế, khuyến khích đầu tư vào nhà ở xã hội, cải thiện hạ tầng giao thông.

- Các chính sách có tác động gián tiếp: sự khuyến khích đầu tư bên ngoài vào địa phương có thể làm tăng nhu cầu về bất động sản qua đó có thể làm cho giá bất động sản gia tăng.

- Bên cạnh đó, chính trị còn ảnh hưởng đến thị trường bất động sản. Có những quy định thủ tục giao dịch hợp tác vô cùng phức tạp, chi phí lớn khiến khả năng phát triển của thị trường bất động sản giảm đi.

- Trong khi đó, những quốc gia có chi phí về thủ tục thấp sẽ khuyến khích đưa bất động sản vào dịch. Có thể thấy rõ một điều rằng, Nhà nước cần phải có những động thái tạo ra những tiền đề thuận lợi cho thị trường bất động sản ra đời và phát triển. Điều này có nghĩa là vai trò của Nhà nước Việt Nam với thị trường bất động sản rất quan trọng về cả lý thuyết lẫn thực tiễn. Để làm tròn vai trò này, đòi hỏi Nhà nước không chỉ có quyết tâm mà phải có tri thức, lực lượng cán bộ vững vàng và cơ chế điều hành vững vàng và cơ chế điều hành hiệu quả.

Theo Điều 3 Nghị định 74/2024/NĐ-CP quy định về mức lương tối thiểu như sau: Quy định mức lương tối thiểu tháng và mức lương tối thiểu giờ đối với lao động làm việc cho người lao động làm việc cho người sử dụng lao động theo vùng .

Vùng	Mức lương tối thiểu tháng (Đơn vị: đồng/tháng)	Mức lương tối thiểu giờ (Đơn vị: đồng/người)
Vùng I	4.960.000	23.800
Vùng II	4.410.000	21.200
Vùng III	3.860.000	18.600
Vùng IV	3.450.000	16.600

Như vậy, như vậy mức lương tối thiểu vùng tháng ở Thành phố Đà Nẵng là 4.410.000 đồng/tháng. Mức lương tối thiểu giờ ở Thành phố Đà Nẵng là 21.200 đồng/giờ. Lương tối thiểu vùng cũng đã ảnh hưởng ít nhiều đến chính sách về lương của Công ty SCD trên địa bàn TP Đà Nẵng (thuộc vùng II)

2.2.2 Môi trường vi mô

a. Đối tượng khách hàng

Khách hàng luôn được xem là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành bại của mọi doanh nghiệp, và trong lĩnh vực bất động sản, điều này càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Với đặc thù là ngành có chu kỳ mua bán dài và giá trị giao dịch lớn, việc hiểu rõ khách hàng không chỉ giúp doanh nghiệp đáp ứng đúng nhu cầu mà còn xây dựng lòng tin và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Khách hàng hiện nay của Công Ty SCD được chia làm 2 nhóm cụ thể như sau:

➤ Khách hàng mua để ở

Nhóm khách hàng này là cá nhân hoặc hộ gia đình, có thu nhập cao họ tìm kiếm một nơi sinh sống lâu dài, ưu tiên chất lượng sống và tiện nghi, nhóm khách hàng này ngày quan tâm nhiều hơn đến chất lượng sống và tiện ích đi kèm. Khách hàng mua để ở ngày càng chú trọng các chính sách thanh toán linh hoạt, đặc biệt hỗ trợ trả góp dài hạn từ các ngân hàng, giảm thiểu tài chính gánh nặng ban đầu. Điều này cho phép họ dễ dàng sở hữu căn hộ cao cấp mà không cần chi trả toàn bộ số tiền một lần.

- Nhóm khách hàng mua để ở thường ít yêu cầu quá cao về tỷ suất lợi nhuận hay yếu tố đầu tư thay vào đó, họ quan tâm đến sự ổn định tiện nghi và chất lượng sống. Nhóm khách hàng này trên thị trường Đà Nẵng giúp công ty dễ tiếp cận vì số lượng cực kì đông, bộ phận kinh doanh dễ tiếp cận và khảo sát nhu cầu và cũng như phục vụ nhu cầu của khách hàng. Đà Nẵng môi trường sống rất là tốt các khu vực của Đà Nẵng hầu như đã được quy hoạch tốt cho nên đối với việc kinh doanh nhóm khách hàng này công ty dễ tiếp cận chào hỏi tư vấn họ hơn so với nhóm khách hàng khác.

- Nhóm khách hàng này ít rủi ro về thay đổi quyết định. Bởi vì khi khách hàng mua để ở họ có nhu cầu cụ thể thường ít thay đổi quyết định so với nhà đầu tư. Giảm tối thiểu hủy hợp đồng, nhưng thời gian ra quyết định của nhóm khách hàng này sẽ lâu hơn nhóm khách hàng đầu tư bởi vì nhóm khách hàng đầu tư họ đã nghiên cứu từ trước.

- Bên những sự thuận lợi mà nhóm khách hàng mua để ở giúp công ty dễ tiếp cận nhưng vẫn gặp một số khó khăn như khách hàng giới hạn về khả năng tài chính, căn nhà mà họ yêu thích lại vượt mức tài chính của họ. Công ty gặp khó khăn trong việc thuyết phục khách hàng nếu chính sách tài chính không hấp dẫn hoặc giá quá cao so với khả năng chi trả của khách hàng. Điều này Công ty đã đưa ra những chính sách để khắc phục giới hạn về tài chính của khách hàng. Công ty đã có những chính sách hỗ trợ để khắc phục vấn đề tài chính của khách hàng. Có nhiều phương thức thanh toán đóng trước 20% sẽ nhận ưu đãi chiết khấu 3% tùy vào dự án, hoặc phương thức thanh toán vay với lãi suất thấp và được ân hạn gốc 2 năm giúp khách hàng đỡ áp lực về tài chính. Điều này nhằm thu hút khách hàng hơn.

➤ **Khách hàng mua để đầu tư**

- Nhóm khách hàng mua để đầu tư chiếm tỉ trọng cao, nhóm khách hàng này mua với mục tiêu sinh lời thông qua cho thuê hoặc bán lại sau này. Họ quan tâm đến lợi

nhuận, vị trí chiến lược, tính thanh khoản và tiềm năng tăng giá Bất động sản. Công ty thu hút khách hàng bằng những chính sách bán hàng, vị trí địa lý, tiềm năng sinh lời trong tương lai để thu hút nhóm khách hàng đầu tư.

- Các nhà đầu tư thường sẵn sàng chi trả mức giá cao hơn nếu họ nhận tiềm năng sinh lời lớn. Điều này giúp công ty có thể bán được sản phẩm cao cấp với giá cao, tạo lợi nhuận từ mỗi giao dịch. Khách hàng này có thể quay lại trong tương lai. Khi dự án sinh lời khách hàng đầu tư sẽ giới thiệu công ty đến nhà đầu tư khác và tăng độ uy tín và tin cậy của Công ty.

- Để nhà đầu tư nhìn thấy được khả năng sinh lời của dự án trong tương lai. Đòi hỏi Công ty phải đưa ra được chiến lược rõ ràng và dài hạn, để thu hút nhóm khách hàng đầu tư công ty cần đưa ra các chiến lược phát triển dự án dài hạn, dự báo tiềm năng tăng giá trong tương lai. Điều này đòi hỏi phải có các nghiên cứu, phân tích thị trường và thông tin chi tiết về xu hướng phát triển của khu vực triển khai dự án.

b. Đối thủ cạnh tranh

Tại thị trường bất động sản Đà Nẵng, Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc SCD có rất nhiều đối thủ cạnh tranh. Khi cùng tham gia phân phối cùng các dự án, các đối thủ trực tiếp trở thành thước đo quan trọng để doanh nghiệp định vị năng lực cạnh tranh của mình. Dưới đây là bảng phân tích 2 đơn vị đối thủ cạnh tranh của công ty cổ phần Địa Ốc SCD.

Bảng 2.2: Đối thủ của Công Ty SCD Group

Đối thủ cạnh tranh	Điểm mạnh	Điểm yếu
Công ty cổ phần đầu tư phát triển Navi	- Doanh nghiệp lớn, có uy tín trong lĩnh vực phân phối bất động sản cao cấp và nhà đất. - Đội bán hàng lớn . - Triển khai thành công nhiều dự án tại thành phố Đà Nẵng nói riêng, và khu vực miền chung nói riêng.	- Chi phí marketing và vận hành cao. - Chính sách lương thưởng chưa có sự thăng tiến cho nhân viên.

Công ty TNHH Bất động sản Tùng Long	- Nhiều năm kinh nghiệm trong ngành Bất Động Sản - Danh mục sản phẩm đa dạng như căn hộ và nhà liền kề, biệt thự nghỉ dưỡng, dự án đất nền	- Chưa đột phá trong chiến lược quảng bá. - Chính sách bán hàng chưa tốt.
Công ty Cổ phần tập đoàn Địa Ốc SCD	- Truyền thông Marketing tốt - Đa dạng sản phẩm, đáp ứng được nguồn cung. - Chính sách đãi ngộ nhân viên tốt, mức thưởng rõ ràng. - Môi trường trang bị đầy đủ thiết bị, thoáng mát, sạch sẽ.	- Đội ngũ nhân viên còn hạn chế - Đa số nhân viên trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm

Kết luận chung:

Như bảng phân tích, có thể thấy Công Ty cổ phần tập đoàn Địa Ốc SCD có đội ngũ bán hàng còn hạn chế và thiếu kinh nghiệm so với 2 đơn vị đó. Tuy nhiên, Công Ty cổ phần tập đoàn Địa Ốc SCD có những lợi thế và hướng khắc phục để có thể chiếm vị thế nổi trội hơn trong ngành và vượt các đối thủ cạnh tranh của mình.

- Công ty cổ phần tập đoàn Địa Ốc SCD có lợi thế về sản phẩm đa dạng và tăng cường phát triển thương hiệu thông qua các chiến lược marketing trực tuyến và dịch vụ khách hàng toàn diện.
- Công ty tổ chức các buổi đào tạo cho nhân viên kinh doanh để hiểu rõ hơn về sản phẩm, và chia sẻ những câu chuyện khi gặp khách hàng như thế nào, chia sẻ hướng giải quyết khi gặp khách hàng thường hay hỏi. Để nhân viên hình dung được quy trình và không phải gặp phải những tình huống khó xử lý.
- Công ty đã có những chính sách đãi ngộ nhân viên tốt, thẳng tiến rõ ràng. Tạo động lực và sự hài lòng cho nhân viên, hoàn thành tốt công việc .
- Dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt, đặc biệt là hoạt động chăm sóc khách hàng trước và sau bán. Khách hàng được tư vấn kỹ về các dự án và chính sách. Cùng

với đó là chính sách hậu mãi. doanh nghiệp luôn sẵn sàng giải quyết các khiếu nại một cách nhanh chóng, phương thức thanh toán linh hoạt, hỗ trợ hồ sơ, chứng từ và các giấy tờ cần thiết.

c. Nhà cung cấp

- Nhà cung cấp của SCD GROUP là những công ty lớn về lĩnh vực bất động sản, chuyên đầu tư xây dựng các dự án căn hộ cao cấp tại trung tâm thành phố Đà Nẵng.
- Nhà cung cấp của công ty SCD GROUP là những công ty về lĩnh vực bất động sản, chuyên đầu tư xây dựng các dự án căn hộ cao cấp tại thành phố Đà Nẵng, các nhà cung cấp của công ty như sau:

Công ty cổ phần đầu tư Đà Nẵng miền Trung

- Địa chỉ: 484 - 486 Đường 2/9, P. Hòa Cường Nam, Q. Hải Châu - TP. Đà Nẵng. Đây là nhà cung cấp dự án Tiên Sơn Shophouse cho công ty, dự án thuộc quỹ đất nhà ở thấp tầng trung tâm duy nhất TP Đà Nẵng, gồm 96 căn shophouse chuẩn 5 sao và phố đi bộ thương mại du lịch sang trọng, công viên nhạc nước chuẩn quốc tế đầu tiên của Đà Nẵng.



Hình 2.3: Dự án Tiên Sơn Shophouse Đà Nẵng

✓ Công ty cổ phần đầu tư MIA

- Địa chỉ: 61 Đường Ngô Thị Nhậm, Phường Hòa Khánh Bắc, Quận Liên Chiểu, TP Đà Nẵng. Đây là nhà cung cấp dự án Mia Center Point cho công ty. Được xây dựng trên diện tích 2639.7m², cao 25 tầng nổi và 1 tầng hầm, cung cấp 335 căn hộ cao cấp sở hữu lâu dài, thiết kế đa dạng sản phẩm từ căn 2 phòng ngủ đến căn 3 phòng ngủ. Gần khu tiện ích như chợ, trường học, Ga Đà Nẵng



Hình 2.4: Dự án Mia Center Point Đà Nẵng

✓ Công ty cổ phần PAVNC cấp dự án Sam Tower

- Địa chỉ: Đường Như Nguyệt, P. Thuận Phước, Q. Hải Châu, TP. Đà Nẵng. Đây là nhà cung cấp dự án Sam Tower cho công ty. Gồm 300 căn hộ cao cấp, SAM Towers mang đến những chuẩn sống tinh hoa mới tại tọa độ đỉnh cao thu trọn bộ mỹ cảnh “Phố - Vịnh - Biển - Núi - Sông”. Bao trọn cảnh quan thiên nhiên đặc sắc, SAM Towers sở đắc một vị trí tâm điểm đặc biệt trong bất động sản khi hội tụ x3 lần giá trị vượt trội: Sống - Nghỉ dưỡng - Đầu tư.



Hình 2.5: Dự án Sam Tower Đà Nẵng

✓ Tập đoàn Sun Group với dự án Sun Symphony Residen Đà Nẵng.

- Địa chỉ: Đường Trần Hưng Đạo & Lê Văn Duyệt, Phường Nại Hiên Đông, Quận Sơn Trà, TP Đà Nẵng. Đây là nhà ung cấp dự án Sun Symphony Residen Đà Nẵng cho công ty. Gồm 196 căn shophouse, biệt thự ven sông và 1313 căn hộ cao

cấp. Sun Symphony Residence quy tụ các tiện ích ven sông đậm chất thượng lưu, cùng thiết kế vách kính và tầm nhìn 360 độ độc đáo.



Hình 2.6: Dự án Sun Symphony Residen Đà Nẵng

- ✓ Công ty cổ phần đô thị FPT Đà Nẵng với dự án FPT Plaza 3 Đà Nẵng.
- Địa chỉ: Đường Võ Chí Công, phường Hòa Hải, quận Ngũ Hành Sơn, Đà Nẵng. đây là nhà cung cấp dự án fpt plaza3 cho công ty. Dự án có tổng diện tích 6.512 m², xây dựng hai tòa tháp cao 25 tầng nổi và 2 tầng hầm, cung cấp thị trường 861 căn hộ cao cấp và 23 căn shophouse.



Hình 2.7: Dự án FPT Plaza 3 Đà Nẵng

Công ty có thể cung cấp một loạt các sản phẩm bất động sản từ các nhà cung cấp khác nhau, đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng về vị trí, diện tích, kiểu dáng và phong cách thiết kế. Với nhiều mức giá từ các nhà cung cấp khác nhau, công ty có thể phục vụ khách hàng ở nhiều phân khúc khác nhau, từ bất động sản cao cấp đến bất động sản tầm trung, giúp mở rộng đối tượng khách hàng.

Tăng cường sức cạnh tranh khi có nhiều nhà cung cấp, công ty có thể so sánh giá và chất lượng sản phẩm để lựa chọn các đối tác phù hợp nhất với chiến lược phát triển của mình, đồng thời cung cấp sản phẩm có giá trị cạnh tranh trên thị trường.

Công ty có thể nhanh chóng thay đổi hoặc điều chỉnh chiến lược khi thị trường thay đổi, chẳng hạn như thay đổi các nhà cung cấp để đảm bảo đáp ứng nhu cầu của khách hàng về các yếu tố như giá trị gia tăng, thiết kế mới lạ hoặc chất lượng vượt trội. Hợp tác với nhiều nhà cung cấp giúp công ty tạo dựng một mạng lưới đối tác rộng rãi và bền vững. Công ty có khả năng chuyển đổi và đa dạng hóa các loại nhà ở hay các loại hình nhà ở điều này giúp Công ty có danh mục sản phẩm đa dạng tiếp cận được nhiều phân khúc khách hàng khác nhau.

Tuy nhiên việc thay đổi nhà cung cấp có thể gây gián đoạn trong chuỗi cung ứng, ảnh hưởng đến nguồn hàng không đáp ứng được cho khách hàng. Công ty có thể gặp khó khăn trong việc thương lượng điều khoản hợp đồng với nhà cung cấp mới, đặc biệt nếu họ không có kinh nghiệm làm việc với nhà cung cấp này trước đó.

