

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Vũ Thị Thắm

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO
ĐỘNG TẠI CÔNG TY VẬN CHUYỂN VÀ KHO VẬN
BƯU ĐIỆN**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC

HÀ NỘI - 2020

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học:

(Ghi rõ học hàm, học vị)

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: giờ ngày tháng năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Từ xa xưa, con người đã được coi là nhân tố quyết định đối với mọi hoạt động. Ngày nay, đối với nhiều quốc gia, việc quan tâm đến con người không chỉ mang ý nghĩa xã hội mà còn khẳng định là chiến lược đầu tư cho tương lai một cách chắc chắn và hiệu quả. Nguồn nhân lực mạnh không những tạo cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh mà còn là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Trước một môi trường luôn luôn biến động, với nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức như hiện nay, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để biến nguồn nhân lực của tổ chức thành một vũ khí đủ mạnh cả về số lượng và chất lượng cũng như có sự linh hoạt nhất định để duy trì và phát triển hoạt động của tổ chức. Điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo, quản lý phải có một cái nhìn thông suốt, nắm chắc bản chất, nội dung vấn đề cũng như các học thuyết, mô hình quản lý để có thể tìm ra cho tổ chức một phương án phù hợp với đặc điểm, điều kiện của họ. Từ đó có thể phát huy hết khả năng, tiềm năng nguồn nhân lực của mình. Trong quản trị nhân lực, điều quan trọng nhất vẫn là làm cách nào để duy trì, khuyến khích, động viên nhân viên hăng say làm việc hết mình với năng suất và hiệu quả cao. Điều này đòi hỏi vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động trong giai đoạn hiện nay cần phải được quan tâm và đầu tư một cách đúng mức và kịp thời.

Công ty Vận chuyển và kho vận Bưu Điện từ khi thành lập đến nay họ mới chỉ chú trọng và tập trung nhiều vào công tác quản trị sản xuất, vật tư, thiết bị ..., nhưng đến nay công ty đã và đang bắt đầu chú trọng đến công tác quản trị nguồn nhân lực cho công ty và xem đây như là công tác góp phần không nhỏ vào sự thành công của công ty. Trong thời gian nghiên cứu tại đơn vị tôi đã tìm hiểu xung quanh vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động. Đó chính là nội dung của đề tài nghiên cứu luận văn cao học: ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và kho vận Bưu Điện”***

2. Tổng quan nghiên cứu

Công tác tạo động lực trong lao động đã và đang được thực hiện ở các đơn vị thuộc nhiều ngành và nhiều lĩnh vực khác nhau. Mỗi ngành, mỗi lĩnh vực đều có những đặc điểm, đặc thù riêng. Nhiệm vụ của nhà quản lý chung là hoàn thành công việc thông qua hành động cụ thể của nhân viên. Để làm được điều này, người quản lý phải có khả năng tạo động lực cho người lao động. Xây dựng động lực, cả lý thuyết lẫn thực hành đều là chủ đề khó và liên quan tới nhiều vấn đề. Có nhiều thuyết và quan điểm về vấn đề tạo động lực được đề

cập và nhắc đến trong các giáo trình , bài giảng, sách báo. Viết về đề tài tạo động lực cho người lao động, hiện nay đã có rất nhiều nhà nghiên cứu và nhiều chương trình nghiên cứu khác nhau.

Qua quá trình tìm hiểu thực tế các tài liệu liên quan và tra cứu trên mạng Internet, tôi đã tìm thấy một số kết quả nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động, cụ thể như sau:

Đề tài “ *Tạo động lực làm việc tại Bưu điện tỉnh Hải Dương* ” của tác giả Nguyễn Thị Quyên, Học viện công nghệ bưu chính viễn thông, năm 2015. Luận văn đã đề cập đến một số học thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động, thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại công ty đồng thời đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác này tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.

Đề tài: “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam* ” của tác giả Mai Quốc Bảo - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, năm 2010. Tác giả Mai Quốc Bảo đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Tổng công ty xi măng Việt Nam. Từ đó, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực làm việc cho người lao động.

