

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Quang Ngân

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI
LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI – NĂM 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Quang Ngân

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI
LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. VŨ QUANG KẾT

HÀ NỘI - NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn: “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang*” là do bản thân tôi nghiên cứu và hoàn thành dưới sự hướng dẫn của TS.Vũ Quang Kết.

Các số liệu, thông tin thu thập và kết quả nghiên cứu trong đề tài là trung thực.

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

Hà Nội, Ngày 11 tháng 11 năm 2021
Tác giả

Nguyễn Quang Ngân

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã trang bị cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới thầy giáo **TS.Vũ Quang Kết**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, các Phòng ban chức năng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do một số hạn chế về kinh nghiệm, thời gian nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp sâu sắc của các Thầy, Cô giáo để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, Ngày 11 tháng 11 năm 2021

Người thực hiện

Nguyễn Quang Ngân

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	3
LỜI CẢM ƠN	4
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC BẢNG.....	v
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ	vi
I. MỞ ĐẦU	1
1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI:.....	1
2. TỔNG QUAN VỀ VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU:.....	2
3. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU:	10
3.1. Mục tiêu chung.....	10
3.2. Mục tiêu cụ thể.....	10
4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU:.....	11
4.1. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU	11
4.2. PHẠM VI NGHIÊN CỨU	11
5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU:	11
6. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN VĂN	12
7. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN	12
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	13
1.1. CÁC KHÁI NIỆM LIÊN QUAN ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	13
1.1.1. Khái niệm về nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu;	13
1.1.2. Khái niệm về động lực;	13
1.1.3. Khái niệm về động lực làm việc;	15
1.1.4. Khái niệm về tạo động lực làm việc;	16
1.2. MỘT SỐ HỌC THUYẾT ĐIỂN HÌNH VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	16
1.2.1. Học thuyết về thang bậc nhu cầu của Abarham Maslow;	16
1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg;	18
1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Vroom;	19
1.2.4. Thuyết công bằng của John Stacey Adams	22
1.2.5. Vận dụng các học thuyết tạo động lực làm việc;	24
1.3. NỘI DUNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC.....	25
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động;	25
1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính;	26
1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính;	28
1.4. CÁC TIÊU CHÍ CƠ BẢN ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	29
1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động;	29
1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc;	30
1.4.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp;	31
1.4.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động;	31
1.5. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC	32
1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài;	32
1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong;	33

Kết luận Chương I	35
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG.....	37
2.1. GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	37
2.1.1. <i>Lịch sử hình thành và phát triển của Bưu điện tỉnh Bắc Giang;</i>	37
2.1.2. <i>Mô hình tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang;</i>	38
2.1.3. <i>Một số đặc điểm của Bưu điện tỉnh Bắc Giang;</i>	47
2.1.4. <i>Đặc điểm nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Bắc Giang;</i>	47
2.1.5. <i>Các lĩnh vực hoạt động của Bưu điện tỉnh Bắc Giang</i>	49
2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	51
2.2.1. <i>Xác định nhu cầu của người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang;</i>	51
2.2.2. <i>Các hoạt động trong công tác tạo động lực làm việc bằng kích thích tài chính;</i>	53
2.2.3. <i>Các hoạt động trong công tác tạo động lực làm việc bằng kích thích phi tài chính;</i>	66
2.3. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG QUA CÁC TIÊU CHÍ.....	71
2.3.1. <i>Mức độ hài lòng của người lao động;</i>	71
2.3.2. <i>Năng suất chất lượng lao động;</i>	73
2.3.3. <i>Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp;</i>	76
2.3.4. <i>Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động;</i>	77
2.4. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	80
2.4.1. <i>Các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài;</i>	80
2.4.2. <i>Các yếu tố tác động từ môi trường bên trong;</i>	81
2.5. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	85
2.5.1. <i>Kết quả đã đạt được</i>	85
2.5.2. <i>Vấn đề hạn chế và nguyên nhân;</i>	85
Kết luận Chương II.....	88
CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	89
3.1. ĐỊNH HƯỚNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	89
3.1.1. <i>Mục tiêu</i>	89
3.1.2. <i>Định hướng tạo động lực làm việc cho người lao động;</i>	89
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG	90
3.2.1. <i>Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động</i>	90
3.2.2. <i>Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua lương, thưởng</i>	93
3.2.3. <i>Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động thông qua đào tạo phát triển nguồn nhân lực</i>	97
3.2.4. <i>Xây dựng môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động trực tiếp</i>	99
3.2.5. <i>Duy trì, xây dựng giá trị văn hóa Doanh nghiệp và tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp</i>	100
3.3. KIẾN NGHỊ.....	101
3.3.1. <i>Kiến nghị với nhà nước</i>	101
3.3.2. <i>Kiến nghị đối với Tổng công ty Bưu điện Việt Nam</i>	101
Kết luận Chương III	102

III. KẾT LUẬN	103
IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	104
V. PHỤ LỤC	106

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

BCVT	Bưu chính viễn thông
BCVT-CNTT.	Bưu chính viễn thông-Công nghệ thông tin
BĐ-VHX	Bưu điện - văn hóa xã
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
PHBC	Phát hành báo chí
NLĐ	Người lao động