2.3. CÁC NGUỒN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

2.3.1. Cơ sở vật chất

- Cơ sở vật chất cũng là một trong những yếu tố cần thiết để quyết định năng suất hoạt động của Công ty, cải thiện môi trường làm việc giúp kích thích việc sáng tạo cho nhân viên và cơ sở vật chất hiện đại, đầy đủ cũng chính là vai trò quan trọng mà Công ty nào cũng phải có.
- Trong quá trình hoạt động Công ty đã mua sắm các trang thiết bị để hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh của công ty như sau:

Bảng 2.3: Cơ sở vật chất của công ty SCD Group

STT	Trang thiết bị	Số lượng	Đơn vị tính
1	Máy tính	12	Cái
2	Điều hòa	5	Cái
3	Bàn ghế	60	Cái
4	Bóng đèn	15	Cái
5	Máy ảnh	2	Cái
6	Flycam	3	Cái
7	Máy in	2	Cái
8	Camera	5	Cái
9	Tivi	1	Cái
10	Máy chiếu	1	Cái
11	Tủ đựng hồ sơ	2	Cái

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự Công Ty Cổ Phần Địa Ốc SCD

Nhận xét:

Điểm mạnh:

- Số lượng máy tính (12 chiếc) và bàn ghế (60 bộ) phù hợp, đáp ứng nhu cầu làm việc của đội ngũ nhân sự.
- Đầu tư vào flycam (3 chiếc) và các thiết bị công nghệ như máy ảnh, máy chiếu, camera, phù hợp với đặc thù công việc môi giới bất động sản cao cấp.
- Hệ thống điều hòa (5 cái) và bóng đèn (15 cái) đảm bảo điều kiện làm việc thoải mái trong văn phòng.

Hạn chế:

- Một số thiết bị quan trọng như máy ảnh (2 chiếc) và máy in (2 chiếc) có số lượng hạn chế, khó đáp ứng khi có nhiều dự án đồng thời.
- Đề xuất cải thiện:
- Tăng số lượng máy ảnh và máy in: Đảm bảo phục vụ hiệu quả hơn các hoạt động quay chụp và in ấn tài liệu.
- Đầu tư thêm các thiết bị hiện đại như máy chủ và phần mềm quản lý bất động sản nhằm nâng cao hiệu quả làm việc.

- Cơ sở vật chất hiện tại của công ty đã đáp ứng được nhu cầu cơ bản để hỗ trợ các hoạt động kinh doanh, marketing và quản lý. Tuy nhiên, để đáp ứng sự phát triển lâu dài và nâng cao hiệu quả hoạt động, công ty cần đầu tư thêm thiết bị, ứng dụng công nghệ hiện đại, và tăng cường đào tạo nhân viên. Việc cải thiện cơ sở vật chất sẽ góp phần tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp, nâng cao năng suất và giúp công ty khẳng định vị thế trong ngành bất động sản.

2.3.2 Nguồn nhân lực

Bảng 2.4: Cơ cấu nhân lực công ty SCD giai đoạn 2023-2024

(ĐVT: người)

Các chỉ tiêu	Số lượng (người)		Tỷ lệ chênh lệch	
	2023	2024	2024/2023	
			Người	%
Tổng số lao động	62	72	10	16,13%
1. Phân theo giới tính				
Nam	35	40	5	14,29%
Nữ	27	32	5	18,52%
2. Phân theo độ tuổi				
Từ 20 - 25 tuổi	18	22	4	22,22%
Từ 26 - 30 tuổi	32	38	6	18,75%
Trên 30 tuổi	12	12	0	0%
3. Phân theo trình độ				
Trung cấp	2	2	0	0%
Cao đẳng	20	25	5	25%
Đại học	39	44	5	12,82%
Trên đại học	1	1	0	0%
4. Phân theo phòng ban				
P.Giám Đốc	1	1	0	0%
P.Kế toán	1	2	1	100%
P.Hành chính - nhân sự	2	5	3	150%

P.Kinh doanh	48	52	4	8,33%
P.Marketing	10	12	2	20%

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự công ty SCD Group

Nhận xét: Qua bảng số liệu ta thấy tổng số lao động ở công ty tăng dần qua các năm, 2023 với tổng số lượng lao động là 62 nhân viên, đến năm 2024 tăng lên 72 nhân viên.

- Lao động nữ:

- Qua bảng số liệu ta thấy tỷ lệ lao động nữ có sự giảm hụt hơn so với tỷ lệ lao động nam nhưng vẫn có sự tăng dần theo từng năm .
- Cụ thể:Năm 2023 số lao động nữ là 27,đến năm 2024 là 32 người tăng 5 người so với năm 2023, chiếm tỷ lệ là 18,52%%.

- Lao động nam:

- Số lao động nam có sự sự giao động trong 3 năm qua so với lao động nữ
- Cụ thể: Năm 2023 số lao động nam là 35 người, đến năm 2024 là 40 người tăng 5 người so với 2023, chiếm tỷ lệ 14.29%.
- Số lượng nhân sự nữ có sự giảm dần qua các năm có thể cho thấy sự thay đổi trong cấu trúc lao động của công ty, có thể do nhiều nguyên nhân như thay đổi nhu cầu công việc của nhân viên hoặc do sự rút lui của nhân viên, và nhân viên nữ có nam tăng dần điều này cho thấy có thể là sự hấp dẫn của môi trường làm việc đối với nhân viên nam.
- Công ty có xu hướng tuyển dụng nhân viên trẻ với độ tuổi từ 20 – 30 tuổi. Điều này cho thấy công ty muốn thu hút nhiều nhân viên trẻ mang lại sự năng động và sáng tạo trong công việc.
- ◆ Số lao động trong độ tuổi từ 20 – 25 tuổi: Chiếm tỷ lệ cao nhất trong Công ty và tăng qua các năm. Cụ thể: Năm 2023 tổng số lao động 32 người, năm 2024 là 38 người chiếm 18.75%
- ◆ Số lao động trong độ tuổi từ 26 đến 30: Năm 2023 tổng số lao động 18 người, chiếm năm 2024 là 22 người chiếm 22.22%
- ◆ Số lao động trên 30 : Chiếm tỷ lệ nhỏ nhất trong các nhóm tuổi, Năm 2023 tổng số có 12 người, năm 2023 số lao động vẫn giữ nguyên là 12 người, tỷ lệ vẫn giữ nguyên 0%

- Về độ tuổi, nhìn chung Công ty có lực lượng lao động tương đối trẻ. Điều này thể hiện Công ty rất coi trọng vấn đề trẻ hóa đội ngũ cán bộ công nhân viên, bởi vì các nhà quản lý hiểu rằng học chính là lực lượng nòng cốt trong tương lai
- Qua Bảng 2.4 ta thấy rằng chất lượng lao động của công ty tăng qua mỗi năm, điều này phù hợp với sự phát triển của công ty trong điều kiện cạnh tranh hiện nay và công ty rất chú trọng đến việc tuyển dụng nhân sự
 - ◆ Số lao động có trình độ Đại học: Năm 2023 là 39 người, năm 2024 là 44 người chiếm tỷ lệ 12.82% trong tổng số lao động
 - ◆ Số lao động có trình độ cao đẳng: Năm 2023 là 20 người, năm 2024 là 25 chiếm 25% tỷ lệ người lao động trong tổng số lao động
 - ◆ Số lao động có trình độ trung cấp: Năm 2023 là 2 người, năm 2024 số lao động trình độ trung cấp vẫn giữ nguyên là 2 người, chiếm tỷ lệ 0% tổng số lao động
 - ◆ Số lao động có trình độ trên đại học Năm 2023 là 1 người, năm 2024 số lao động trình trên đại học vẫn giữ nguyên là 1 người, chiếm tỷ lệ 0% tổng số lao động

Như vậy số lao động có trình độ Đại học ngày càng được nâng cao và chiếm tỷ lệ ngày càng tăng. Điều này chứng tỏ công ty ngày càng chú trọng vào việc nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ công nhân viên và chú trọng vào việc tuyển dụng thêm nhiều nhân viên mới có trình độ để hiện đại hóa lực lượng lao động của mình.

2.3.3. Tình hình tài chính

Bảng 2.5. Bảng cân đối kế toán của Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD Group

CHỈ TIÊU	NĂM 2022	NĂM 2023	NĂM 2024	ĐỘ CHÊNH LỆCH			
				2023/2022		2024/2023	
				VNĐ	TỶ LỆ	VNĐ	TỶ LỆ
TÀI SẢN							
TÀI SẢN NGẮN HẠN	590,948,424,413	533,120,797,027	603,268,605,295	-57,827,627,386	-9.79%	70,147,808,268	13.16%
TÀI SẢN DÀI HẠN	387,866,687,197	247,666,697,259	261,015,872,813	-140,199,989,938	-36.15%	13,349,175,554	5.39%
TỔNG TÀI SẢN	978,815,111,610	780,787,494,286	864,284,478,108	-198,027,617,324	-20.23%	83,496,983,822	10.69%
NGUỒN VỐN							
NỢ PHẢI TRẢ	432,378,610,817	372,869,852,512	360,890,498,733	-59,508,758,305	-13.76%	-11,979,353,779	-3.21%
VỐN CHỦ SỞ HỮU	546,436,500,793	407,917,641,774	503,393,979,375	-138,518,859,019	-25.35%	95,476,337,601	23.41%
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	978,815,111,610	780,787,494,286	864,284,478,108	-198,027,617,324	-20.23%	83,496,983,822	10.69%

Nguồn: Phòng kế toán công ty SCD Group

Nhận xét:

- Sau khi nhìn qua bảng báo cáo ta có thể thấy được: Năm 2023 giảm, tổng tài sản giảm -20.23% tương đương 780,787,494,286 đồng so với năm 2022 có tổng tài sản là 978,815,111,610 đồng. Đến năm 2024 tổng tài sản có xu hướng tăng so với năm 2023 tăng lên 10.69%% tương đương 864,284,478,108 đồng
- Tài sản ngắn hạn: Năm 2023 tài sản ngắn hạn giảm -9.79% tương đương 533,120,797,027 đồng so với 2022 tài sản ngắn hạn là 590,948,424,413 đồng. Năm 2024 tài sản ngắn hạn tăng so với 2023 chiếm 13.16% tương đương 603,268,605,295 đồng
- Tài sản dài hạn: năm 2023. Tài sản dài hạn giảm chiếm -36.15% tương đương 247,666,697,259 đồng so với 2022 tài sản dài hạn là 590,948,424,413 đồng , Năm 2024 tài sản dài hạn chiếm 5.39% tương đương 261,015,872,813 đồng so với 2023
 - o *Cấu trúc vốn:*
- Nợ phải trả: năm 2023, nợ phải trả giảm chiếm -13.76%% trong tổng nguồn vốn tương đương 372,869,852,512đồng so với Năm 2022 là 432,378,610,817. Năm 2024, nợ phải trả chiếm -3.21% tương đương 360,890,498,733 đồng.
- Vốn chủ sở hữu: Năm 2023, vốn chủ sở hữu giảm chiếm -25.35% tương đương 407,917,641,774 đồng so với 2022 là 546,436,500,793 đồng trong tổng nguồn vốn. Năm 2024, vốn chủ sở hữu chiếm 23.41% tương đương 503,393,979,375 đồng trong tổng nguồn vốn

Bảng 2.6: Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Cổ Phần Địa Ốc SCD Group

CHỈ TIÊU	NĂM 2022	NĂM 2023	NĂM 2024	ĐỘ CHÊNH LỆCH			
				2023/2022		2024/2023	
				VNĐ	TỶ LỆ	VNĐ	TỶ LỆ
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	257.706.496.586	345.786.531.564	402.640.771.748	88.080.034.978	34,18%	56.854.240.184	16,44%
Giá vốn hàng bán	40.656.669.625	152.698.304.356	220.192.620.339	112.041.634.731	275,58%	67.494.315.983	44,20%
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	217.049.826.961	193.088.227.208	182.448.151.409	-23.961.599.753	-11,04%	-10.640.075.799	-5,51%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	73.864.677.021	66.200.896.726	69.323.386.715	-7.663.780.295	-10,38%	3.122.489.989	4,72%
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	73.562.549.411	66.290.280.055	69.086.133.691	-7.272.269.356	-9,89%	2.795.853.636	4,22%
Chi phí thuế TNDN hiện hành	16.611.010.818	13.660.662.921	15.532.429.170	-2.950.347.897	-17,76%	1.871.766.249	13,70%
Chi phí thuế TNDN hoãn lại	85.644.176	802.568.887	344.957.421	716.924.711	837,10%	-457.611.466	-57,02%
Lợi nhuận sau thuế TNDN	56.865.874.417	51.827.048.247	53.208.747.100	-5.038.826.170	-8,86%	1.381.698.853	2,67%

Nguồn: Phòng kế toán công ty SCD Group

Nhận xét:

- Nhìn vào bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh ta thấy doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty khôi phục chóng qua từng năm. Cụ thể năm 2023 tăng 345,786,531,564 đồng so với 2022 là 257,706,496,586 đồng chiếm tỷ lệ 34.18%. đến năm 2024 có sự tăng mạnh chiếm 16.44% chiếm 402,640,771,748 so với 2023. Sự tăng trưởng mạnh của 2024 là sự vực dậy sau những năm của đại dịch covid, Đại dịch COVID-19 đã ảnh hưởng nặng nề đến nhiều ngành kinh tế, trong đó có bất động sản. Sự phục hồi của thị trường sau đại dịch là một yếu tố quan trọng thúc đẩy tăng trưởng doanh thu mạnh mẽ của công ty.

- Giá vốn hàng bán của công ty Năm 2023, giá vốn hàng bán tăng đột biến 152,698,304,356 đồng, chiếm 275.58% so với năm 2022 là 40,656,669,625. Năm 2024, giá vốn hàng bán tiếp tục tăng 220,192,620,339 đồng, chiếm 44.20% so với năm 2023. Sự gia tăng này có thể do chi phí nguyên vật liệu xây dựng và thị trường bất động sản tăng.

- Năm 2023, lợi nhuận gộp giảm 193,088,227,208 đồng, chiếm 11.04% so với năm 2022 là 217,049,826,961. Sự sụt giảm này là hậu quả trực tiếp của việc giá vốn hàng bán tăng mạnh hơn doanh thu thuần. Năm 2024, lợi nhuận gộp tiếp tục giảm 182,448,151,409 đồng, chiếm 5.51% so với năm 2023. Nguyên nhân là do giá vốn hàng bán tăng mạnh hơn doanh thu thuần.

- Năm 2023, lợi nhuận thuần giảm 66,200,896,726 đồng, chiếm 10.38% so với năm 2022 là 73,864,677,021. Năm 2024, lợi nhuận thuần tăng 69,323,386,715 đồng, chiếm 4.72% so với năm 2023. Đây là dấu hiệu tích cực cho thấy công ty đã có những biện pháp cải thiện hiệu quả hoạt động.

- Năm 2023, lợi nhuận sau thuế TNDN giảm 51,827,048,247 đồng, chiếm -8.86% so với năm 2022 là 56,865,874,41. Năm 2024, có dự tăng nhẹ 53,208,747,100 đồng, chiếm 2.67% so với 2023.

- Đại dịch COVID-19 đã có tác động đáng kể đến hoạt động kinh doanh của SCD Group, đặc biệt là trong năm 2023. Năm 2024, công ty đã có những dấu hiệu phục hồi, nhưng vẫn cần nỗ lực hơn nữa để vượt qua những khó khăn còn tồn tại.