Đề tài “ *Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty FPT Software* ”, Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội của Dương Thị Ánh Tuyết (2011). Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động trong công ty FPT Software , tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Đề tài “ *Tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH vật liệu xây dựng Minh Anh*”, Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt Nam- Học viện khoa học xã hội của Trịnh Trường Xuân (2018). Tác giả đã hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực lao động; phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Công ty TNHH Vật liệu xây dựng Minh Anh; tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

Tuy nhiên, tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện hiện nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động. Công ty là doanh nghiệp

hoạt động trong lĩnh vực Vận chuyển và Kho vận nên lao động làm việc tại Công ty cũng có những đặc điểm riêng. Vì vậy, tôi đã tiến hành đề tài: ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện”*** nhằm tìm ra giải pháp tăng cường động lực làm việc cho người lao động tại Công ty. Tác giả hy vọng luận văn sẽ mang lại giá trị ứng dụng trong công tác quản trị nhân lực tại Công ty.

3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu:

Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc cho người lao động cho cán bộ công nhân viên tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện

Nhiệm vụ nghiên cứu :

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực làm việc cho người lao động và tạo động lực làm việc cho người lao động;
- Phân tích, đánh giá thực trạng các hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện; tìm ra những ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân hạn chế từ trong hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động của Công ty;
- Đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên của Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là tạo động lực làm việc cho người lao động trong công ty Vận Chuyển và Kho Vận Bưu Điện.

Phạm vi nghiên cứu :

- Về không gian: tại Công ty Vận Chuyển và Kho Vận Bưu Điện.
- Về thời gian: Nghiên cứu thực trạng tạo động lực cho người lao động trong thời gian từ năm 2017 – 2019.

5. Phương pháp nghiên cứu

Các phương pháp chủ yếu được sử dụng trong nghiên cứu luận văn là: Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp, phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp xử lý số liệu, phân tích so sánh định tính và định lượng.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận Chuyển và Kho Vận Bưu Điện

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận Chuyển và Kho Vận Bưu Điện

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Khái quát về tạo động lực làm việc cho người lao động

1.1.1. Động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động

a) Động lực

Theo tác giả Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), trong *giáo trình Quản trị nhân lực* “Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.” [4, tr.134].

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2016) trong *giáo trình hành vi tổ chức*, động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao [9, tr.85].

b) Tạo động lực làm việc

Tạo động lực làm việc cho người lao động là việc dùng những biện pháp nhất định để kích thích người lao động làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình, hăng say và có hiệu quả hơn trong công việc. Đây cũng là trách nhiệm và là mục tiêu của quản lý.

1.1.2. Các yếu tố tạo động lực cho người lao động

1.1.2.1. Các yếu tố thuộc về người lao động.

Đặc điểm cá nhân của NLD.

Năng lực thực tế của NLD.

Tính cách cá nhân của NLD.

Thái độ của NLD đối với công ty và công việc của mình.

1.1.2.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong tổ chức.

Cơ cấu tổ chức

Các chính sách quản trị nhân lực

Văn hóa tổ chức

Bản thân công việc

Điều kiện làm việc

1.1.2.3. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài tổ chức

Các quy định của pháp luật, Chính phủ

Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động

Bối cảnh của nền kinh tế

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW

1.2.2. Thuyết nhu cầu E.R.G của R.Alderfert

1.2.3. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

1.2.4. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG

1.2.5. Thuyết công bằng của J. S. Adams

1.2.6. Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM

1.2.7. Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi

- a) Hành vi
- b) Động cơ thúc đẩy
- c) Mục đích
- d) Sức mạnh của động cơ
- e) Hành động
- f) Tình huống thúc đẩy
- g) Triển vọng và khả năng sẵn có
- h) Phát triển tính cách

1.3. Các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp

1.3.1. Công cụ tài chính

1.3.1.1. Tiền lương

Lương: Tiền lương là khoản tiền cố định hàng tháng mà doanh nghiệp trả công cho người lao động dựa trên kết quả hoàn thành công việc của người đó, vị trí công tác, mức độ phức tạp của công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.

Với sự phát triển của nền kinh tế thị trường như hiện nay thì đã có nhiều hình thức trả lương tương đối đa dạng và linh hoạt song cơ bản vẫn chỉ bao gồm 2 hình thức trả lương chính là:

- Hình thức trả lương theo thời gian
- Hình thức trả lương theo sản phẩm

1.3.1.2. Tiền thưởng

Tiền thưởng: Tiền thưởng là khoản tiền mà người lao động xứng đáng được hưởng do đạt thành tích xuất sắc trong công việc, vượt mức quy định thông thường. Tiền thưởng thường gồm 2 dạng là thưởng định kì và thưởng đột xuất. Thưởng định kì vào cuối năm, cuối quý, còn thưởng đột xuất là để ghi nhận những thành tích xuất sắc, có thể áp dụng với tất cả nhân viên trong công ty hoặc với một số cá nhân có những thành tựu và cống hiến đáng kể.