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của Bưu điện tỉnh Bắc Giang	488
Bảng 2.2. Kết quả khảo sát về mức độ quan trọng của một số nhu cầu lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.....	511
Bảng 2.3. Hệ số phức tạp công việc theo phương pháp cho điểm 4 yếu tố	533
Bảng 2.4. Khung hệ số phức tạp công việc của một số chức danh (Nhóm chức danh) tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.....	544
Bảng 2.5. Tiền lương thưởng, phụ cấp lao động cho Bưu điện tỉnh Bắc Giang giai đoạn 2018-2020.....	588
Bảng 2.6. Tiền lương/thu nhập bình quân của người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang	588
Bảng 2.7. Phụ cấp điện thoại, xăng xe theo các vị trí công việc tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang	655
Bảng 2.8. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động.....	72
Bảng 2.9. Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động	74
Bảng 2.10. Kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động	76
Bảng 2.11. Kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động.....	78

DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.....	39
Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng thỏa mãn.....	72-73
Biểu đồ 2.2. Đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động.....	75
Biểu đồ 2.3. Sự gắn bó của người lao động	76-77
Biểu đồ 2.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động	78-79

I. MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Đứng trước xu thế hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới hiện nay, vai trò trách nhiệm của doanh nghiệp với người lao động, quyền hạn và nghĩa vụ của người lao động với doanh nghiệp đang là một trong những vấn đề hiện nay cần được các cơ quan lập pháp, chuyên ngành, hữu quan và các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm nhằm cải thiện chất lượng người lao động, điều kiện cơ sở vật chất và môi trường làm việc để có thể đáp ứng kịp thời với xu thế toàn cầu hóa hiện nay.

Trong nền kinh tế thị trường mở cửa và hội nhập quốc tế, người lao động cần có năng lực, cần có trình độ chuyên môn, trình độ ngoại ngữ, tay nghề cao và đặc biệt cần có ý thức, thái độ nghiêm túc thì mới đảm bảo được kết quả làm việc cho năng suất cao, trí tuệ và sáng tạo nhằm đáp ứng kịp thời yêu cầu tăng trưởng của các doanh nghiệp nói riêng và của nền kinh tế quốc dân nói chung. Vấn đề cấp bách hiện nay đặt ra là phải phát triển một lực lượng lao động đa dạng và linh hoạt, tạo nguồn lực có chất lượng cao cho nền kinh tế, đóng góp tích cực để nâng cao năng suất tổng hợp, nâng cao chất lượng đảm bảo tăng trưởng và nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Để đạt được mục tiêu, cần phải có một lực lượng lao động với những lao động được đào tạo, lành nghề, giàu kỹ năng; khéo léo, thông minh, sáng tạo, có tính chuyên nghiệp; có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu về lao động không chỉ trong nước mà cho các nền kinh tế trong khu vực hoặc các nước có nền khoa học công nghệ phát triển trên thế giới.

Chính vì các yêu cầu cấp bách hiện nay về chất lượng người lao động như kỹ năng, kiến thức, thái độ trong thời kỳ toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới đang đặt ra cho người lao động những yêu cầu ngày càng cao.

Để có thể đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao của xã hội, tự thân người lao động sẽ gặp nhiều khó khăn nếu để tự họ nhận thức được điều họ cần làm hoặc tự họ tìm cách xoay sở riêng nhằm mục tiêu đạt đến khả năng đáp ứng yêu cầu của các thành phần kinh tế. Do đó, các tổ chức, tập thể, doanh nghiệp, các cơ quan nhà nước

... cần phải xem xét một cách nghiêm túc yếu tố này, từ đó đưa ra các giải pháp tạo cho người lao động có động lực làm việc cao nhất theo khả năng của họ.

Với mục tiêu giúp cho người lao động thấy được vai trò của họ đối với doanh nghiệp, thấy được yếu tố năng lực bản thân có tính quyết định đến năng suất, chất lượng công việc và nó có ảnh hưởng rất lớn đến thu nhập, đời sống của họ và các tổ chức, doanh nghiệp thấy được vai trò, trách nhiệm của mình đối với nhà nước, đối với người lao động nên tôi đã chọn đề tài nghiên cứu **“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bru điện tỉnh Bắc Giang”** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sỹ với hy vọng giúp ích được phần nào cho quá trình phát triển của Bru điện tỉnh Bắc Giang nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Trong giai đoạn hiện nay, nguồn nhân lực của các doanh nghiệp đang đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là nhân tố quyết định đến thành công hay thất bại trong kinh doanh của các doanh nghiệp nói riêng và của cả nền kinh tế nói chung. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, nó thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nhằm mục tiêu nâng cao năng suất lao động.

Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp cũng như bản thân người lao động. Có thể hiểu một cách đơn giản, động lực trong lao động là sự nỗ lực, cố gắng từ chính bản thân mỗi người lao động mà ra. Do đó mục tiêu của các nhà quản lý là phải làm sao tạo ra và tăng cường động lực làm việc để người lao động có thể làm việc đạt hiệu quả cao nhất phục vụ cho doanh nghiệp, và hơn thế nữa là cho toàn xã hội.

Động lực làm việc của người lao động đóng vai trò quan trọng, có tính quyết định trong sự tăng năng suất lao động khi các điều kiện đầu vào khác không đổi. Động lực làm việc của người lao động được ví như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người được thể hiện cả về thể chất và tinh thần thúc đẩy họ lao động hăng say hơn, miệt mài hơn, thông minh hơn. Tuy động lực làm việc của người lao động

không phải là vấn đề quan trọng nhất tạo ra năng suất lao động nhưng nó chính là nguồn gốc để tăng năng suất lao động. Kết hợp các yếu tố về bản thân như trình độ, kỹ năng, các yếu tố về trình độ khoa học công nghệ được đầu tư vào dây chuyền sản xuất và tư duy, định hướng của chủ doanh nghiệp sẽ là các yếu tố tổng quan và đầy đủ để tạo ra năng suất lao động.

