

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Vũ Thị Thắm

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI - 2020

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. TRẦN NGỌC MINH

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà nội, ngày..... tháng..... năm 2020

Tác giả luận văn

Vũ Thị Thắm

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC VIẾT TẮT	v
DANH MỤC BẢNG.....	vi
DANH MỤC CÁC HÌNH	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....	5
1.1.Khái quát về tạo động lực làm việc cho người lao động	5
1.1.1. Động lực và tạo động lực làm việc cho người lao động.....	5
1.1.2. Các yếu tố tạo động lực cho người lao động.....	8
1.2. Một số học thuyết về tạo động lực	13
1.2.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW	13
1.2.2. Thuyết nhu cầu E.R.G của R.Alderfert	14
1.2.3. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND.....	15
1.2.4. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG	16
1.2.5. Thuyết công bằng của J. S. Adams	17
1.2.6. Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM.....	17
1.2.7. Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi	18
1.3. Các công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp	21
1.3.1. Công cụ tài chính.....	21
1.3.2. Công cụ phi tài chính.....	25
1.4. Vai trò của tạo động lực làm việc	30
1.4.1. Đối với người lao động.....	30
1.4.2. Đối với tổ chức	30
1.4.3. Đối với xã hội	31

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	32
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VẬN CHUYỂN VÀ KHO VẬN BƯU ĐIỆN	32
2.1. Tổng quan về công ty Vận Chuyển Kho Vận và Bưu Điện.....	32
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	32
2.1.2. Cơ cấu tổ chức	33
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh năm 2017-2019	37
2.1.4. Tình hình sử dụng lao động tại Công ty giai đoạn 2017-2019.....	38
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	41
2.2.1. Các nhân tố bên trong.....	41
2.2.2. Các nhân tố bên ngoài	42
2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận Chuyển Kho Vận và Bưu Điện.....	44
2.3.1. Tạo động lực thông qua việc xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động.....	44
2.3.2. Tạo động lực lao động thông qua kích thích vật chất	47
2.3.3. Tạo động lực lao động thông qua kích thích phi vật chất	55
2.4. Đánh giá chung về tạo động lực làm việc cho người lao động	60
2.4.1. Những kết quả đạt được	60
2.4.2. Những tồn tại hạn chế và nguyên nhân	61
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	64
CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY VẬN CHUYỂN VÀ KHO VẬN BƯU ĐIỆN	64
3.1. Phương hướng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện	64
3.2. Quan điểm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện	64

3.3. Các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bru điện	65
3.3.1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động	65
3.3.3. Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua kích thích phi vật chất	72
KẾT LUẬN	77
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	78

DANH MỤC VIẾT TẮT

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1 : Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg.....	16
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh.....	37
Bảng 2.2: Đặc điểm lao động Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện qua các năm 2017, 2018, 2019	38
Bảng 2.3: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo thâm niên công tác của Công ty Vận chuyển và kho vận Bưu điện.....	40
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.....	44
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	45
Bảng 2.6: Mức độ hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc.....	46
Bảng 2.7: Bảng đánh giá công việc của cán bộ nhân viên tại Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện.....	49
Bảng 2.8: Tiền lương/thu nhập của người lao động (2017-2019)	50
Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương	50
Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động về chỉ tiêu thưởng và mức thưởng của Công ty	53
Bảng 2.11: Điều kiện làm việc tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện	57
Bảng 2.12: Mối quan hệ trong tập thể Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện .	59

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Hệ thống các nhu cầu của Maslow	13
Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện	35
Hình 2.2: Ý kiến của NLĐ về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ của Công ty.....	56

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

Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể lao động luôn có những người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu hứng thú trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, kết quả thực hiện công việc thấp.

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân người lao động. Thực tế có rất nhiều quan niệm khác nhau về động lực làm việc của người lao động.

Theo tác giả Nguyễn Văn Điềm 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].

Như vậy, có thể hiểu động lực làm việc như sau:

- Động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức.

- Động lực làm việc được thể hiện thông qua những công việc cụ thể mà mỗi người lao động đang đảm nhiệm và trong thái độ của họ đối với tổ chức. điều này có nghĩa không có động lực làm việc chung cho mọi lao động. Mỗi người lao động

đảm nhiệm những công việc khác nhau có thể có những động lực khác nhau để làm việc tích cực hơn. Động lực làm việc được gắn liền với một công việc, một tổ chức và một môi trường làm việc cụ thể.

- Động lực làm việc không hoàn toàn phụ thuộc vào những đặc điểm tính cách cá nhân nó có thể thay đổi thường xuyên phụ thuộc vào các nhân tố khách quan trong công việc. Tại thời điểm này một lao động có thể có động lực làm việc rất cao nhưng vào một thời điểm khác động lực làm việc chưa chắc đã còn trong họ.

- Động lực làm việc mang tính tự nguyện phụ thuộc chính vào bản thân người lao động, người lao động thường chủ động làm việc hăng say khi họ không cảm thấy có một sức ép hay áp lực nào trong công việc. Khi được làm việc một cách chủ động tự nguyện thì họ có thể đạt được năng suất lao động tốt nhất.

- Động lực làm việc là nguồn gốc dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân và từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh được nâng cao trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi. Tuy nhiên, cũng cần hiểu rằng không phải cứ có động lực làm việc là dẫn đến tăng năng suất lao động cá nhân vì điều đó còn phụ thuộc vào nhiều nhân tố như trí tuệ, trình độ, tay nghề của người lao động, các phương tiện, công cụ lao động và nguồn lực để thực hiện công việc. Trong thực tiễn, người lao động không có động lực làm việc thì vẫn có thể hoàn thành công việc; thế nhưng chúng ta không thấy rằng sự gắn bó, nhiệt huyết của họ với doanh nghiệp là không nhiều. Bản thân họ không thể mang hết tài năng và trí tuệ cống hiến tận tụy cho doanh nghiệp. Để có được động lực cho người lao động làm việc thì phải tìm cách tạo ra được động lực đó.

Động lực làm việc không tự nhiên xuất hiện mà là sự kết hợp đồng thời của các nguồn lực chủ quan thuộc về phía bản thân người lao động và nguồn lực khách quan thuộc về môi trường sống và làm việc của người lao động.

b) Tạo động lực làm việc

Một tổ chức muốn làm việc có hiệu quả và thành công thì cần phải kích thích và thỏa mãn được sự nỗ lực của mọi người để đảm bảo cho việc thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả.

Tạo động lực 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.

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2016) trong *giáo trình hành vi tổ chức*, tạo động lực làm việc được hiểu là hệ thống chính sách, biện pháp thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm con người lao động có động lực trong công việc [9, tr.87]

Theo tác giả Lê Thanh Hà (2009), trong *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”[5, tr.145].

Nhà quản trị muốn nhân viên trong tổ chức của mình nỗ lực hết sức vì tổ chức thì họ phải sử dụng tất cả các biện pháp khuyến khích đối với người lao động, đồng thời tạo mọi điều kiện cho người lao động hoàn thành công việc của họ một cách tốt nhất. Khuyến khích bằng vật chất lẫn tinh thần, tạo ra bầu không khí thi đua trong nhân viên có ý nghĩa hết sức quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức.

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.

Tạo động lực cũng chính là tạo ra sự hấp dẫn của công việc, của kết quả thực hiện công việc, của tiền lương, tiền thưởng ... Sự hấp dẫn càng lớn thì lợi ích đem lại cho người lao động càng lớn, khi đó người lao động càng hăng say làm việc để có thể đạt được lợi ích đó. Khi người lao động cảm thấy sự hấp dẫn trong công việc, họ làm việc một cách tự nguyện, nhiệt tình do đó các nhà quản lý cần quan tâm tạo động lực cho người lao động để hướng hành vi của người lao động theo một chiều hướng quỹ đạo nhất định.

Như vậy, có thể coi vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động là vấn

đề thuộc về sự chủ động của tổ chức. Để có thể tạo động lực làm việc cho người lao động thì tổ chức phải xem xét sẽ phải đưa ra chính sách nào để thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, sẽ phải tạo ra môi trường làm việc, môi trường giao tiếp như thế nào để người lao động cảm thấy thoải mái nhất và có động lực lao động cao nhất...Tuy nhiên không phải tổ chức nào cũng có những giải pháp hoàn hảo cho tất cả những vấn đề này, bởi nguồn lực tổ chức là có hạn. Do đó, tổ chức sẽ phải lựa chọn những vấn đề ưu tiên nhất để giải quyết trước trong phạm vi nguồn lực hạn chế của mình để các quyết định, chính sách... có thể thực hiện được

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: Như giới tính, độ tuổi, mục tiêu, nguyện vọng, sở thích, điều kiện sống... của từng NLD cũng tác động không nhỏ đến động lực lao động. Nếu biết rõ đặc điểm cá nhân của NLD để bố trí công việc hợp lý sẽ có tác dụng to lớn đến việc tạo động lực cho NLD. Mặt khác nếu nhà quản lý biết kết hợp giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức, hướng mục tiêu cá nhân vào mục tiêu của tổ chức sẽ khiến cho NLD gắn bó, tận tụy với tổ chức và công việc. Trong đó đặc biệt là mục tiêu cá nhân. Do vậy tổ chức cần phải hiểu rõ mục tiêu của mỗi cá nhân và phải có những biện pháp để hướng mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của tổ chức. Vì vậy mà các nhà quản lý phải luôn quan tâm, tiếp cận và tìm hiểu đến những NLD của mình.

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

Năng lực vừa là yếu tố di truyền vừa là kết quả của sự rèn luyện. Năng lực là cơ sở để tạo ra khả năng cho con người. Đánh giá đúng năng lực của nhân viên là cơ sở để nhà quản lý sử dụng tốt nhân viên trong doanh nghiệp.

Vì vậy, trong quá trình làm việc các nhà quản lý luôn thiết kế công việc, bố trí NLD vào công việc phù hợp với năng lực, khả năng của họ để có điều kiện duy trì và phát triển năng lực chuyên môn của mình.

Tính cách cá nhân của NLD: Đây là yếu tố cá nhân bên trong mỗi con người và được thể hiện quan điểm của họ trước một sự việc, sự kiện nào đó. Quan điểm của NLD có thể mang tính tích cực hoặc tiêu cực do vậy tạo động lực cho NLD còn chịu một phần ảnh hưởng từ tính cách của họ.

Thái độ của NLD đối với công ty và công việc của mình: Quá trình tạo động lực lao động cần phải chú ý đến yếu tố này. Khi NLD có quan điểm, thái độ đúng đắn thì hành vi của họ sẽ theo chiều hướng tích cực, qua đó họ sẽ nâng cao được năng suất lao động và chất lượng công việc.

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

Những nhân tố thuộc về tổ chức có tác dụng thu hút những người lao động tài giỏi về với tổ chức và gắn bó lâu dài với tổ chức. Vì vậy người quản lý cần phải khai thác những nhân tố này nhằm tạo động lực, thôi thúc người lao động làm việc có hiệu quả. Nhóm các nhân tố này bao gồm:

Cơ cấu tổ chức : Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó sẽ chủ động thực hiện nhiệm vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả cao. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý dẫn đến sự trì trệ, làm việc kém hiệu quả.

Các chính sách quản trị nhân lực : Mỗi doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức...sẽ có những chính sách trong quá trình thực hiện công tác quản trị nhân lực khác nhau: Chính sách tiền lương, thưởng, chế độ đãi ngộ, chính sách đào tạo,

giữa chân nhân tài... Các chính sách được ban hành và áp dụng trong tổ chức sẽ tác động trực tiếp đến quyền lợi, trách nhiệm cá nhân người lao động. Mỗi chính sách sẽ tác động đến động lực của mỗi cá nhân người lao động. Nếu những chính sách phù hợp, phát huy được hết tiềm năng, sở trường của người lao động và có chế độ đãi ngộ tương xứng với công sức người lao động thì sẽ tạo ra động lực làm việc NLD.

Văn hóa tổ chức : Văn hóa tổ chức được hình thành trong cả một quá trình kể từ khi thành lập tổ chức, bao gồm hệ thống các giá trị, các chính sách, các lễ lối, tác phong làm việc và các quan hệ trong tổ chức trong sáng, lành mạnh sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt, từ đó lôi cuốn các lao động làm việc và cống hiến cho tổ chức, giữ chân nhân viên trung thành với tổ chức. Văn hóa tổ chức được xây dựng bởi cả một tập thể, trong cả một quá trình lâu dài, khi người lao động làm việc trong tổ chức họ sẽ vào nhịp với môi trường văn hóa ở đây. Do đó nếu văn hóa công ty lành mạnh, nhiều bản sắc, người lao động đoàn kết, trung thành sẽ là động lực lớn để họ muốn gắn bó lâu dài với đồng nghiệp, với tổ chức.

Bản thân công việc : Mỗi người lao động sẽ được phân công đảm nhiệm một công việc nhất định. Nếu công việc phù hợp với chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động và công việc đó hấp dẫn với người lao động họ sẽ có hứng thú làm việc và yêu thích công việc mình làm. Tùy vào cá tính, sở trường và năng lực của người lao động họ sẽ cảm thấy phù hợp với những công việc khác nhau. Có người thích một công việc năng động, thường xuyên di chuyển, cũng có người lại thích công việc văn phòng, hành chính... Người làm công tác tổ chức phải biết sắp xếp, phân công lao động hợp lý để phát huy hết năng lực và sở trường của các cá nhân. Từ đó họ có động lực tốt nhất để làm việc và tạo ra năng suất và chất lượng lao động.

Động lực của người lao động chịu tác động và ảnh hưởng của nhiều nhân tố khác nhau. Nhóm nhân tố thuộc về công việc bao gồm:

- Các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc.

- Mức độ phức tạp của công việc
- Mức độ chuyên môn hóa trong công việc
- Sự mạo hiểm, rủi ro của công việc
- Mức độ hao phí về trí lực
- Tính hấp dẫn của công việc

Tính chất của công việc bao gồm mức độ phức tạp của công việc, mức độ chuyên môn hóa và các yêu cầu của công việc bao gồm các kỹ năng nghề nghiệp cần thiết để thực hiện công việc, sự mạo hiểm rủi ro của công việc, mức độ hao phí về trí lực sẽ tác động đến động lực làm việc của người lao động. Nếu công việc phải làm quá khó, ngoài khả năng có thể làm được, người lao động sẽ cảm thấy áp lực, căng thẳng. Ngược lại, nếu công việc quá dễ mà giao cho người có chuyên môn giỏi sẽ tạo cho họ cảm giác nhàm chán, lãng phí tài năng. Do đó, người quản lý cần phải giao đúng người đúng việc để phát huy được năng lực và thái độ tích cực làm việc của người lao động. Khi quy trình sản xuất máy móc hiện đại sẽ làm cho người lao động giảm được một lượng lớn hao phí sức lao động, khiến công việc của họ đơn giản nhẹ nhàng hơn, an toàn hơn dẫn đến tăng năng suất lao động. Đó là nhân tố tạo động lực cho người lao động

Điều kiện làm việc : Trong tổ chức mà điều kiện làm việc của người lao động được quan tâm, được đầu tư về trang thiết bị, về máy móc, về thiết bị an toàn, bảo hộ... người lao động làm việc cảm thấy yên tâm về tính mạng, sức khỏe, môi trường thì tâm lý sẽ ổn định và chuyên tâm vào công việc. Nếu họ được làm việc trong điều kiện làm việc tốt nhất, được hỗ trợ công cụ làm việc... sẽ là cơ sở để tạo ra năng suất và chất lượng lao động cao. Họ sẽ có động lực làm việc tốt hơn và tạo hiệu quả cao. Người quản lý cần phải tạo ra điều kiện làm việc thuận lợi nhất cho người lao động để tạo ra động lực lao động cho họ. Vì vậy người quản lý cần xem xét các vấn đề sau: Trang thiết bị nơi làm việc cần đầy đủ hợp lý và khoa học; bố trí các phương tiện vật chất kỹ thuật cần đảm bảo về không gian

diện tích, phù hợp với thị lực của người lao động, tạo tư thế hợp lý tiết kiệm động tác, an toàn đảm bảo sức khỏe và tạo hứng thú cho người lao động.