1.3.1.3. Phụ cấp

Phụ cấp: Phụ cấp là khoản tiền mà doanh nghiệp hỗ trợ cho người lao động do việc họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc do họ phải làm việc trong những điều kiện ít an toàn, khó khăn hay không ổn định.

1.3.1.4. Chia lời

Chia lời: Nhằm khuyến khích nhân viên làm việc tốt và gắn bó hơn với tổ chức, nhiều doanh nghiệp đã thực hiện biện pháp chia một phần lợi nhuận cho nhân viên dựa trên doanh thu mà họ đem lại cho công ty.

1.3.1.5. Các loại phúc lợi và dịch vụ

Phúc lợi và dịch vụ: Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả cho người lao động dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

1.3.2. Công cụ phi tài chính.

1.3.2.1. Tạo động lực lao động thông qua sử dụng, bố trí nhân lực

1.3.2.2 Tạo động lực lao động thông qua đánh giá thực hiện công việc

1.3.3.3. Tạo động lực lao động thông qua điều kiện, môi trường làm việc

1.3.3.4. Tạo động lực lao động thông qua đào tạo, phát triển nhân lực.

1.4. Vai trò của tạo động lực làm việc

1.4.1. Đối với người lao động

- Tạo động lực giúp người lao động không ngừng phấn đấu hoàn thiện mình hơn và phát huy tính sáng tạo của người lao động.

- Khi có động lực làm việc người lao động sẽ thấy mình có bầu nhiệt với công việc, họ sẽ cảm thấy yêu công việc mình đang làm hơn và hăng say với nó. Từ đó hình thành lên sự gắn bó với công việc và tổ chức mình đang làm

- Gắn bó người lao động với nhau hơn trong công việc.

1.4.2. Đối với tổ chức

- Tạo động lực góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp trên thị trường.
- Tạo động lực trong doanh nghiệp được sử dụng có hiệu quả sẽ khai thác được tối ưu khả năng của người lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra nó còn thu hút được lao động giỏi cho doanh nghiệp.
- Hình thành lên đội ngũ lao động giỏi có tâm huyết với nghề. Đồng thời cũng từ đó mà thu hút thêm được nhiều nhân tài cho tổ chức.

1.4.3. Đối với xã hội

- Tạo động lực giúp các thành viên trong xã hội có cuộc sống tốt hơn vì các nhu cầu của họ có khả năng được đáp ứng một cách tối đa.
- Tạo động lực gián tiếp xây dựng xã hội ngày càng phát triển hơn dựa vào sự phát triển của cá nhân, doanh nghiệp vì mỗi cá nhân hay tổ chức đều là thành viên của xã hội.
- Mặt khác tạo động lực giúp cá nhân trong xã hội đạt được mục tiêu mà mình đặt ra từ đó hình thành nên giá trị xã hội mới

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VẬN CHUYỂN VÀ KHO VẬN BƯU ĐIỆN

2.1. Tổng quan về công ty Vận Chuyển Kho Vận và Bưu Điện

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

- **Tên gọi:** Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu Điện

Tên Tiếng Anh: Vietnam Post Logistics, viết tắt là VNPOST LOGISTICS

- **Trụ sở chính:** Số 05 đường Phạm Hùng, phường Mỹ Đình 2, quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Địa chỉ giao dịch: Số 1 Chu Văn An, Phường Yết Kiêu, Quận Hà Đông, Thành phố Hà Nội.

Điện thoại: 043.3528329

Fax: 043.3526813

- **Quyết định thành lập**

- Quyết định số 332/QĐ-BĐVN, ngày 29/04/2014 của Chủ tịch Tổng công ty Bưu điện Việt Nam về việc thành lập Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu Điện.
- Quyết định số 479/QĐ-BĐVN, ngày 27/06/2014 của Chủ tịch Tổng công ty Bưu điện Việt Nam về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu Điện.

- **Lĩnh vực hoạt động và ngành nghề kinh doanh chính**

Giấy đăng ký hoạt động chi nhánh số 0106564768, ngày 24/06/2014 do Sở Kế hoạch đầu tư thành phố Hà Nội cấp.