2.4. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

2.4.1. Tình hình chung của hoạt động tạo động lực tại Công Ty SCD GROUP trong những năm vừa qua.

2.4.1.2. Đặc điểm lao động trong công ty

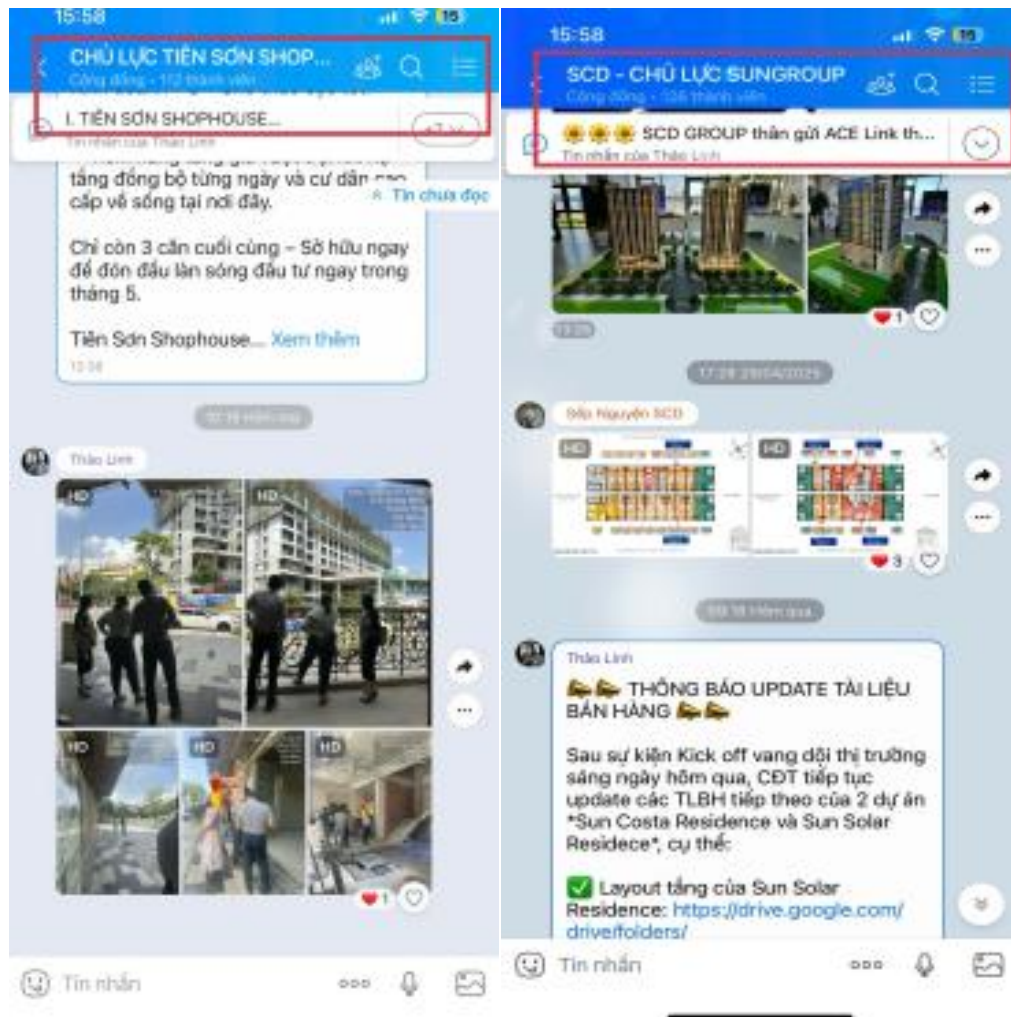
Bảng 2.7: Cơ cấu nhân lực công ty SCD giai đoạn 2023-2024 (ĐVT: người)

Các chỉ tiêu	Số lượng (người)		Tỷ lệ chênh lệch	
	2023	2024	2024/2023	
			Người	%
Tổng số lao động	62	72	10	16,13%
1. Phân theo giới tính				
Nam	35	40	5	14,29%
Nữ	27	32	5	18,52%
2. Phân theo độ tuổi				
Từ 20 - 25 tuổi	18	22	4	22,22%
Từ 26 - 30 tuổi	32	38	6	18,75%
Trên 30 tuổi	12	12	0	0%
3. Phân theo trình độ				
Trung cấp	2	2	0	0%
Cao đẳng	20	25	5	25%
Đại học	39	44	5	12,82%
Trên đại học	1	1	0	0%
4. Phân theo phòng ban				
P.Giám Đốc	1	1	0	0%
P.Kế toán	1	2	1	100%
P.Hành chính - nhân sự	2	5	3	150%
P.Kinh doanh	48	52	4	8,33%
P.Marketing	10	12	2	20%

Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự công ty SCD GROUP

Hiện nay, đội ngũ lao động tại Công ty SCD GROUP chủ yếu là lực lượng trẻ, có trình độ học vấn từ trung cấp đến đại học. Lực lượng lao động tại công ty được phân bổ hợp lý giữa các phòng ban như: Kinh doanh, Marketing, Hành chính nhân sự, kế toán. Mỗi bộ phận đều có quy mô nhân sự phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao, đảm bảo tính chuyên môn hóa và hiệu quả trong công việc.

Ngoài đội ngũ nhân sự chính thức, công ty còn hợp tác với lực lượng cộng tác viên môi giới tự do, nhằm mở rộng mạng lưới phân phối sản phẩm và tăng độ phủ thương hiệu. Đây là mô hình linh hoạt, giúp công ty tiết kiệm chi phí nhân sự cố định trong khi vẫn đảm bảo hiệu quả kinh doanh.



Hình 2.8: Nhóm cộng tác viên của Công ty SCD GROUP

Tuy nhiên, do đặc thù ngành nghề là môi trường cạnh tranh cao, áp lực lớn về doanh số, nên tỷ lệ biến động nhân sự tại công ty vẫn còn ở mức khá. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với công tác tạo động lực, giữ chân nhân tài và phát triển nguồn

lực nội bộ, nhằm đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững cho doanh nghiệp trong dài hạn.

Bảng 2.8. Bảng thống kê lao động của công ty SCD GROUP qua các năm.

Các chỉ tiêu	Số lượng (người)		Tỷ lệ chênh lệch	
	2023	2024	2024/2023	
			Người	%
Lao động ở cuối kỳ báo cáo	62	72	10	16,13%
Lao động tăng trong kỳ	30	35	5	16,67%
Tuyển dụng mới	30	35	5	16,67%
Lao động giảm trong kỳ	20	25	5	25,00%
Thôi việc	16	22	6	37,50%
Sa thải	4	3	-1	-25,00%

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự của Công ty SCD

Qua bảng số liệu ta thấy được tỷ lệ nhân viên thôi việc năm 2024 chiếm 22 người tăng hơn so với năm trước 6 người, điều này cho thấy động tỷ lệ thôi việc cao có thể phản ánh một số vấn đề nội tại trong doanh nghiệp.

Công ty đã tạo động lực cho nhân viên kinh doanh tại công ty qua các hoạt động như sau:

Công ty đã có thay đổi chính sách lương cơ bản cho nhân viên năm 2024 mức lương là 3.000.000 đồng và hỗ trợ 2.000.000 chi phí marketing cho nhân viên, với yêu cầu phải chạy đủ 2.000.000 đồng trong tháng mới được hoàn lại. Năm 2025 thay đổi chính sách mức lương cơ bản là 5.000.000đ nhưng lại không có khoản hoàn lại 2.000.000 đồng chi phí marketing cho nhân viên mà thay vào đó sẽ đối ứng chi phí marketing để chạy tiếp vào tháng tiếp theo. Nhiều nhân viên vẫn chưa hài lòng về sự thay đổi chính sách lương của công ty vì vẫn chưa có sự cải thiện đáng kể về mức lương.

Công ty cũng đã triển khai một số hoạt động nội bộ cho toàn thể nhân viên công ty như tổ chức các hoạt động như 8/3 cho nhân viên Nữ, giảng sinh, lễ tổng kết cuối năm, hay tặng quà sinh nhật cho nhân viên. Công ty cũng có triển khai một số các cuộc thi nhằm nâng cao tinh thần đoàn kết giữa các nhân viên.



Hình 2.9: Các hoạt động nội bộ tại Công ty SCD GROUP

2.4.2 Thực trạng về hoạt động tạo động lực cho nhân viên kinh doanh tại Công ty SCD Group.

2.4.2.1 . Xác định mục tiêu tạo động lực tại công ty SCD GROUP

Mục tiêu tạo động lực cho nhân viên kinh doanh tại công ty SCD không nằm ngoài mục đích để “tối đa hóa lợi nhuận và phát triển công ty bền vững”. Cấp quản lý của SCD đã xác định mục tiêu của công tác tạo động lực là:

- Tạo điều kiện tối ưu cho nhân viên tái tạo sức lao động của mình một cách hiệu quả nhằm nâng cao năng suất, hiệu suất, chất lượng hoàn thành công việc.
- Giữ chân nhân viên giỏi và thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao đến với tổ chức.
- Tạo ra môi trường làm việc an toàn - hiện đại - văn minh, văn hóa doanh nghiệp phù hợp;
- Xây dựng các chính sách nhân sự đủ sức cạnh tranh;...

Trong quá trình tạo động lực cần chú ý kiểm tra, đánh giá tính hiệu quả của các biện pháp nhằm đưa ra quyết định đúng đắn kịp thời khi lựa chọn tiếp tục thực hiện hay thay đổi kế hoạch cho phù hợp với mục tiêu đã đề ra.

2.4.2.2 Xác định yếu tố động cơ quan trọng và yếu tố hài lòng nhất của nhân viên kinh doanh tại công ty

Trong bất kỳ tổ chức nào, để xây dựng được các giải pháp tạo động lực hiệu quả, trước hết cần hiểu rõ điều gì thực sự thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực và yếu tố nào khiến họ cảm thấy hài lòng trong công việc. Đây là bước tiền đề quan trọng giúp doanh nghiệp định hướng đúng trong việc xây dựng chính sách nhân sự phù hợp với đặc thù lao động và văn hóa nội bộ. Với mục tiêu đó, tác giả đã thực hiện khảo sát thực tế nhằm xác định:

- Yếu tố mà nhân viên kinh doanh xem là quan trọng nhất đến động lực làm việc của họ.

- Và yếu tố nào là sự hài lòng cao nhất hiện nay đối với họ.

Tác giả đã sử dụng 54 phiếu khảo sát thu về 54 phiếu hợp lệ của nhân viên kinh doanh tại công ty nhằm thăm dò ý kiến người lao động về vấn đề động lực lao động tại công ty với các yếu tố: Tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, bản thân công việc, chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc.

Kết quả khảo sát cụ thể về mức độ quan trọng của các yếu tố tạo động lực và mức độ hài lòng của nhân viên kinh doanh đối với các yếu tố đó:

Các yếu tố tạo động lực	Quan trọng		Hài lòng	
	Số	Tỷ lệ	Số	Tỷ lệ
Tiền lương	30	56%	6	11%
Tiền thưởng	2	4%	28	52%
Phụ cấp	0	0%	0	0%
Phúc lợi	1	2%	10	19%
Bản thân công việc	3	6%	7	13%
Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến	2	4%	1	2%
Môi trường làm việc	16	30%	2	4%

(Nguồn kết quả khảo sát tác giả tổng hợp)

Dựa trên kết quả khảo sát 54 nhân viên kinh doanh tại công ty, có thể nhận thấy tiền lương là yếu tố được đánh giá có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc, với tỷ lệ chọn là 56%. Tuy nhiên, mức độ hài lòng với yếu tố này lại rất thấp, chỉ đạt 11%. Sự chênh lệch đáng kể giữa tầm quan trọng và mức độ hài lòng cho thấy tiền lương hiện tại chưa đáp ứng được kỳ vọng của người lao động, từ đó có thể ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần làm việc và mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức.

Bên cạnh đó, yếu tố "Tiền thưởng" lại ghi nhận mức độ hài lòng cao nhất 52% dù chỉ có 4% nhân viên xem đây là yếu tố then chốt trong việc tạo động lực. Điều này phản ánh rằng chính sách thưởng hiện tại đang được thực hiện hiệu quả, góp phần nâng cao sự hài lòng chung của nhân viên, dù chưa phải là động lực chính thúc đẩy họ trong công việc. Tuy không hài lòng về mức lương nhưng mức thưởng thì nhân viên hài lòng số đông điều này ta thấy công ty vẫn có thể đáp ứng việc cân bằng về mặt tài chính cho nhân viên.

Yếu tố "Môi trường làm việc" đứng thứ hai về mức độ quan trọng 30% nhưng mức độ hài lòng lại rất thấp 4%. Điều này chỉ ra rằng công ty cần đặc biệt chú trọng đến việc cải thiện điều kiện làm việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp tích cực và tạo môi trường thân thiện, cởi mở để đáp ứng kỳ vọng của người lao động.

Các yếu tố khác như phúc lợi, phụ cấp, bản thân công việc, và chính sách đào tạo - thăng tiến đều có tỷ lệ đánh giá quan trọng và hài lòng ở mức thấp. Điều này cho thấy những yếu tố này chưa thực sự được quan tâm đúng mức hoặc chưa phát huy được vai trò trong việc tạo động lực cho người lao động.

2.4.2.3 Thực trạng về tạo động lực làm việc bằng cách kích thích tài chính

✓ Tiền lương

Tiền lương luôn là vấn đề được mọi người quan tâm, nó không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của tổ chức, xã hội về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Hiện nay công ty đang áp dụng các hình thức trả lương:

- Công ty SCD chỉ trả mức lương theo quy định 3P

Lương P1 - Lương vị trí	Tỉ lệ mức cơ bản hiện nay : 5.000.000
Lương P2 - Thưởng năng lực	Áp dụng khi đánh giá khu năng lực NLD trong tháng đạt loại Tốt và đáp ứng các điều kiện theo Quy định 3P Công ty ban hành.
Lương P3 - Thưởng KPI	Áp dụng khi NLD hoàn thành tối thiểu 95% KPI và đáp ứng các điều kiện theo Quy định lương 3P Công ty ban hành.

Nguồn: Phòng kế toán công ty SCD Group

Đối với nhân viên mới 2 tháng tập nghề, đáp ứng về văn hóa quy định Công ty, thái độ và tinh thần làm việc sẽ nhận 85% mức lương cơ bản. Sau 2 tháng lên nhân viên chính thức sẽ nhận 100% lương cứng. Thời hạn trả lương từ ngày mùng 10 đến ngày 20 hàng tháng.

Lương thỏa thuận bao gồm: Lương vị trí-P1(lương cơ bản + Phụ cấp(nếu có) + các khoản bổ sung khác (nếu có) + Lương thưởng năng lực-P2 + Lương hiệu quả KPI-P3

* Cách tính lương tháng:

Lương thực nhận trong tháng = P1 + P2 + P3

Trong đó:

- Tiền lương P1

$$= \frac{\text{Lương cơ bản thỏa thuận} + \text{Phụ cấp} + \text{Các khoản bổ sung khác}}{\text{Ngày công chuẩn theo tháng}} \times \text{Số ngày làm thực tế}$$

- Tiền lương P2 - thưởng năng lực

$$= \frac{\text{P2 Thỏa thuận}}{\text{Ngày công chuẩn theo tháng}} \times \text{Số ngày làm thực tế}$$

Trên thực tế, khoản lương P2 công ty áp dụng chi trả cho hoa hồng khi nhân viên bán được hàng, ngân sách khoản lương này từ chủ đầu tư, công ty có trách nhiệm phân bổ về cho nhân viên.

- Tiền lương P3 - lương KPI

$$= \frac{\text{P3 Thỏa thuận}}{\text{Ngày công chuẩn theo tháng}} \times \text{Số ngày làm thực tế}$$

Là mức tiền lương thưởng khi nhân viên hoàn thành đạt 95% KPI trong tháng. Việc tách riêng các thành phần thu nhập giúp làm rõ cơ chế chi trả, tăng tính minh bạch và công bằng trong doanh nghiệp. Đặc biệt, công thức này tạo điều kiện để người lao động gia tăng thu nhập dựa trên năng lực cá nhân và kết quả công việc, chứ không bị giới hạn bởi mức lương cố định. Nếu nhân viên có kết quả làm việc tốt thì mức thu nhập sẽ cao, không giới hạn. Mức lương P1 sẽ dựa trên ngày làm việc thực tế nhân viên kinh doanh phải làm đủ ngày công tiêu chuẩn mới nhận đủ 100% khoản lương này, còn mức P2, P3 được đánh giá trên hiệu suất kết quả công việc của công ty.

Bảng 2.9: Bảng mẫu chấm công của người lao động tại Công ty SCD Group

HỌ VÀ TÊN	06	07	08	09	10	11	12	...	Đến cuối tháng
	Thứ 2	Thứ 3	Thứ 4	Thứ 5	Thứ 6	Thứ 7	Chủ nhật	Thứ	...
Nguyễn Văn A	X	X	X	X	X	X/2			
Nguyễn Văn B	X	X	X	X	X	X/2			
Nguyễn Văn C	X	X	X	X	X	X/2			
Nguyễn Văn D	X	X	X	X	KX	X/2			
....									

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự SCD Group

Bảng 2.10: Bảng tính lương của Công ty SCD

MNV	Họ tên	Bộ phận	Ngày kí hợp đồng	Bậc lương	Ngày công tiêu chuẩn	Số ngày công thực tế	Lương cơ bản chưa bao gồm PC	Lương thử việc	Lương thực tế theo ngày công	Chế độ Phúc lợi 8/3	Hoa hồng được nhận tháng	Chi phí đối ứng marketing	Tổng Thu nhập tính thuế BHXH	Tổng thu nhập	Hoàn thuế do quyết toán thuế	Thuế TNCN %	Đã chi	Thực nhận
15 0020	Nguyễn Văn A	Khối KDS2	22/2/2025	HDTV	23.5	23.0	4.250.000	4.250.000	4.159.574	200.000		2.000.000	4.159.574	6.359.574		635.957	200.000	5.523.617

Nguồn: Phòng hành chính nhân sự SCD Group

Dựa trên chính sách tiền lương hiện hành và phương pháp tính lương tại Công ty, có thể khẳng định rằng hệ thống trả lương đã được xây dựng một cách minh bạch. Điều này cho thấy Công ty đã có những nỗ lực nhất định trong việc hoàn thiện và cải thiện chính sách tài chính, đặc biệt là liên quan đến quyền lợi thu nhập của người lao động. Tuy nhiên theo quy định trong hợp đồng lao động, công ty cam kết trả lương trong khoảng thời gian từ ngày 10 đến ngày 20 hàng tháng. Thế nhưng trên thực tế, lương thường được chi trả vào cuối khoảng thời gian quy định, gần sát ngày 20, thay vì vào những ngày đầu như kỳ vọng của người lao động. Điều này gây ra sự thiếu hài lòng, đặc biệt đối với những nhân viên có nhu cầu tài chính ổn định vào đầu tháng để chi trả các khoản sinh hoạt hàng tháng. Để đánh giá mức độ thay đổi trong chính sách tiền lương, có thể xem xét mức lương cơ bản của Công ty qua các năm như sau:

Bảng 2.11: Mức lương cơ bản qua các năm của công ty SCD Group

Mức lương cơ bản qua các năm của Công Ty	
Năm 2023	3.000.000
Năm 2024	3.000.000
Năm 2025	5.000.000

Nguồn phòng kế toán công ty SCD Group

Từ bảng số liệu trên, có thể thấy rằng trong năm 2025, mức lương cơ bản đã được điều chỉnh tăng lên 5.000.000 VNĐ, tương đương mức tăng khoảng 66,67% so với giai đoạn 2023 –2024. Đây là một tín hiệu tích cực cho thấy Công ty đã có những bước điều chỉnh phù hợp nhằm thích ứng với tình hình kinh tế và mức trượt giá, đồng thời góp phần đảm bảo đời sống vật chất cho người lao động, tạo động lực làm việc và sự gắn bó với doanh nghiệp. Tuy nhiên nhân lực nhân viên của công ty đa số là nhân viên trẻ ít kinh nghiệm, để chốt được deal đầu tiên cần phải có thời gian để xây dựng thương hiệu cá nhân, hiểu rõ sản phẩm.