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

Các quy định của pháp luật, Chính phủ :Các quy định của Luật pháp và Chính phủ đặc biệt là luật pháp về lao động là cơ sở pháp luật quan trọng để đảm bảo các quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động, đặc biệt là người lao động khi họ ở vào thế yếu hơn trong quan hệ lao động. Luật pháp nói chung và luật pháp về lao động nói riêng đảm bảo cho mọi người có được sự bình đẳng trên thị trường lao động, chống lại sự phân biệt đối xử. Một số các quy định cụ thể: Luật lao động, Luật bảo hiểm xã hội, các Nghị định, thông tư về tiền lương...góp phần đảm bảo quyền lợi người lao động được thực thi đồng nhất và công bằng cả nước. Luật pháp nghiêm minh, thích hợp tạo ra sự công bằng cuộc sống ổn định, bình yên và người lao động sẽ yên tâm lao động. Khi luật pháp về lao động càng hoàn thiện, công minh và hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm hơn trong lao động vì họ sẽ không phải sợ sự bắt ép vô lý của giới chủ đồng thời họ cũng không thể đòi hỏi thái quá đối với người sử dụng lao động. Do đó hệ thống pháp luật của đất nước tạo động lực lớn cho người lao động yên tâm công tác và tin tưởng vào việc quyền lợi được thực thi và bảo vệ.

Đặc điểm ngành và lĩnh vực hoạt động :Mỗi ngành và lĩnh vực sẽ có những đặc thù khác nhau, do vậy sẽ có những tác động khác nhau đến động lực của người lao động. Nếu lĩnh vực hoạt động hành chính công, thường hướng đến sự ổn định, lâu dài đây sẽ là động lực để những lao động có mục tiêu làm việc ổn định hướng đến. Đối với lao động có mục tiêu làm việc năng động, chuyển dịch, thu nhập cao...thường tìm đến lĩnh vực về ngân hàng, kinh tế, tài chính... Do vậy ngành làm việc, đặc thù công việc cũng là động lực để người lao động tìm kiếm và gắn bó...

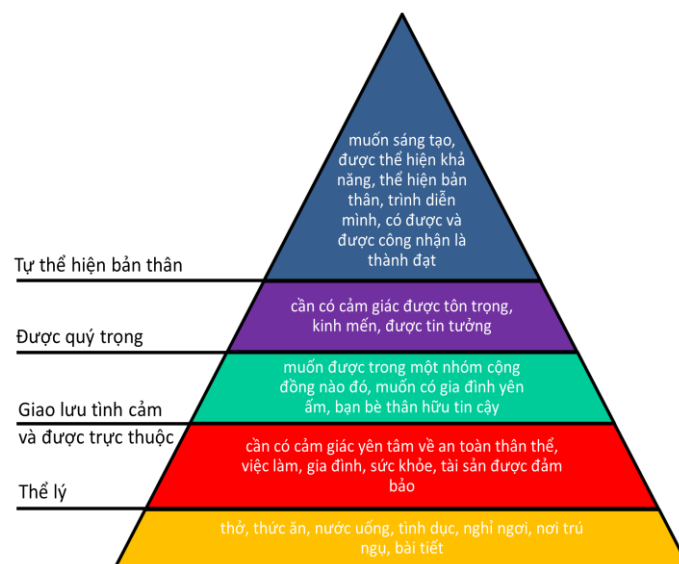
Bối cảnh của nền kinh tế :Tùy thuộc vào bối cảnh và xu hướng hiện tại, người lao động cũng sẽ chịu những tác động. Nếu trong bối cảnh kinh tế suy thoái, tỷ lệ thất nghiệp tăng cao lúc này lao động có xu hướng tìm kiếm công việc ổn định hơn là có thu nhập cao. Ngược lại trong bối cảnh nền kinh tế đang trên đà phát triển

mạnh, kinh tế khởi sắc thì nhu cầu, động lực tìm công việc có thu nhập cao, năng động sẽ tác động đến người lao động. Do đó nắm bắt được xu hướng của thời đại các nhà quản lý cần phải có chính sách quản lý một đội ngũ lao động phù hợp để họ bắt kịp với xu hướng biến đổi của thời đại và qua đó tạo ra động lực cho người lao động.

1.2. Một số học thuyết về tạo động lực

1.2.1. Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW

Nhà tâm lý học người Hoa Kỳ - Abraham Maslow cho rằng: người lao động có năm nhu cầu theo bậc thang từ thấp đến cao là: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được ghi nhận và nhu cầu tự hoàn thiện. Theo đó, những nhu cầu ở mức độ thấp sẽ phải được thỏa mãn trước khi xuất hiện các nhu cầu ở mức độ cao hơn. Những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện những công việc nhất định để được đáp ứng. Như vậy, nhu cầu trở 10 thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người. Dưới đây là các biểu hiện tương ứng với các cấp độ nhu cầu của người lao động:



Hình 1.1: Hệ thống các nhu cầu của Maslow

(Nguồn: PGS. TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, tr.158)

Người lãnh đạo hoặc quản lý có thể sử dụng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu hoặc kỳ vọng của nhân viên làm cho họ hăng hái và tận tụy hơn với nhiệm vụ mình đảm nhận. Nhu cầu cơ bản về sinh lý có thể được đáp ứng thông qua mức lương tốt, đãi thọ bữa trưa hoặc ăn giữa ca miễn phí, hoặc bảo đảm các khoản phúc lợi khác. Đáp ứng nhu cầu về quan hệ xã hội thể hiện qua các hoạt động giao lưu, sinh hoạt tập thể ngoài giờ làm việc giữa các bộ phận trong công ty. Đồng thời, những hoạt động này còn giúp phát triển ý thức cộng đồng hay tinh thần đồng đội. Đối với nhu cầu tự hoàn thiện, nhà quản lý có thể tạo cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân. Đồng thời, người lao động cần được đào tạo và có cơ hội tự nâng cấp bản thân, cần được khuyến khích tham gia vào sự phát triển chung của doanh nghiệp hoặc tổ chức

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

Thuyết ERG do học giả Clayton Alderfer đưa ra, là một sự bổ sung, sửa đổi thành công cho lý thuyết về Tháp nhu cầu của Abraham Maslow. Thuyết ERG được phân loại thành ba nhóm nhu cầu chính của con người:

Nhu cầu tồn tại là ước muốn khỏe mạnh về thân xác và tinh thần, được đáp ứng đầy đủ các nhu cầu căn bản để sinh tồn như các nhu cầu sinh lý như đói, khát...và nhu cầu an toàn.

Nhu cầu giao tiếp là ước muốn thỏa mãn trong quan hệ với mọi người: mối quan hệ gia đình, bạn bè, đồng nghiệp, cấp trên...Mỗi người đều có những ham muốn thiết lập và duy trì các mối quan hệ cá nhân khác nhau.

Nhu cầu phát triển là ước muốn tăng trưởng và phát triển cá nhân trong cả cuộc sống và công việc. Các công việc chuyên môn và cao hơn nữa là sự nghiệp riêng sẽ đảm bảo đáp ứng đáng kể sự thỏa mãn của nhu cầu phát triển. Giống như lý thuyết cấp bậc nhu cầu của Maslow, lý thuyết này có ba cấp độ nhu cầu khác nhau nhưng những nhu cầu của người lao động cũng có thể xuất hiện ở cả ba cấp độ cùng lúc, đồng thời nhu cầu này có thể bù đắp cho nhu cầu kia nếu nhu cầu đó chưa làm hài lòng người lao động hay những nhu cầu ở mức cao không được đáp ứng đủ, khao khát thỏa mãn những nhu cầu ở mức dưới sẽ tăng cao. Chẳng hạn một người

lao động không thỏa mãn về mức độ khó khăn của công việc mà họ đang làm nhưng ngược lại họ được bù đắp trong việc nhận tiền lương và phúc lợi tương xứng.

Sự liên quan của nó thậm chí khi các nhu cầu ở cấp độ cao không được thỏa mãn thì công việc vẫn đảm bảo cho những nhu cầu sinh lý ở cấp thấp, và cá nhân sẽ tập trung vào các nhu cầu này. Tại thời điểm này, nếu một điều gì đó xảy ra đe dọa đến công việc hiện tại, những nhu cầu cơ bản của cá nhân sẽ bị đe dọa nghiêm trọng. Nếu không có những yếu tố nhằm giải tỏa nỗi lo lắng, một cá nhân có thể rơi vào tình trạng tuyệt vọng và hoảng loạn.

Như vậy, quan điểm về thuyết ERG của Alderfer khác hẳn với quan điểm thuyết cấp bậc nhu cầu Maslow, ba nhu cầu được xem xét trên ba khía cạnh và đều xuất hiện cùng lúc và được ứng dụng đo lường sự hài lòng của người lao động.

1.2.3. Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

Lý thuyết này tập trung vào 3 nhu cầu: thành tích, quyền lực và liên minh.

Nhu cầu thành tích: một người có nhu cầu thành tích thường mong muốn hoàn thành những mục tiêu có tính thách thức bằng nỗ lực của mình, thích thành công khi cạnh tranh và cần nhận được phản hồi về kết quả công việc của mình một cách rõ ràng.

Nhu cầu quyền lực: những người có nhu cầu quyền lực mong muốn tác động, ảnh hưởng và kiểm soát tài nguyên, kiểm soát con người nếu có lợi cho họ.

Nhu cầu liên minh: mong muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh làm cho con người cố gắng vì tình bạn, thích hợp tác thay vì cạnh tranh, mong muốn xây dựng các mối quan hệ dựa trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau.

Lý thuyết nhu cầu của McClelland được ứng dụng trong thỏa mãn nhu cầu của người lao động nhằm tạo ra động lực làm việc. Nhu cầu thành tựu có mật độ phân phối càng lớn thì mức độ tạo động lực đem lại hiệu quả công việc của người lao động càng cao, động viên người lao động làm việc tốt hơn so với nhu cầu quyền lực và nhu cầu liên minh.

1.2.4. Thuyết hai nhân tố của HERZBERG

Lý thuyết gia quản trị người Hoa Kỳ, ông Frederick Herzberg chia các yếu tố tạo động lực người lao động thành hai loại: yếu tố duy trì - thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài và yếu tố thúc đẩy - thỏa mãn bản chất bên trong.

Nhóm thứ nhất chỉ có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Mọi nhân viên đều mong muốn nhận được tiền lương tương xứng với sức lực của họ, công ty được quản trị một cách hợp lý và điều kiện làm việc của họ được thoải mái. Khi các yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi họ coi đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và hiệu suất làm việc giảm sút. Tập hợp các yếu tố thứ hai là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự, liên quan đến bản chất công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Những điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Vì vậy, theo Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì, các nhà quản trị nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của nhân viên.

Bảng 1.1 : Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg

Lý thuyết hai yếu tố	
Các yếu tố duy trì (phạm vi công việc)	Các yếu tố thúc đẩy (nội dung công việc)
1. Phương pháp giám sát	2. Sự thách thức của công việc
3. Hệ thống phân phối thu nhập	4. Công việc tạo các cơ hội thăng tiến
5. Quan hệ với đồng nghiệp	6. Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao được mọi người trân trọng thành tích
7. Chính sách của doanh nghiệp	
8. Điều kiện làm việc	

(Nguồn : TS. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tập*
2, NXB Bru điện, Hà Nội, tr.13)

1.2.5. *Thuyết công bằng của J. S. Adams*

Thuyết công bằng được phát triển bởi Stacy John Adams (1963) 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. Mỗi người đi làm đều mong muốn được đối xử công bằng. Nhìn nhận vấn đề này, họ có xu hướng so sánh tỷ số giữa quyền lợi và đóng góp của bản thân với tỷ số quyền lợi những đóng góp của người khác cụ thể như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội... học thuyết của ông đưa ra:

$$\frac{\text{Lợi ích cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Quyền lợi của người khác}}{\text{Sự đóng góp của người khác}}$$

Nếu công bằng là tỷ số ngang như trên thì người lao động đưa ra hành vi tốt nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và ngược lại. Do đó, nhà quản lý phải tạo dựng sự công bằng trên cơ sở dựa vào sự đóng góp, tránh sự phân biệt đối xử theo tuổi, chủng tộc, giới, tôn giáo.

Như vậy, để tạo động lực duy trì sự công bằng, đối xử với người lao động dựa vào sự đóng góp của họ với doanh nghiệp, xác định rõ mức đóng góp của mỗi cá nhân. Khi người lao động cảm thấy tiền lương, tiền thưởng cũng như các khoản phúc lợi của mình nhận được xứng đáng với công sức mình bỏ ra thì họ sẽ có niềm tin vào doanh nghiệp.

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

Nhà tâm lý học Vroom kết luận rằng, con người sẽ được thúc đẩy trong việc thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, và họ có thể thấy được rằng những việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Hay nói khác đi, sức mạnh hành động của con người được xác định bởi giá trị của kết quả mà anh ta say mê và được nhân lên bởi phương tiện, niềm tin và hy vọng, theo công thức sau:

$$= \left\{ \begin{array}{l} \text{Cường độ say mê} \\ \text{dành cho kết quả} \\ \text{đang kỳ vọng} \end{array} \right\} \times \left\{ \begin{array}{l} \text{Phương tiện,} \\ \text{niềm tin và} \\ \text{quyết tâm} \end{array} \right\}$$

Chỉ khi con người được đào tạo và có trách nhiệm với chính mình và trước

cộng đồng thì họ mới phát huy hết tiềm năng. Lúc đó mọi nhân viên trong doanh nghiệp sẽ: dám nhận công việc, dám nhận trách nhiệm giải quyết vấn đề, tích cực tìm kiếm các cơ hội để cải tiến, nâng cao hiểu biết và kinh nghiệm cũng như tuyên đạt chúng trong tổ đội hay nhóm công tác; đổi mới và sáng tạo để nâng cao hơn nữa các mục tiêu của doanh nghiệp.

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

Để nâng cao hiệu quả của con người đồng thời để hiểu thêm về những người lao động các nhà quản trị nhân sự cần phải nghiên cứu động cơ thúc đẩy và hành vi của họ. Điều này sẽ giúp các nhà quản trị nhân sự có thể hiểu và dự đoán những thay đổi và không chế hành vi tác động xấu đến hoạt động của doanh nghiệp.

a) Hành vi

Hành vi về cơ bản là hoạt động có hướng đích. Hành vi của chúng ta nói chung là do mong muốn đạt được một mục đích nào đó thúc đẩy. Những động cơ thúc đẩy những kiểu hành vi cá nhân bản năng "cá tính" là hướng tới một tiềm thức với mức độ đáng kể và vì vậy không thể dễ dàng kiểm tra, đánh giá.

Đơn vị cơ sở của hành vi là hoạt động. Toàn bộ hành vi là một chuỗi hành động. Là con người chúng ta luôn có sự hoạt động như đi bộ, nói chuyện, ăn, ngủ, làm việc...

Trong nhiều trường hợp cụ thể chúng ta thường thực hiện nhiều hành động cùng một lúc như nói chuyện trong khi đi bộ hoặc lái xe đến nơi làm việc.

b) Động cơ thúc đẩy

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn khác nhau về ý chí hành động hoặc sự thúc đẩy. Sự thúc đẩy phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ. Động cơ đôi khi được xác định như là nhu cầu, ý muốn, nghị lực hoặc sự thúc đẩy của cá nhân. Động cơ hướng tới mục đích, cái mục đích có thể là ý thức hoặc chỉ trong tiềm thức.

Động cơ là nguyên nhân dẫn đến hành vi, chúng thức tỉnh và duy trì hành động, định hướng hành vi chung của cá nhân. Thực chất các động cơ hoặc nhu cầu

là những yếu tố chính của hành động. Động cơ và nhu cầu có thể thay thế nhau. Nhu cầu trong trường hợp này không liên quan đến sự khẩn cấp hoặc bất kỳ một sự mong muốn cấp thiết nào về một cái gì đó. Nó chỉ có nghĩa một cái gì đó trong một cá nhân, thúc đẩy cá nhân đó hành động.

c) Mục đích

Mục đích là trạng thái mong muốn đạt được là những cái bên ngoài cá nhân. Đôi khi mục đích ngụ ý như là hy vọng đạt được phần thưởng mà các động cơ hướng tới. Những mục đích này được các nhà quản trị gọi là các tác nhân kích thích.

Các nhà quản trị thường có những thành công trong việc khuyến khích nhân viên, thường tạo ra một môi trường có những mục đích thích hợp (tác nhân kích thích) để thoả mãn nhu cầu.

Mục đích là một trạng thái mong muốn của cá nhân hay tổ chức hướng tới nhằm đạt được.

d) Sức mạnh của động cơ

Động cơ hoặc nhu cầu là những nguyên nhân gây ra hành vi. Mọi cá nhân đều có rất nhiều nhu cầu. Tất cả các nhu cầu này cạnh tranh với hành vi của họ. Vậy cái gì quyết định động cơ nào trong số các động cơ của một người nhằm cố gắng thoả mãn thông qua hành động. Nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động.

e) Hành động

Các hành động xuất hiện do nhu cầu mạnh, có thể phân chia làm hai loại: Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích. Những khái niệm này rất quan trọng đối với nhà quản trị nhân sự vì nó ảnh hưởng đến việc nghiên cứu hành vi của con người.