TT	Tên ngành	Mã ngành
1	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ;	4933(chính)
2	Kinh doanh các dịch vụ chuyển phát trong và ngoài nước;	5320
3	Kho bãi và lưu giữ hàng hóa (Không bao gồm kinh doanh bất động sản);	5210
4	Bảo dưỡng sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác (Chi tiết: Mua bán, sửa chữa xe và vật tư, thiết bị xe, máy);	4520
5	Đại lý, môi giới, đấu giá (Chi tiết: Xuất nhập khẩu vật tư,	4610

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh

(Đơn vị tính: đồng)

Chỉ tiêu	2017	2018	2019
Tổng doanh thu	71.235.365.996	62.476.708.423	73.940.375.927
Tổng chi phí thực hiện	288.376.736.346	389.226.332.957	573.680.560.874
Chi phí kế hoạch	290.000.000.000	400.000.000.000	594.000.000.000
Lợi nhuận	-217.141.370.350	-326.749.624.534	-499.740.184.947

(Nguồn: Phòng Tài chính- Kế toán)

2.1.4. Tình hình sử dụng lao động tại Công ty giai đoạn 2017-2019

Lao động là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh và là yếu tố quyết định của quá trình này. Chính vì vậy, cơ cấu và đặc điểm của đội ngũ lao động có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Theo số liệu thống kê của công ty, số lượng và chất lượng lao động của công ty thể hiện qua các bảng sau:

Bảng 2.2: Đặc điểm lao động Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện qua các năm 2017, 2018, 2019

(Đơn vị tính: Người, %)

Chỉ tiêu	Năm					
	2017		2018		2019	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng số lao động	1012	100	1135	100	1390	100
Lao động trực tiếp	909	89,8%	992	87,4%	1181	85%
Lao động gián tiếp	103	10,2%	143	12,6%	209	15%
Phân theo giới tính						
Nam	659	65,2%	792	69,8%	896	64,5%
Nữ	353	34,8%	343	30,2%	377	35,5%
Phân theo độ tuổi						
≤ 30	581	57,4%	629	55,4%	821	59,1%
30-40	364	36%	451	39,7%	505	36,3%
40-50	54	5,3%	45	4%	52	3,7%
≤ 50	13	1,3%	10	0,9%	12	0,9%
Phân theo trình độ chuyên môn						
Trên đại học	9	0,9 %	12	1,1%	14	1%

Đại học, Cao đẳng	647	63,9%	784	69,1%	989	71.2%
Trung cấp, Công nhân	356	35,2%	339	29,8%	387	27,8%

(Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành Chính)

Theo bảng số liệu trên thì số lao động nam chiếm tỷ lệ khá cao so với tổng số lao động qua các năm. Năm 2017 là 659 lao động nam, chiếm 65,2%. Năm 2018 là 792 lao động nam, chiếm 69,8%. Năm 2019 là 896 lao động nam, chiếm 64,5% trong tổng số lao động. Lao động nữ chiếm tỷ lệ thấp hơn nhiều so với lao động nam qua các năm. Năm 2017 là 353 lao động nữ, chiếm 34,8%. Năm 2018 là 343 lao động nữ, chiếm 30,2%. Năm 2019 là 377 lao động nữ, chiếm 35,5%. Năm 2019 tổng số lao động có tăng hơn năm 2018 là 255 người, lao động nam tăng 104 người so với năm 2018.

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận Chuyển Kho Vận và Bưu Điện

2.2.1. Các nhân tố bên trong

- Quan điểm của ban lãnh đạo về tạo động lực
- Yếu tố Nguồn nhân lực
- Yếu tố trang thiết bị, công nghệ
- Văn hóa doanh nghiệp
- Yếu tố thuộc cá nhân người lao động

2.2.2. Các nhân tố bên ngoài

- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước
- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước
- Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động
- Vị thế ngành.

2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận Chuyển Kho Vận và Bưu Điện

2.3.1. Tạo động lực thông qua việc xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động.

2.3.1.1 Xác định nhiệm vụ

Mục tiêu của công tác xác định nhiệm vụ của công ty là làm cho người lao động hiểu rõ phải làm gì, làm như thế nào. Theo nghiên cứu và phân tích hệ thống lý luận và thực tiễn cho thấy người lao động hiểu rõ chức năng, nhiệm vụ của mình thì động lực lao động của họ sẽ được tạo ra và duy trì.