- Tổng quan các công trình nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động trong nước

Từ trước năm 2000 trở lại đây, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu khoa học về các vấn đề liên quan đến tạo động lực làm việc cho người lao động ở nhiều đơn vị, địa điểm khác nhau được công bố. Ta có thể liệt kê một số công trình đã được các tác giả trong nước nghiên cứu như:

Công trình nghiên cứu của Tiến sĩ Trương Minh Đức (2011), được in trên Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh 27, trang 240-247 “Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho người lao động Đơn vị trách nhiệm hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam”. Tác giả đã đưa ra quan điểm của mình: Vấn đề tuyển dụng, bố trí sử dụng đúng người, đúng vị trí là yếu tố quan trọng nhưng khuyến khích động viên, tạo động lực cho người lao động phát huy tối đa khả năng trí tuệ của bản thân mới là yếu tố quan trọng. Thông qua việc kiểm định mô hình hồi quy tác giả đưa ra kết luận Lãnh đạo của Đơn vị chỉ động viên người lao động là chưa đủ mà còn phải quan tâm đến nhu cầu vật chất của cuộc sống thông qua nhu cầu tăng lương, cải thiện điều kiện cơ sở vật chất nơi làm việc của nhân viên; nhu cầu được thể hiện bản thân, nhu cầu được học tập nâng cao khả năng chuyên môn, nhu cầu tiếp cận được cơ hội thăng tiến. Tác giả đưa ra khuyến nghị các nhà quản lý của doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống quản lý lao động đảm bảo đầy đủ các điều kiện an toàn, thoải mái nơi làm việc, các điều kiện về vật chất và tinh thần, đảm bảo cho người lao động luôn cảm thấy được mục tiêu làm việc của họ.

Công trình nghiên cứu của Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013), in trên Tạp chí Khoa học Đại học sư phạm thành phố Hồ Chí Minh số 49 năm 2013, “Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động trong khách sạn”. Nội dung chính tác giả đề cập đến là quản lý khách sạn cần phải giữ cho nhân viên sự hài lòng, chú trọng những mối quan tâm và nhu cầu của nhân viên. Khi họ đã cảm nhận được sự hài lòng thì một điều dễ hiểu là trong thâm tâm họ sẽ thấy hạnh phúc, từ đó làm tăng sự nhiệt tình và họ sẽ tìm mọi cách để hoàn thành và hoàn thành xuất sắc công việc của họ. Cũng từ đó làm tăng sự hài lòng của khách hàng về nơi (khách sạn) mà họ đã trải nghiệm, đồng thời họ sẽ lan tỏa hình ảnh đẹp về sự trải nghiệm của họ đến những khách hàng khác. Vì vậy, nếu các nhà quản lý cải thiện được điều kiện làm việc, tôn trọng người lao động thì sẽ giảm bớt được tình trạng nhân viên rời bỏ khỏi doanh nghiệp và khi đó giảm được chi phí phát sinh cho việc tuyển dụng, đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên mới. Tác giả cũng chỉ ra rằng người lao động có đồng thời động lực bên trong và động lực bên ngoài. Với ý nghĩa đó, các nhà quản lý nên sử dụng một hỗn hợp các phương pháp - bao gồm cả tiền thưởng, khen ngợi, thúc đẩy con người, tạo sự hài lòng công việc, nhằm khuyến khích người lao động cấp dưới làm việc hiệu quả hơn. Bài viết phân tích tương đối kỹ các điều kiện chủ quan và khách quan đến vấn đề làm thế nào để giữ chân nhân viên và sự hài lòng của khách hàng nhưng vẫn mang tính chung chung, mà chưa đưa ra được các cơ sở, thước đo cụ thể.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Hoài Hương (2016), luận văn tốt nghiệp “Tạo động lực lao động tại Đơn vị Cổ phần Softech”. Luận văn đã trình bày cơ sở lý luận cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, từ đó phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, đưa ra một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp tiêu biểu nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm cho Đơn vị cổ phần Softech. Tác giả đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Đơn vị cổ phần Softech qua các hình thức trả lương, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc; các biện pháp khen thưởng, phúc lợi, thăng tiến và các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực

làm việc của người lao động. Từ đó, tác giả đã chỉ ra thành tựu đã đạt được, những vấn đề còn hạn chế, nguyên nhân của hạn chế tồn tại trong công tác tạo động lực lao động tại Đơn vị. Tác giả khuyến nghị với các cổ đông – những người chủ Đơn vị cần coi con người là tài sản của doanh nghiệp và đầu tư cho hoạt động tạo động lực lao động cũng chính là đầu tư lâu dài cho Đơn vị. Đơn vị cần thường xuyên tổ chức gặp gỡ, tuyên truyền phổ biến chế độ chính sách và động viên khuyến khích người lao động. Đơn vị cổ phần Softech cần có cam kết nhất quán trong việc tạo điều kiện thăng tiến cho nhân lực trẻ, có trình độ để làm gia tăng sự cảm nhận của từng nhân lực bằng cách tạo cơ hội cho người trẻ nếu họ hội tụ đủ năng lực đáp ứng cho vị trí đang khuyết thiếu. Bên cạnh đó, Đơn vị Cổ phần Softech cần xây dựng và ban hành ngay quy chế đối thoại định kỳ tại nơi làm việc theo hướng sát với thực tế, không giáo điều, làm cơ sở tạo ra những thói quen tốt, loại bỏ những thói quen xấu, xây dựng hình ảnh doanh nghiệp thân thiện. Nội dung luận văn viết khá dài, phân tích nhiều về các điều kiện làm việc, chính sách, chế độ đối với người lao động, cần coi con người là tài sản của doanh nghiệp (và đầu tư cho con người là đầu tư lâu dài cho Đơn vị). Tuy nhiên, nội dung chính chưa nêu bật được các yếu tố khách quan, chủ quan tác động đến người lao động như thế nào.