Hành động hướng đích: Là hành vi được hướng vào việc đạt tới mục đích. Nếu nhu cầu có cường độ mạnh nhất tại một thời điểm là đói, các hành động như tìm chỗ để ăn, mua thức ăn, hay chuẩn bị đồ ăn sẽ được coi là hành động hướng đích.

Hành động thực hiện mục đích sẽ diễn ra vì chính mục đích đó.

Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích có sự khác biệt quan trọng ảnh hưởng tới cường độ nhu cầu. Trong hành động hướng đích, cường độ nhu cầu có xu hướng tăng khi có một hành động cho tới khi hành vi mục đích đạt được hoặc tan vỡ. Cường độ của nhu cầu có xu hướng ngày càng tăng khi người ta thực hiện hành động hướng đích. Hành động thực hiện mục đích bắt đầu, cường độ nhu cầu giảm xuống khi người ta thực hiện hành động đó.

f) Tình huống thúc đẩy

Tình huống thúc đẩy trong đó các động cơ của một cá nhân hướng tới việc đạt được mục đích. Động cơ cao nhất đã tạo ra hành vi, hành vi này hoặc là hành động hướng đích hoặc là hành động thực hiện mục đích. Vì không thể nào đạt được tất cả các mục đích, các cá nhân không phải lúc nào cũng đạt tới hành động thực hiện mục đích, dù có động cơ mạnh.

Quá trình nhận biết và phát triển, nhà quản trị không phải luôn luôn tạo ra mục đích cho công nhân mà quan trọng là tạo ra môi trường thuận lợi cho cấp dưới có thể thiết lập được mục đích riêng của họ. Khi con người tham gia vào việc thiết lập mục đích riêng, họ sẽ gắn bó với công việc hơn và cố gắng nhiều hơn để thực hiện hành động hướng đích.

g) Triển vọng và khả năng sẵn có

Hai yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh của nhu cầu là triển vọng và khả năng sẵn có. Triển vọng có xu hướng ảnh hưởng tới động cơ hoặc nhu cầu, còn khả năng sẵn có ảnh hưởng nhiều tới việc lĩnh hội các mục đích. kinh nghiệm cũ. Kinh nghiệm ở đây có thể thực có hoặc người khác truyền cho. Kinh nghiệm do truyền lại có từ nhiều nguồn, như từ bố mẹ, từ nhóm người cùng địa vị xã hội, từ các thầy cô giáo, từ sách vở.

Khả năng sẵn có phản ánh những giới hạn môi trường đã đạt được nhận thức. Nó được xác định bởi một động cơ cá nhân nhận thức như thế nào để có thể tiếp cận những mục đích có thể thoả mãn một nhu cầu nhất định. Những hành động thực hiện mục đích này không thể có được nữa do hạn chế của môi trường. Một người có

thể rất muốn đọc nhưng nếu không có gì hấp sáng thì người đó sẽ mau chóng chán nản không muốn cố gắng tìm cách thoả mãn mong muốn này và sẽ làm việc khác.

h) Phát triển tính cách

Trong quá trình trưởng thành, con người có thói quen hoặc phản ứng có điều kiện đối với các tác nhân kích thích khác nhau. Toàn bộ những thói quen này quyết định tính cách của họ.

Thói quen a + thói quen b+ thói quen c +... + thói quen n = tính cách.

Khi cá nhân bắt đầu hành động theo cách tương tự với những điều kiện tương tự, thì đó chính là tính cách của họ. Dựa vào nó ta có thể dự đoán những hành vi nhất định của người này.

Tính cách thường dễ thay đổi khi tuổi còn nhỏ, càng trở nên khó thay đổi khi con người nhiều tuổi. Nghiên cứu hành vi, động cơ, nhu cầu của nhân viên là cơ sở để nhà quản trị đưa ra các biện pháp kích thích nhân viên làm việc, gắn bó với doanh nghiệp.

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. Chính vì vậy, tiền lương có một vai trò hết sức quan trọng không chỉ đối với tất cả những người lao động mà còn đối với mọi doanh nghiệp. Vì:

Với người lao động, nó là một phần không thể thiếu trong việc duy trì cuộc sống, đảm bảo các nhu cầu thiết yếu của con người, giúp họ tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần. Hiện nay, mức độ quan trọng của tiền lương tuy đã không còn giữ vị trí quyết định trong việc khuyến khích lao động bởi bên cạnh nó còn rất nhiều các yếu tố khác đang ngày càng trở thành nhu cầu cần thiết cho lao động,

song không ai có thể phủ nhận rằng tiền lương là một yếu tố không thể thiếu được trong việc tạo động lực cho người lao động.

Còn với các doanh nghiệp, tổ chức: Tiền lương được coi như một công cụ hữu hiệu giúp họ giữ chân người lao động và khuyến khích họ làm việc đạt hiệu suất cao nhất có thể. 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*: là hình thức trả lương cho công nhân được tính toán dựa trên mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) làm việc thực tế với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước đó.

- *Hình thức trả lương theo sản phẩm*: là hình thức trả lương cho người lao động dựa trên khối lượng sản xuất thực tế trong kỳ và đơn giá sản phẩm sản xuất ra. Ưu điểm của hình thức này là lượng hóa được sự nỗ lực của người lao động vào trong phần tiền công mà họ nhận được. Tuy nhiên nhược điểm của nó là không lưu tâm đến chất lượng sản phẩm, việc sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu và máy móc, thiết bị một cách hợp lý.

Hiện nay các doanh nghiệp sử dụng tiền lương như một đòn bẩy kinh tế để thúc đẩy người lao động làm việc tốt. Tuy nhiên để tiền lương thực sự phát huy được vai trò của nó, khi xây dựng chế độ trả lương phải chú ý đến các nguyên tắc sau:

+ Hầu hết với tất cả người lao động, tiền lương là yếu tố rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định tác động tới tâm lý yêu thích công việc và ham muốn được làm việc của họ. Bởi trên hết, nó giúp con người một cách giao tiếp thoả mãn những nhu cầu tối thiểu nhất về cuộc sống. Vì vậy yêu cầu trước nhất là tiền lương phải thoả mãn đầy đủ các nhu cầu về cuộc sống cho lao động, để họ có thể tái sản xuất lao động và có thể tích lũy một phần.

+ Yêu cầu về tiền lương không chỉ dừng lại ở sự ổn định và đủ chi trả cho cuộc sống sinh hoạt hàng ngày mà nó còn phải hợp lý và công bằng. Công bằng

không chỉ với các nhân viên trong cùng công ty mà còn phải đảm bảo tính công bằng tương đối giữa các mức lương mà người lao động được hưởng từ công ty so với mức lương thông thường ở vị trí tương ứng trong các doanh nghiệp hoạt động cùng lĩnh vực.

+ Hơn hết, mức lương người lao động được hưởng cũng phải xứng đáng với công sức và cống hiến mà người đó bỏ ra cho công ty. Một mức lương hợp lý mà công ty bỏ ra để giữ chân nhân viên cũng là điều dễ hiểu và nên làm nếu thực sự người nhân viên đó có những đóng góp đáng kể.

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.

Đây cũng là một trong những hình thức rất hữu hiệu góp phần tạo động lực cho người lao động, làm tăng thu nhập cho người lao động, giúp kích thích họ làm việc hiệu quả hơn. Tiền thưởng có tác dụng cải thiện mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên, cho họ thấy sự ưu đãi mà doanh nghiệp đã dành cho họ. Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì thưởng phải đảm bảo nguyên tắc sau:

+ Thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình nỗ lực đạt được thật sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thoải mái với công việc.

+ Tiền thưởng phải tạo nên một cảm giác có ý nghĩa về mặt tài chính, với mức thưởng nhận được người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa.

+ Tiền thưởng phải dựa trên những căn cứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn thưởng nhất định.

+ Thời gian giữa điểm diễn ra hành vi được thưởng và thời điểm thưởng không nên quá dài.

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. Phụ cấp là để bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động và tạo ra sự công bằng giữa những người trong công ty, góp phần phục vụ hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Trên thực tế, có rất nhiều hình thức phụ cấp như: phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại nguy hiểm, phụ cấp khu vực, phụ cấp lưu động...

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. Như vậy, ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên còn được hưởng chia thêm một phần tiền lợi nhuận. Điều này chỉ được thực hiện với những doanh nghiệp kinh doanh có lãi và tiềm lực tài chính lớn.

1.3.1.5. Các loại phúc lợi và dịch vụ

Bên cạnh các công cụ kinh tế trực tiếp là các công cụ kinh tế gián tiếp, tức là dùng các biện pháp tài chính một cách gián tiếp thông qua xây dựng hình ảnh của công ty trong mắt người lao động, khiến họ gắn bó hơn với tổ chức. Công cụ này bao gồm nhiều hình thức như: các chế độ phúc lợi và dịch vụ, cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp, xây dựng điều kiện làm việc đầy đủ, tiện nghi và an toàn...

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.

- Vai trò: Giúp làm giảm gánh nặng tài chính cho người lao động những khi họ gặp khó khăn như hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh. Nâng cao đời sống vật chất và tinh thần, năng suất làm việc của người lao động. Làm tăng uy tín của doanh nghiệp trước đối thủ cạnh tranh, khi người lao động thấy mình được quan

tâm và phần chần hơn sẽ giúp cho doanh nghiệp tuyển mộ và giữ chân được nhân viên.

- *Có 2 hình thức chi trả phúc lợi và dịch vụ:*

+ Phúc lợi bắt buộc do nhà nước quy định: Nó không giúp nâng cao động lực cho người lao động nhiều bởi nó là chính sách chung nhưng nếu doanh nghiệp nào không chấp hành đầy đủ thì có thể là nguyên nhân khiến người lao động rời bỏ. Phúc lợi bắt buộc bao gồm: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế chi trả cho các trường hợp ốm đau, tai nạn, thai sản, hưu trí, tử tuất...

+ Phúc lợi tự nguyện: Loại phúc lợi này có tác dụng khuyến khích người lao động hơn so với loại trên bởi nó thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với nhân viên của mình. Phúc lợi tự nguyện có hình thức phong phú, nó tùy thuộc vào trình độ của nhà quản lý cũng như tình hình tài chính của công ty.

- *Nguyên tắc chi trả phúc lợi:*

+ Các chương trình phúc lợi phải đảm bảo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi: Với người lao động nó làm phục hồi tinh thần và sức khỏe, giảm bớt khó khăn về kinh tế. Đối với doanh nghiệp nó phải có tác dụng tạo ra hiệu quả làm việc cao, gắn bó được nhân viên với tổ chức và nhất là trong tầm chi trả của người lao động.

+ Cũng như mọi công cụ khác nó phải đảm bảo khách quan, công bằng.

+ Các chương trình phải được sự hưởng ứng của nhân viên: Nếu không nó sẽ không thể nâng cao động lực cho người lao động được gây ra tình trạng “tiền mất tật mang của doanh nghiệp” do tính chất gián tiếp của nó.

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

Bố trí lao động phù hợp với công việc các nhà quản lý trước hết phải xác định đúng trình độ lành nghề của người lao động, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xác định được mức độ phức tạp của công việc từ đó sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với từng công việc cụ thể.

Các nhà quản lý cần biết phân công công việc sao cho phù hợp với năng lực, giao việc đúng người, đúng việc thì sẽ mang lại kết quả cao đồng thời

phải tìm cách lôi kéo họ tham gia vào các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp để họ nhận thấy mình là thành viên quan trọng của doanh nghiệp đó.

Việc phân công bố trí đúng người, đúng việc sẽ giúp người lao động có cơ hội phát huy tối đa năng lực bản thân làm cho họ hăng say, gắn bó hơn với công việc mà họ đang đảm nhiệm .

Người lao động được bố trí phù hợp với công việc sẽ khai thác được tiềm năng của họ gây hứng thú thỏa mãn với công việc được giao sẽ nâng cao được năng suất hiệu quả làm việc và ngược lại nếu bố trí không đúng sẽ tạo cho người lao động tâm lý chán nản không muốn làm việc

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

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động là một công việc cần thiết để biết được kết quả hoàn thành công việc của người lao động. Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động, do vậy kết quả đánh giá có tác động rất lớn đến thái độ, hành vi trong công việc của mỗi lao động. Trong nhiều trường hợp, trả lương cao chưa chắc người lao động đã có động lực làm việc. Ngoài vấn đề thù lao lao động cao, người lao động còn cần sự công bằng, khách quan trong đánh giá thực hiện công việc và các vấn đề khác.

Việc đánh giá kết quả lao động cho người lao động cũng là đòn bẩy tạo động lực trong lao động. Đánh giá kết quả thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích người lao động hăng hái làm việc. Nó là cơ sở để đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác như thăng tiến. Khi kết quả thực hiện công việc của người lao động gắn với những gì mà họ nhận được, họ sẽ cảm thấy thỏa mãn bởi lẽ nó đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động. Hơn nữa nếu đánh giá đúng sẽ giúp cho người lao động thấy được khuyết điểm của mình trong quá trình hoạt động, từ đó mà họ có phương hướng khắc phục để có thể đạt hiệu quả cao hơn. Nâng cao hiệu quả hoạt động cho người lao động là tạo ra động lực lao động cho họ.

Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho các nhà lãnh đạo có thể đưa ra các quyết định nhân sự một cách đúng đắn cho đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, khen thưởng, kỷ luật... Trong tổ chức, đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động.

Kết quả đánh giá thực hiện công việc được sử dụng làm cơ sở công nhân thành tích của cá nhân và khả năng thăng tiến của họ.

Các nhà quản trị, lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm hơn đến vấn đề thăng tiến cho người lao động đồng thời phải xây dựng tiêu chí để được thăng tiến rõ ràng, công khai, minh bạch cho tất cả mọi người trong tổ chức biết để phấn đấu. Bởi sự thăng tiến chính là cách để khẳng định giá trị của bản thân trong tổ chức và trước đồng nghiệp đặc biệt là những người có hoài bão và năng lực thực sự vì sau một thời gian khá dài làm việc ở một vị trí nào đó thì họ muốn có một vị trí mới hơn để họ có thể phát huy hết năng lực của mình đồng thời tránh sự nhàm chán trong công việc.

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

Điều kiện và môi trường làm việc bao gồm rất nhiều yếu tố : máy móc, thiết bị phục vụ cho lao động, bầu không khí trong tập thể, văn hoá công ty, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, bảo hộ lao động, chính sách về nhân sự, yêu cầu của công việc...

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi đó là tạo ra các điều kiện về công nghệ, máy móc, thiết bị tốt để phục vụ cho lao động. Tạo ra bầu không khí thoải mái trong tập thể, tạo ra văn hoá tổ chức lành mạnh, tổ chức phục vụ nơi làm việc theo đúng yêu cầu của công việc, mọi người giúp đỡ tương trợ lẫn nhau... Bảo đảm những điều kiện thuận lợi nhất để người lao động tiến hành quá trình lao động, để quá trình đó diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tạo hứng thú tích cực cho người lao động, để người lao động cảm thấy được tôn trọng, được phát huy hết tiềm năng của

mình

Tạo điều kiện và môi trường làm việc thuận lợi, giúp người lao động có nhiều khả năng tăng năng suất lao động, giảm bớt thời gian lãng phí không cần thiết, tạo ra sự thoải mái trong công việc từ đó người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc, với tổ chức.

Bởi vì mỗi con người luôn bị chi phối của môi trường sống, môi trường làm việc. Người lao động sẽ không thể làm việc tốt nếu các điều kiện và môi trường làm việc không tốt, điều đó sẽ gây ra tâm lý chán nản, họ cảm thấy công việc ngưng trệ, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của họ. Người lao động sẽ không có hưng phấn để làm việc, ngược lại nếu điều kiện và môi trường làm việc tốt là điều kiện thuận lợi để người lao động hăng say làm việc và làm việc đạt hiệu quả công việc cao

Đối với lao động gián tiếp, lao động quản lý, môi trường làm việc chi phối mạnh mẽ đến kết quả hoạt động, sự căng thẳng trong công việc, bầu không khí không lành mạnh là nguyên nhân làm giảm hiệu suất hoạt động, đôi khi mang đến những quyết định sai lầm

Do đó người quản lý cần quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc cho người lao động đó là nhân tố tạo ra sự hứng thú, kích thích khả năng sáng tạo, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất, tạo hưng phấn trong công việc.