Bảng 2.4: Kết quả khảo sát điều tra phương pháp phổ biến chức năng nhiệm vụ cho người lao động trong công Vận chuyển và kho vận Bưu điện

STT	Các phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ của NLD	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
1	Thông qua bản mô tả công việc	30	60
2	Thông qua người lãnh đạo trực tiếp	9	18
3	Cả hai phương án trên	11	22
4	Tổng cộng	50	100

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Từ số liệu trên ta thấy công ty đã thiết kế khá đầy đủ, chi tiết thông tin về nhiệm vụ, yêu cầu của bản mô tả công việc cho các vị trí công việc của người lao động, thể hiện ở 60% số người được hỏi biết rõ nhiệm vụ của mình thông qua bản mô tả công việc. Tuy nhiên vẫn còn 18% chỉ biết được nhiệm vụ của mình thông qua người lãnh đạo trực tiếp. Vì vậy công ty cần xem xét và hoàn thiện bản mô tả công việc cho các vị trí này.

2.3.1.2 Xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc

Bảng 2.5: Đánh giá về bảng tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện

(Đơn vị tính: %)

TT	Phương án trả lời	Số phiếu trả lời	% trả lời
1	Đồng ý	36	72%
2	Không ý kiến	8	16%
3	Không đồng ý	6	12%
	Tổng	50	100%

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Kết quả cho có 72% số phiếu đánh giá là đồng ý với tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay của công ty khá rõ ràng, minh bạch. Tuy nhiên có 12% NLD cho rằng tiêu chuẩn thực hiện công việc chưa phù hợp với khả năng thực hiện công việc của NLD. Ngoài ra có 16% NLD không có ý kiến về tiêu chuẩn thực hiện công việc hiện nay của công ty. Qua kết quả phân tích trên cho thấy công ty đã làm khá tốt nội dung xây dựng và triển khai thực hiện tiêu chuẩn thực hiện công việc.

2.3.1.2 Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động

Bảng 2.6: Mức độ hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc

(Đơn vị tính: %)

TT	Phương án trả lời	Số phiếu trả lời	% trả lời
1	Rất hài lòng	2	4%
2	Hài lòng	33	66%
3	Ít hài lòng	10	20%
4	Không hài lòng	5	10%
	Tổng	50	100%

(Nguồn: Kết quả điều tra khảo sát của tác giả)

Qua bảng tổng hợp trên ta có thể thấy việc đánh giá mức độ hoàn thành công việc hiện nay của công ty khá tốt. Tỷ lệ số phiếu cho rằng hài lòng với công tác đánh giá này là 70% nhưng cũng có tới 30% NLD ít hài lòng và không hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc và đây không phải là một con số nhỏ. Trong quá trình đánh giá chưa có sự trao đổi, thảo luận giữa người quản lý trực tiếp đánh giá và NLD được đánh giá mà công tác đánh giá mới chỉ thực hiện một cách độc lập của quản lý trực tiếp. Do đó, việc đánh giá có thể có những thiếu sót, không chính xác.

2.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất

2.3.2.1. Chế độ tiền lương

- **Nguyên tắc trả lương:** Công ty thanh toán lương cho toàn thể cán bộ nhân viên vào ngày 20 hàng tháng. Cách thức nhận lương bằng chuyển khoản thông qua hệ thống thẻ ATM của ngân hàng Lienvietpost bankk

Tiền lương hàng tháng (TL_i) của người lao động được trả hàng tháng cho người lao động, gồm 2 phần :

$$TL_i = TL_{ci} + TL_{cdi}$$

Trong đó:

- TL_i : Tiền lương tháng của người thứ i.
- TL_{ci} : Tiền lương cứng của người thứ i.
- TL_{cdi} : Tiền lương theo chức danh của người thứ i.