Nghiên cứu của Lê Anh Tuấn (2009) “Tạo động lực làm việc cho người lao động ở Đơn vị Cổ phần Cơ điện Ưông Bí -TKV”, luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân, đã tiếp cận vấn đề tạo động lực từ góc độ nhu cầu của người lao động. Tác giả phân tích từ chính nhu cầu cá nhân để đưa ra các vấn đề liên quan đến tạo động lực. Đối với cách tiếp cận từ tổ chức, tác giả đã chỉ ra các nội dung về tạo động lực. Từ đó đưa ra các giải pháp về tạo động lực, đặc biệt tác giả đã tập trung rất sâu vào các giải pháp về sự thỏa mãn các nhu cầu cá nhân của người lao động. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, tác giả chưa xét đến các yếu tố ảnh hưởng đến công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Đơn vị.

Nghiên cứu của Mai Quốc Bảo (2010) “Hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Tổng công ty Xi măng Việt Nam”, luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân. Luận văn tiếp cận vấn đề nghiên cứu từ vai trò của

công tác tạo động lực đối với doanh nghiệp. Tác giả đã phân tích rất đầy đủ hệ thống các học thuyết của tạo động lực. Trong phần phân tích các nội dung về tạo động lực làm việc tác giả đã tập trung vào các hoạt động hiện hữu tại Đơn vị có tác động đến tạo động lực. Trong đó phải kể đến các hoạt động về hệ thống thù lao, phúc lợi, phân tích đánh giá công việc. Đối với phần giải pháp, tác giả đã đưa ra và phân tích rất chi tiết về các quan điểm của lãnh đạo Đơn vị về vấn đề nghiên cứu từ đó đề xuất các giải pháp.

Nghiên cứu của Vũ Thị Uyên (2007) “Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội đến năm 2020”, Luận án tiến sĩ Kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã hệ thống hóa những lý luận căn bản về lao động quản lý và vai trò của lao động quản lý trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hệ thống và đề xuất về động lực lao động, các yếu tố tạo động lực, các biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động và lao động quản lý trong doanh nghiệp. Như vậy, luận án tập trung chủ yếu vào đối tượng là lao động quản lý. Đây là điểm khác biệt với đề tài mà tác giả đang nghiên cứu.

Nghiên cứu của Huỳnh Thị Sĩ Liên (2015), tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Ngân hàng TMCP Việt Á, chi nhánh Đà Nẵng. Tác giả nêu chi tiết về động cơ, nhu cầu, động lực của người lao động; bản chất của động lực làm việc, tạo động lực làm việc,... Tác giả đã phân tích kỹ về các nhân tố bên trong và bên ngoài môi trường lao động để nói lên các nhu cầu, sự cần thiết phải tạo động lực cho người lao động, các phương pháp tạo động lực lao động v.v... Tuy nhiên nội dung chính vẫn chỉ dừng lại ở các luận điểm mang tính lý thuyết, các phương pháp tạo động lực vẫn chỉ là các giải pháp như tiền lương, điều kiện lao động, điều kiện thăng tiến cho người lao động. Do đó chưa thực sự tạo ra sự chú ý của lãnh đạo các doanh nghiệp quan tâm và thấy được tầm quan trọng của động lực làm việc thuộc về bản thân người lao động.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Lan (2015) đã hệ thống hóa các lý luận về động lực, tạo động lực làm việc cho cán bộ, công nhân viên trong luận án tiến sỹ Quản lý công của mình về *“Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho cán bộ, công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước”* tại Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án này cũng phát hiện và nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa các công cụ tạo động lực mới là cách tốt nhất thúc đẩy động lực làm việc của các công chức hành chính nhà nước. Trong những công cụ đó, nhất thiết phải có các công cụ trung tâm, làm nền tảng cho toàn bộ hệ thống tạo động lực. Tuy nhiên, đối tượng nghiên cứu ở đây chỉ dừng lại ở nhóm lao động là công chức của các cơ quan hành chính, sự nghiệp nên có phần khác biệt với đối tượng cán bộ, công nhân viên trong các doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Nguyễn Văn Hiệp, Nguyễn Thị Quỳnh (2014): *“Động lực làm việc của cán bộ, nhân viên trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nhà nước tại Đồng Nai”*. Bài nghiên cứu được thực hiện với 322 bảng khảo sát hợp lệ thu được ở những doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Đồng Nai. Các tác giả đã đưa ra được các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực cho cán bộ, công nhân viên tại những doanh nghiệp dạng này. Nghiên cứu cung cấp góc nhìn có giá trị kinh tế cho quản lý nguồn nhân lực khi nhà quản trị ngoại quốc của những doanh nghiệp này thường gặp khó khăn về góc nhìn văn hóa khi quản lý những nhân sự Việt Nam của mình. Những đề xuất tuy không trực tiếp đề cập tới khối doanh nghiệp nhà nước nhưng có tính tham khảo tốt cho luận án.