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

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là tổng hợp những hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi trong hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Đối với các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Họ được xem là tài sản quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp 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, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Đối với người lao động, việc được đào tạo và phát triển trong quá trình

làm việc nhằm thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ tay nghề và kỹ năng thực hiện công việc của họ. Thông qua đó, quá trình thực hiện công việc của họ nhanh hơn, hiệu quả hơn có thể giúp họ có được mức thu nhập cao hơn, đóng góp và nhận về những giá trị lớn hơn từ tổ chức. Khi hoạt động đào tạo và phát triển được tổ chức cho người lao động, người lao động sẽ tin tưởng hơn vào những chiến lược phát triển lâu dài và sự phát triển bền vững của tổ chức. Người lao động cũng có thể tin tưởng vào những cơ hội thăng tiến dành cho họ.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một hình thức nhằm nâng cao và phát triển khả năng, kinh nghiệm của người lao động. Đào tạo không những giúp nâng cao kiến thức và trình độ cho bản thân người lao động, nó còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển của tổ chức bởi vì chất lượng nguồn nhân lực là nhân tố tạo nên hiệu quả trong công việc, một tổ chức có được đội ngũ lao động có chất lượng cao sẽ giúp tổ chức tạo được vị thế trên thị trường lao động.

Để tiến hành hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực, các doanh nghiệp có thể tiến hành bằng cách tự tổ chức các lớp học nâng cao trình độ chuyên môn, phương pháp và kế hoạch cụ thể với sự hướng dẫn của các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. 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 những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được các nhu cầu tự hoàn thiện và nhu cầu được tôn trọng của người lao động, qua đó sẽ thúc đẩy động lực lao động của họ.

Đào tạo là cơ sở của đề bạt lao động. 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 ghi nhận của tổ chức đối với những thành tích người lao động đạt được mà còn thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết

khả năng của chính mình.

Việc thăng tiến phải được xem xét cả một quá trình lao động lâu dài một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích, kết quả thực hiện công việc, năng lực và nhu cầu của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người tán thành. Điều này cũng đảm bảo được sự công bằng giữa các nhân viên trong tổ chức. Nó đem lại lợi ích cho tổ chức và tạo động lực khuyến khích người lao động phấn đấu hết mình trong công việc vì lợi ích thiết thân của bản thân và lợi ích của doanh nghiệp.

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.

Trong sản xuất kinh doanh, muốn đạt được hiệu quả sản xuất cao, năng suất lao động cao thì bất kỳ tổ chức nào cũng cần phải có đội ngũ nhân viên mạnh. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức ra thì vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Để tạo cho nhân viên vui vẻ, tích cực và có tính sáng tạo cao trong công việc thì cần phải có biện pháp tạo động lực hiệu quả. Thực hiện công tác tạo động lực tốt sẽ làm dịu đi những căng thẳng không cần thiết, tăng cường sự hấp dẫn của tiền lương, tiền thưởng... Người lao động hăng hái làm việc, gắn bó với tổ chức, sẵn sàng cống hiến hết mình vì tổ chức

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.

Tăng cường tạo động lực làm việc cho người lao động tại doanh nghiệp là việc làm cần thiết, mang tính quyết định trong việc phát triển của mỗi doanh nghiệp. Công tác tạo động lực có tốt thì năng suất lao động mới cao, doanh nghiệp mới ngày càng phát triển. Nói tóm lại việc xây dựng các hoạt động tạo động lực trong công ty nhằm: nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty, tạo ra đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, và đạt được mục tiêu xã hội đó là: phát triển con người .

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

Kết luận chương 1:

Tạo động lực làm việc trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức hiện nay. Nó có tác dụng thúc đẩy người lao động nỗ lực hơn nữa trong công việc, nhằm nâng cao năng suất lao động và hoàn thành công việc một cách có hiệu quả nhất. Việc tạo động lực làm việc cho người lao động không chỉ giải quyết được lợi ích cho bản thân họ mà còn với cả những doanh nghiệp đang sử dụng những người lao động đó.

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, thiết bị bưu chính, viễn thông, công nghệ thông tin, thiết bị văn phòng và các loại hàng hóa dịch vụ khác);	4610
6	Cho thuê máy móc, thiết bị và đồ dùng hữu hình khác (Chi tiết: Cho thuê máy móc thiết bị, phương tiện vận tải theo quy định của pháp luật);	7730
7	(Đôi với những ngành nghề kinh doanh có điều kiện, doanh nghiệp chỉ hoạt động kinh doanh khi có đủ điều kiện theo quy định của pháp luật);	<i>Ngành, nghề chưa khớp mã với Hệ thống ngành kinh tế Việt Nam</i>

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

a) Chức năng

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, khai thác phát triển mạng vận chuyển liên tỉnh và quốc tế.
- Kinh doanh vận chuyển chuyên ngành bưu chính và các dịch vụ vận chuyển liên quan trên mạng bưu chính.
- Kinh doanh dịch vụ vận chuyển, kho bãi lưu giữ hàng hóa, dịch vụ Logistics.

b) Nhiệm vụ

- Vận chuyển chuyên ngành bưu chính trên mạng liên tỉnh và quốc tế bằng xe ô tô chuyên ngành, ký kết hợp đồng vận chuyển bằng ô tô, tàu hỏa, máy bay, tàu biển... với các tổ chức, cá nhân tham gia hoạt động vận tải để vận chuyển bưu gửi,

hàng hóa của các dịch vụ Bưu chính, phát hành bưu chính do Tổng công ty Bưu điện Việt Nam cung cấp.

- Kinh doanh vận tải hàng hóa bằng đường bộ.
- Cung cấp các dịch vụ bảo trì, sửa chữa thiết bị khai thác bưu chính và phương tiện vận chuyển chuyên ngành bưu chính.
- Xuất nhập khẩu vật tư, phụ tùng, linh kiện thiết bị khai thác bưu chính và phương tiện vận chuyển.
- Kinh doanh các loại vật liệu, bao bì phục vụ bưu chính.
- Cho thuê văn phòng, kho bãi, trang thiết bị, phương tiện vận chuyển.
- Khai thuê hải quan, dịch vụ vận tải đa phương thức.
- Liên doanh liên kết, làm đại lý vận tải với các hãng vận tải hàng không, đường sắt... để cung cấp dịch vụ giao nhận, vận chuyển hàng hóa trong nước và quốc tế.

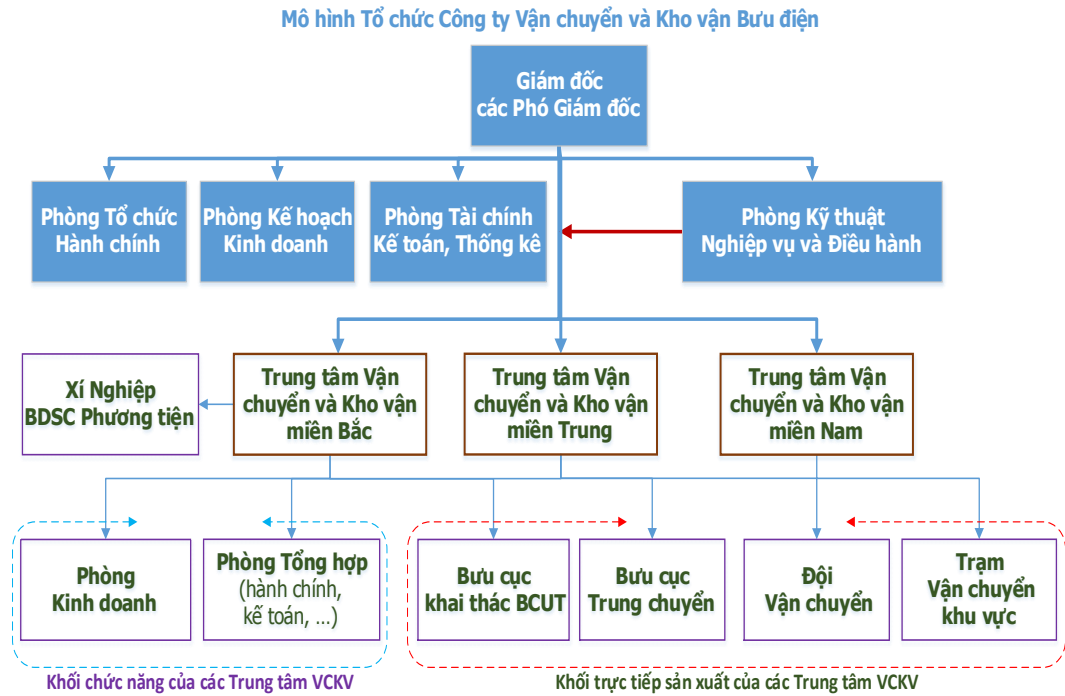
c) Cơ cấu tổ chức

✓ **Tại công ty**

- Giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng của Công ty.
- Bộ máy giúp việc gồm 4 phòng chức năng bao gồm: phòng Tổ chức - Hành chính; phòng Kế hoạch - Kinh doanh; phòng Tài chính- Kế toán và phòng Kỹ thuật-Nghiệp vụ- Điều hành.

✓ **Các Trung tâm Vận chuyển và Kho vận, gồm:**

- Trung tâm Vận chuyển và Kho vận miền Bắc :
Địa chỉ: Số 5 đường Phạm Hùng, P. Mỹ Đình 2, Q. Nam Từ Liêm, TP. Hà Nội.
- Trung tâm Vận chuyển và Kho vận miền Trung:
Địa chỉ: Tổ 13, P.Hòa Thọ Tây, Q.Cẩm Lệ, TP Đà Nẵng.
- Trung tâm Vận chuyển và Kho vận miền Nam:
Địa chỉ: 270 Bis Lý Thường Kiệt, Quận 10, TP Hồ Chí Minh.



Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

Trách nhiệm chức năng của các phòng ban, cá nhân:

● **Giám đốc:**

Là người đại diện của công ty trước pháp luật, chịu trách nhiệm về tính pháp lý của các hoạt động kinh doanh của công ty. Là người nắm quyền điều hành cao nhất trong công ty, đi đầu trong việc đề ra các định hướng phát triển để công ty có thể ngày càng phát triển mở rộng phạm vi kinh doanh. Thay mặt công ty ký kết các hợp đồng kinh tế, các văn bản giao dịch theo phương hướng và kế hoạch của công ty, đồng thời chịu trách nhiệm tổ chức triển khai thực hiện các văn bản đó. Thực hiện việc bổ nhiệm, khen thưởng, bãi miễn, kỷ luật nhân viên, đề ra các chính sách khuyến khích người lao động làm việc một cách tích cực và hiệu quả.

● **Phó Giám đốc:**

Nằm dưới sự chỉ đạo và điều hành của Giám Đốc công ty do Giám đốc công ty bầu ra. Công ty có 3 Phó giám đốc và mỗi người được giao một nhiệm vụ để quản lý khác nhau: Là người có nhiệm vụ cố vấn, hỗ trợ cho Giám đốc trong công

tác chỉ huy điều hành và quản lý Công ty, đề xuất các định hướng phát triển. Khi vắng mặt, Giám đốc ủy quyền cho các phó Giám đốc trong việc điều hành công việc. Trực tiếp ký các hóa đơn chứng từ có liên quan tới các lĩnh vực được phân công. Có trách nhiệm báo cáo lại cho giám đốc tình hình hoạt động kinh doanh của công ty và các công việc cần giải quyết khi Giám đốc đi vắng.

- *Phòng tổ chức hành chính:*

Phòng tổ chức hành chính là phòng chuyên môn, nghiệp vụ tham mưu giúp Lãnh đạo Công ty quản lý, điều hành công tác tổ chức bộ máy, lao động, tiền lương, quản trị văn phòng, an ninh bảo vệ theo quy chế hoạt động của Công ty, Điều lệ Công ty và Quy định của pháp luật Nhà nước.

- *Phòng Kinh doanh:*

Phòng kinh doanh là phòng chuyên môn, nghiệp vụ, tham mưu giúp Lãnh đạo Công ty tổ chức: Công tác đầu tư, Công tác Kinh doanh, Công tác kế hoạch.

- *Phòng tài chính, kế toán, thống kê:*

Phòng Tài chính là phòng ban chuyên môn nghiệp vụ thực hiện chức năng, nhiệm vụ quản lý và phát triển các nguồn lực tài chính của Công ty:

- + Quản lý tài chính và thực hiện các công tác thống kê, kế toán, tài chính theo các quy định của Pháp luật Nhà nước;

- + Quản lý cấp phát vật tư, công cụ dụng cụ, phương tiện phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- *Phòng kỹ thuật nghiệp vụ và điều hành*

Phòng Nghiệp có chức năng tham mưu cho Giám đốc công ty trong việc:

- Triển khai thực hiện theo hướng dẫn, chỉ đạo của Tổng công ty Bưu điện Việt Nam (Tổng công ty) về các lĩnh vực: Quản lý và điều hành mạng lưới; thực hiện quy trình nghiệp vụ các dịch vụ; quản lý thực hiện quy trình giải quyết khiếu nại; quản lý và nâng cao chất lượng các dịch vụ;

- Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành, tổ chức thực hiện công tác: Quản lý và điều hành mạng lưới; thực hiện quy trình nghiệp vụ các dịch vụ; giải quyết khiếu nại;

quản lý và nâng cao chất lượng các dịch vụ tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu Điện;

- Quản lý, điều hành hoạt động kiểm soát chất lượng tập trung của công ty;
- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành của đơn vị và Tổng công ty.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh năm 2017-2019

Dưới đây là một số báo cáo thống kê về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây:

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)

Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện được thành lập vào năm 2014, là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Bưu điện Việt Nam, với nhiệm vụ chính là phục vụ vận chuyển vận tải trên mạng liên tỉnh và quốc tế bằng xe ô tô chuyên ngành. Công ty VCKV chủ yếu hoạt động phục vụ mạng lưới Bưu chính của Tổng công ty Bưu điện, ngoài ra, Công ty còn tổ chức kinh doanh phục vụ một số khách hàng bên ngoài. Là đơn vị hạch toán phụ thuộc và nhiệm vụ chính là phục vụ vận chuyển nội bộ cho các Bưu điện tỉnh, thành phố nên chỉ tiêu kế hoạch của Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện là chỉ tiêu chi phí. Năm 2017, ngoài việc kinh doanh bên ngoài đạt doanh thu 71 tỷ đồng và chi phí tiết kiệm so với kế hoạch là 6,6 tỷ đồng; Năm 2018, doanh thu kinh doanh bên ngoài là 62 tỷ đồng và chi phí thực hiện 389 tỷ đồng so với 400 tỷ đồng kế hoạch được giao thì năm 2019 doanh thu bên ngoài là 73 tỷ đồng và chi phí thực hiện là 573 tỷ đồng so với kế hoạch 594 tỷ đồng. Trong 3 năm 2017 – 2019, Công ty đã hoàn thành tốt kế hoạch được Tổng

công ty giao nên mức thu nhập của người lao động được ổn định, các chế độ chính sách cho người lao động do nhà nước quy định được thực hiện khá tốt.

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)

Do tình hình kinh tế nói chung và đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty nói riêng nhiều biến động dẫn tới quy mô tổng số lao động của công ty cũng phải chịu sự chi phối bởi tình hình biến động trên. 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. Do đặc thù công việc yêu cầu cần nhiều thể lực, khả năng di chuyển, công tác xa theo tuyến đường thư nên lao động nam chiếm tỷ trọng cao hơn lao động nữ. Lao động nam thường thích di chuyển, không thích an phận, sức chịu đựng và tính kiên trì không cao vì vậy họ rất dễ nhảy việc khi công việc hiện tại không thỏa mãn được nhu cầu cũng như ảnh hưởng tới lợi ích của họ. Do đó khi tạo động lực cho lao động trong công ty cũng cần chú ý tới những điều này.

Đặc thù nguồn nhân lực của Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện là các lao động trong công ty còn khá trẻ và đồng đều, đáp ứng được yêu cầu của công việc chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất trực tiếp, tức là tham gia vào quá trình sản xuất, khai thác và vận chuyển các bưu gửi của Công ty. Trong nhóm lao động thì lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi và từ 30-40 tuổi chiếm tỷ trọng cao trong các năm, đây chính là lực lượng nòng cốt tạo điều kiện để phát triển doanh nghiệp. Với độ tuổi còn trẻ, còn sung sức sẽ có động lực cầu tiến cao, đang trên đà phát triển, tích lũy kinh nghiệm, có nhiều cơ hội học tập và nâng cao khả năng, trình độ, nắm bắt kịp thời đại để ứng dụng và thực tiễn công việc. Đối với lao động trên 30 tuổi, họ khá dày dặn kinh nghiệm khi đó họ lại có nhu cầu thăng tiến cao hơn. Vì vậy khi đưa ra chính sách tạo động lực cần phải chú ý tới đặc điểm này để đáp ứng và thỏa mãn được nhu cầu của từng nhóm đối tượng khác nhau.