Để có sự nhìn rõ hơn về sự hài lòng của nhân viên đối với từng yếu tố chi tiết trong chính sách lương của doanh nghiệp. Tác giả cũng tiến hành khảo sát nhân viên kinh doanh và thu về kết quả như sau:

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Mức lương công ty trả tương xứng với công việc và kết quả công việc	11%	13%	15%	59%	2%
2	Có thể sống tốt dựa vào mức lương thực nhận ở Công ty	6%	6%	13%	76%	0%
3	Chính sách lương được công khai rõ ràng minh bạch	9%	81%	6%	4%	0%
4	Thời hạn trả lương phù hợp	4%	4%	11%	80%	2%
5	Công ty trả lương đúng thời hạn	4%	81%	7%	7%	0%

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tổng hợp

Kết quả khảo sát cho thấy, một tỷ lệ lớn nhân viên kinh doanh chiếm 59% không đồng ý rằng mức lương công ty trả tương xứng với công việc và kết quả công việc, và 76% họ cho rằng không thể sống tốt dựa vào mức lương của công ty. Điều này cho thấy họ không thỏa mãn của nhân viên và mức lương hiện tại không đáp ứng đủ nhu cầu tài chính của đa số. Mặc dù có một phần nhỏ 24% là đồng ý nhưng sự không hài lòng chiếm tỷ lệ cao, phản ánh một vấn đề lớn trong việc xác định mức lương phù hợp với đóng góp của nhân viên. Chính sách lương được đánh giá rất cao về mức độ minh bạch, với 9% rất đồng ý và 81% đồng ý rằng công ty công khai rõ ràng các quy định về lương. Tuy nhiên, vấn đề thời hạn trả lương lại là một trong những điểm đáng lo ngại 80% nhân viên không đồng ý rằng thời hạn trả lương là hợp lý, cho thấy có sự bất mãn lớn về thời gian thanh toán lương.

Công ty hiện nay áp dụng cơ chế lương cơ bản kết hợp với hoa hồng theo doanh số. Điều này đồng nghĩa với việc, nếu nhân viên không chốt được giao dịch trong thời gian đầu, mức lương cơ bản thường không đủ để chi trả cho các nhu cầu sinh hoạt tối thiểu. Trong khi đó, để tiếp cận khách hàng tiềm năng và xây dựng thương hiệu cá nhân yếu tố then chốt trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản nhân viên còn phải tự

đầu tư vào các hoạt động marketing như chạy quảng cáo, in ấn tờ rơi, thiết kế hình ảnh, hoặc tổ chức các buổi tư vấn. Gánh nặng tài chính ngày càng lớn khi thu nhập chưa ổn định khiến nhiều nhân viên trẻ dễ rơi vào trạng thái mất động lực, chán nản hoặc rời bỏ công việc nếu không nhận được sự hỗ trợ kịp thời từ phía doanh nghiệp. Do đó công ty cần phải đưa ra một số giải pháp để tạo động lực và đáp ứng được nhu cầu của nhân viên, góp phần nâng cao sự tin tưởng và duy trì động lực làm việc lâu dài cho đội ngũ nhân viên.

✓ **Tiền Thưởng**

- *Thưởng lễ*

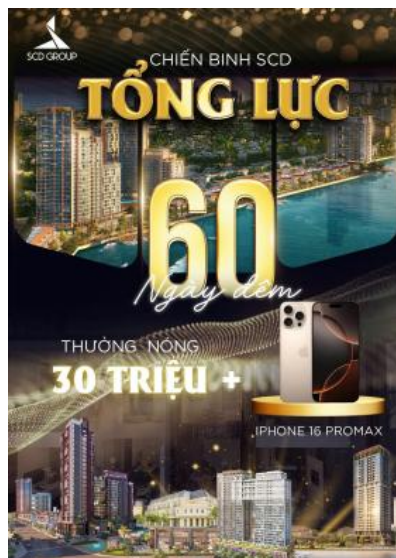
Ngày lễ	Đối tượng nhân sự	Mức thưởng
Tết Dương Lịch	Ban Lãnh đạo	500.000đ
	Giám đốc kinh doanh	
	Trưởng phòng	
	Nhân viên/chuyên viên (chính thức)	300.000đ
	Nhân viên/Chuyên viên (thử việc)	200.000đ
	Thực tập sinh	200.000đ
Ngày chiến thắng và Quốc tế lao động	Cộng tác viên	0
	Ban Lãnh đạo	500.000đ
	Giám đốc kinh doanh	
	Trưởng phòng	
	Nhân viên/chuyên viên(chính thức)	300.000đ
	Nhân viên/Chuyên viên (thử việc)	200.000đ
Ngày Quốc Khánh	Thực tập sinh	200.000đ
	Cộng tác viên	0
	Ban Lãnh đạo	500.000đ
	Giám đốc kinh doanh	
	Trưởng phòng	
	Nhân viên/chuyên viên (chính thức)	300.000đ
	Nhân viên/Chuyên viên (thử việc)	200.000đ
	Thực tập sinh	200.000đ
	Cộng tác viên	0

- Thưởng lương tháng 13

Lương tháng 13 là khoản thưởng thường niên được công ty chi trả vào cuối năm như một hình thức ghi nhận những đóng góp của người lao động trong suốt năm làm việc. Khoản thưởng này được tính dựa trên thời gian làm việc thực tế của nhân sự trong năm và thưởng được chi trả vào cuối năm. Chính sách áp dụng đối với toàn bộ nhân sự chính thức đã ký hợp đồng lao động với công ty. Đối với các trường hợp đang trong giai đoạn thử việc hoặc thực tập, công ty sẽ căn cứ vào tình hình kinh doanh và mức độ nỗ lực, đóng góp của từng cá nhân để xem xét mức thưởng động viên phù hợp. Định kỳ vào đầu tháng 01 hằng năm, Phòng Hành chính Nhân sự sẽ tiến hành rà soát, thống kê và phân loại nhân sự theo thời gian làm việc và hiệu quả công tác. Dựa trên cơ sở đó, phòng sẽ đề xuất mức thưởng lương tháng 13 tương ứng cho từng trường hợp và trình Tổng Giám đốc phê duyệt, bảo đảm tính công bằng và phù hợp với kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong năm:

STT	Nhóm nhân sự	Thời gian làm việc	Tỷ lệ thưởng (%)
1	Cấp quản lý	Trên 5 tháng	50% mức lương cơ bản
		Trên 1 năm	100% mức lương cơ bản
2	Nhân viên	Trên 5 tháng	50% mức lương cơ bản
		Trên 1 năm	100% mức lương cơ bản
3	Thử việc		500.000 VND (mức hỗ trợ động viên)

- Chương trình thưởng thúc đẩy nhân viên kinh doanh bán



Hình 2.10: Chương trình thưởng nóng tại công ty SCD GROUP

Ngoài các thưởng do công ty chi trả, nhân viên kinh doanh còn được hưởng chương trình thưởng nóng trực tiếp từ chủ đầu tư. Đây là hình thức khuyến khích tài chính mang tính động viên thúc đẩy nhân viên bán hàng, giúp thúc đẩy hiệu suất bán hàng trong các giai đoạn quan trọng của dự án.

Chủ đầu tư sẽ công bố mức thưởng cụ thể dựa trên loại sản phẩm hoặc doanh số đạt được. Cụ thể:

- Bán 1 căn studio: thưởng 10.000.000 đồng
- Bán 1 căn 1 phòng ngủ: thưởng 15.000.000 đồng
- Bán 1 căn 2 phòng ngủ: thưởng 25.000.000 đồng
- Bán 1 căn 3 phòng ngủ: thưởng lên tới 40.000.000 đồng

Đặc biệt, với những cá nhân xuất sắc cán mốc doanh số 50 tỷ đồng tiền hàng, sẽ được thưởng một “thẻ đen quyền lực” – cho phép tận hưởng các sản phẩm, dịch vụ của chủ đầu tư mà không cần chi trả chi phí. Đây không chỉ là phần thưởng mang giá trị tài chính cao, mà còn là sự công nhận đẳng cấp và nỗ lực nổi bật của nhân viên.

Nhìn chung, các chính sách thưởng của Công ty đã thể hiện sự quan tâm nhất định đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Những chính sách này không chỉ hỗ trợ về mặt tài chính, mà còn góp phần ghi nhận nỗ lực và khuyến khích sự gắn bó lâu dài của nhân viên với Công ty. Đây là một trong những yếu tố tích cực giúp duy trì tinh thần làm việc và nâng cao hiệu quả công việc trong toàn bộ đội ngũ nhân sự.

Nhằm hiểu rõ hơn cảm nhận của nhân viên đối với từng khía cạnh trong chính sách thưởng hiện hành, tác giả đã thực hiện một cuộc khảo sát trực tiếp tại doanh nghiệp. Một số kết quả đáng chú ý từ quá trình thu thập thông tin thực tế được trình bày dưới đây.

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Công ty có chính sách khen thưởng hợp lý: kịp thời hiệu quả	11%	69%	17%	4%	0%
2	Luôn cố gắng để đạt được mức thưởng từ công ty.	9%	85%	0%	4%	2%

3	Mức thưởng mà anh/chị nhận được là xứng đáng với công sức và kết quả công việc tôi đã đạt được.	11%	72%	9%	7%	0%
4	Hình thức thưởng đa dạng	9%	65%	7%	17%	2%
5	Công ty luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của anh chị bằng hành động cụ thể.	7%	17%	65%	9%	2%

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tổng hợp

Từ kết quả khảo sát, có thể nhận thấy chính sách thưởng của công ty bước đầu đã tạo được sự hài lòng nhất định cho người lao động. Cụ thể, 69% nhân viên cho rằng công ty khen thưởng kịp thời, 72% cảm thấy mức thưởng là xứng đáng với nỗ lực bỏ ra, và 72% đồng ý rằng hình thức thưởng khá đa dạng. Ghi nhận được 52% nhân viên đồng ý với các yếu tố tạo động lực trong chính sách thưởng – một con số tương đối tích cực.

Tuy nhiên, khi xét đến việc công ty ghi nhận thành tích của nhân viên thông qua các hành động cụ thể, như khen thưởng công khai, trao tặng chứng nhận, kết quả khảo sát cho thấy 65% nhân viên chưa đánh giá cao. Điều này phản ánh rằng sự ghi nhận của công ty, mặc dù có tồn tại, nhưng chưa đủ mạnh mẽ và rõ ràng để tạo ra cảm giác trân trọng thực sự đối với người lao động.

✓ **Phụ cấp**

Tại thời điểm hiện tại, Công ty SCD GROUP đang áp dụng chính sách phụ cấp dành riêng cho cấp quản lý. Cụ thể, ngoài mức lương cơ bản cố định được áp dụng chung cho toàn bộ nhân sự, cấp quản lý được thỏa thuận thêm khoản phụ cấp trách nhiệm và các khoản hỗ trợ khác với tổng giá trị 8.000.000 đồng/tháng. Chính sách này nhằm đảm bảo mức thu nhập thực nhận phù hợp với vị trí và khối lượng công việc của các cán bộ quản lý.

Tuy nhiên, đối với nhân viên kinh doanh lực lượng chiếm tỷ trọng đông đảo trong doanh nghiệp hiện vẫn chưa được áp dụng bất kỳ chính sách phụ cấp nào. Những khoản hỗ trợ phổ biến tại nhiều doanh nghiệp như ăn ca, xăng xe, điện thoại, vốn được xem là một phần quan trọng trong chế độ đãi ngộ, vẫn chưa được triển khai tại Công ty SCD GROUP.

Điều này phần nào có thể ảnh hưởng đến đời sống và chi phí sinh hoạt hằng ngày của người lao động, đặc biệt là trong bối cảnh giá cả gia tăng và mức thu nhập chưa thực sự cao. Việc không có phụ cấp khiến nhân viên kinh doanh phải tự chi trả hoàn toàn các khoản liên quan đến công việc và sinh hoạt như ăn uống tại công ty do thời gian nghỉ trưa ngắn, di chuyển hàng ngày đưa đón khách hàng và đi khảo sát thị trường, liên lạc công việc. Điều này không chỉ gây áp lực tài chính mà còn có thể làm giảm sự hài lòng và động lực làm việc.

Xuất phát từ thực tế đó, việc tiến hành khảo sát mức độ ảnh hưởng của các chính sách phụ cấp đến động lực làm việc và mức độ gắn bó của người lao động là cần thiết. Tác giả đã tiến hành khảo sát sẽ giúp công ty có cái nhìn cụ thể hơn về nhu cầu thực tế, từ đó xem xét và xây dựng các chính sách đãi ngộ hợp lý, phù hợp với năng lực tài chính và định hướng phát triển bền vững của doanh nghiệp.

DVT:%

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Công ty nên xây dựng chính sách phụ cấp cho nhân viên	78%	19%	0%	4%	0%
2	Phụ cấp giúp tăng động lực làm việc	76%	19%	0%	2%	4%
3	Việc có phụ cấp sẽ giúp anh/chị cảm thấy được hỗ trợ và quan tâm nhiều hơn	78%	17%	0%	4%	2%

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tổng hợp

Kết quả khảo sát cho thấy 78% nhân viên đồng ý rằng công ty nên có chính sách phụ cấp cho nhân viên, với chỉ 4% không đồng ý, 76% nhân viên tin rằng phụ cấp có thể giúp tăng cường động lực làm việc, với chỉ 2% cho rằng không có tác dụng. Điều này cho thấy một sự đồng thuận cao trong việc nhân viên mong muốn có thêm phụ cấp để hỗ trợ và nâng cao động lực làm việc, 78% nhân viên cảm thấy rằng việc có phụ cấp sẽ giúp họ cảm thấy được hỗ trợ và quan tâm nhiều hơn, phản ánh rằng phụ cấp không chỉ là yếu tố tài chính mà còn góp phần tạo ra sự gắn kết và động viên tinh thần cho

nhân viên. Điều này cho thấy một sự đồng thuận cao trong việc nhân viên mong muốn có thêm phụ cấp để hỗ trợ và nâng cao động lực làm việc.

✓ **Phúc lợi**

Doanh nghiệp bảo đảm ký kết hợp đồng và thực hiện đầy đủ các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp cho NLĐTT theo quy định của pháp luật hiện hành.

Người lao động ốm đau có giấy chứng nhận của bác sĩ cho nghỉ việc để chữa bệnh tại nhà hoặc điều trị tại bệnh viện thì được trợ cấp ốm đau do bảo hiểm xã hội chi trả.

Trường hợp NLĐTT bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp; Công ty có trách nhiệm chữa trị kịp thời và giải quyết chế độ lao động, tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp theo quy định của Bộ Luật Lao động và của Luật Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế.

Bảng 2.12: Chi phí khám sức khỏe định kỳ Công ty SCD Group

Chức vụ	Mức khám sức khỏe	Lần/năm	Tổng chi phí theo năm
Tổng giám đốc	Theo thực tế gói VIP	01	Theo thực tế gói VIP
Ban lãnh đạo	5.000.000	01	5.000.000
Quản lý	2.500.000 - 4.000.000	01	2.500.000 - 4.000.000
Nhân viên/Chuyên viên	1.500.000 - 2.500.000	01	1.500.000 - 2.500.000

Chính sách khám sức khỏe định kỳ được xem là một điểm sáng trong chế độ đãi ngộ của công ty, thể hiện sự quan tâm thiết thực đến sức khỏe và đời sống của người lao động. Việc tổ chức khám sức khỏe hằng năm cho toàn thể cán bộ, nhân viên công ty đây là một hành động thiết thực giúp phát hiện sớm các vấn đề sức khỏe, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống và tinh thần làm việc cho nhân viên.