Qua phân tích trên, hầu hết các công trình nghiên cứu, đề tài nghiên cứu đều nêu lên cơ sở lý luận chung về công tác tạo động lực, tập trung phân tích sâu về thực trạng tạo động lực làm việc của người lao động trong một ngành hoặc một doanh nghiệp cụ thể và đều đưa ra các giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động trong các đơn vị đó và cũng đều thông qua các yếu tố cứng như: tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi và dịch vụ; đánh giá thực hiện công việc, bố trí sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực. Mỗi công trình đều có cách trình bày, cách tiếp cận sự việc, hiện tượng theo nhiều cách khác nhau nhưng

tự chung là hướng nghiên cứu đều hướng đến các sự thật khách quan của doanh nghiệp để nêu lên giải pháp.

- Tổng quan các công trình nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động nước ngoài

Các học giả, các nhà khoa học ở nhiều nước với đặc điểm nền văn hóa, kinh tế, khoa học kỹ thuật khác nhau vì vậy đưa ra những công trình nghiên cứu với nhận định và các quan điểm khác nhau về động lực lao động và tạo động lực lao động với hướng tiếp cận và quan điểm của họ.

Nhiều quan điểm cho rằng tạo động lực làm việc cho người lao động sẽ giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển được đưa ra bởi Maier và Lauer (1973) Bedeian (1993) Higgins (1994). Bên cạnh đó các nhà nghiên cứu còn chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực theo hai cách khác nhau. Các học thuyết về nội dung của Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg) chỉ ra cách tiếp cận với các nhu cầu của lao động quản lý. Nhóm học thuyết về quá trình (như Adams, Vroom, Skinner, E.A.Locke) tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện các hành động khác nhau trong công việc. Áp dụng các học thuyết trên, một số nghiên cứu chỉ ra các yếu tố tạo động lực và cách thực hiện: Zimmer (1966) nhấn mạnh cần tuyển đúng và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo; Gracia (2005) nhấn mạnh cách giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện cho họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc. Apostolou (2000) nhấn mạnh quan hệ giữa tạo động lực với sự lôi cuốn cấp dưới. Kovach (1987) chỉ ra 10 yếu tố ảnh hưởng đến động lực, trong đó công việc thích thú càng quan trọng khi thu nhập tăng, còn lương cao quan trọng hơn nhóm có thu nhập thấp....Tuy nhiên, các nghiên cứu này mới chỉ đứng trên một quan điểm để đánh giá hoặc chỉ đưa ra những khái niệm chung nhất hoặc những giải pháp mang tính rời rạc.

Buelens và Van den Broeck (2007) đã triển khai nghiên cứu phân tích sự khác biệt trong động lực làm việc giữa những tổ chức ở khu vực công và khu vực tư nhân”. Nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm ra sự khác biệt về động lực làm việc

của người lao động ở khu vực công sở với khu vực tư nhân. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ cuộc điều tra hơn 3000 nhân viên ở khu vực và hơn 400 nhân viên làm việc ở khu vực công tại vương quốc Bỉ. Nghiên cứu này còn chỉ ra sự khác biệt trong động lực làm việc giữa phụ nữ và nam giới (phụ nữ làm việc ở văn phòng ít thời gian hơn nam giới và dành nhiều thời gian hơn cho các công việc gia đình. Thông thường phụ nữ có ít thời gian để thư giãn, nghỉ ngơi hơn nam giới. Phụ nữ thường được thúc đẩy làm việc bởi tiền lương và các mối quan hệ tốt đẹp trong tổ chức). Bên cạnh đó kết quả phân tích còn cho thấy người lao động lớn tuổi ít có xu hướng rời bỏ tổ chức. Họ muốn được làm việc trong một môi trường có nhiều sự ổn định, cảm thông, hỗ trợ và ít được thúc đẩy bởi yếu tố tiền lương. Hơn nữa cấp bậc quản lý được xem là nhân tố đặc biệt quan trọng trong việc giải thích số giờ làm việc và sự cam kết đối với công việc.

Denibutun (2012) đã có nghiên cứu “Động lực làm việc: Khung lý thuyết” Nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá sự khác nhau giữa các lý thuyết về động lực làm việc và xem xét động lực như một quá trình tâm lý cơ bản của con người. Các lý thuyết về động lực giúp giải thích hành vi của một người nhất định tại một thời điểm nhất định. Có thể chia các học thuyết này thành 2 nhóm.

Học thuyết nội dung tập trung nhận dạng những nhu cầu của cá nhân có ảnh hưởng đến hành vi của họ ở nơi làm việc, bao gồm: Lý thuyết tháp nhu cầu của Maslow; mô hình tháp nhu cầu điều chỉnh của Alderfer(mô hình này là sự rút gọn, giản lược từ mô hình gốc của Maslow), thuyết 2 yếu tố của Herzberg(gồm nhóm yếu tố thúc đẩy và nhóm yếu tố duy trì) thuyết thành tựu thúc đẩy của McClelland (gồm nhu cầu thành tựu, nhu cầu liên minh).