Qua bảng số liệu trên cho ta thấy số lượng lao động có trình độ trên đại học chiếm tỷ lệ rất thấp. Tỷ trọng số lao động có trình độ đại học và cao đẳng đều tăng qua các năm. Lao động trong công ty qua các năm phần lớn là lao động trực tiếp, chủ yếu là lao động trung cấp, phổ thông, chiếm tỷ trọng cao hơn so với lao động ở

các trình độ khác. Nguyên nhân chính là do đặc thù hoạt động kinh doanh chủ yếu của công ty là vận chuyển, kho bãi, khai thác, chia chọn, phân hướng hàng hóa . Trong xu thế phát triển, hội nhập, cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tăng cường đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao ngày càng trở lên cần thiết, tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn chiếm tỷ lệ rất ít trong cơ cấu lao động tại công ty là một vấn đề cần lưu ý, đòi hỏi cần có sự điều chỉnh sao cho phù hợp. Bởi vậy công ty cần phải có những chính sách quan tâm động viên hơn nữa đối với người lao động để giúp họ có động lực tham gia tích cực vào các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ tay nghề của bản thân. Từ đó góp phần nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

Bảng 2.3: Bảng tổng hợp cơ cấu lao động theo thâm niên công tác của Công ty Vận chuyển và kho vận Bưu điện

Thâm niên	2017		2018		2019	
	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)	Số LĐ (Người)	Tỷ lệ (%)
HĐLĐ mùa vụ, dưới 12 tháng	191	18,9%	155	13,7%	112	8,1%
HĐLĐ từ 12 tháng đến 36 tháng	374	37%	461	40,6%	602	43,3%
HĐLĐ không xác định thời hạn	447	44,1%	519	45,7%	676	48,6%
Tổng	1012	100	1135	100	1390	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

Theo bảng 2.3: tính đến năm 2019: phần lớn người lao động tại công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện có ký HĐLĐ từ 12 tháng đến 36 tháng chiếm 43,3% tổng số người lao động ở công ty, HĐLĐ không xác định thời hạn chiếm 48.6% tổng số NLĐ trong công ty. Điều này cho thấy công ty đã có những chính sách đãi ngộ khá tốt khiến NLĐ gắn bó lâu dài tại công ty.

Tuy nhiên, công ty Vận chuyển và Kho vận Bru điện cũng cần hoàn thiện hơn nữa các chính sách tạo động lực nhằm tối đa hóa năng lực làm việc của NLD, giữ chân nhân tài, gắn kết mối quan hệ bền chặt người lao động và công ty.

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 Bru Điện

2.2.1. Các nhân tố bên trong

Các yếu tố bên trong của doanh nghiệp có vai trò quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, quyết định chất lượng sản phẩm/dịch vụ, chính sách phân phối và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung so với các đối thủ cạnh tranh khác.

- Quan điểm của ban lãnh đạo về tạo động lực

Con người là trung tâm của sự phát triển, quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trong việc thực hiện kết quả kinh doanh, phát huy tối đa nguồn lực con người hiện có để tạo được lợi thế trong cạnh tranh.

Ý thức được vai trò rất quan trọng của nhân lực đối với tổ chức nên lãnh đạo công ty Vận chuyển và Kho Vận Bru Điện luôn coi công tác tạo động lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của bộ phận quản trị nhân lực trong công ty. Vì vậy, mỗi một chính sách tạo động lực được đưa ra đều được tổ chức nghiên cứu rất kỹ và nhận được sự đồng thuận của đa số người lao động.

- Yếu tố Nguồn nhân lực

Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bru Điện có đội ngũ CBCNV khá đông, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cũng được nâng lên so với những năm trước. Các cán bộ đã được bố trí làm việc đúng chuyên môn, nghiệp vụ, được thường xuyên đào tạo nâng cao nghiệp vụ công tác, nên hiệu quả công việc tốt hơn. Công tác tuyển dụng được quan tâm hơn trước về mặt chất lượng, có tổ chức thi tuyển để lựa chọn người tài. Tuy nhiên, cho dù có bộ máy hoạt động khá lớn nhưng tình trạng thiếu các chuyên gia giỏi ở các phòng ban chức năng vẫn còn tồn tại. Tại các đơn vị trực thuộc, vẫn thiếu người có chuyên môn đích thực, thiếu đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp trong lĩnh vực nghiệp vụ, vận chuyển. Mặc dù, việc đào tạo nguồn

CBCNV đã được công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện quan tâm hơn nhưng mức độ đào tạo chưa được đồng đều, chưa sâu theo các chuyên môn, đặc biệt là chưa đào tạo được đội ngũ có tác phong chuyên nghiệp.

- Yếu tố trang thiết bị, công nghệ

Trong thời diễn Thương mại điện tử bùng nổ như nay thì yếu tố công nghệ, trang thiết bị là rất quan trọng đối với doanh nghiệp vận chuyển và kho vận như công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện. Trong những năm gần đây công ty đã trang bị rất nhiều máy tính, công cụ dụng cụ hiện đại để đáp ứng cho công việc của CBCNV. Hạn chế sử dụng phương pháp thủ công để đảm bảo tự động hóa trong các khâu giao nhận, vận chuyển, kho bãi. Từ đó đảm bảo được năng suất lao động cũng như chất lượng phục vụ khách hàng.

- Văn hóa doanh nghiệp

Những giá trị mà Công ty tạo dựng như uy tín, tầm nhìn và vị thế của công ty trên thị trường khá tốt, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn khi làm việc trong Công ty. Công ty hiện nay chưa xây dựng được văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu đường hướng phát triển của Công ty chưa được phổ biến rộng rãi cho người lao động.

- Yếu tố thuộc cá nhân người lao động

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương – tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng khả năng khẳng định mình mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Tổ chức càng nhiều người thì việc tạo động lực lại càng khó khăn hơn.

Để có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình, người lao động phải đặt ra những mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu của người lao động hướng tới chủ yếu là có môi trường làm việc tốt, ổn định và có khả năng thăng tiến cao hơn.

2.2.2. Các nhân tố bên ngoài

- Chính sách của Chính phủ, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, Pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Cụ thể chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, chính sách về tiền lương tối thiểu, bộ luật lao động quy định,... công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện luôn tuân thủ và thực hiện đúng pháp luật cũng như những chính sách của nhà nước. Điều này tạo cho người lao động an tâm khi làm việc trong đơn vị.

- Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của cả nước

Đây là một nhân tố chủ yếu tác động đến vấn đề tạo động lực cho người lao động trong tổ chức. Các nhân tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, thất nghiệp hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội để có ảnh hưởng đến đơn vị. Vì vậy mà công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện cần phải điều chỉnh các chế độ chính sách của mình sao cho phù hợp nhất với tình hình kinh tế của tổ chức nhưng vẫn đảm bảo sự ổn định về công việc và thu nhập của người lao động.

- Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động

Đây là nhân tố ảnh hưởng gián tiếp tới việc tạo động lực trong tổ chức. Vì vậy mà công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện cần có những chính sách điều chỉnh về quy mô, số lượng và chất lượng lao động, thu lao động sao cho hợp lý để tạo động lực cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên.

- Vị thế ngành.

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện là doanh nghiệp nhà nước có vị thế nhất định trong các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ vận chuyển và kho vận nên thu hút được khá nhiều lao động.

Trong điều kiện hệ thống thông tin thị trường lao động năng động như hiện nay, những tổ chức có chính sách tạo động lực tốt sẽ chiến được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này. Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu Điện cần phải có những chính sách tạo động lực trên cơ sở kế thừa

các ưu điểm trong các chính sách tạo động lực lao động của chính mình và của các doanh nghiệp khác, đồng thời đưa ra những chính sách mới có tính sáng tạo hơn.

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. Do đó tác giả đã tiến hành khảo sát phương pháp phổ biến chức năng, nhiệm vụ cho người lao động tại công ty. Kết quả điều tra khảo sát được tổng hợp ở bảng dưới đây:

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 NLĐ	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.

Qua việc tìm hiểu và khảo sát thực tế tác giả thấy Công ty đã quy định chức năng, nhiệm vụ một cách cụ thể cho các phòng ban, đơn vị. Các cán bộ quản lý và lãnh đạo của từng phòng ban, đơn vị lại quy định chức năng, nhiệm vụ cho từng vị trí công việc và NLD tại vị trí đó theo đó thực hiện. Tuy nhiên, các hoạt động này được tiến hành khá độc lập, chưa có sự bàn bạc, thảo luận nhiều với cán bộ quản lý nhân sự, với phòng Tổ chức – hành chính, người lao động chưa được tham gia đóng góp ý kiến vào việc thiết kế công việc của mình.

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

Hiện nay công ty đã có tiêu chuẩn thực hiện công việc cho hầu hết các vị trí công việc. Trong công ty bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là cơ sở để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Kết quả sau khi đánh giá sẽ được dùng làm căn cứ trả lương, thưởng làm cơ sở cho việc tăng lương, cơ hội cho việc thăng tiến... Vì vậy khi xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, tính phù hợp, mức độ cập nhật, ứng dụng của các tiêu chuẩn công việc với vị trí công việc hiện tại là các tiêu chí rất quan trọng. Để đánh giá về công tác xây dựng và triển khai tiêu chuẩn thực hiện công việc, tác giả đã tiến hành khảo sát điều tra người lao động trong công ty. Kết quả khảo sát được thể hiện như sau:

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 NLĐ. Ngoài ra có 16% NLĐ 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

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực rất quan trọng của tổ chức, không những giúp cho người quản lý đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật,... mà còn ảnh hưởng đến thái độ, sự thỏa mãn của NLĐ cũng như bầu không khí tâm lý - xã hội trong tập thể lao động trong tổ chức. Từ đó, tác động đến động lực làm việc của NLĐ. Tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLĐ là do người lãnh đạo, người quản lý trực tiếp thực hiện. Người lãnh đạo, quản lý trực tiếp sẽ đánh giá dựa vào khối lượng công việc đã giao mức độ hoàn thành công việc của nhân viên của mình. Công ty sử dụng tiêu chí đánh giá là: Hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao; Đảm bảo hiệu quả công việc và chất lượng công việc được giao tiến độ hoàn thành nhiệm vụ; Có đóng góp sáng tạo, ý kiến, đề xuất được áp dụng hiệu quả trong công việc; mức độ chấp hành nội quy kỷ luật. Để biết được mức độ hài lòng của người lao động về cách tiến hành cũng như các tiêu chí đánh giá của công ty, tác giả đã tiến hành khảo sát. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng dưới đây:

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% NLĐ 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 NLĐ 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

Việc sử dụng tiền lương để khuyến khích người lao động là hình thức kích thích lao động cơ bản giúp người lao động làm việc tốt hơn. Tiền lương không chỉ là phương tiện để người lao động có khả năng duy trì cuộc sống mà nó còn là sự công nhận của doanh nghiệp về những đóng góp của người lao động cho tổ chức. Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện, thực hiện chế độ lương trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc; việc trả lương cho người lao động do phòng kế toán chịu trách nhiệm tính toán chi trả. Tiền lương của người lao động được tính trên cơ sở đánh giá hoàn thành công việc của người lao động.

- **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 bank

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)

Hệ số lương chức danh (H_{cdi}) được xếp theo nguyên tắc:

- Làm công việc ở vị trí nào sẽ hưởng hệ số lương chức danh của công việc ở vị trí đó, cùng làm vị trí công việc như nhau được xếp cùng một thang lương, bảng lương.

- Hệ số lương chức danh được xây dựng căn cứ vào trình độ chuyên môn, vị trí chức danh đảm nhận, tính chất phức tạp của công việc, trách nhiệm đối với công việc, thời gian làm việc và hiệu quả công việc và đảm bảo tiền lương chức danh không thấp hơn tiền lương làm căn cứ thực hiện các chế độ bảo hiểm. Hệ số hoàn thành công việc K_i được đánh giá và phân loại trên cơ sở các tiêu chí sau:

Bảng 2.7: Bảng đánh giá công việc của cán bộ nhân viên tại Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện

Tiêu chí		Đánh giá chi tiết	Tổng điểm	Phân loại	Xếp loại	K _i Quy đổi
Nội dung	Điểm tối đa					
Hoàn thành đúng tiến độ công việc được giao	40		Y(đ)	$Y \geq 80$ đ	A	1.05
Đảm bảo hiệu quả công việc và chất lượng công việc được giao	40			$68 \leq Y \leq 79$ đ	B	1.02
Chấp hành đúng nội quy, kỷ luật của Công ty	10			$60 \leq Y \leq 78$ đ	C	1.00
Có đóng góp sáng tạo, ý kiến, đề xuất được áp dụng hiệu quả trong công việc	10			< 60 đ	D	0.9

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Theo cách tính hệ số hoàn thành công việc K_i : Nhìn chung các mức đánh giá đã khá hợp lý, đã phân cấp được các mức điểm rõ ràng để NLĐ có thể căn cứ mà phấn đấu hơn.

Hệ số doanh thu của người thứ i (H_{dti}): được tính theo tỷ lệ hoàn thành doanh thu (*doanh thu thực hiện trên doanh thu kế hoạch*) của từng phòng/ ban. Riêng những phòng như: phòng nhân sự, phòng hành chính và phòng kế toán không giao chỉ tiêu doanh thu thì hệ số doanh thu thực hiện theo kết quả kinh doanh của toàn Công ty. Việc áp dụng phương pháp trả lương này mang tính khuyến khích người

lao động làm việc tốt hơn và công tác trả lương được tiến hành công bằng và hiệu quả hơn.

Bảng 2.8: Tiền lương/thu nhập của người lao động (2017-2019)

(Đơn vị tính: Đồng)

Năm	Tiền lương bình quân	Thu nhập bình quân
2017	7.550.000	8.790.000
2018	8.300.000	10.740.000
2019	10.900.000	13.460.000

(Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán)

Từ bảng số liệu trên cho thấy, tiền lương và thu nhập của NLĐ ở Công ty tương đối cao so với mặt bằng thị trường hiện nay. Như vậy, về cơ bản đã giúp cho NLĐ yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống. Tiền lương làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội, tính lương nghỉ lễ, tết, phép năm, hưởng chế độ bảo hiểm xã hội:

Bảng 2.9: Đánh giá của người lao động về công tác tiền lương

Nội dung khảo sát	Số người	Tỷ lệ %
	khảo sát	
1. Ông/bà có hài lòng với mức lương hiện tại không?	50	100
- Vượt quá mong đợi	3	6
- Hài lòng	5	10
- Tạm hài lòng	31	62
- Không hài lòng	11	22
- Không quan tâm	-	0
2. Ông/ bà có được xem xét tăng lương đúng quy định không	5	100
- Có	42	84
- Không	8	16
3. Theo ông/bà tiền lương của Công ty so với các công ty trong ngành?	50	100
- Cao hơn	6	12
- Tương đương	31	62
- Thấp hơn	13	26
- Không biết	-	0

(Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát điều tra của tác giả)

Qua bảng thống kê trên cho thấy có đến 78% NLĐ hài lòng và tạm hài lòng với mức lương mà mình nhận được. Có đến 84% NLĐ đồng ý với việc tăng lương của Công ty đúng quy định, đây có thể do NLĐ đồng thuận với việc tăng lương hệ số làm cơ sở đóng bảo hiểm xã hội. 62% là tỷ lệ NLĐ cho rằng mức lương của họ không thấp hơn so với các doanh nghiệp trong ngành. Điều này cho thấy, nếu coi tiền lương là một yếu tố tạo động lực thì số tiền lương mà NLĐ nhận được tại Công ty Vận Chuyển và Kho Vận Bưu điện thực sự đã làm được điều đó, vì đa số NLĐ hài lòng với mức lương của họ nhận được. Điều này sẽ khuyến khích NLĐ tận tụy với công việc, gắn bó với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công thức tính lương cũng dễ hiểu, NLĐ sẽ dễ dàng tính được mức lương của mình. Tuy nhiên, cũng có đến 22% NLĐ không hài lòng với mức lương của họ và 16% NLĐ thấy việc tăng lương của Công ty không đúng quy định. Điều này xảy ra do khi tác giả gửi mẫu điều tra cho những NLĐ ở các bộ phận khác nhau trong Công ty. Như vậy, Công ty cần phải xem xét lại công tác tiền lương để nhận được sự đồng thuận cao hơn của NLĐ.

2.3.2.2. Tạo động lực thông qua công tác tiền thưởng

Tiền thưởng không những là khoản thu nhập bổ sung thêm cho NLĐ mà còn thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đối với đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, thể hiện sự chia sẻ thành công của tổ chức với tất cả NLĐ. Ngoài ra, tiền thưởng chính là sự công nhận những thành tích, biểu dương những thành quả của NLĐ. Do đó, tiền thưởng là một biện pháp tạo động lực cho NLĐ rất quan trọng của tổ chức. Nắm bắt những vai trò hết sức to lớn của tiền thưởng, lãnh đạo Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện luôn chú trọng và dành một phần chi phí không nhỏ đối với hoạt động này.