+ **Tiền lương cứng (TL_{ci})** : Được tính trên cơ sở thâm niên và hệ số chức danh hiện hưởng. Công thức tính như sau:

$$TL_{ci} = \frac{TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times TN_{ci} \times 2}{100} \times \frac{N_{hli}}{N_{cdi}}$$

Trong đó:

- TL_{ci} : Tiền lương cứng của người thứ i, tối đa bằng 25% tiền lương chức danh hiện hưởng của người thứ i.
- TL_{cdhs1} : Tiền lương chức danh hệ số 1.
- H_{cdi} : Hệ số chức danh của người thứ i.
- TN_{ci} : Thâm niên của người thứ i, gồm thâm niên tích lũy + thâm niên quy đổi (nếu có).
- N_{hli} : Ngày công làm việc thực tế hưởng lương của người thứ i.
- N_{cdi} : Ngày công làm việc theo chế độ

+ **Tiền lương chức danh (T_{cdi})** : Phần lương này dùng trả cho cán bộ nhân viên căn cứ theo chức danh công việc đảm nhiệm, mức độ hoàn thành công việc, được xác định theo công thức:

$$TL_{cdi} = TL_{cdhs1} \times H_{cdi} \times K_i \times \frac{N_{hli} \times (H_{dti})}{N_{cdi}}$$

Trong đó:

- TL_{cdhs1} : Tiền lương chức danh hệ số 1.
- H_{cdi} : Hệ số chức danh của người thứ i.
- K_i : Hệ số hoàn thành công việc của người thứ i.
- N_{hli} : Ngày công hưởng lương thực tế của người thứ i.
- N_{cdi} : Ngày công làm việc theo chế độ.
- H_{dti} : Hệ số doanh thu của cá nhân

(Nguồn: Phòng Tổ chức - Hành chính)

2.3.2.2. Tạo động lực thông qua công tác tiền thưởng

Tổng tiền thưởng của Công ty bao gồm các nguồn sau:

- + Tiền thưởng được trích từ quỹ tiền lương của Công ty
- + Tiền thưởng từ quỹ khen thưởng: trích từ lợi nhuận của Công ty (chiếm 9% lợi nhuận của Công ty).
- + Từ các nguồn khác.

Hiện nay Công ty đang áp dụng một số hình thức thưởng và mức thưởng như sau:

Thưởng hoàn thành kế hoạch 6 tháng, 1 năm

Thưởng các danh hiệu thi đua

Thưởng đột xuất

Thưởng nhân dịp lễ, tết, đại hội

2.3.2.3. Hoạt động phúc lợi và dịch vụ

Theo kết quả điều tra, 100% NLĐ được phỏng vấn cho rằng các chương trình phúc lợi và dịch vụ của Công ty là tốt, đã tạo động lực làm việc cho họ.

2.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi vật chất

2.3.3.1. Công tác đào tạo nâng cao trình độ, chuyên môn cho người lao động

2.3.3.2. Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi

a) Điều kiện làm việc

b) Môi trường làm việc

2.3.3.2. Các phong trào thi đua, đoàn thể

2.4. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho người lao động

2.4.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, Công ty đã cung cấp tương đối đầy đủ các trang thiết bị hiện đại, chất lượng và tạo được một môi trường làm việc thuận lợi cho NLĐ. NLĐ luôn được làm việc trong tâm trạng vui vẻ và thoải mái, trong một bầu không khí thân thiện và gần gũi

Thứ hai, Cách tính lương rõ ràng, minh bạch, hàng tháng trả lương đầy đủ và đúng hạn cho người lao động.

Thứ ba, Chế độ phúc lợi và dịch vụ của công ty rất tốt như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản, ốm đau.. và chế độ và các ngày lễ Tết quan trọng được thực hiện đầy đủ, hầu hết NLĐ thỏa mãn với các chương trình phúc lợi và dịch vụ của Công ty.

Thứ tư, Công tác trả thưởng đã kích thích được tính sáng tạo trong công việc cho người lao động. Đồng thời cho người lao động niềm tin vào bản thân công việc mà mình đang làm.

Thứ năm, Các kích thích về mặt tinh thần cũng được Công ty chú trọng và thực hiện nhằm khuyến khích NLĐ tích cực và nỗ lực hết mình cho công việc.

2.4.2. Những tồn tại hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Các hạn chế

Thứ nhất, Việc trả lương cho người lao động tại công ty gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Việc không chế tỷ lệ xếp loại sẽ xảy ra bất cập khi kết quả thực hiện công việc có

thể là rất tốt hoặc rất tồi nhưng cán bộ quản lý trực tiếp vẫn phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo đúng tỷ lệ quy định. Vẫn còn một số NLĐ cảm thấy không hài lòng về việc tăng lương đúng quy định.

Thứ hai, Mức thưởng nhìn chung còn thấp, kết quả đánh giá làm căn cứ xét thưởng còn nhiều hạn chế dẫn đến sự thiếu tương xứng giữa kết quả làm việc và phần thưởng nhận được.