Học thuyết quá trình tập trung nghiên cứu vào quá trình tư duy của con người. Quá trình tư duy này có ảnh hưởng đến quyết định thực hiện những hành động khác nhau của con người trong công việc, bao gồm các lý thuyết sau: Thuyết kỳ vọng của Vroom, thuyết công bằng của Adam, lý thuyết mục tiêu của Locke, thuyết thẩm quyền của Heider và Kelley.

Tóm lại: Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu trước đây bàn về vấn đề “Tạo động lực làm việc cho người lao động” với nhiều ý tưởng mới hay kế thừa. Tuy nhiên, một phần các nghiên cứu hoặc đã được viết từ cách đây khá lâu hoặc của nước ngoài nên được viết trong những bối cảnh tương đối khác biệt so với điều kiện hiện nay ở Việt Nam. Mặt khác, các nghiên cứu trước đây dựa vào phân tích số liệu, đánh giá thực trạng tại doanh nghiệp nhằm đưa ra các giải pháp tác động đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động mà chưa hình thành một quy trình nghiên cứu tổng quát. Thực tế, trong môi trường kinh tế hội nhập ngày càng sâu rộng hiện nay, cùng với sự phát triển và biến động không ngừng của môi trường kinh doanh nói chung và sự cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ nguồn lao động nói riêng thì việc nghiên cứu về vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động tại các doanh nghiệp một cách có hệ thống bằng quy trình cụ thể, trực quan là một cách tiếp cận mới, đây là cách thức giúp nhà quản lý doanh nghiệp dễ dàng hơn trong tạo động lực làm việc cho người lao động tại doanh nghiệp mình.

Trong các công trình nghiên cứu trên, các tác giả nghiên cứu quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động (bao gồm 05 bước: Xác định nhu cầu người lao động; thiết kế biện pháp tạo động lực làm việc cho người lao động ; triển khai tạo động lực làm việc cho người lao động và đánh giá tạo động lực làm việc cho người lao động) và các yếu tố tác động đến tạo động lực làm việc cho người lao động (bao gồm 05 yếu tố: Quy định pháp luật; đặc điểm ngành nghề kinh doanh; quan điểm của nhà quản trị; chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp; đặc điểm của người lao động trong doanh nghiệp).

3. Mục tiêu nghiên cứu:

3.1. Mục tiêu chung

Đề xuất các giải pháp nhằm tăng cường động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

3.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về động lực làm việc và tạo động lực

cho người lao động;

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang;
- Đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về không gian: Nghiên cứu thực hiện tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang
- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu về động lực và tạo động lực làm việc tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang giai đoạn 2016-2020 và định hướng đến 2025;
- Phạm vi đối tượng khảo sát: Tập thể người lao động trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang (trừ đối tượng là lãnh đạo quản lý).

5. Phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp nghiên cứu của luận văn là sự kết hợp các phương pháp sau:

- **Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp:** Để đánh giá mức độ hài lòng của người lao động về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang, tác giả tiến hành thiết kế bảng câu hỏi khảo sát. Tác giả đã thiết kế bảng hỏi trắc nghiệm (Đính kèm phụ lục). Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các cá nhân đang làm việc tại các bộ phận, phòng ban của Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Số lượng điều tra, khảo sát được quản lý chặt chẽ. Thời điểm tiến hành điều tra, khảo sát từ tháng 5/2021 đến tháng 8/2021. Thông tin sơ cấp được nhập, thống kê, xử lý số liệu trên máy tính bằng phần mềm Excel.

- **Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:** Số liệu thứ cấp được thu thập

phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang; các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và nguồn thông tin trên mạng internet Các số liệu thứ cấp được phân tích, so sánh để rút ra thông tin cần thiết chứng minh cho vấn đề.

6. Những đóng góp mới của Luận văn

- **Giá trị lý luận:** Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về Tạo động lực làm việc cho người lao động tại các doanh nghiệp.

- **Giá trị thực tiễn:** Đề xuất được các giải pháp khả thi nhằm mục tiêu Tạo động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang; đưa ra các khuyến nghị với các cơ quan chức năng để các giải pháp này đạt hiệu quả cao nhất.

7. Kết cấu của luận văn

Phần mở đầu.

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 tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Chương 3: Các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Kết luận

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

1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực làm việc

1.1.1. Khái niệm về nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu;

“Nhu cầu” được nhắc đến là đối tượng nghiên cứu của hầu hết các ngành khoa học nghiên cứu sinh học và xã hội. Nhu cầu là một hiện tượng tâm lý của con người: là đòi hỏi, mong muốn, nguyện vọng của con người về vật chất và tinh thần để tồn tại và phát triển. Ví dụ: nhu cầu về thức ăn, thức uống, nhà ở, tiện nghi sinh hoạt, môi trường sống, điều kiện làm việc... [3]

Theo định nghĩa của TS. Bùi Thị Xuân Mai trong “ Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động: “ Nhu cầu là những đòi hỏi của cá nhân để tồn tại và phát triển, nhu cầu thường là những đòi hỏi đi từ thấp tới cao, nhu cầu có tính phong phú, đa dạng, thay đổi theo bối cảnh (cá nhân và xã hội...)” [4]

Nhu cầu được hiểu là trạng thái tâm lý mà con người mong muốn thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn được đáp ứng nó, gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người cũng như cộng đồng và tập thể xã hội.

Nhu cầu có thể chia thành 2 nhóm: Nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất gắn liền với những mong muốn về vật chất để tồn tại và phát triển của con người. Nhu cầu tinh thần gắn liền với sự hài lòng thỏa mãn về tâm lý.