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: căn cứ vào mức độ đóng góp của cá nhân đối với việc hoàn thành kế hoạch của Công ty. Tiền thưởng này xét theo kết quả làm việc của NLD và dựa vào tiền lương của họ để đưa ra mức thưởng. Thông thường tùy vào kết quả công việc mà NLD được thưởng thêm từ 2-10% tiền lương họ được nhận.

Thưởng các danh hiệu thi đua: Căn cứ vào kết quả đánh giá nhân viên của Công ty, Công ty xem xét, bình bầu và khen thưởng cho những cá nhân, tập thể lao động tiên tiến, xuất sắc, tiêu biểu trong năm. Nguồn tiền thưởng được trích từ quỹ khen thưởng và mức thưởng được quy định như sau:

- Cá nhân lao động tiên tiến, xuất sắc: từ 500.000 - 1.000.000 đồng/người
- Tập thể lao động tiên tiến, xuất sắc: từ 1.000.000 - 1.500.000 đồng/người.

Thưởng đột xuất: Đây là hình thức thưởng cho những cá nhân, tập thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, công việc được giao (thường được thưởng cho lao động sản xuất trực tiếp là chủ yếu). Vào những dịp chào mừng các ngày lễ lớn của đất nước, chào mừng lễ kỷ niệm của Công ty... Ban lãnh đạo phát động thi đua đến toàn thể NLD trong Công ty. Tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc trong các đợt thi đua được Công ty quyết định khen thưởng.

Thưởng nhân dịp lễ, tết, đại hội...: Tùy theo tình hình tài chính, hàng năm, Công ty quy định mức thưởng cho NLD vào các dịp lễ tết. Năm 2019 vừa qua, Công ty đã thưởng cho NLD như sau:

Thưởng tết âm lịch: 5.000.000/lao động

Các ngày lễ lớn (30-4, 2-9...), tết dương: 500.000 đồng/ lao động... Ngoài ra còn thưởng cho các cháu con NLD nhân dịp 1/6. Trung thu, thưởng học sinh giỏi - học sinh tiên tiến, với mức thưởng từ 150.000 - 300.000 đồng.

Căn cứ vào tình hình kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty, Giám đốc và ban lãnh đạo quyết định mức tiền thưởng cụ thể từng đối tượng, loại hình thưởng. Với việc sử dụng đa dạng các hình thức thưởng với nhiều mức thưởng khác nhau.

Công ty đã tạo được tâm lý thoải mái cho NLĐ, thấy được quan tâm của lãnh đạo Công ty đối với không chỉ riêng bản thân NLĐ mà còn quan tâm đến gia đình mình cho nên NLĐ rất tích cực, cố gắng làm việc và gắn bó với Công ty hơn.

Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động về chỉ tiêu thưởng và mức thưởng của Công ty

Phương án trả lời	Số phiếu trả lời	% trả lời
Rất hài lòng	5	10%
Hài lòng	29	58%
Ít hài lòng	11	22%
Không hài lòng	5	10%
Tổng	50	100%

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

Theo kết quả điều tra thì có đến 68% số lao động được hỏi cảm thấy hài lòng với chỉ tiêu thưởng và mức thưởng hiện nay. Điều đó phần nào thể hiện được sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty. Tuy nhiên, vẫn còn 32% số lao động được hỏi thì vẫn chưa thấy hài lòng với các chỉ tiêu thưởng, mức thưởng mà Công ty đang sử dụng, họ cảm thấy chưa thỏa đáng, chưa kích thích được họ hăng say làm việc. Vì là Công ty Nhà nước nên dù các chỉ tiêu thưởng là khá nhiều nhưng mức thưởng là chưa cao và có sự phân cách giữa các loại lao động. Do đó, Công ty đã có một số biện pháp cải thiện tình hình này thông qua các hoạt động phúc lợi và dịch vụ.

2.3.2.3. Hoạt động phúc lợi và dịch vụ

Hiện nay, hoạt động phúc lợi và dịch vụ đóng vai trò rất quan trọng trong việc tạo động lực cho NLĐ. Một tổ chức có một chương trình phúc lợi đa dạng và hấp dẫn sẽ có tác dụng thúc đẩy NLĐ tích cực làm việc với năng suất và hiệu quả cao. Bên cạnh lương, thưởng thì hoạt động phúc lợi và dịch vụ cũng được Công ty coi trọng và thực hiện tốt. Cụ thể:

Đối với phúc lợi bắt buộc, Công ty đã chấp hành theo quy định của Nhà nước về việc đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế. Công ty biết rằng việc tham gia đóng bảo hiểm là quyền lợi và nghĩa vụ của NLĐ. Việc đóng các loại bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế như: ốm đau, thai sản, bệnh nghề nghiệp, hưu trí... được Công ty

chấp hành một cách nghiêm túc và đầy đủ. NLĐ cũng được Công ty động viên và đã tích cực tham gia 100% việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cùng Công ty.

Đối với phúc lợi tự nguyện và các dịch vụ, với quan điểm coi NLĐ là tài sản quý nhất. Công ty đã đưa ra rất nhiều chương trình phúc lợi và dịch vụ nhằm động viên, khuyến khích NLĐ làm việc và thể hiện sự quan tâm của Công ty đến NLĐ của mình. Công ty đã áp dụng nhiều hình thức đa dạng như: Công ty đã tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho NLĐ vào đầu năm, với 100% kinh phí và với mục đích bảo vệ và chăm sóc sức khỏe cũng như kiểm tra, phát hiện bệnh nghề nghiệp cho NLĐ của mình.

Hàng năm, Công ty đều tổ chức cho NLĐ đi tham quan nghỉ mát, đi du lịch trong nước với mức tổng kinh phí theo năm là 2.000.000đ -3.000.000đ/người, với mục đích nhằm tạo điều kiện cho NLĐ nghỉ ngơi, vui chơi và thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên trong Công ty. Năm 2019 vừa qua, NLĐ đã được Công ty tổ chức đi du lịch ở Đảo Cô Tô.

Vào các ngày 8/3 và 20/10 hàng năm, nhằm động viên về vật chất cũng như tinh thần cho nữ NLĐ, Công ty đều tổ chức tiệc liên hoan tại nhà hàng và có hoa, quà mừng chị em phụ nữ trong Công ty với giá trị ít nhất 150.000đ. Công ty tặng quà sinh nhật cho NLĐ với trị giá quà từ 100.000đ - 300.000đ. Ngoài ra, Công ty không những chỉ quan tâm đến NLĐ mà còn có những chính sách quan tâm đến thân nhân, người nhà của NLĐ, như: thưởng cho các con cháu NLĐ nhân dịp 1/6, Trung thu, thưởng học sinh giỏi - học sinh tiên tiến,... với trị giá từ 150.000đ - 300.000đ; Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện có chính sách thăm hỏi đối với NLĐ và thân nhân NLĐ ốm đau, bệnh tật... phải nằm viện từ 200.000đ - 500.000đ; trợ cấp về bệnh hiểm nghèo lên đến 3 triệu đồng, trợ cấp khó khăn đột xuất lên đến 2 triệu đồng,...

Các hoạt động trên đã có ý nghĩa rất lớn đến việc tạo động lực cho NLĐ, nó không những góp phần nâng cao thu nhập cho NLĐ một cách gián tiếp mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho NLĐ yên tâm làm việc, làm cho NLĐ thấy thỏa mãn và tích cực hăng say với công việc hơn. Đây cũng là những hoạt động thể hiện sự quan tâm

của ban lãnh đạo Công ty đối với NLD. Theo kết quả điều tra, 100% NLD 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

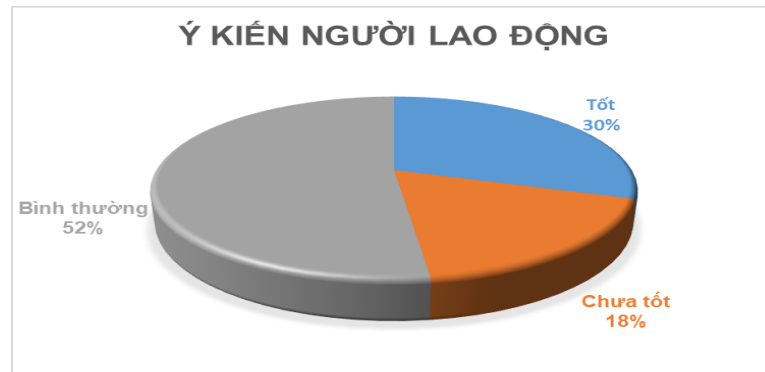
Đây là công tác nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện tiên quyết để tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhập những tri thức mới, công nghệ mới cho NLD. Do đó, Công ty rất chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ giỏi bằng cách tạo điều kiện cho NLD đi học nhằm nâng cao tay nghề.

Đối tượng được đào tạo đầu tiên là những nhân viên mới vào làm tại Công ty, đặc biệt là những sinh viên mới ra trường chưa có kinh nghiệm làm việc. Công ty áp dụng hình thức đào tạo trong công việc, những nhân viên mới sẽ được làm việc dưới sự kèm cặp và chỉ dẫn của cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm lâu năm trong một thời gian ngắn cho đến khi thành thạo cơ bản công việc.

Bên cạnh đó, Công ty còn áp dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc. Công ty mở các lớp tập huấn chuyên môn, phổ biến các chính sách mới.... Sau đó chính các nhân viên đó sẽ huấn luyện, giảng dạy cho các nhân viên, các công nhân trong Công ty.

Về chi phí đào tạo, đối với các lớp tập huấn và các lớp nghiệp vụ ngắn hạn, thường thì Công ty hỗ trợ 100% kinh phí. Ngoài ra, NLD còn được tạo điều kiện thuận lợi để tham gia các lớp học đầy đủ, Công ty bố trí thời gian làm việc linh hoạt NLD thuận tiện cho việc học tập. Cũng theo số liệu của Phòng Tổ chức – Hành Chính thì chi phí đào tạo của Công ty thông thường mỗi năm là khoảng 30 - 35 triệu đồng và tăng lên theo các năm. Từ đó, có thể khẳng định sự quan tâm và tạo mọi điều kiện để NLD nâng cao kiến thức, trình độ của mình. Thỏa mãn nhu cầu học tập, học hỏi và nâng cao kiến thức của bản thân. Do đó, NLD làm việc tích cực,

sáng tạo và với hiệu quả, chất lượng cao hơn. Dựa vào kết quả điều tra của bản thân về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ, thì:



Hình 2.2: Ý kiến của NLĐ về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ của Công ty

Có đến 18% cán bộ, công nhân viên thấy rằng công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ là chưa tốt, cảm thấy chưa hài lòng và 52% cán bộ, công nhân viên thấy công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ là bình thường. Trong quá trình tìm hiểu, được biết các chương chính đào tạo chưa được xây dựng một cách có kế hoạch từ trước mà chỉ khi công việc phát sinh yêu cầu thì mới đào tạo (nhất là đào tạo đối với công nhân). Mặt khác, chất lượng của các khóa đào tạo chưa cao, chưa mang lại hiệu quả nhiều. Cán bộ, công nhân viên chưa biết rõ, hiểu rõ các khóa đào tạo đó nhiều. Chưa có những biện pháp để thúc đẩy, khuyến khích công nhân viên học tập, lắng nghe các buổi học một cách tập trung, hiệu quả hơn. Cần có các biện pháp để tăng cường sự hiệu quả cũng như chất lượng của các khóa đào tạo.

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

a) Điều kiện làm việc

Điều kiện lao động có tác động rất lớn đến động lực, đến quá trình làm việc của NLĐ. Đây là một yếu tố quan trọng trong việc tạo hứng thú, kích thích lao động làm việc. Mặt khác nó còn ảnh hưởng đến sức khỏe, tinh thần của NLĐ. Nhận thấy được tầm quan trọng của vấn đề này, ban lãnh đạo Công ty Vận chuyển và Kho Vận Buu điện luôn chú trọng và đầu tư xây dựng, cung cấp một hệ thống tranh thiết bị, phòng ốc... để tạo mọi điều kiện cho NLĐ làm việc. Cụ thể:

Công ty đảm bảo cung cấp đầy đủ các trang thiết bị cần thiết cho quá trình làm việc.... Các phòng ban chức năng của Công ty được trang bị khá đầy đủ như: máy điều hòa nhiệt độ, máy tính, máy photocopy, máy in, máy điện thoại, máy fax, máy sacn...và đặc biệt Công ty đã nối mạng toàn bộ hệ thống máy tính. Năm 2019 vừa qua, công ty đã đầu tư thêm nhiều máy vi tính và các phương tiện văn phòng hiện đại khác, không chỉ tại văn phòng giao dịch, trụ sở của Công ty mà còn tại các đơn vị trực thuộc của Công ty

Hàng ngày, tại các văn phòng và nơi làm việc đều có nhân viên đến dọn vệ sinh sạch sẽ, gọn gàng. Với thời gian nghỉ trưa ít ỏi, nên NLD thường ở lại nghỉ trưa tại Công ty. Công ty đều có căng tin, nhà ăn sạch đẹp và chất lượng phục vụ ăn uống nghỉ ngơi cho NLD, còn các đơn vị trực thuộc đều có nhà bếp để NLD tổ chức nấu nướng phục vụ ăn uống cho mình tại đơn vị. Kết quả đánh giá điều kiện làm việc của Công ty được thể hiện như sau:

Bảng 2.11: Điều kiện làm việc tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện

(Đơn vị tính: %)

TT	Phương án trả lời	Số phiếu trả lời	% trả lời
1	Tốt	20	40%
2	Khá	9	18%
3	Trung Bình	10	20%
4	Chưa tốt	11	22%
	Tổng	50	100%

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

Tuy nhiên, theo kết quả cuộc điều tra có 22% ý kiến cho rằng điều kiện làm việc chưa tốt và đa phần là NLD trực tiếp tại sản khai thác. Nguyên nhân cụ thể như sau:

Sản lượng khai thác, vận chuyển, chia chọn bưu kiện, bưu gửi lớn khiến cho NLD trực tiếp là công nhân khai thác cảm thấy mệt mỏi vì cường độ làm việc cao, thời gian giải lao giữa giờ ngắn không đảm bảo hồi phục sức khỏe.

Sàn khai thác đang được lợp mái tôn và mặt sàn làm bằng bê tông, các trang thiết bị phục vụ cơ bản làm mát, lưu thông không khí: quạt thông gió, quạt công nghiệp... các trang thiết bị này không đủ đáp ứng cho người công nhân có được môi trường làm việc tốt, ảnh hưởng lớn đến sức khỏe người lao động, đặc biệt vào mùa nắng nóng.

Điều kiện làm việc trên chưa thực sự tốt. Ban lãnh đạo công ty cần đưa ra giải pháp để cải thiện môi trường làm việc, khiến công nhân có thể cảm thấy thoải mái, an tâm khi làm việc. gia tăng sự gắn kết của NLĐ với công việc và công ty.

b) Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là tổng thể các môi trường vật chất và môi trường văn hóa, xã hội của tổ chức, từ phòng ốc, các thiết bị, tiện nghi làm việc, tiện nghi sinh hoạt... đến phong cách lãnh đạo, tâm lý màu sắc- âm thanh trong sản xuất, bầu không khí tâm lý-xã hội tập thể,...đều có tác dụng tạo động lực cho NLĐ làm việc. Một môi trường làm việc thuận lợi sẽ tạo cho NLĐ sự vui vẻ, say mê, hứng thú với công việc. Làm cho NLĐ không ngừng sáng tạo, phát triển tối đa khả năng của bản thân. Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện luôn chú ý đến việc tạo ra một môi trường làm việc thỏa mái, thuận tiện nhất cho NLĐ. Môi trường vật chất như phòng ốc, các trang thiết bị, tiện nghi văn phòng... đã được Công ty thiết kế, cung cấp đầy đủ cho NLĐ thuận tiện làm việc nhất. Môi trường văn hóa - xã hội cũng được Công ty quan tâm, chú trọng. Trong Công ty mối quan hệ giữa các cán bộ, công nhân viên là khá thân thiện, cởi mở, mọi người luôn vui vẻ, đoàn kết giúp đỡ nhau. Lãnh đạo, cấp trên khá thân thiện, cởi mở, trung thực và thường xuyên quan tâm, hỏi han NLĐ trong Công ty. Ban lãnh đạo luôn lắng nghe ý kiến phê bình, góp ý của NLĐ. Còn NLĐ chấp hành nghiêm chỉnh các quy định do ban lãnh đạo đưa ra. Những điều này đã làm giảm sự cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới. Kết quả đánh giá mối quan hệ giữa những NLĐ với nhau và giữa lãnh đạo với NLĐ thông qua bảng hỏi được biểu hiện như sau:

Bảng 2.12: Môi quan hệ trong tập thể Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện*(Đơn vị tính: %)*

TT	Tiêu chí	Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên		Mối quan hệ giữa các nhân viên	
		Số phiếu trả lời	% trả lời	Số phiếu trả lời	% trả lời
1	Thân thiện và gần gũi	37	74%	41	82%
2	Bình thường	9	18%	6	12%
3	Không thân thiện và gần gũi	4	8%	3	6%
	Tổng	50	100%	50	100%

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

Như vậy, có thể nhận thấy bầu không khí làm tâm lý - xã hội trong Công ty khá tốt. 82% NLD được hỏi đều cảm thấy NLD trong Công ty thân thiện, gần gũi; 74% ý kiến cho rằng lãnh đạo Công ty khá thân thiện, cởi mở và quan tâm đến nhân viên của mình. Nhận thấy, bầu không khí tâm lý này góp phần tạo nên văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, NLD đoàn kết, phối hợp trong công việc, hiệu quả làm việc tốt và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty thuận lợi. Tuy nhiên, bên cạnh những mặt được, Công ty vẫn còn có những vấn đề chưa được tốt như: phong cách lãnh đạo chưa rõ ràng và chưa khuyến khích nhân viên làm việc; diện tích, không gian làm việc, đặc biệt là tại các sàn khai thác còn nhỏ không tạo sự thoải mái cho công nhân viên, một số lao động còn chưa cảm thấy hài lòng và thỏa mãn với môi trường đặc biệt. Ban lãnh đạo Công ty cần tìm hiểu nguyên nhân để cải thiện những yếu kém này.