Thứ ba, Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho NLĐ chưa có kế hoạch từ đầu, chỉ đào tạo khi công việc yêu cầu, dẫn đến làm mất một thời gian học tập để thích nghi với công việc đó

Thứ tư, Điều kiện làm việc của nhân viên văn phòng tương đối tốt ngoài ra điều kiện làm việc của công nhân dưới sàn khai thác vẫn thực sự chưa tốt nhất vào mùa nắng nóng vì ở dưới sàn khai thác không lắp điều hòa mà mới chỉ có quạt công nghiệp.

Thứ năm, Trong công tác xác định nhiệm vụ người lao động chưa được tham gia đóng góp ý kiến nhiều vào công việc của mình.

Thứ sáu, Trong công tác đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động chưa có sự trao đổi, thảo luận giữa người quản lý trực tiếp đánh giá và NLĐ được đánh giá mà công tác đánh giá mới chỉ thực hiện một cách độc lập của quản lý trực tiếp.

2.4.2.2. Nguyên nhân

Thứ nhất, Lãnh đạo Công ty chưa nhận thức rõ sự cần thiết của tạo động lực lao động trong thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như chưa thấy rõ được tầm quan trọng của phòng Tổ chức – Hành chính, của các cán bộ quản lý nhân sự.

Thứ hai, Công ty được hình thành và phát triển trong một khoảng thời gian ngắn (2014 đến nay). Do đó, đã có một số nguyên tắc, hoạt động chưa được định hình, đổi mới. Vì vậy, nó ảnh hưởng các công tác tạo động lực cho NLĐ

Thứ ba, Công tác đào tạo cho người lao động vẫn chưa được quan tâm nhiều chỉ khi có phát sinh công việc mới có chương trình đào tạo cho người lao động. Công ty cũng chưa mạnh dạn đầu tư tài chính vào công tác đào tạo cho người lao động.

Thứ tư, Về phía người lao động còn chưa dám mạnh dạn nêu lên ý kiến đề xuất trong công việc hay quyền lợi trách nhiệm của bản thân.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VẬN CHUYỂN VÀ KHO VẬN BƯU ĐIỆN

3.1. Phương hướng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện

- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải được xác định là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực của công ty.
- Xây dựng và thực hiện các biện pháp tạo động lực không chỉ thuộc về trách nhiệm của ban lãnh đạo mà là trách nhiệm của toàn bộ các phòng, ban và của toàn thể tập thể người lao động
- Tạo động lực làm việc cho người lao động phải mang tính cạnh tranh, so với các doanh nghiệp khác trong ngành.
- Công tác tạo động lực lao động cần đặt lợi ích của người lao động lên hàng đầu, cố gắng duy trì sự công bằng trong đánh giá và đãi xử.

3.2. Quan điểm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện

- Cần phải xác định rõ tư tưởng, quan điểm của công tác tạo động lực.
- Đào tạo xây dựng một đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực.
- Trong quá trình thực hiện công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện cần phải có sự kết hợp từ trên xuống dưới, cấp dưới phải ánh lên cấp trên để cấp trên sửa đổi bổ sung cho phù hợp với thực tiễn.
- Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện phải lấy yếu tố con người làm trọng tâm.

3.3. Các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện

3.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

3.3.2. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua kích thích vật chất

3.3.2.1. Hoàn thiện công tác tiền lương gắn với kết quả thực hiện công việc

Tiền lương là một đòn bẩy kinh tế có tác dụng kích thích lợi ích vật chất đối với người lao động, khiến họ vì lợi ích vật chất của bản thân và gia đình mình mà lao động một cách tích cực với chất lượng kết quả ngày càng cao.

- Công tác đánh giá chất lượng công việc của NLD cần được công khai và có sự tham gia, trao đổi của những NLD:

- Xây dựng những tiêu chí cụ thể đánh giá cho từng nhân viên, cho từng vị trí để trả lương cho đúng người đúng việc:

- Các hình thức trả lương và việc trả lương cần phải được tiến hành một cách chi tiết, cụ thể, công bằng, chính xác:

- Xây dựng văn bản quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch:

- Tăng cường bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách hoạt động tiền lương :

3.3.2.2 Xây dựng chính sách tiền thưởng hợp lý

- Nâng cao mức thưởng cho NLD

- Đề xuất mở rộng các hình thức thưởng

- Thực hiện chế độ khen thưởng lao động biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu (xăng, dầu, chi phí bảo dưỡng phương tiện vận chuyển...) phù hợp với đặc thù ngành nghề của công ty.