Bảng 2.13: Các khoản phúc lợi

Lễ/Tết/ Sự kiện	Đối tượng nhân sự	Tổng chi phí theo năm
Quốc tế phụ nữ 8/3 Phụ nữ Việt Nam	Ban Lãnh đạo Giám đốc kinh doanh Trưởng phòng	200.000 + 01 bó hoa/mẹ đẻ CBNV
	Nhân viên/chuyên viên(chính thức)	200.000
	Nhân viên/Chuyên viên (thử việc)	
	Thực tập sinh	
	Cộng tác viên	0

Tết Trung thu	Ban Lãnh đạo Giám đốc kinh doanh Trưởng phòng	Bánh trung thu 500.000
	Cấp quản lý nhân viên	Bánh trung thu 300.000
Ngày doanh nhân Việt Nam	Toàn Công Ty	5.000.000
Ngày Quốc tế đàn ông	Toàn thể CBNV nam	200.000/người
Giáng sinh	Toàn thể CBNV công ty	200.000/người

** Phúc lợi lương chế độ*

- **Nghỉ lễ Tết** : NLD được nghỉ làm việc, hưởng nguyên lương trong những ngày lễ, tết, theo quy định của Nhà nước, cụ thể như sau đây:

- + Tết dương lịch: 1 ngày (ngày 01 tháng 01 dương lịch)
- + Tết âm lịch: 05 ngày
- + Ngày chiến thắng: 01 ngày (ngày 30 tháng 4 dương lịch)
- + Ngày Quốc tế lao động: 01 ngày (ngày 01 tháng 5 dương lịch)
- + Ngày Quốc khánh: 02 ngày (ngày 02 tháng 9 dương lịch và 01 ngày liền kề trước hoặc sau)
- + Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương: 01 ngày (ngày 10 tháng 3 Âm lịch).

- **Nghỉ phép (Nghỉ hàng năm)**: NLD làm việc đủ 12 tháng tại Công ty thì được nghỉ phép, hưởng nguyên lương theo hợp đồng lao động như sau:

- + 12 ngày làm việc đối với người làm công việc trong điều kiện bình thường:
- + 14 ngày làm việc đối với NLD chưa thành niên, lao động là người khuyết tật, người làm nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm:
- + 16 ngày làm việc đối với người làm nghề, công việc đặc biệt nặng nhọc, độc hại, nguy
- + Cứ đủ 05 năm làm việc cho một Người sử dụng lao động thì số ngày nghỉ hàng năm của NLD được tăng thêm tương ứng 01 ngày.
- + Trường hợp NLD làm việc chưa đủ 12 tháng cho một người sử dụng lao động thì số ngày nghỉ hàng năm theo tỷ lệ tương ứng với số tháng làm việc.

- **Nghỉ việc riêng có hưởng lương**: NLD được nghỉ việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương và phải thông báo với Người sử dụng lao động trong trường hợp sau đây:

- Kết hôn: Nghỉ 03 ngày;

- Con đẻ, con nuôi kết hôn: Nghỉ 01 ngày;
- Cha đẻ, mẹ đẻ, cha nuôi, mẹ nuôi, cha đẻ, mẹ đẻ, cha nuôi, mẹ nuôi của vợ hoặc chồng, vợ hoặc chồng; con đẻ, con nuôi chết: Nghỉ 03 ngày.

Công ty đã thực hiện đúng theo quy định của pháp luật về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế và bảo hiểm thất nghiệp. Điều này thể hiện sự tuân thủ trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc đảm bảo quyền lợi cơ bản cho người lao động chính thức. Việc tổ chức khám sức khỏe định kỳ 1 lần/năm cho toàn thể cán bộ nhân viên là một chính sách đáng ghi nhận. Đây là chính sách thể hiện sự quan tâm của công ty tới sức khỏe lâu dài của nhân viên.

Việc tổ chức và chi trả phúc lợi trong các dịp lễ cho thấy công ty có chú ý đến yếu tố tinh thần, văn hóa nội bộ. Các dịp này giúp gắn kết nhân viên và tạo ra môi trường làm việc thân thiện, có không khí. Các khoản Phúc lợi có giá trị tương đối thấp, mang tính hình thức nhiều hơn là thực chất (ví dụ: 200.000 đồng/người cho dịp lễ), chưa đủ để tạo động lực lớn cho người lao động.

Để có cái nhìn rõ hơn về mức độ hài lòng của nhân viên đối với từng yếu tố trong chính sách Bảo hiểm, Phúc lợi của Công ty. Tác giả đã tiến hành khảo sát thực tế, sau đây là một số thông tin thu được từ quá trình khảo sát.

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Phúc lợi tốt tạo sự gắn bó lâu dài với công ty.	76%	13%	6%	4%	2%
2	Công ty giải quyết tốt, đầy đủ chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp cho nhân viên.	7%	80%	9%	4%	0%
3	Chính sách Phúc lợi của công ty có giá trị cao.	2%	15%	20%	59%	4%
4	Chính sách Phúc lợi rõ ràng chi tiết.	7%	81%	2%	7%	2%

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tổng hợp

Kết quả khảo sát cho thấy có đến 89% nhân viên đồng ý cho rằng phúc lợi tốt sẽ tạo sự gắn bó lâu dài với công ty. Điều này cho thấy phúc lợi là yếu tố có ảnh hưởng mạnh đến việc giữ chân nhân sự. Về chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp có 87% nhân

viên đồng thuận rằng công ty thực hiện tốt các chế độ này, thể hiện trách nhiệm và sự quan tâm nhất định đến đời sống sức khỏe của nhân viên. Tín hiệu tích cực là có đến 88% nhân viên đánh giá chính sách phúc lợi rõ ràng, chi tiết điều này góp phần giúp nhân viên cảm thấy yên tâm và minh bạch trong quyền lợi của mình. Tuy nhiên, khi xét về khía cạnh giá trị thực tế mà chính sách phúc lợi mang lại, mức độ hài lòng của nhân viên chưa cao. Cụ thể, 59% nhân viên tham gia khảo sát cho rằng họ không đồng ý với nhận định “chính sách phúc lợi có giá trị cao”. Việc phúc lợi chưa thực sự chạm tới kỳ vọng của nhân viên có thể là rào cản khiến họ chưa cảm thấy được quan tâm một cách toàn diện. Đây là vấn đề cần được lưu tâm nếu doanh nghiệp muốn sử dụng phúc lợi như một công cụ giữ chân và tạo động lực lâu dài.

2.1.4.4. Tình hình tạo động lực phi tài chính

✓ Bản thân công việc

Đối với lĩnh vực bất động sản, tính chất công việc đặc thù đòi hỏi sự linh hoạt, khả năng chịu áp lực cao và kỹ năng giao tiếp tốt trau trốt về ngoại hình. Một số tính chất công việc nhân viên bán hàng tại công ty SCD như sau:

- Tính cạnh tranh cao: Nhân viên phải đạt được doanh số, tìm kiếm khách hàng tiềm năng và chốt hợp đồng
- Áp lực doanh số lớn: Mỗi nhân viên kinh doanh thường có chỉ tiêu doanh số phải đạt được, điều này có thể tạo áp lực lớn về mặt tâm lý.
- Tính linh hoạt và yêu cầu cao về kỹ năng mềm: Đòi hỏi khả năng giao tiếp, đàm phán và thuyết phục khách hàng tốt.
- Thời gian làm việc không cố định: Thường xuyên phải làm việc ngoài giờ, gặp gỡ khách hàng theo lịch trình linh hoạt.
- Thu nhập phụ thuộc vào hoa hồng: Lương cơ bản thấp, thu nhập chủ yếu đến từ hoa hồng giao dịch, dẫn đến sự biến động thu nhập cao.
- Mức độ đào thải cao: Do đặc thù công việc khắc nghiệt, nhiều nhân viên không chịu được áp lực và bỏ nghề sau một thời gian ngắn.

Qua phân tích có thể thấy, công việc của nhân viên kinh doanh tại Công ty SCD GROUP mang nhiều đặc điểm đặc thù và yêu cầu cao về năng lực cá nhân. Đây là lĩnh vực có tính cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi mỗi cá nhân không chỉ phải đạt được chỉ tiêu doanh số, mà còn phải chủ động tìm kiếm và xây dựng nguồn khách hàng tiềm năng

một nhiệm vụ đầy thách thức trong thị trường ngày càng biến động. Áp lực doanh số lớn cùng với thu nhập phụ thuộc chủ yếu vào hoa hồng khiến cho mức lương thực nhận không ổn định.

Điều này gây ra áp lực tài chính đáng kể, đặc biệt đối với những nhân viên mới chưa có hệ thống khách hàng hoặc chưa chốt được giao dịch đầu tiên. Đồng thời, việc không có thời gian làm việc cố định, phải thường xuyên gặp gỡ khách hàng ngoài giờ hành chính khiến người lao động khó duy trì cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân.

Bên cạnh đó, nghề đòi hỏi kỹ năng mềm xuất sắc, khả năng thích nghi linh hoạt với từng nhóm khách hàng, cũng như một ngoại hình chỉnh chu, phong thái chuyên nghiệp những yếu tố góp phần trực tiếp vào hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, không phải nhân sự nào cũng được đào tạo bài bản hoặc có thời gian để phát triển đầy đủ các kỹ năng này.

Từ những đặc điểm trên có thể nhận thấy nghề môi giới bất động sản là một công việc mang tính sàng lọc cao. Những người không đáp ứng đủ yêu cầu về chuyên môn, kỹ năng hoặc không chịu được áp lực doanh số sẽ có xu hướng bỏ nghề sau thời gian ngắn. Đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng nhân sự biến động thường xuyên tại các công ty hoạt động trong lĩnh vực bất động sản.

Nhằm đánh giá mức độ phù hợp giữa công tác bố trí nhân lực và bản thân công việc hiện nay, tác giả đã tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên kinh doanh. Kết quả khảo sát phản ánh rõ nét mức độ áp lực, sự phù hợp giữa năng lực và yêu cầu công việc. Đây là cơ sở quan trọng để đánh giá hiệu quả bố trí nhân lực và đề xuất các giải pháp nâng cao động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên trong giai đoạn tiếp theo.

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Công việc được mô tả và phân công rõ ràng	15%	76%	2%	6%	2%
2	Mức độ căng thẳng của công việc là vừa phải	6%	26%	13%	56%	0%
3	Công việc ổn định	4%	17%	7%	72%	0%
4	Công việc phù hợp với năng lực cá nhân của anh/chị.	4%	85%	7%	4%	0%

5	Công việc thú vị có nhiều điều mới mẻ và hấp dẫn	2%	15%	7%	74%	2%
---	--	----	-----	----	-----	----

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tổng hợp

Kết quả khảo sát cho thấy, phần lớn người lao động đánh giá cao sự rõ ràng trong mô tả và phân công công việc. Cụ thể, có đến 91% người được hỏi đồng ý cho rằng công việc được giao có nội dung cụ thể, phạm vi nhiệm vụ rõ ràng. Bên cạnh đó, có 89% người lao động đồng ý cho rằng công việc hiện tại phù hợp với năng lực cá nhân của họ, cho thấy công tác bố trí nhân sự của công ty đã phần lớn đáp ứng được yêu cầu về năng lực và chuyên môn, giúp tối ưu hóa hiệu quả làm việc.

Tuy nhiên, ở khía cạnh khác, đánh giá về mức độ căng thẳng công việc lại cho thấy một tín hiệu đáng lưu ý. Chỉ có 32% nhân viên đồng thuận rằng mức độ căng thẳng là vừa phải, trong khi có đến 56% cho rằng công việc gây áp lực. Chỉ 21% người lao động đồng ý rằng công việc ổn định. Trong khi đó, 72% không đồng ý, đây là con số đáng báo động, phản ánh sự thiếu ổn định trong công việc hiện tại. Chỉ 17% nhân viên thấy công việc thú vị, trong khi có đến 74% không đồng ý, cho thấy phần lớn cảm thấy công việc nhàm chán, thiếu sáng tạo hoặc ít cơ hội phát triển.

✓ Chính sách đào tạo và thăng tiến

Chính sách đào tạo

Đào tạo và phát triển nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đồng thời tạo động lực làm việc cho người lao động, đặc biệt trong ngành bất động sản vốn có tính cạnh tranh cao và đòi hỏi kiến thức cập nhật thường xuyên.

Tại Công ty SCD Group đối tượng đào tạo tất cả nhân viên. Đặc biệt là nhân viên kinh doanh, đây là nhóm lao động cần được trang bị đầy đủ kiến thức nền tảng cũng như hiểu biết chuyên sâu về dự án đang triển khai để có thể tư vấn và làm việc hiệu quả với khách hàng.

Hiện tại, các chương trình đào tạo tại công ty chủ yếu được triển khai dưới hình thức nội bộ, với quy mô nhỏ, diễn ra định kỳ theo tuần hoặc theo từng giai đoạn cụ thể của dự án. Nội dung đào tạo thường bao gồm:

- Kiến thức tổng quan về thị trường và pháp lý bất động sản
- Thông tin chuyên sâu về dự án mới ra mắt: quy hoạch, pháp lý, tiềm năng đầu tư, sản phẩm – giá – chính sách bán hàng.

- Kỹ năng mềm cơ bản: như giao tiếp khách hàng, nắm bắt tâm lý, xử lý phản đối và kỹ thuật chốt sale
- Quy trình làm việc nội bộ và chăm sóc khách hàng sau bán hàng

Tuy nhiên, vì phần lớn hoạt động đào tạo hiện nay chưa được tổ chức ở quy mô lớn hoặc có sự tham gia của chuyên gia bên ngoài, nên tính chuyên nghiệp và mức độ cập nhật của nội dung vẫn còn hạn chế. Điều này ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận kiến thức thực tiễn của nhân viên, đặc biệt là những người chưa có kinh nghiệm trong ngành.

Ngoài ra thời gian đào tạo của công ty chưa phù hợp khi một buổi đào tạo kéo dài từ 4 – 5 tiếng. Trong suốt buổi đào tạo, không khí trở nên mệt mỏi khi người nghe phải ngồi lắng nghe và tiếp thu thông tin trong một khoảng thời gian quá dài. Các nhân viên dần cảm thấy thiếu sự hứng thú và khó duy trì sự chú ý khi thời gian trôi qua. Một số nhân viên bắt đầu có dấu hiệu mất tập trung, thỉnh thoảng nhìn đồng hồ, ngáp ngủ không còn theo sát các nội dung được đào tạo. Dẫn đến việc không áp dụng được hiệu quả vào công việc thực tế.

Việc đào tạo thường mang tính "truyền đạt một chiều", ít tạo không gian cho nhân viên thảo luận, phản biện hay thực hành thực tế, dẫn đến khả năng tiếp thu còn hạn chế, khó hình thành kỹ năng vững chắc. Một số nhân viên mới cũng chia sẻ rằng họ cảm thấy chưa đủ tự tin để làm việc độc lập ngay sau khi đào tạo, do thời lượng và chiều sâu kiến thức còn chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc.



Hình 2.11: Hình ảnh buổi đào tạo nhân viên SCD

Từ thực trạng này, có thể thấy rằng công tác đào tạo tại Công ty SCD GROUP cần được cải thiện theo hướng chuyên nghiệp hóa hơn, mở rộng quy mô, mời các chuyên gia thực tế trong ngành đến chia sẻ, đồng thời kết hợp đào tạo lý thuyết với thực hành thực tế nhiều hơn. Điều này không chỉ giúp nhân viên nhanh chóng nắm bắt công việc mà còn tạo động lực gắn bó và phát triển lâu dài trong tổ chức.

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Công ty tạo điều kiện cho nhân viên được học tập, nâng cao kiến thức và kỹ năng	13%	74%	7%	2%	2%
2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc thực.	6%	85%	6%	2%	0%
3	Được đào tạo các kỹ năng cần thiết để làm việc.	7%	78%	11%	2%	0%
4	Đào tạo có sự chỉnh chu, có sự góp mặt của các chuyên gia trong ngành.	2%	7%	9%	76%	6%
5	Kiến thức đào tạo chuyên sâu.	4%	13%	15%	65%	4%

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tổng hợp

Kết quả khảo sát cho thấy chính sách đào tạo của Công ty SCD Group được đánh giá tích cực ở nhiều khía cạnh. Cụ thể, 87% nhân viên đồng ý rằng công ty tạo điều kiện để họ học tập và nâng cao kiến thức, kỹ năng. Hơn nữa, 91% cho rằng nội dung đào tạo phù hợp với công việc thực tế, và 85% đánh giá chương trình đào tạo đã trang bị các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc một cách hiệu quả.

Tuy nhiên, một số yếu tố vẫn cần cải thiện, đặc biệt là về sự chuyên sâu và sự tham gia của chuyên gia trong quá trình đào tạo. Chỉ 9% nhân viên đồng ý rằng đào tạo có sự góp mặt của các chuyên gia trong ngành, trong khi đó 17% cho rằng kiến thức đào tạo mang tính chuyên sâu. Đây là những yếu tố cần được công ty chú trọng nâng cao, để chương trình đào tạo có thể đáp ứng yêu cầu về chất lượng và chiều sâu chuyên môn.

Cơ hội thăng tiến

Khả năng thăng tiến trong công việc là một trong những động lực mạnh mẽ nhất cho nhân viên. Khi thấy rằng bản thân có con đường rõ ràng để phát triển chuyên môn và thăng tiến sự nghiệp, nhân viên sẽ càng thêm nỗ lực trong công việc, góp phần không chỉ cho sự nghiệp cá nhân mà còn cho sự phát triển chung của tổ chức.