2.3.3.2. Các phong trào thi đua, đoàn thể

Có thể nói phong trào thi đua, đoàn thể trong Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện khá mạnh, khá phát triển. Hàng năm, Công ty đều phát động các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt và phong trào phát huy sáng kiến cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất, lấy thành

tích chào mừng các ngày lễ lớn trong năm, đồng thời góp phần hoàn thành tốt các chỉ tiêu kinh doanh được giao. Kết quả trung bình mỗi năm có khoảng 3 sáng kiến cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất, làm lợi cho Công ty hàng trăm triệu đồng. Không chỉ chăm lo về đời sống vật chất, về đời sống tinh thần, NLD còn được thường xuyên tham gia các hoạt động, phong trào: văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao do Công ty tổ chức. Từ nhiều năm nay, Công ty đã thành lập đội văn nghệ, đội bóng đá,... và đã tham gia nhiều hội diễn, nhiều giải thi đấu, giao lưu do Tổng Công ty tổ chức. NLD trong Công ty tham gia hoạt động phong trào được Công ty tạo điều kiện về thời gian, bố trí công việc hợp lý để có thể tham gia đầy đủ các buổi tập luyện trong tuần, có chế độ bồi dưỡng, động viên, khuyến khích.

Đặc biệt là phong trào thể dục thể thao, Ban lãnh đạo Công ty tạo mọi điều kiện về vật chất để phát triển phong trào như trang bị đầy đủ quần áo, giày, dụng cụ thể dục thể thao (bàn, vợt, bóng...) cho anh em tập luyện. Ban lãnh đạo Công ty hết sức quan tâm và đã chi kinh phí tài trợ cho giải, bồi dưỡng, động viên, khen thưởng kịp thời cho các vận động viên đạt giải và toàn thể các động viên khác mỗi khi có đợt giao lưu hoặc thi đấu với các đối tác. Nhân dịp kỷ niệm các ngày 26/3, 30/4, 10/10 và 20/10 Công ty cũng đã tổ chức giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao với một số đối tác.

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

2.4.1. Những kết quả đạt được

Công tác tạo động lực của Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện được thực hiện khá tốt và khá hiệu quả, có tác động rất tích cực đến việc thực hiện công việc của NLD. Cụ thể:

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 NLD. NLD 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. Tiền lương phụ thuộc vào ngày công làm việc thực tế

và theo mức độ đóng góp của người lao động nên đã khuyến khích mọi người tích cực làm việc hơn do phần lương gồm 2 phần : lương cố định và phần lương biến đổi.

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 NLD 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 NLD tích cực và nỗ lực hết mình cho công việc. Các phong trào đoàn thể trong Công ty rất phát triển, từ các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt,... đến các hoạt động vui chơi, giải trí như văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao,...

2.4.2. Những tồn tại hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Các hạn chế

Qua việc nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực cho NLD tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện thì bên cạnh những mặt thành công của công tác tạo động lực cho NLD của Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện, ta có thể thấy được một số tồn tại sau:

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 khống 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 NLD 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. Các hình thức thưởng chủ yếu là dành cho khối lao động gián tiếp và bán gián tiếp, chưa có nhiều hình thức thưởng cho khối lao động trực tiếp.

Thứ ba, Công tác đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho NLD 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. Mặt khác, chất lượng các khóa đào tạo chưa cao, chỉ chú trọng đến hình thức và số lượng mà không chú trọng đến nội dung và chất lượng, kết quả của các khóa đào tạo.

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. Đồng thời diện tích mặt sàn khai thác của các đơn vị vẫn còn nhỏ, hàng hóa thì nhiều làm cho bầu không khí nơi làm việc ngột ngạt, bí bách. Khiến cho công nhân trong quá trình làm việc cảm thấy mệt mỏi, mất sức nhiều và không được thoải mái. Ban lãnh đạo công ty cần đưa ra giải pháp để công nhân có thể cảm thấy thoải mái, an tâm khi làm việc tại sàn để tăng thêm sự gắn kết của NLD với công việc hơn.

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. Và người quản lý trực tiếp chưa được tham gia thảo luận nhiều với cán bộ quản lý nhân sự, với phòng Tổ chức – hành chính trong quá trình xác định nhiệm vụ của NLD.

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 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 công bằng.

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 chứng thấy rõ được tầm quan trọng của phòng Tổ chức – Hành chính, của các cán bộ quản lý nhân sự. Chưa tạo điều kiện cho cán bộ nhân sự và các cán bộ quản lý trực tiếp gặp gỡ, thảo luận và trao đổi với nhau. Do đó, các hoạt động cần sự kết hợp của hai bên như: đánh giá thực hiện công việc, xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc... được thực hiện không hiệu quả.

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. Trong tiến trình hội nhập khu vực và thế giới hiện nay và việc Công ty trở thành một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ vận chuyển gặp phải sự cạnh tranh mãnh liệt từ các đối thủ nên Công ty cần xác định rõ nguồn nhân lực là lợi thế so sánh lâu bền của Công ty qua đó cần có sự thay đổi phù hợp trong công tác tạo động lực cho NLĐ của Công ty

Thứ ba, Công tác đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động chưa nhiều và người lao động sau khi đào tạo chưa có nhiều cơ hội để vận dụng các kiến thức, các kỹ năng đã được học vào trong cuộc việc, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. 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. Người lao động cũng không có nhiều cơ hội trình bày nguyện vọng điều này khiến ban lãnh đạo công ty gặp khó khăn trong việc phân công nhiệm vụ và đánh giá hoàn thành công việc của người lao động .

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

Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện định hướng đến năm 2025 Công ty có một đội ngũ lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu về trình độ. Vì vậy, Ban Giám đốc công ty đã định hướng tạo động lực lao động tại công ty với những nội dung cơ bản sau: .

- 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. Đối với một doanh nghiệp, để có thể tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp phải có một đội ngũ người lao động có trình độ, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, để làm được điều đó thì doanh nghiệp phải thực hiện tốt các chính sách tạo động lực lao động cho đội ngũ cán bộ nhân viên của mình.

- 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. Từ đó mới có thể giữ chân được nhân tài và thu hút thêm các lao động giỏi cho công ty.

- 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 đối xử.

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

Ngay từ đầu ban lãnh đạo công ty đã xác định yếu tố con người đóng một vai trò hết sức quan trọng trong quá trình hình thành và phát triển của công

ty. Nguồn nhân lực được xem là tài sản vô cùng quý giá của công ty. Vì vậy ban lãnh đạo công ty đã đưa ra một số quan điểm về việc tạo động lực làm việc cho người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện như sau:

- 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

Công ty cần hoàn thiện bản mô tả công việc cho những vị trí còn thiếu. Để làm tốt công tác này công ty cần phát huy sự tham gia tích cực của NLD và của người lãnh đạo trực tiếp vị trí công việc đó. Vì họ là người hiểu công việc và hiểu NLD. Có như vậy công việc được thiết kế sẽ phù hợp với thực tế và là cơ sở để NLD nắm rõ nhiệm vụ của mình.

Công ty cần thường xuyên rà soát lại vị trí công việc để điều chỉnh các nhiệm vụ cho phù hợp với từng giai đoạn khác nhau.

Hiện tại công ty đã làm khá tốt nội dung xây dựng và triển khai thực hiện tiêu chuẩn thực hiện công việc tuy nhiên Công ty vẫn cần hoàn thiện hơn hệ thống tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc, nó đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hệ thống đánh giá do đây là công cụ sử dụng để đo lường việc thực hiện công việc của NLD và cũng là nội dung đầu tiên trong hệ thống đánh giá. Việc xây dựng không chính xác các tiêu chí, tiêu chuẩn sẽ gây ra sự ảnh hưởng tới

tất cả các yếu tố khác trong hệ thống và làm cho kết quả đánh giá sai lệch, hệ thống không đảm bảo được tính nhạy cảm và tin cậy. Chính do tầm ảnh hưởng to lớn này, việc hoàn thiện các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc là giải pháp cần được đặc biệt chú trọng. Căn cứ và các bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc, bản thực hiện công việc của từng vị trí để làm căn cứ đánh giá thực hiện công việc.

Sau khi đã hoàn thiện bản mô tả các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các nhà quản lý dựa vào đó và mục tiêu của Công ty để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá đối với từng chức danh công việc cụ thể. Căn cứ vào mục tiêu đánh giá hướng tới việc trả thù lao lao động và tạo động lực cho nhân viên, các nhà quản lý cần phân biệt rõ 2 loại tiêu chuẩn: tiêu chuẩn thực hiện công việc và tiêu chuẩn để nhận thưởng. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là tiêu chuẩn dùng để đánh giá thực hiện công việc, đã được xây dựng trong bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Do đây là mức mà NLĐ đều có thể đạt được trong điều kiện bình thường nên không tính thưởng. Tiêu chuẩn nhận thưởng: là mục tiêu kỳ vọng của Công ty. Tiêu chuẩn này cao hơn tiêu chuẩn thực hiện công việc mà tại đó, Công ty tính tỷ lệ để thưởng cho nhân viên có thành tích tốt hơn trong công việc. Tiêu chuẩn nhận thưởng và tiêu chuẩn thực hiện công việc cần phải có khoảng cách nhất định để tạo động lực cho nhân viên nâng cao năng suất. Ngoài ra, để đảm bảo công bằng và tính khuyến khích cao hơn nữa, có thể đưa ra các mức tiêu chuẩn nhận thưởng. Như vậy, theo phương pháp này, nhân viên đạt mức tiêu chuẩn càng cao thì nhận thưởng càng lớn và nếu có thể, Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện sẽ không khống chế mức thưởng đối với một số tiêu chí định lượng.

Ngoài các biện pháp đã nêu trên, khi xây dựng các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá cần lưu ý tới phù hợp với các công tác khác trong hệ thống quản trị nhân lực. Để sử dụng linh hoạt kết quả đánh giá thực hiện công việc trong hệ thống quản trị, các tiêu chí, tiêu chuẩn đánh giá phải thể hiện được tất cả các khía cạnh về việc thực hiện công việc của NLĐ, từ hành vi, năng lực, kết quả thực hiện... Trong quá trình xây dựng tiêu chí, tiêu chuẩn, cán bộ quản lý cần hiểu các tiêu chí, tiêu chuẩn

này có ý nghĩa như thế nào với kết quả đánh giá và liên kết với các công tác quản trị khác. Như vậy, để kết quả đánh giá thực hiện công việc thể hiện được mức độ chuyên môn của nhân viên đó, cần có các tiêu chí đánh giá về kỹ năng nghiệp vụ hoặc kiến thức chuyên môn về lĩnh vực đảm nhiệm hoặc các kỹ năng khác cần thiết để thực hiện công việc của họ. Khi nhìn vào tiêu chí đánh giá hoặc kết quả đánh giá, nhà quản lý hoặc Phòng đào tạo có thể nắm rõ NLD đang yếu ở đâu và cần bổ sung hay nâng cao những kiến thức, kỹ năng gì để thực hiện tốt công việc. Trong quá trình tìm hiểu thực tế tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện cùng với tìm hiểu tài liệu tham khảo, khảo sát ý kiến chuyên gia, tác giả nhận thấy các tiêu chí cần có cho một hệ thống đánh giá thành tích gồm những nội dung sau:

Dựa vào kết quả công việc: Đây là nhóm tiêu chí được sử dụng phổ biến nhất. Hiệu quả làm việc của nhân viên được xác định bằng cách so sánh kết quả công việc thực tế của nhân viên với mục tiêu và kế hoạch đã được xác định trước. Các tiêu chí có thể bao gồm: khối lượng công việc, chất lượng công việc, thời hạn hoàn thành công việc.

Dựa vào năng lực nhân viên: Kỹ năng làm việc: các tiêu chí đánh giá được xây dựng dựa trên những kỹ năng cần thiết để đảm bảo công việc được thực hiện tốt. Cụ thể như đối với công việc của nhân viên tư vấn là kỹ năng phân tích về tài chính, kỹ thuật, kỹ năng giao tiếp; đối với công việc của nhà quản lý là kỹ năng quản lý nhân viên, đào tạo nhân viên,...

Phẩm chất, hành vi cá nhân: Đánh giá này dựa hoàn toàn vào đặc điểm cá nhân của người được đánh giá. Mỗi loại công việc sẽ thích hợp với một nhóm người nhất định, những người có phẩm chất phù hợp để làm công việc đó. Tiêu chí phẩm chất cá nhân để đánh giá sự phù hợp của một cá nhân với văn hóa doanh nghiệp, ví dụ như: quan tâm đến khách hàng, ham học hỏi, có tinh thần làm việc nhóm...

Dựa vào tiềm năng phát triển: Phương pháp đánh giá dựa trên nhóm tiêu chí này chú trọng vào việc tìm ra những năng lực tiềm năng của nhân viên và đề ra các biện pháp phù hợp để phát huy. Các tiêu chí có thể là: khả năng lãnh đạo; khả năng làm việc độc lập; khả năng tổ chức; có chí tiến thủ; học hỏi nhanh và sáng tạo...

Trên thực tế, việc đánh giá thực hiện công việc hiện nay mới chỉ do người quản lý trực tiếp đánh giá. Việc đánh giá thực hiện công việc nên do cả NLD tự đánh giá và người lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Kết quả do NLD tự đánh giá sẽ được sử dụng để tham khảo và so sánh với kết quả đánh giá của người quản lý trực tiếp. Kết quả người lãnh đạo trực tiếp đánh giá sẽ được sử dụng để quy đổi sang thứ hạng thành tích. Trên cơ sở đó để giải thích, trao đổi, phản hồi thông tin giữa NLD và người lãnh đạo trực tiếp khi có sự chênh lệch về kết quả đánh giá nhằm có sự đánh giá chính xác nhất. Các kết quả này phải được công khai, được NLD chấp nhận.

Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc có hiệu quả hơn thì cần phải đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn, am hiểu công việc, đánh giá một cách khách quan, công bằng, từ đó có thể chỉ ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên. Việc làm này cũng sẽ tránh được tình trạng thắc mắc về kết quả thực hiện công việc của mình từ đó tạo sự thỏa mãn, kích thích NLD hăng say làm việc và cống hiến hết mình.

Phải có thông tin phản hồi cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc một cách công khai, rõ ràng, cụ thể và giải thích những thắc mắc cho NLD về kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Cần sử dụng kết quả đánh giá trong việc đào tạo-phát triển nguồn nhân lực: Căn cứ trên kết quả đánh giá thực hiện công việc tìm ra nguyên nhân của việc nhân lực trong công ty không hoàn thành nhiệm vụ (do hạn chế về trình độ hay do các chỉ tiêu được giao quá cao so với trình độ hiện tại) để từ đó xác định các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong bố trí, sắp xếp lao động hợp lý và thăng tiến.

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.