Ngày nay với xu hướng phát triển của nền kinh tế, việc tìm hiểu đúng nhu cầu của người lao động là một cách tiếp cận hữu hiệu để nhà quản trị có những cách thức phù hợp giúp thỏa mãn nhu cầu của người lao động; tạo môi trường làm việc thuận lợi để người lao động yên tâm làm việc, cống hiến cho doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm về động lực;

Có nhiều cách tiếp cận và cách hiểu khác nhau về động lực:

Thuật ngữ động lực được hiểu là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân (Maier và Lawder, 1973); động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định (Kreitner, 1995); động lực là sự cố gắng để

đạt được mục tiêu (Bedian, 1993); động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng những nhu cầu chưa được thỏa mãn (Higgins, 1994).

Thuật ngữ động lực được hiểu là: Sự thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn những nhu cầu của chủ thể, là toàn bộ những điều kiện bên trong và bên ngoài có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể và xác định tính xu hướng của nó [10,tr.181]

Trong các tài liệu được xuất bản tại Việt Nam, động lực cũng được tiếp cận từ nhiều góc độ. Từ góc độ tâm lý học, động lực được hiểu là cái thúc đẩy hành động, gắn liền với việc thỏa mãn những nhu cầu của chủ thể, có khả năng khơi dậy tính tích cực của chủ thể và xác định tính xu hướng của nó. Theo từ điển tiếng Việt, đó là: Cái thúc đẩy, làm cho phát triển [8, tr.335].

Từ góc độ quản lý nguồn nhân lực, động lực làm việc chính là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân nhằm phát huy và hướng nỗ lực của bản thân để đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Nhờ có động lực làm việc mà người lao động trong tổ chức có được nỗ lực, sự cam kết và sáng tạo trong công việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Như vậy, mặc dù có nhiều cách tiếp cận và quan niệm về động lực khác nhau, nhưng khi nghiên cứu về động lực cần phải thống nhất một số điểm sau đây:

Động lực không phải là đặc điểm, tính cách cá nhân. Điều đó có nghĩa là không có *người có động lực* và *người không có động lực*.

Mỗi việc làm của chúng ta đều có mục đích. Trong mỗi hành động lại có những suy nghĩ khác nhau và mức độ đạt được những kết quả cũng khác nhau. Những hành động của chúng ta đều cần có những động lực thúc đẩy.

Từ những khái niệm và cách hiểu khác nhau về động lực, cách hiểu chung nhất là: *“Động lực là những yếu tố tạo ra lý do hành động cho con người và thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, có năng suất, chất lượng hiệu quả, có khả năng thích nghi và sáng tạo cao nhất trong tiềm năng của họ”*.

1.1.3. Khái niệm về động lực làm việc;

Cũng giống như khái niệm động lực, thuật ngữ động lực làm việc hay động lực lao động cũng có nhiều cách hiểu khác nhau:

- “Động lực lao động là những nhân tố ở bên trong nhằm kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực lao động là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như của bản thân người lao động” [5, tr.89].

Theo tác giả Chiristal Batal, “Động lực làm việc là một động cơ có ý thức hay vô thức khơi dậy và hướng hành động vào việc đạt được mục tiêu mong đợi. Từ định nghĩa này, có thể hiểu động lực làm việc là sự thôi thúc khiến người ta hành động, vì thế nó có ảnh hưởng rất mạnh đến hành vi con người” [9, tr.6].

Từ các khái niệm trên, hiểu chung nhất, động lực làm việc là sự khao khát và tự nguyện của cá nhân nhằm phát huy và hướng các nỗ lực của bản thân để đạt được các mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Động lực làm việc gắn với cá nhân, nằm bên trong cá nhân, do đó, chủ thể quản lý chỉ gia tăng được động lực làm việc của họ khi tác động đúng tới các yếu tố nội tại của người lao động.

Động lực làm việc không phải là hiệu quả công việc [1]. Động lực làm việc chỉ là một yếu tố trong nhiều yếu tố khác quyết định đến hiệu quả công việc. Nói cách khác, hiệu quả công việc không chỉ phụ thuộc vào động lực làm việc, mà còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác nhau.

Động lực làm việc không đồng nghĩa với sự hài lòng về công việc. Một cá nhân có thể hài lòng với công việc của mình nhưng vẫn có thể có rất ít động lực để làm việc. Từ những phân tích trên đây, có thể thấy, động lực làm việc được hiểu là: *Sự thúc đẩy khiến cho con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép để tạo ra năng suất, hiệu quả cao* [1]. Động lực làm việc luôn gắn liền với mục tiêu của tổ chức.

1.1.4. Khái niệm về tạo động lực làm việc;

“Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong lao động” [6].

“Tạo động lực làm việc được hiểu là tất cả các biện pháp của nhà quản lý áp dụng đối với các cá nhân trong tổ chức, nhằm tạo ra động lực làm việc cho người lao động” [2, tr.54].

Mục đích của tạo động lực cho người lao động là trách nhiệm và mục tiêu của các nhà quản lý. Điều quan trọng nhất là thông qua các biện pháp, chính sách có thể khai thác, sử dụng có hiệu quả và phát huy tiềm năng của nguồn nhân lực trong tổ chức. Một khi người lao động có động lực làm việc thì sẽ tạo ra khả năng nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc. Không những thế nó còn tạo ra sự gắn bó và thu hút nhân tài cho tổ chức.