Tuy nhiên Công ty Cổ phần tập đoàn địa ốc SCD không có một quy trình rõ ràng, thường ban lãnh đạo sẽ cân nhắc quá trình làm việc của người lao động nếu người lao động có nguyện vọng và viết đơn xin cất nhắc, quy trình này chỉ dựa vào cảm tính của ban lãnh đạo, vì vậy đây là một điểm yếu của SCD GROUP trong chính sách về cơ hội thăng tiến cho công nhân. Đây cũng là một trong những nguyên nhân giải thích cho sự ra đi của những người lao động đã có kinh nghiệm, trình độ, kỹ năng tốt.

Để đánh giá chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến hiện nay có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo động lực lao động thúc đẩy người lao động làm việc hay không. Tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của nhân viên kinh doanh tại Công ty SCD GROUP thu được kết quả như sau:

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Có nhiều cơ hội thăng tiến hơn trong công việc.	2%	7%	20%	69%	2%
2	Chính sách, điều kiện để thăng tiến được thông báo rộng rãi và rõ ràng đến nhân viên.	4%	7%	13%	74%	2%
3	Chính sách thăng tiến hiệu quả	4%	6%	17%	70%	4%
4	Công ty có nhiều cơ hội phát triển cá nhân	2%	11%	11%	74%	2%

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tổng hợp

Kết quả khảo sát cho thấy chính sách thăng tiến của công ty SCD Group đang gặp phải một số hạn chế, với đa số nhân viên không hài lòng về cơ hội và điều kiện thăng tiến. Cụ thể, chỉ có 9% nhân viên cho rằng công ty cung cấp nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc, trong khi đó, 69% cho rằng công ty không có nhiều cơ hội thăng tiến.

Về mức độ minh bạch trong việc thông báo chính sách thăng tiến, chỉ có 11% nhân viên đồng ý rằng chính sách và điều kiện thăng tiến được thông báo rõ ràng và rộng rãi. Một tỷ lệ khá cao, 74%, cho rằng việc thông báo chính sách thăng tiến còn thiếu rõ ràng, gây khó khăn trong việc hiểu rõ các cơ hội thăng tiến.

✓ **Môi trường làm việc**

Mối quan hệ trong tổ chức

** Giữa ban lãnh đạo với nhân viên*

Để thấu hiểu nhân viên, Ban lãnh đạo công ty luôn sẵn sàng lắng nghe và tiếp thu ý kiến đóng góp từ họ. Công ty đã thiết lập hệ thống phản hồi nội bộ, các cuộc họp giao ban đầu tuần để đóng góp ý kiến. Tuy nhiên, Ban lãnh đạo quá chú trọng vào quy tắc mà thiếu sự cởi mở người lao động sẽ không thoải mái chia sẻ. Nhân viên lo ngại rằng nếu họ nói lên suy nghĩ, ý kiến có thể bị xem là chống đối hoặc ảnh hưởng đến vị trí công việc.

** Về mối quan hệ giữa các nhân viên*

Tại Công ty SCD GROUP, mặc dù cơ cấu tổ chức đã được thiết lập tương đối rõ ràng, với sự phân chia nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm cụ thể giữa các phòng ban và cá nhân, song môi trường làm việc vẫn tồn tại những biểu hiện tiêu cực về mặt văn hóa nội bộ.

Cụ thể, dù không có sự chồng chéo trong nhiệm vụ, nhưng sự cạnh tranh giữa các nhân viên lại diễn ra theo chiều hướng thiếu lành mạnh. Nhiều cá nhân không đặt mục tiêu hợp tác để cùng hoàn thành công việc chung mà thay vào đó lại ganh đua, so sánh thành tích một cách tiêu cực, dẫn đến tâm lý đố kỵ, thiếu chia sẻ và không hỗ trợ lẫn nhau trong quá trình làm việc. Điều này làm suy giảm tinh thần tập thể, mất sự đoàn kết.

Bên cạnh đó, bộ phận nhân sự hiện vẫn chưa thể hiện rõ vai trò là cầu nối giữa ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên, đặc biệt là với khối kinh doanh – lực lượng nòng cốt tạo doanh thu cho công ty. Sự thiếu gắn kết này khiến nhân viên kinh doanh cảm thấy thiếu được lắng nghe và quan tâm, dẫn đến việc họ e ngại trong việc chia sẻ khó khăn, giảm niềm tin vào môi trường làm việc, từ đó ảnh hưởng đến động lực và sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Thực tế này cho thấy, bên cạnh việc duy trì cơ cấu tổ chức hiệu quả, việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tích cực, khuyến khích tinh thần hợp tác, minh bạch và tôn

trọng lẫn nhau, à điều vô cùng cấp thiết. Điều này không chỉ giúp gia tăng hiệu suất làm việc mà còn tạo nên sự đồng thuận và gắn bó bền vững giữa các cá nhân trong tổ chức.

Điều kiện môi trường làm việc

Môi trường làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì hiệu suất và tạo động lực cho người lao động. Tại công ty, điều kiện làm việc nhìn chung đã có nhiều điểm tích cực. Không gian làm việc được bố trí sạch sẽ, thoáng mát và đảm bảo các yếu tố cơ bản về ánh sáng, vệ sinh và an toàn lao động. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục để cải thiện toàn diện môi trường làm việc. Cụ thể, không gian văn phòng hiện tại chưa thật sự hợp lý, việc bố trí các bộ phận kinh doanh trong cùng một không gian mà không có sự phân tách rõ ràng giữa các nhóm chức năng đã dẫn đến tình trạng nhiễu loạn âm thanh, giảm sự tập trung và hạn chế khả năng trao đổi nội bộ giữa các team. Điều này phần nào ảnh hưởng đến tính chuyên nghiệp và hiệu quả của công việc.

Công ty đã tổ chức các hoạt động nội bộ như các cuộc thi nâng cao tinh thần tập thể và tạo sân chơi lành mạnh cho nhân viên sau giờ làm việc.



Hình 2.12: Các cuộc thi nội bộ của công ty SCD GROUP

Tuy nhiên, thực tế cho thấy mức độ gắn kết mà các hoạt động này chưa thực hiệu quả. Nguyên nhân có thể xuất phát từ việc nội dung chương trình chưa thực sự gần gũi với sở thích, hoặc cách thức tổ chức chưa tạo được sự hào hứng và chủ động tham gia từ phía nhân viên. Nhằm đánh giá toàn diện hơn về môi trường làm việc hiện tại của

nhân viên, tác giả đã triển khai khảo sát thực tế. Dưới đây là một số kết quả tiêu biểu thu được từ quá trình thu thập và phân tích dữ liệu khảo sát.

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Cơ sở vật chất tốt	11%	63%	19%	6%	2%
2	Văn hóa Công ty lành mạnh	2%	13%	22%	59%	4%
3	Trang thiết bị đầy đủ giúp anh chị hoàn thành tốt trong công việc.	2%	69%	20%	7%	2%
4	Thời gian làm việc linh hoạt và hợp	6%	78%	6%	9%	2%
5	Các đồng nghiệp phối hợp tốt	4%	19%	17%	56%	6%
6	Cởi mở trung thực với nhau làm việc	4%	17%	9%	63%	7%
7	Đồng nghiệp biết giúp đỡ, hỗ trợ nhau	6%	19%	7%	69%	0%
8	Đồng nghiệp luôn nhiệt tình chia sẻ kinh nghiệm	6%	19%	11%	57%	7%
9	Cấp trên ghi nhận sự cố gắng của anh/chị.	4%	20%	11%	63%	2%
10	Cấp trên tôn trọng và tin cậy và lắng nghe ý kiến	4%	70%	11%	15%	0%
11	Cấp trên đối xử công bằng và không phân biệt	4%	15%	7%	72%	2%

Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tổng hợp

Từ bảng dữ liệu trên cho thấy công ty đã đạt được một số điểm tích cực trong cơ sở vật chất, và thời gian làm việc, 74% nhân viên đánh giá tốt về cơ sở vật chất và 71% hài lòng với trang thiết bị làm việc. Ngoài ra, chính sách làm việc linh hoạt cũng nhận được sự đánh giá cao từ 84% nhân viên, cho thấy công ty đã tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân.

Tuy nhiên, bên cạnh những điểm tích cực, kết quả khảo sát cũng chỉ ra nhiều hạn chế cần được quan tâm. Về văn hóa công ty, tỷ lệ nhân viên không hài lòng chiếm đến 59%, cho thấy môi trường làm việc hiện tại chưa thực sự truyền cảm hứng hoặc tạo dựng được giá trị văn hóa bền vững. Đáng chú ý, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp đang thiếu sự phối hợp và hỗ trợ: chỉ 23% nhân viên đánh giá cao sự hợp tác, trong khi

69% cho rằng thiếu hỗ trợ, và 64% cảm thấy chưa có sự chia sẻ kinh nghiệm trong công việc. Điều này phản ánh một môi trường làm việc còn rời rạc, thiếu gắn kết và chưa xây dựng được tinh thần đồng đội.

Về mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo, mặc dù 74% nhân viên đánh giá cao sự tôn trọng và công bằng, nhưng chỉ 24% cảm nhận được sự ghi nhận từ cấp trên, trong khi 65% không hài lòng về vấn đề này. Đây là điểm nghẽn lớn trong quá trình xây dựng động lực làm việc, bởi sự ghi nhận kịp thời đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân và phát triển nhân tài.

2.4.3. Đánh giá chung thực trạng tạo động lực thúc đẩy người lao động tại công ty

Tạo động lực lao động là vấn đề phức tạp nhưng lại góp phần quan trọng trong quá trình kinh doanh, quá trình thực hiện cũng là quá trình hoàn thiện tạo động lực lao động một cách hợp lý. Trong những năm qua vấn đề tạo động lực lao động luôn được ban lãnh đạo quan tâm đổi mới, giám sát và hoàn thiện, thay đổi sao cho phù hợp với từng giai đoạn.

2.4.3.1 Những mặt đã đạt được

** Yếu tố tạo động lực tài chính*

- Công ty đã xây dựng được một chính sách lương minh bạch, rõ ràng từ khâu xác định tiêu chí đến quy trình thanh toán. Nhờ vậy, hầu hết nhân viên đều nắm rõ cơ chế tính lương. Quy trình công khai chính sách lương giúp tăng cường niềm tin giữa ban lãnh đạo và nhân viên, góp phần tạo dựng môi trường làm việc minh bạch, chuyên nghiệp. Trong công tác quản lý và xây dựng quỹ tiền lương, công ty đã thực hiện đúng chế độ, chính sách tiền lương của Nhà nước, đảm bảo quyền lợi cho nhân viên.

- Chính sách khen thưởng hiện tại đã khung tiêu chí rõ ràng, giúp nhân viên hiểu ngay các điều kiện để được nhận thưởng. Đồng thời, cơ chế xét thưởng được triển khai tương đối kịp thời, qua đó thúc đẩy tinh thần phấn đấu và nâng cao hiệu suất làm việc. Chính sách khen thưởng cũng được nhân viên đánh giá mức hài lòng khá cao cho thấy công ty đã triển khai đúng ban hành của công ty.

- Chính sách phúc lợi của công ty bước đầu đã phát huy vai trò trong việc tạo động lực và giữ chân người lao động. Cụ thể, đa số nhân viên đều nhận thức rõ vai trò tích cực của phúc lợi trong việc duy trì sự gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Ngoài ra, việc công ty thực hiện tốt chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp thể hiện sự quan tâm đến đời sống và sức khỏe của nhân viên. Bên cạnh đó, chính sách phúc lợi được đánh giá là rõ

ràng, chi tiết cũng góp phần làm tăng niềm tin và sự yên tâm cho người lao động trong việc đảm bảo quyền lợi.

Hiện công ty cũng đã áp dụng chính sách phụ cấp cho cấp quản lý cho thấy công ty có sự ghi nhận nhất định đối với vai trò của cấp quản lý.

** Yếu tố tạo động lực phi tài chính*

- Công ty đã phân bổ công việc hợp lý cho nhân viên từng bộ phận, từng năng lực cá nhân, và thời gian làm việc ở công ty thực hiện đúng theo quy định. Theo khảo sát nhân viên kinh doanh cho rằng công việc phù hợp với năng lực của họ và được mô tả cụ thể và rõ ràng từ đó họ có thể phát huy đúng năng lực và sở trường của mình hoàn thành tốt công việc hơn.

- Về chương trình đào tạo công ty đã có những chương trình đào tạo nội bộ, về các thông tin dự án, training cho nhân viên mới. Ở khảo sát phần lớn nhân viên cho rằng nội dung đào tạo phù hợp với công việc và các kĩ năng cần thiết phục vụ cho công việc của họ.

- Công ty đảm bảo cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất trang thiết bị đầy đủ giúp nhân viên hoàn thành tốt trong công việc. Công ty đã có những nỗ lực trong việc tổ chức các hoạt động nội bộ như các cuộc thi nâng cao tinh thần tập thể và tạo sân chơi lành mạnh cho nhân viên.

2.4.4. Hạn chế và nguyên nhân.

2.4.4.1. Hạn chế về chính sách tạo động lực tài chính

- Hạn chế về mức lương thực nhận và thời gian chi trả lương.

Nhân viên kinh doanh đa số là nhân viên trẻ ít kinh nghiệm, trong khi đó, để tiếp cận khách hàng tiềm năng và tạo độ tin cậy đối với khách hàng để chốt giao dịch đầu tiên cần khoảng thời gian từ 3 đến 6 tháng có khi đến 1 năm, yếu tố then chốt trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản nhân viên còn phải tự đầu tư vào các hoạt động marketing như chạy quảng cáo, đi gặp khách hàng. Việc trả lương kéo dài không ổn định ảnh hưởng đến tinh thần làm việc của nhân viên. Nếu không bán được sản phẩm thì nhân viên sẽ khó khăn trong tài chính. Gánh nặng tài chính ngày càng lớn khi thu nhập chưa ổn định khiến nhiều nhân viên trẻ dễ rơi vào trạng thái mất động lực, chán nản hoặc rời bỏ công việc nếu không nhận được sự hỗ trợ kịp thời từ phía doanh nghiệp.

- Hạn chế về hình thức khen thưởng.

Việc ghi nhận thành tích chỉ giới hạn trong phạm vi nội bộ, thiếu sự công khai trên các kênh truyền thông như fanpage hay tổ chức các buổi tổng kết tuyên dương theo quý. Công ty đã làm giảm hiệu quả động viên đối với nhân viên. Khi nỗ lực không được lan tỏa rộng rãi. Về lâu dài, điều này không chỉ làm giảm nhiệt huyết và hiệu suất làm việc.

- Hạn chế về chính sách phụ cấp

Hiện công ty chưa có chính sách phụ cấp cho nhân viên kinh doanh dựa vào kết quả khảo sát thấy được đa số nhân viên rất muốn thực hiện thêm chính sách này để thúc đẩy tạo động lực cho họ. Bởi vì đặc thù tính chất công việc làm sale bất động sản chỉ về mặt lương cứng nếu trong tháng họ không bán được hàng gây khó khăn tài chính lớn. Họ phải đi nhiều, đi khảo sát dự án, đi gặp khách hàng, gọi điện khách hàng nhiều chi phí phát sinh

2.4.4.2. Hạn chế về chính sách tạo động lực phi tài chính

- Hạn chế về chính sách bản thân công việc và đánh giá mức độ thực hiện công việc.

Mức độ căng thẳng của công việc khá cao, do đặc thù công việc là nhân viên kinh doanh được gọi là môi giới họ phải chủ động tìm kiếm khách hàng, giá trị sản phẩm cao nên khó tiếp cận được nhiều đối tượng khách hàng, đòi hỏi sự tập trung cho công việc khá cao, và áp lực trong việc phải có giao dịch và đạt được KPI. Nhiều nhân định công việc này không ổn định nên công ty cần tạo động lực sao nhân viên có niềm tin để cố gắng trong công việc hơn có lộ trình dài hạn và gắn bó với công ty dài hạn, ngành môi giới dễ bị đào thải nếu trong khoảng thời gian không bán được hàng thì họ dễ bị nản và doanh nghiệp cũng sẽ đào thải không giữ chân nếu họ không có kỹ năng khác.

Ngoài ra thiếu cơ chế đánh giá công việc phù hợp cũng là rào cản trong việc duy trì hiệu suất. Nhân viên chưa có công cụ hoặc hệ thống theo dõi tiến trình công việc, dẫn đến khó đo lường hiệu quả.

- Hạn chế về chính sách đào tạo và thăng tiến

Chính sách đào tạo chỉ quy mô nội bộ, không có sự góp mặt của các chuyên gia trong ngành, nhân viên cảm nhận thấy chưa có kiến thức đi sâu hơn vào công việc bán hàng, và sự tiếp thu không tốt vì cách đào tạo của công ty nhàm chán toàn những thông tin, và mất tập trung, thỉnh thoảng nhìn đồng hồ, ngáp ngủ không còn theo sát

các nội dung được đào tạo. Dẫn đến việc không áp dụng được hiệu quả vào công việc thực tế. Những nhân viên làm lâu năm chưa có cơ hội được tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu do công ty hỗ trợ. Về cơ hội thăng tiến công ty chưa có chính sách nào, chỉ dựa vào cảm tính để đề xuất mà không có lộ trình cụ thể để cho nhân viên nắm thông tin để cố gắng phấn đấu.