Hiện nay việc trả lương cho người lao động tại công ty đã gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Trong công thức tính lương của người lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện đã áp dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động, điều này giúp đánh giá đúng trách nhiệm, kết quả thực hiện công việc của người lao động. 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, để tiền lương thực sự trở thành một công cụ tạo động lực lao động cho người lao động, Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện cần điều chỉnh công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động và hoàn thiện hơn công tác tiền lương như sau:

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

Các lãnh đạo quản lý trực tiếp đánh giá NLD sau mỗi lần đánh giá cần có buổi họp trao đổi, lấy ý kiến của NLD được đánh giá và cùng nhau thống nhất đưa ra một kết quả đánh giá công khai, minh bạch nhất để NLD cảm thấy được sự công bằng, được tôn trọng trong việc đánh giá chất lượng công việc.

- *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:*

Với mỗi vị trí chức danh công việc có những những yêu cầu riêng, và công ty cần xây dựng những tiêu chí cụ thể để đánh giá được hiệu quả công việc của từng người lao động.

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

Phòng Tổ chức Hành chính phụ trách quản lý về trả lương có trách nhiệm phải giải thích được những ý kiến của người lao động về tiền lương của họ khi họ có thắc mắc

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

Phòng Tổ chức Hành chính cần xây dựng văn bản quy định những tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương được ban Ban lãnh đạo công ty phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, 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 :*

Trình độ chuyên môn của các cán bộ phụ trách tiền lương cần không ngừng trau dồi, hoàn thiện để phù hợp với sự phát triển và đổi mới có thể xây dựng được một quy chế trả lương chính xác, hợp lý và đạt hiệu quả cao. Để đào tạo, nâng cao cán bộ phụ trách tiền lương Công ty có thể sử dụng các phương pháp đào tạo như: cử cán bộ đi học, tổ chức các lớp bồi dưỡng...

3.3.2.2 Xây dựng chính sách tiền thưởng hợp lý

Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện thực hiện khá tốt công cụ tiền thưởng, đã đưa ra được đa dạng các hình thức thưởng nhưng mức thưởng còn chưa cao. Do đó, Công ty nên duy trì và phát triển chính sách tiền thưởng hiện nay. Công ty có thể thực hiện một số giải pháp sau :

- *Nâng cao mức thưởng cho NLD*

Để có thể khích lệ tinh thần làm việc của NLD công ty cần điều chỉnh để nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với điều kiện kinh tế ở thời điểm hiện nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích người lao động phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Đồng thời vừa giữ chân được nhưng lao động giỏi, nghiệp vụ vừa thu hút được nhiều lao động có kiến thức, có kiến thức về làm việc tại Công ty.

- *Đề xuất mở rộng các hình thức thưởng:* Bên cạnh các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền mặt như hiện nay Công ty có thể áp dụng các hình thức thưởng như: Thưởng bằng hiện vật, quà tặng; Thưởng bằng giấy khen, chứng nhận, gặp mặt, vinh danh người lao động có thành tích tiêu biểu; Thưởng bằng các khóa học nâng cao chuyên môn; Thưởng bằng các chuyến du lịch.

- *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.*

Để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận, công ty cần có chính sách thưởng cho những lao động biết tiết kiệm nguyên vật liệu. Việc khen thưởng này nên tiến hành theo quý để NLD thấy được sự quan tâm của lãnh đạo công ty đồng thời khích lệ kịp thời sự cố gắng của NLD trong công việc.

- *Xác định rõ tiêu chí khen thưởng:*

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Và khi tính thưởng cuối năm Công ty nên xét đến cả hiệu quả công việc của người lao động.

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

Khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được. Nếu quyết định quá xa với thời điểm xảy ra hành vi tốt của người lao động, thì họ có thể cho rằng doanh nghiệp đã không nhìn nhận đúng những đóng góp của họ. Điều đó có thể làm giảm lòng tin, tăng sự thất vọng dẫn tới hành vi kế tiếp sẽ giảm mức độ tập chung và nỗ lực làm việc. Hầu hết các hình thức khen thức và mức khen thưởng của công ty mới chỉ xét theo năm công ty nên khen thưởng theo tháng, theo quý đối với những cá nhân lao động xuất sắc.

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

Công ty cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp.

Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc.

Công ty cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

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

Đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng quản lý là nhân tố quan trọng quyết định sự thành công của doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp hiệu quả hơn hẳn so với việc đầu tư vào việc đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh

Ngoài ra, đào tạo nhân viên cũng phát huy được tính chủ động, sáng tạo trong công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác với thái độ tốt hơn, khai thác những khả năng tiềm ẩn của họ. Đây cũng là động lực và là cơ sở để tạo cơ hội thăng tiến cho từng cá nhân người lao động, giúp người lao động thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện mình. Thăng chức và tạo điều kiện thăng tiến cho cấp dưới là những phần thưởng và sự ghi nhận của tổ chức đối với những người đó chứng tỏ họ hoàn thành trách nhiệm được giao.

Hiện nay Công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo và phát hiện những vấn đề còn hạn chế. Công ty cần chú trọng hơn tới công tác này theo định hướng sau:

Ban lãnh đạo Công ty nên có kế hoạch đào tạo và phát triển NLD từ trước để khi có sự thay đổi về yêu cầu công việc NLD có thể ngay lập tức thích ứng với công việc, với những đòi hỏi mới. Không nên chỉ đến khi cần mới bị động tổ chức đào tạo, huấn luyện NLD. Vào cuối mỗi năm, Phòng Tổ chức – Hành chính phối hợp cùng các phòng, ban, bộ phận tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo theo kế hoạch phát triển của bộ phận, của Công ty. Sau đó, lập Kế hoạch đào tạo - Huấn luyện cho năm kế tiếp.

Công ty nên có một chương trình đào tạo bài bản và khoa học, nên thực hiện theo các bước sau: Xác định nhu cầu đào tạo; Xác định mục tiêu đào tạo; Lựa chọn đối tượng đào tạo; Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo; Dự tính chi phí đào tạo; Lựa chọn và đào tạo giáo viên; Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo.

Công ty nên xây dựng chương trình và lựa chọn các phương pháp phù hợp với chương trình đào tạo đó. Hiện nay, có rất nhiều phương pháp đào tạo- phát triển nguồn nhân lực, đào tạo trong hay đào tạo ngoài công việc đều có từng cách thức đào tạo phù hợp với nhu cầu, thời gian và chi phí đào tạo.

Công ty nên chú trọng đến mục tiêu, kết quả và chất lượng của chương trình đào tạo. Tìm cách tạo sự mới mẻ trong các khóa đào, huấn luyện và bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ. Công ty nên sử dụng các phương pháp như: thảo luận nhóm, đưa ra các tình huống cụ thể để giải quyết, các buổi ngoại khóa, các trò chơi...trong các khóa học hoặc kết hợp các phương pháp trên để các khóa học đạt hiệu quả cao nhất.

Đối với cán bộ quản lý, Công ty có thể tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách truyền chuyển, 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. Công ty nên tổ chức thi nâng bậc cho công nhân, tổ chức các phong trào thi đua khai thác giỏi, lái xe an toàn...

Đối với việc chuyển công tác thì Công ty phải xem xét kỹ về các yếu tố của người định chuyển 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. Làm như vậy thì người lao động làm việc một cách tự nguyện và không bị ép buộc từ đó làm tốt công việc mới được giao.

Người lao động được đào tạo sẽ giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình, có tính tự giác hơn trong công việc cũng như nâng cao khả năng thích ứng công việc trong tương lai. Bên cạnh đó nó cũng nhằm đáp ứng được yêu cầu của người lao động để giúp họ nâng cao trình độ nghề nghiệp, có khả năng nắm bắt công việc nhanh và có cơ hội được thăng tiến bản thân. Vì vậy để tạo được động lực cho người lao động thì công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cũng là một yếu tố lớn nhằm kích thích về mặt tinh thần cho người lao động, đồng thời người lao động có sự gắn bó lâu dài với công ty hơn qua hoạt động đào tạo này.

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

Công ty Vận chuyển và kho vận Bru điện đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của người lao động gián tiếp. Công ty trang bị tương đối đầy đủ trang thiết bị làm việc bao gồm: máy tính cá nhân, bàn, ghế, phòng làm việc, điện chiếu sáng, điều hòa, nhà ăn,... tuy nhiên đối với môi trường làm việc của NLĐ trực tiếp vẫn còn nhiều hạn chế.

Để đạt được hiệu quả hơn nữa trong việc xây dựng môi trường làm việc cho NLĐ, tác giả đề xuất một số giải pháp để xây dựng môi trường làm việc thuận lợi như sau:

- *Cải thiện cơ sở vật chất tại nơi làm việc cho NLĐ trực tiếp:*

Để phục vụ tốt cho quá trình sản xuất, khai thác, chia chọn dưới sàn công ty nên mở rộng diện tích mặt sàn để phù hợp với lượng hàng hóa ngày càng nhiều,

đồng thời tu sửa lại mặt sàn bằng cách lát gạch phẳng để dễ dàng cho quá trình di chuyển các xe lồng lưới thay vì mặt sàn là bê tông gồ gề sẽ khó di chuyển.

- *Thường xuyên bảo dưỡng, kiểm tra sửa chữa cải thiện cơ sở vật chất :*

Chẳng hạn: Máy tính, xe nâng, con lăn, đầu đọc mã vạch, xe lồng lưới... cần được kiểm tra, bảo dưỡng định kỳ tránh cho việc hỏng hóc trong quá trình làm việc.

- *Cải thiện điều kiện làm việc cho lao động trực tiếp:*

Hiện tại thời gian nghỉ giữa ca của NLĐ trực tiếp còn ngắn nên điều chỉnh mỗi ca làm việc gồm 8h sẽ được nghỉ làm 3 lần trong đó có 2 lần nghỉ giao lao, mỗi lần 15 phút để NLĐ có thể lấy lại sức, tránh làm việc nặng trong 1 thời gian dài liên tục và 1 lần nghỉ ăn cơm 30 phút, đồng thời công ty cũng nên bổ sung thêm tủ mát ở sản khai thác phục vụ cho NLĐ trong thời gian nghỉ giải lao có nước lạnh uống. Và trang bị thêm máy quạt hơi nước để giúp NLĐ có thể cảm thấy thoải mái, dễ chịu hơn vào những ngày hè nắng nóng.

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

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được xây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, trở thành giá trị, các quan niệm và tập quán ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp.

Bất cứ một doanh nghiệp nào dù là doanh nghiệp lớn hay là doanh nghiệp nhỏ đều xây dựng cho mình một văn hóa doanh nghiệp riêng.

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. Xây dựng một nền văn hóa lành mạnh, có cá tính riêng, có tinh thần đoàn kết cao, trong đó người lao động cảm thấy vui vẻ, biết quan tâm tới nhau trong cả công việc và trong cuộc sống và họ sẽ cố gắng làm việc tích hơn để đạt mục tiêu của doanh nghiệp. Trong quá trình xây dựng chính sách, chuẩn mực về văn hóa doanh nghiệp nên khuyến khích người lao động tham gia vào việc xây dựng

tổ chức, việc này tạo nên tính dân chủ cao trong việc kích thích người lao động góp ý cho công tác xây dựng, tạo cho người lao động nhận thấy mình cũng được quan tâm đến trong tổ chức. Xây dựng mối quan hệ thân thiết giữa những người cán bộ, công nhân Viên trong Công ty, để tạo nên một tập thể quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, từ đó hình thành nên một tập thể tương trợ đoàn kết trong việc đưa Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện ngày càng phát triển.

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!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2013). *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*. Khoa QTKD1 HVCNBCVT
- [2] Mai Quốc Bảo (2010): *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [3] Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản tổng hợp TP.HCM.
- [4] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [5] PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.
- [6] Tạ Ngọc Hải (2010), *Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*, Viện khoa học Tổ chức nhà nước.
- [7] Phạm Đức Thành (2006), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội
- [8] Đỗ Thị Thu (2008), *Hoàn thiện công tác tạo động lực ở Công ty TNHH cửa sổ nhựa Châu Âu (Euro Window)*”, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
- [9] Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2016), *Giáo Trình Hành vi tổ chức*, Nhà xuất bản đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [10] Nguyễn Thị Quyên (2015), *Tạo động lực làm việc tại Bưu điện tỉnh Hải Dương*, Trường Học viện công nghệ bưu chính viễn thông.
- [11] Vũ Thu Uyên (2008), “*Giải pháp tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020*”, Trường đại học Kinh tế quốc dân.
- [12] Phòng Tổ chức - Hành chính, *Báo cáo tài chính (2017-2019)*, Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện.
- [13] Phòng Tổ chức - Hành chính, *Báo cáo lao động (2017-2019)*. Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện.
- [14] Phòng Tổ chức - Hành chính, *Mục tiêu nhiệm vụ chủ yếu năm 2019*, Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện.

PHỤ LỤC
PHIẾU KHẢO SÁT

(Dành cho NLD và nhà quản trị)

Khảo sát về thực trạng tạo động lực cho lao động tại

Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện)

Kính chào Anh/Chị!

Nhằm mục đích tìm hiểu về thực trạng tạo động lực cho lao động tại Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện kính mong quý ông/ bà vui lòng giúp tôi trả lời các câu hỏi điều tra dưới đây:

Trước tiên mong ông bà điền một số thông tin cơ bản sau:

Tên cơ quan / phòng ban		
Tên người trả lời		Nam
		Nữ

Quý Anh/Chị xin vui lòng trả lời các câu hỏi dưới đây, nếu câu hỏi dạng lựa chọn A, B, C, D (Anh Chị vui lòng khoanh tròn đáp án lựa chọn); Câu hỏi dạng đánh giá tương ứng với các mức điểm tăng dần từ 1 - 5 (Anh chị vui lòng tick vào ô tương ứng)

Câu 1: Trình độ chuyên môn nghề nghiệp của Anh/ Chị?

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| A. Sau đại học | B. Đại học, cao đẳng |
| C. Trung cấp chuyên nghiệp | D. Khác |

Câu 2: Quý Anh/ Chị hãy cho biết tuổi của mình?

- | | |
|-------------|-----------|
| A. 20 - 25 | B. 26 -30 |
| C.31-35 | D.36-40 |
| E. Ngoài 40 | |

Câu 4. Đánh giá của Anh/ Chị về mức độ cần thiết của tạo động lực cho lao động trong Công ty?

- A. Rất cần thiết
- B. Cần thiết
- C. Bình thường

- D. Ít cần thiết
- E. Không cần thiết

Câu 5: Anh/ Chị được phổ biến chức năng nhiệm vụ thông qua phương pháp nào tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện?

- A. Thông qua bản mô tả công việc
- B. Thông qua người lãnh đạo trực tiếp
- C. Cả hai phương án trên

Câu 6: Đánh giá của Anh/Chị về tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc của Công ty Vận chuyển và Kho Vận Bưu điện

- A. Đồng ý
- B. Không có ý kiến
- C. Không đồng ý

Câu 7:Đánh giá của Anh Chị về điều kiện làm việc tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện?

- A. Tốt
- B. Khá
- C. Trung bình
- D. Yếu
- E. Kém

Câu 8:Đánh giá của Anh Chị về mối quan hệ trong tập thể tại Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện?

TT	Tiêu chí	Giữa lãnh đạo và nhân viên	Giữa các nhân viên
1	Thân thiện và gần gũi		
2	Bình thường		
3	Không thân thiện và gần gũi		

Câu 9:Đánh giá của Anh Chị về mức độ hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc?

- A. Rất hài lòng

- B. Hài lòng
- C. Ít hài lòng
- D. Không hài lòng

Câu 10:Đánh giá của Anh Chị về về công tác tiền lương tại Công ty Công ty Vận chuyển và Kho vận Bưu điện?

10.1. Anh /Chị có hài lòng với mức lương hiện tại không?

- A. Vượt quá sự mong đợi
- B. Hài lòng
- C. Tạm hài lòng
- D. Không hài lòng
- E. Không quan tâm

10.2. Anh/Chị có được xem xét tăng lương đúng quy định không?

- A. Có
- B. Không

10.3. Theo Anh/ Chị tiền lương của Công ty so với các công ty trong ngành?

- A. Cao hơn
- B. Tương đương
- C. Thấp hơn
- D. Không biết

Câu 11:Đánh giá của Anh Chị về mức độ hài lòng với chỉ tiêu thưởng và mức thưởng của Công ty?

- A. Rất hài lòng
- B. Hài lòng
- C. Ít hài lòng
- D. Không hài lòng

Câu 12:Đánh giá của Anh Chị về công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho NLĐ của Công ty?

- A. Tốt
- B. Bình thường

C. Chưa tốt

Câu 13: Đánh giá của Anh/ Chị về chế độ phúc lợi và dịch vụ tại Công ty Vận chuyển và kho vận Bưu điện?

A. Tốt

B. Bình thường

C. Chưa tốt

Xin trân thành cảm ơn!