- Xác định rõ tiêu chí khen thưởng:

- Quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc:

- Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai:

3.3.3. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua kích thích phi vật chất

3.3.3.1 Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua đào tạo phát triển nguồn nhân lực

Công ty nên xây dựng chương trình và lựa chọn các phương pháp phù hợp với chương trình đào tạo đó.

Công ty nên chú trọng đến mục tiêu, kết quả và chất lượng của chương trình đào tạo.

Đối với cán bộ quản lý, Công ty có thể tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách chuyển chuyên, thay đổi chức vụ công tác nhằm tránh sự nhàm chán, chủ quan...

Đối với công nhân, hàng năm cần chọn ra một số người đi đào tạo để nắm bắt kịp những thay đổi nghiệp vụ, quy trình trong ngành, nâng bậc cho bao nhiêu người và ở những bộ phận nào

Đối với việc tuyển chọn công tác thì Công ty phải xem xét kỹ về các yếu tố của người định tuyển chọn như: khả năng, năng lực hiện tại, hoàn cảnh gia đình, bản thân, tuổi tác, giới tính, xem xét đến khó khăn của họ khi đảm nhận công việc mới.

3.3.3.2. Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động trực tiếp

- *Cải thiện cơ sở vật chất tại nơi làm việc cho NLĐ trực tiếp:*
- *Thường xuyên bảo dưỡng, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất :*
- *Cải thiện điều kiện làm việc cho lao động trực tiếp:*

3.3.3.3. Duy trì, xây dựng giá trị văn hóa Doanh nghiệp và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp.

Cần xây dựng các chính sách, chuẩn mực về văn hóa doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cũng cần tuyên truyền nhân viên nhớ các giá trị tập thể, tạo dựng và củng cố niềm tin của nhân viên, tạo mối quan hệ đoàn kết và hợp tác; có như vậy mới tạo ra bầu không khí văn hóa tốt, cảm thấy tự hào gắn bó, coi doanh nghiệp như ngôi nhà thứ hai của mình.

Lãnh đạo Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện cần giao cho phòng Tổ chức-Hành chính chịu trách nhiệm xây dựng sổ tay văn hóa doanh nghiệp quy định cụ thể về quyền, lợi ích, nghĩa vụ của toàn bộ cán bộ nhân viên làm việc tại Công ty để toàn bộ nhân lực tại Công ty được hiểu rõ hơn, từ đó cùng xây dựng công ty phát triển hơn.

KẾT LUẬN

Như vậy có thể khẳng định rằng, tạo động lực trong lao động có một vai trò quan trọng không những cho người lao động mà còn cho cả doanh nghiệp. Vì tạo động lực trong lao động không những kích thích người lao động tăng cường độ lao động, tăng năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, từ đó tăng tiền lương và thu nhập cho bản thân mình. Đồng thời, tạo động lực trong lao động sẽ giúp doanh nghiệp có lợi nhuận cao, doanh thu lớn, uy tín của doanh nghiệp trên thương trường được nâng lên. Do đó, các doanh nghiệp cần phải tăng cường công tác tạo động lực trong lao động.

Qua khảo sát, phân tích, đánh giá công tác tạo động lực trong lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện, tác giả nhận thấy: Để tạo động lực lao động hiệu quả hơn, lãnh đạo Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện cần quan tâm hơn nữa đến công tác tiền lương, tiền thưởng, xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động, công tác tổ chức đào tạo và nâng cao tay nghề chuyên môn cho người lao động, điều kiện làm việc của người lao động. Từ đó mới phát huy được vai trò của tạo động lực. Trên cơ sở đó tác giả đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện trong thời gian tới để Công ty.

Tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn chân thành tới các thầy cô giáo, đặc biệt thầy giáo, **TS.Trần Ngọc Minh** đã tận tình giúp đỡ để hoàn thành bản luận văn này. Trong khuôn khổ giới hạn của một luận văn cao học, cùng khả năng kiến thức còn hạn chế, chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót và hạn chế, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô giáo và đồng nghiệp.

Em xin chân thành cảm ơn!