- Hạn chế về môi trường và điều kiện làm việc

Mối quan hệ trong trường làm việc chưa tích cực, các nhân viên thay vì hỗ trợ, chia sẻ, yêu thương nhau thì đầy sự ganh đua đố kỵ nhau, điều này khiến nhiều nhân viên phải xin nghỉ việc. Môi trường ảnh hưởng rất lớn đến công tác của họ, một môi trường tốt sẽ cùng nhau phát triển, cùng nhau chia sẻ những vấn đề trong công việc họ cảm thấy thoải mái hơn. Tính chất công việc đã căng thẳng có những người đồng nghiệp sẽ chia, đầy sự tích cực, năng động tạo động lực họ làm việc hơn.

2.4.4.3. Nguyên nhân

Mặc dù công ty đã triển khai nhiều chính sách nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên, nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế khiến hiệu quả không đạt được như kỳ vọng. Những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến hạn chế này có thể được khái quát như sau:

** Về yếu tố tạo động lực tài chính*

Thứ nhất với chính sách tính lương như đã nêu trên, mức lương cơ bản P1 chưa đáp ứng được mức tài chính đòi hỏi của nhân viên. Công ty hiện nay áp dụng cơ chế lương cứng kết hợp với hoa hồng theo doanh số. Điều này đồng nghĩa với việc, nếu nhân viên không chốt được giao dịch trong thời gian đầu, mức lương cơ bản thường không đủ để chi trả cho các nhu cầu sinh hoạt tối thiểu.

Thứ hai thời hạn trả lương chưa hợp lý, thời hạn trả lương trong khoảng thời gian từ ngày 10 đến ngày 20 hàng tháng. Thế nhưng trên thực tế, lương thường được chi trả vào cuối khoảng thời gian quy định, gần sát ngày 20, thay vì vào những ngày đầu như kỳ vọng của người lao động.

Thứ ba thiếu các hoạt động cụ thể trong việc khen thưởng các nhân viên. Chỉ dưới hình thức nội bộ mà không có sự khen thưởng công khai.

Thứ tư chính sách phụ cấp chưa mở rộng đối tượng còn hạn chế chỉ thực hiện cho cấp quản lý, trong khi nhân viên kinh doanh cũng là những người trực tiếp tạo ra doanh thu mà lại không được hưởng.

** Về yếu tố tạo động lực phi tài chính*

Thứ nhất công ty chưa xây dựng một hệ thống đánh giá công việc có thể theo dõi và phản ánh chính xác hiệu suất của nhân viên. Điều này không chỉ khiến việc ghi nhận thành tích trở nên khó khăn mà còn tạo ra sự thiếu minh bạch trong việc đánh giá hiệu quả công việc, ảnh hưởng đến việc động viên và thúc đẩy nhân viên.

Thứ hai công ty chỉ tổ chức các chương trình đào tạo ở quy mô nội bộ mà không mời các chuyên gia trong ngành tham gia. Cách thức tổ chức đào tạo của công ty thiếu tính tương tác và không tạo được sự hứng thú cho nhân viên.

Thứ ba chưa xây dựng một chính sách thăng tiến minh bạch và công bằng, mà chỉ dựa vào cảm tính để đề xuất thăng tiến

Thứ tư chưa tạo sự gắn kết giữa các cá nhân trong tập thể. Các chương trình hiện tại còn mang tính hình thức, nội dung chưa phù hợp với nhu cầu và mong muốn của đội ngũ.

CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY SCD GROUP

3.1. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VÀ QUAN ĐIỂM TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY SCD GROUP

3.1.1. Chiến lược phát triển của công ty

Công ty cổ phần tập đoàn địa ốc SCD Group là doanh nghiệp chuyên về lĩnh vực đầu tư, phát triển và phân phối dự án bất động sản đa dạng phân khúc. Với phương châm “Success Creates Development – Thành công của bạn là sự phát triển của chúng ta”, trải qua quá trình hình thành phát triển, SCD GROUP không ngừng nỗ lực, cải tiến và kiến tạo cho thị trường những sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm chất lượng. Sau nhiều năm tiên phong, SCD GROUP tự hào là một trong những doanh nghiệp bất động sản hàng đầu khu vực miền Trung.

Định hướng chiến lược rõ ràng, SCD GROUP cam kết mang đến chuỗi dịch vụ và sản phẩm chất lượng, nâng cao giá trị tài sản cho Đối tác và Khách hàng, đồng thời mang lại chuỗi giá trị tốt đẹp cho xã hội, góp phần tạo dựng một cộng đồng phồn vinh.

SCD Group mang đến cho khách hàng những cơ hội đầu tư bất động sản tốt nhất trên thị trường được phát triển bởi Chủ Đầu tư uy tín, cam kết nói không với những sản phẩm thiếu minh bạch

Với kinh nghiệm và sự am hiểu thị trường khu vực, SCD GROUP đầu tư chuyên sâu vào phân tích và nghiên cứu thị trường, đưa ra chiến lược phát triển dự án thu hút các Đại lý, Đối tác. Kết hợp với kế hoạch Marketing - truyền thông thương hiệu, chúng tôi cam kết mang lại thành công, đồng thời là lời khẳng định uy tín cho sự hợp tác bền vững với Đối tác.

Năm 2025: SCD GROUP trở thành thương hiệu BĐS hàng đầu Đà Nẵng và các tỉnh miền Trung

Năm 2030: Trở thành Tập đoàn đầu tư và phát triển bất động sản có thương hiệu TOP 10 Việt Nam.

SCD GROUP định hướng phát triển trở thành tập đoàn kinh tế, tài chính hàng đầu khu vực, không ngừng đổi mới, sáng tạo để kiến tạo hệ sinh thái sản phẩm dịch vụ đẳng cấp.

3.1.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Trước yêu cầu phát triển và mở rộng hoạt động trong lĩnh vực bất động sản, công ty xác định rằng nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đến chất lượng dịch vụ, khả năng khai thác thị trường và năng lực cạnh tranh lâu dài. Chính vì vậy, trong giai đoạn tới, công ty sẽ tập trung rà soát cơ cấu tổ chức và đánh giá toàn diện đội ngũ lao động hiện tại nhằm lập kế hoạch điều chỉnh, bổ sung nhân sự phù hợp với định hướng phát triển chiến lược.

Mục tiêu của công ty là phát triển đội ngũ nhân lực không chỉ về số lượng mà còn đảm bảo về chất lượng. Nhân sự cần có kiến thức chuyên môn vững vàng, kỹ năng tư vấn – chăm sóc khách hàng tốt, tư duy nhạy bén với thị trường và phong cách làm việc chuyên nghiệp, nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong lĩnh vực bất động sản.

Công ty sẽ xây dựng các chính sách thu hút và giữ chân nhân lực có năng lực, thông qua việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, cơ hội thăng tiến rõ ràng, chính sách đãi ngộ cạnh tranh, cũng như tăng cường các chương trình đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu. Đồng thời, công ty cũng chú trọng phát triển văn hóa doanh nghiệp để tạo sự gắn kết lâu dài giữa người lao động và tổ chức.

Thông qua chiến lược này, công ty kỳ vọng xây dựng được một đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, linh hoạt và hiệu quả, góp phần quan trọng vào việc thực hiện mục tiêu nâng cao uy tín thương hiệu, mở rộng thị phần và khẳng định vị thế trên thị trường bất động sản trong thời gian tới

3.1.3. Quan điểm tạo động lực lao động của công ty

Công ty hướng tới việc tạo dựng một môi trường làm việc hiệu quả, nơi mỗi cá nhân có thể phát huy tối đa tài năng của mình. Đồng thời, tiếp tục hoàn thiện các công cụ và cơ chế tạo động lực để nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự. Việc đánh giá đúng vai trò và năng lực của người lao động sẽ giúp định hướng chính sách quản trị phù hợp, phát huy tinh thần trách nhiệm, thúc đẩy sự đóng góp của mỗi cá nhân vào sự phát triển chung. Qua đó, xây dựng niềm tin của người lao động đối với tổ chức, giúp họ yên tâm gắn bó và phát triển lâu dài.

3.2. CÁC GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI CÔNG TY SCD GROUP

3.2.1. Hoàn thiện chính sách tạo động lực thông qua yếu tố tài chính.

* Mục tiêu:

Nhằm cải thiện thu nhập, giảm thiểu áp lực tài chính và thúc đẩy động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên kinh doanh, đặc biệt trong giai đoạn đầu khi chưa phát sinh giao dịch. Các chính sách được đề xuất tập trung vào việc đảm bảo mức sống cơ bản, hỗ trợ các khoản chi phí phục vụ công việc, tăng cường ghi nhận, khen thưởng thành tích. Qua đó, góp phần giữ chân nhân sự, nâng cao hiệu quả làm việc và thúc đẩy sự phát triển ổn định, bền vững cho doanh nghiệp.

Chính sách tiền lương hiện tại của Công ty SCD Group được xây dựng theo mô hình 3P, thể hiện sự chuyên nghiệp, minh bạch và có định hướng rõ ràng trong việc trả lương. Tuy nhiên, vẫn còn một số vấn đề bất cập như mức lương chưa tương xứng với công việc, thời hạn trả lương chưa hợp lý, và phần lớn nhân viên không thể đảm bảo cuộc sống tốt từ mức thu nhập hiện tại.

Để giải quyết những vấn đề về tài chính cho nhân viên kinh doanh tác giả đã đề xuất những giải pháp sau:

- ✓ *Điều chỉnh mức lương P1 nhằm đảm bảo mức sống tối thiểu cho nhân viên kinh doanh.*

Mức lương P1 (mức lương cơ bản) tại công ty cần được điều chỉnh để tiếp cận với mức sống tối thiểu và trung bình tại địa phương. Việc nâng lương cơ bản là cần thiết nhằm giúp nhân viên, đặc biệt là những người mới gia nhập, có thể đảm bảo chi phí sinh hoạt cơ bản, từ đó yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài với tổ chức.

Đặc thù của ngành bất động sản đòi hỏi nhân viên cần thời gian để làm quen với sản phẩm, rèn luyện kỹ năng bán hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Ngoài ra, do giá trị sản phẩm cao và chu kỳ giao dịch dài, nhân viên đặc biệt là lực lượng trẻ, chưa có nhiều kinh nghiệm thường cần từ 3 đến 6 tháng để đạt được giao dịch đầu tiên. Trong thời gian này, họ vẫn phải tự chi trả cho các hoạt động marketing, tìm kiếm khách hàng, gây áp lực tài chính đáng kể.

Theo khảo sát **Fiviedu.vn**. “Chi phí sinh hoạt tại Đà Nẵng”, mức chi tiêu trung bình cho một người độc thân, bao gồm các khoản như ăn uống, thuê nhà, đi lại, điện thoại, bảo hiểm và các chi phí phát sinh khác, dao động từ 7 đến 20 triệu đồng/tháng.

Do đó, Tác giả đề xuất điều chỉnh mức lương P1 lên **6 triệu đồng/tháng**. Mức lương này sẽ gần với mức sống tối thiểu, giúp nhân viên, đặc biệt là nhân viên mới, có thể duy trì cuộc sống trong những tháng đầu.

✓ *Điều chỉnh KPI linh hoạt theo tình hình thị trường bất động sản.*

Thị trường bất động sản thay đổi theo từng giai đoạn, chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố như biến động giá bất động sản, nhu cầu của khách hàng, tình hình kinh tế chung, và các chính sách hỗ trợ từ nhà nước. Những yếu tố này trực tiếp tác động đến khả năng hoàn thành chỉ tiêu công việc (KPI) của nhân viên kinh doanh.

Hiện tại, công ty đang áp dụng mức KPI tối thiểu để nhận thưởng là 95%, đây là mức khá cao, đặc biệt trong bối cảnh thị trường bất động sản có nhiều biến động khó lường. Việc giữ mức KPI cố định ở ngưỡng cao như vậy trong mọi thời điểm sẽ gây ra áp lực lớn cho nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới hoặc trong các giai đoạn thị trường suy thoái, khi việc chốt giao dịch gặp nhiều khó khăn hơn.

Do đó, để thích ứng linh hoạt với tình hình thị trường, công ty nên xem xét điều chỉnh mức KPI theo từng giai đoạn cụ thể. Cụ thể, trong thời kỳ thị trường trầm lắng hoặc suy giảm, có thể giảm KPI nhằm giảm áp lực cho nhân viên và khuyến khích họ duy trì hiệu suất làm việc ổn định. Khi thị trường phục hồi và thuận lợi hơn, công ty có thể nâng KPI trở lại mức phù hợp để đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

✓ *Đề xuất chính sách phụ cấp cho nhân viên kinh doanh*

- Tại thời điểm hiện tại, đội ngũ nhân viên kinh doanh của công ty phần lớn là người trẻ, chưa tích lũy được nhiều kinh nghiệm thực tiễn. Đặc thù của ngành bất động sản là thu nhập phụ thuộc phần lớn vào hiệu suất giao dịch, trong khi mức lương cơ bản chỉ mang tính chất hỗ trợ tối thiểu. Đối với những nhân viên chưa có giao dịch, tổng thu nhập thực tế không đủ để đáp ứng nhu cầu chi tiêu cá nhân, đặc biệt là trong bối cảnh chi phí sinh hoạt ngày càng gia tăng. Điểm đáng lưu ý là công ty hiện chưa triển khai các chính sách phụ cấp cụ thể dành cho bộ phận kinh doanh. Việc không có phụ cấp khiến nhân viên kinh doanh phải tự chi trả hoàn toàn các khoản liên quan đến công việc và sinh hoạt như ăn uống tại công ty do thời gian nghỉ trưa ngắn, di chuyển hàng ngày đưa đón khách hàng và đi khảo sát thị trường, điện thoại. Vì vậy tác giả đề xuất giải pháp như sau:

- Phụ cấp xăng xe, điện thoại: Hỗ trợ chi phí đi lại và liên lạc trong quá trình đưa đón khách hàng, khảo sát dự án và xử lý công việc.

- Phụ cấp ăn trưa: Hỗ trợ chi phí ăn uống tại công ty, nhất là trong thời gian nghỉ trưa hạn chế.

Đề xuất hỗ trợ 1.000.000 cho chi phí ăn trưa 600.000 VNĐ và xăng xe 300.000 VNĐ và 100.000 VNĐ cho chi phí điện thoại.

Việc bổ sung chính sách phụ cấp hợp lý không chỉ giúp cải thiện thu nhập tổng thể cho nhân viên kinh doanh mà còn tạo động lực thúc đẩy hiệu quả làm việc, nâng cao sự hài lòng và giữ chân nhân sự trong bối cảnh cạnh tranh nhân lực ngày càng cao.

✓ *Tăng cường ghi nhận và hình thức khen thưởng thành tích nhân viên*

Như đã nêu trên về chính sách thưởng hợp lý nhưng để tăng thêm giá trị tin thần cho nhân viên kinh doanh, về việc ghi nhận thành tích hiện vẫn còn mang tính hình thức, thiếu sự công khai. Việc khen thưởng không được truyền thông rộng rãi còn làm giảm hiệu ứng lan tỏa tích cực trong tập thể. Công ty cần xây dựng chính sách ghi nhận và khen thưởng rõ ràng, bài bản hơn. Cụ thể:

+ Thiết lập lịch trình tổ chức buổi tổng kết cuối tháng hoặc quý để tuyên dương các cá nhân hoặc tập thể có thành tích nổi bật. Đây là cơ hội để ghi nhận công khai và tăng sự gắn kết nội bộ.

+ Đẩy mạnh truyền thông nội bộ bằng cách đăng tải thông tin khen thưởng lên fanpage, website công ty hoặc bảng tin văn phòng. Điều này giúp lan tỏa giá trị tích cực và tạo động lực cho toàn thể nhân viên.



Hình 3.1. Tác giả đề xuất hình thức khen thưởng cho nhân viên kinh doanh.

Nhân viên không chỉ cần được ghi nhận nội bộ mà còn mong muốn được tuyên truyền, vinh danh một cách công khai thông qua các hình thức như bằng khen, bảng

vinh danh, bài viết trên fanpage công ty hoặc nội dung giới thiệu thành tích . Việc này không chỉ giúp người lao động tự hào về những nỗ lực cá nhân mà còn tạo dựng được niềm tin, sự chuyên nghiệp trong mắt đối tác và khách hàng, từ đó nâng cao hiệu quả công việc và khẳng định giá trị thương hiệu cá nhân gắn liền với hình ảnh doanh nghiệp.

3.2.2. Hoàn thiện chính sách tạo động lực thông qua yếu tố phi tài chính

* Mục tiêu

Tạo ra một môi trường làm việc tích cực, công bằng và có định hướng phát triển rõ ràng, từ đó nâng cao sự hài lòng, tinh thần làm việc và mức độ gắn bó của nhân viên kinh doanh với công ty. Các giải pháp tập trung vào việc hoàn thiện hệ thống đánh giá công việc minh bạch, xây dựng chương trình đào tạo thực tiễn, thiết lập lộ trình thăng tiến rõ ràng và tăng cường sự kết nối nội bộ. Thông qua đó, công ty không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn phát triển đội ngũ nhân sự bền vững, góp phần vào sự tăng trưởng lâu dài và ổn định của doanh nghiệp.

✓ *Tạo động lực thông qua phân tích công việc, đánh giá công việc*

Để đánh giá kết quả công việc của nhân viên kinh doanh một cách rõ ràng và chính xác công ty cần thực hiện tốt một số giải pháp sau:

- Xây dựng một số tiêu chí đánh giá cụ thể và kế hoạch hàng tuần nhằm theo dõi hiệu suất làm việc của nhân viên. Đồng thời, việc này cũng giúp thúc đẩy nhân viên có trách nhiệm hoàn thành công việc đã đề ra, tạo ra kết quả tốt hơn và hình thành thói quen làm việc chủ động, kỷ luật trong môi trường có tính đào thải cao như ngành bất động sản. Bắt đầu từ đầu tháng nhân viên báo cáo kế hoạch và cuối tháng báo cáo công việc cho người trực tiếp quản lý mình.

Bảng 2.14: Đề xuất bảng lập kế hoạch hàng tuần cho nhân viên kinh doanh

Họ Tên	Mục tiêu công việc	Công việc cụ thể	Thời gian thực hiện	Chỉ tiêu/Kế	Ghi Chú
	Tìm kiếm khách hàng tiềm năng	Đăng tin, chạy quảng cáo, telesale	Tuần 1–4	Tối thiểu 30 khách	

Việc sử dụng biểu mẫu báo cáo rõ ràng và chi tiết như trên sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát hiệu quả hoạt động của nhân viên, đồng thời là cơ sở minh bạch để đánh giá hiệu suất làm việc.

- Cấp quản lý nên thường xuyên động viên, ghi nhận quá trình nỗ lực của nhân viên, không chỉ đánh giá dựa trên doanh số mà còn ghi nhận sự chăm chỉ, thái độ làm việc và sự cải thiện theo thời gian. Những nhân viên dù chưa có giao dịch nhưng luôn duy trì báo cáo đều đặn, chăm chỉ tiếp cận khách hàng, chủ động học hỏi cần được tuyên dương và hỗ trợ kịp thời. Nhân viên sẽ cảm thấy được công nhận hơn cho sự nỗ lực và chủ động trong công việc.

✓ *Tạo động lực thông qua chính sách đào tạo và thăng tiến*

Nhân viên kinh doanh bất động sản là nhóm lao động đặc thù, cần kỹ năng mềm, sự nhạy bén thị trường và khả năng giao tiếp tốt. Một chương trình đào tạo hấp dẫn, thực tiễn sẽ giúp họ nâng cao hiệu quả công việc rõ rệt. Tác giả đề xuất các giải pháp để cải thiện như sau:

- Tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu định kỳ với chuyên gia: Công ty cần mời các chuyên gia trong ngành bất động sản để chia sẻ kiến thức thực tế, đặc biệt là các chủ đề chuyên sâu như kỹ năng bán hàng nâng cao, phân tích thị trường, đầu tư bất động sản. Từ góc nhìn của các chuyên gia sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về ngành nghề, nâng cao năng lực cá nhân và ứng dụng kiến thức vào công việc thực tế.

- Công ty nên đào tạo theo từng cấp độ và trình độ nhân viên cần xây dựng chương trình đào tạo phân cấp:

- Nhân viên mới: Tập trung vào các kiến thức cơ bản về sản phẩm, kỹ năng giao tiếp, quy trình bán hàng, sử dụng các công cụ hỗ trợ bán hàng.
- Nhân viên lâu năm: Cung cấp các khóa đào tạo nâng cao về tư duy chiến lược, phân tích và đánh giá cơ hội đầu tư, phát triển kỹ năng lãnh đạo.
- Quản lý và lãnh đạo: Đào tạo kỹ năng quản lý đội nhóm, huấn luyện và phát triển nhân viên.

- Chương trình đào tạo thực tế: Các nhân viên sẽ được tham gia vào các buổi huấn luyện mô phỏng tình huống bán hàng thực tế, nhằm giúp họ cải thiện khả năng xử lý tình huống và giao tiếp với khách hàng.

- Cải thiện thời gian đào tạo, như đã nói ở trên, thời gian đào tạo hiện tại tại công ty SCD Group còn khá dài, kéo dài từ 4-5 tiếng mỗi buổi. Điều này khiến cho nhân viên dễ cảm thấy mệt mỏi và mất tập trung, dẫn đến việc tiếp thu kiến thức không hiệu quả. Mặc dù các buổi đào tạo là cần thiết để nâng cao kỹ năng và năng lực cho nhân viên, nhưng việc quá chú trọng vào thời gian dài mà không có sự phân bổ hợp lý có thể làm

giảm chất lượng buổi học. Có thể chia nhỏ thời gian đào tạo. Mỗi buổi đào tạo nên kéo dài khoảng 2 giờ thay vì 4-5 giờ. Thời gian này sẽ vừa đủ để nhân viên có thể tiếp thu kiến thức mà không cảm thấy mệt mỏi hay mất tập trung.

Đề xuất xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng và minh bạch

Thiết lập hệ thống cấp bậc rõ ràng: nhân viên thử việc → nhân viên chính thức → trưởng nhóm → trưởng phòng kinh doanh → giám đốc sản → giám đốc khối.

Tiêu chí thời gian thăng tiến

Thời gian thăng tiến nên được xác định dựa trên hiệu quả công việc và mức độ phát triển của mỗi nhân viên. Thời gian ở mỗi cấp bậc sẽ cố định mà linh hoạt dựa trên những đánh giá định kỳ của công ty về hiệu suất công việc của nhân viên. Cụ thể, công ty có thể áp dụng các mốc thời gian tham chiếu như sau:

Cấp bậc	Mốc thời gian tham chiếu	Tiêu chí thăng tiến
Nhân viên thử việc	2 tháng	Đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ cơ bản, khả năng thích nghi, và thái độ công việc.
Nhân viên chính thức	6 tháng - 1 năm	Đạt hiệu suất công việc ổn định, thể hiện khả năng giao tiếp, phục vụ khách hàng, và năng lực chuyên môn.
Trưởng nhóm	1 - 2 năm	Khả năng lãnh đạo nhóm, đạt chỉ tiêu doanh số, giải quyết tình huống, đào tạo nhân viên mới.
Trưởng phòng kinh doanh	2 - 3 năm	Quản lý đội nhóm hiệu quả, xây dựng chiến lược phát triển, duy trì mối quan hệ khách hàng.
Giám đốc sản	3 - 5 năm	Điều hành toàn bộ hoạt động sản giao dịch, tối ưu hóa quy trình và doanh thu.
Giám đốc khối	5 năm trở lên	Quản lý chiến lược dài hạn của toàn bộ khối, phát triển kế hoạch kinh doanh và phát triển đội ngũ nhân sự.

Để việc thăng tiến trở nên minh bạch và công bằng, SCD Group cần đánh giá dựa trên các tiêu chí một cách khách quan. Việc xác định các cấp bậc rõ ràng giúp nhân

viên có thể nhìn thấy con đường thăng tiến trong công ty. Điều này tạo động lực để nhân viên cải thiện năng lực và phấn đấu đạt các mục tiêu cá nhân. Việc biết rõ ràng những gì cần làm để đạt được một vị trí cao hơn sẽ giúp nhân viên cảm thấy công sức của họ sẽ được công nhận.

Nhân viên sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài hơn với công ty nếu họ cảm thấy có cơ hội phát triển nghề nghiệp. Lộ trình thăng tiến rõ ràng giúp nhân viên nhận thức được rằng công ty đánh giá và trao cơ hội phát triển cho tất cả mọi người, điều này sẽ tạo sự gắn kết cao hơn và giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc.

✓ *Đề xuất giải pháp về tăng cường kết nối nội bộ và xây dựng môi trường làm việc tích cực*

Thiếu sự kết nối giữa các nhân viên, tồn tại tư duy ganh đua không lành mạnh, đố kỵ lẫn nhau tình trạng này dẫn đến bầu không khí thiếu thân thiện trong nội bộ, khiến nhiều nhân viên cảm thấy áp lực, mất tinh thần và chọn cách nghỉ việc để tìm kiếm môi trường phù hợp hơn. Vì vậy tác giả đã đề xuất giải pháp như sau:

- + Thiết lập quy tắc ứng xử và truyền thông nội bộ văn minh, tránh tình trạng nói xấu, đố kỵ hoặc cạnh tranh thiếu lành mạnh. Bộ phận nhân sự cần phối hợp với ban lãnh đạo tổ chức các buổi chia sẻ về văn hóa giao tiếp tích cực, truyền tải thông điệp “hỗ trợ thay vì ganh đua”.

- + Tổ chức các buổi giao lưu chia sẻ hàng tuần để lắng nghe ý kiến, chia sẻ khó khăn trong công việc, kết nối nhân viên các nhân viên với nhau.

- + Áp dụng chính sách kỷ luật với các trường hợp vi phạm nhiều lần gây ảnh hưởng tiêu cực đến tập thể, bộ phận nhân sự cần phối hợp với quản lý trực tiếp để đưa ra nhắc nhở hoặc biện pháp xử lý theo quy định, đảm bảo sự công bằng và văn minh.

- + Đề xuất tổ chức hoạt động ngoài trời, du lịch kết hợp trò chơi tập thể giúp nhân viên hiểu nhau hơn ngoài môi trường làm việc, từ đó tăng sự cảm thông và tinh thần hợp tác khi trở lại công việc.

- + Bộ phận nhân sự cần chủ động quan sát các biểu hiện tiêu cực như thiếu tinh thần hợp tác, đố kỵ, không hòa đồng... và trao đổi trực tiếp với cá nhân liên quan bằng thái độ xây dựng, giúp họ nhận thức và điều chỉnh hành vi.

- + Thiết lập kênh phản hồi ẩn danh để nhân viên có thể chia sẻ những vướng mắc, cảm xúc thật một cách an toàn.

KẾT LUẬN

Tạo động lực lao động ngày nay là vấn đề cần thiết với bất cứ doanh nghiệp nào. Bởi nhân viên là những người trực tiếp đóng góp cho sự phát triển của công ty. Nếu doanh nghiệp chú trọng công tác tạo động lực cho công nhân viên thì sẽ thúc đẩy của công nhân viên hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, nâng cao thu nhập của chính họ. Và khi chính sách tạo động lực lao động của công ty phù hợp, thỏa mãn đúng nhu cầu của nhân viên sẽ khiến cho nhân viên yên tâm làm việc, gắn bó hơn với công ty.

Với đề tài “Giải pháp tạo động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng ỏ Công ty Cổ Phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD, luận văn đã hoàn thành các nhiệm vụ sau: Trong chương 1, luận văn đã trình cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực lao động cho nhân viên kinh doanh; các học thuyết về tạo động lực, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động. Trong chương 2, luận văn đã tiến hành phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Công ty SCD GROUP qua các công tác trả lương, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc; các biện pháp khen thưởng, phúc lợi, thăng tiến và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động của nhân viên kinh doanh. Từ đó, em đã chỉ ra được thành tựu đạt được, những mặt còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực lao động cho nhân viên kinh doanh tại Công ty. Tại chương 3, dựa trên định hướng phát triển của công ty SCD GROUP, đưa ra các biện pháp và đề xuất một số các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho nhân viên kinh doanh tại công ty như giải pháp hoàn thiện công tác chính sách tài chính, và chính sách phi tài chính. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và khả năng nghiên cứu, chắc chắn luận văn khó tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn hoàn thiện hơn.

PHỤ LỤC PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

Khảo sát động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng tại Công ty cổ phần tập đoàn Địa Ốc SCD Group.

Xin chào các Anh chị!

Em là sinh viên trường Đại học Kiến Trúc Đà Nẵng và đang thực tập tại công ty Cổ Phần Tập Đoàn Địa Ốc SCD. Hiện tại em đang nghiên cứu đề tài khóa luận “Giải pháp tạo động lực thúc đẩy nhân viên bán hàng tại Công ty SCD Group. Rất mong anh chị dành chút thời gian giúp đỡ em bằng cách trả lời những câu hỏi dưới đây. Em xin cam kết những thông tin anh cung cấp sẽ được bảo mật chỉ sử dụng mục đích nghiên cứu.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh chị.

1. Trong những yếu tố sau đây thì yếu tố nào là quan trọng nhất.

- ☐ Tiền lương
- ☐ Tiền thưởng
- ☐ Phụ cấp
- ☐ Phúc lợi
- ☐ Bản thân công việc
- ☐ Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến
- ☐ Môi trường làm việc

2. Theo Anh Chị, những loại phụ cấp nào là cần thiết nhất trong công việc hiện tại

- ☐ Xăng xe
- ☐ Điện thoại
- ☐ Ăn trưa

STT	Các biến quan sát	Tỷ lệ mức độ đồng ý				
		Rất đồng ý	Đồng ý	Bình thường	Không đồng ý	Rất không đồng ý
1	Mức lương công ty trả tương xứng với công việc và kết quả công việc					
2	Có thể sống tốt dựa vào mức lương thực nhận ở Công ty					
3	Chính sách lương được công khai rõ ràng minh bạch					
4	Thời hạn trả lương phù hợp					
5	Công ty trả lương đúng thời hạn					
Tiền Thưởng						
1	Công ty có chính sách khen thưởng hợp lý: kịp thời hiệu quả					
2	Luôn cố gắng để đạt được mức thưởng từ công ty.					
3	Mức thưởng mà anh/chị nhận được là xứng đáng với công sức và kết quả công việc tôi đã đạt được.					
4	Hình thức thưởng đa dạng					
5	Công ty luôn thừa nhận những thành tích đóng góp của anh chị bằng hành động cụ thể.					
Phụ cấp						
1	Công ty nên xây dựng chính sách phụ cấp cho nhân viên					
2	Phụ cấp giúp tăng động lực làm việc					
3	Việc có phụ cấp sẽ giúp Anh chị cảm thấy được hỗ trợ và quan tâm nhiều hơn					

Phúc lợi						
1	Phúc lợi tốt tạo sự gắn bó lâu dài với công ty.					
2	Công ty giải quyết tốt, đầy đủ chế độ ốm đau, bệnh nghề nghiệp cho nhân viên.					
3	Chính sách Phúc lợi của công ty có giá trị cao.					
Bản thân công việc						
1	Công việc được mô tả và phân công rõ ràng					
2	Mức độ căng thẳng của công việc là vừa phải					
3	Công việc ổn định					
4	Công việc phù hợp với năng lực cá nhân của anh/chị.					
5	Công việc thú vị có nhiều điều mới mẻ và hấp dẫn					
Chính sách đào tạo						
1	Công ty tạo điều kiện cho nhân viên được học tập, nâng cao kiến thức và kỹ năng					
2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc thực.					
3	Được đào tạo các kỹ năng cần thiết để làm việc.					
4	Đào tạo có sự chính chu, có sự góp mặt của các chuyên gia trong ngành.					
5	Kiến thức đào tạo chuyên sâu.					
	Cơ hội thăng tiến					
1	Có nhiều cơ hội thăng tiến hơn trong công việc.					
2	Chính sách, điều kiện để thăng tiến được thông báo rộng rãi và rõ ràng đến nhân viên.					
3	Chính sách thăng tiến hiệu quả					
4	Công ty có nhiều cơ hội phát triển cá nhân					

Môi trường làm việc						
1	Cơ sở vật chất tốt					
2	Văn hóa Công ty lành mạnh					
3	Trang thiết bị đầy đủ giúp anh chị hoàn thành tốt trong công việc.					
4	Thời gian làm việc linh hoạt và hợp					
5	Các đồng nghiệp phối hợp tốt					
6	Cởi mở trung thực với nhau làm việc					
7	Đồng nghiệp biết giúp đỡ, hỗ trợ nhau					
8	Đồng nghiệp luôn nhiệt tình chia sẻ kinh nghiệm					
9	Cấp trên ghi nhận sự cố gắng của anh/chị.					
10	Cấp trên tôn trọng và tin cậy và lắng nghe ý kiến					
11	Cấp trên đối xử công bằng và không phân biệt					

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. ThS. Đặng Hạnh Nguyên, TS. Vũ Nhật Tân, ThS. Võ Minh Sơn, ThS. Nguyễn Thị Tĩnh (2021). Giáo trình môn học Quản trị nhân sự,
2. PGS. TS Bùi Anh Tuấn (2004). Hành vi tổ chức Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc Dân
3. TS. Hồ Bá Thâm (2004), Động lực và tạo động lực phát triển xã hội, nhà xuất bản chính trị quốc gia.
4. TS. Phan Thị Minh Châu (2011). Giáo trình Quản trị học, nhà xuất bản Phương Đông
5. Nguyễn Công Định (2020) Tạo động lực lao động cho đội ngũ nhân viên bán hàng tại công ty cổ phần PARIS GÂTEAUX VIỆT NAM, luận văn thạc sĩ, trường Đại học lao động xã hội.
6. Tài liệu từ Công ty