Từ sự nghiên cứu các khái niệm khác nhau, trong luận văn này, khái niệm tạo động lực làm việc được hiểu như sau:

Tạo động lực làm việc là tất cả các biện pháp của nhà quản lý áp dụng đối với các cá nhân trong tổ chức nhằm thúc đẩy người lao động làm việc vì mục tiêu của tổ chức.

1.2. Một số học thuyết điển hình về tạo động lực làm việc

1.2.1. Học thuyết về thang bậc nhu cầu của Abarham Maslow;

Hệ thống nhu cầu của Maslow là một lý thuyết về tâm lý học được đề xuất bởi Abraham Maslow vào năm 1943.

“Abraham Maslow đã nghiên cứu và cho rằng, hành vi của con người là bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Nhu cầu của con người rất đa dạng và phong phú và nó được sắp xếp theo thứ tự từ thấp tới cao như sau:

- Nhu cầu sinh lý: đây là những nhu cầu cơ bản của con người để tồn tại như thức ăn, nước uống, nghỉ ngơi, quần áo, chỗ ở...

- Nhu cầu an toàn: là những nhu cầu về sự ổn định, an toàn, và được bảo vệ khỏi những nguy hại về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng, gia đình...

- Nhu cầu xã hội: đây là những nhu cầu giao tiếp trong xã hội, nhu cầu được thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc, sự hợp tác...

- Nhu cầu về danh dự: là nhu cầu được người khác công nhận và tôn trọng, nhu cầu tự tôn trọng bản thân mình...

- Nhu cầu tự hoàn thiện: động cơ trở thành những gì mà ta có khả năng, những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, bao gồm sự tiến bộ, đạt được tiềm lực của mình và tự tiến hành công việc” [7, tr.94].

“Theo Maslow, nhu cầu bậc thấp phải được đáp ứng trước nhu cầu bậc cao thì mới có giá trị tạo động lực, mặc dù không có nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn, nhưng một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì không còn giá trị tạo động lực.

Hệ thống phân cấp của Maslow đã được sửa đổi theo thời gian. Hệ thống phân cấp ban đầu nói rằng mức độ thấp hơn phải được thỏa mãn và hoàn thành trước khi chuyển sang một mục tiêu cao hơn. Tuy nhiên, ngày nay các học giả thích nghi về các cấp độ này là liên tục chồng chéo lẫn nhau. Điều này có nghĩa là các cấp thấp hơn có thể được ưu tiên trở lại so với các cấp khác tại bất kỳ thời điểm nào.

Ứng dụng của học thuyết này là thực tế người lao động có nhiều nhu cầu khác nhau và tại một thời điểm họ có thể ở những cấp độ nhu cầu khác nhau. Cũng chính thông qua học thuyết này mà có thể nhận thấy được sự tác động của hệ thống nhu cầu cá nhân có tác động thế nào đến động lực lao động, làm việc của con người” [1].

Vì vậy, để tạo động lực lao động cho nhân viên thì nhà quản lý cần phải biết nhân viên đang ở bậc nào trong hệ thống thứ bậc nhu cầu của Maslow, từ đó sẽ hướng vào sự thỏa mãn nhu cầu ở bậc đó trên cơ sở mục tiêu và điều kiện cho phép của tổ chức.

1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg;

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau và đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại yếu tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại. Herzberg chia các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người làm hai nhóm: Nhóm các yếu tố tạo động lực và nhóm các yếu tố duy trì (được hiểu theo nghĩa nếu thực hiện tốt các yếu tố này thì động lực lao động sẽ không bị mất đi). Nội dung của các nhân tố đó được mô tả theo bảng sau:

Nhóm nhân tố tạo động lực	Nhóm nhân tố động viên
<ul style="list-style-type: none"> - Sự thành đạt trong công việc; - Sự thừa nhận thành tích; - Bản thân công việc (mức độ hấp dẫn, mức độ thử thách); - Các quy định về trách nhiệm và chức năng trong công việc; - Sự thăng tiến. 	<ul style="list-style-type: none"> - Các chính sách, quy định về quản lý của tổ chức; - Sự giám sát, hướng dẫn trong công việc; - Tiền lương; - Quan hệ với con người; - Điều kiện vật chất.

(Nguồn: TS. Hà Văn Hội - Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa)

Thuyết 2 nhân tố của Herzberg cũng có những ẩn ý quan trọng đối với nhà quản lý như sau:

+ Những nhân tố làm thỏa mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thỏa mãn. Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thỏa mãn người lao động bằng cách đơn giản là xoá bỏ các nguyên nhân gây ra sự bất mãn.

+ Việc quản lý nhân viên có hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thoả đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Vroom;

Thuyết kỳ vọng được Victor Vroom đưa ra vào năm 1964, thuyết kỳ vọng là một lý thuyết rất quan trọng trong hệ thống các lý thuyết tạo động lực làm việc trong tổ chức, học thuyết này cũng bổ sung lý thuyết về hệ thống nhu cầu của Maslow. Tuy nhiên, khác với Maslow, Victor Vroom không tập trung nghiên cứu nhiều về nhu cầu mà ông chủ yếu tập trung vào kết quả. Victor Vroom cho rằng hành vi, động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó còn được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng trong tương lai của họ.

Theo Giáo trình Hành vi tổ chức, chủ biên: Bùi Anh Tuấn (2016) thì: “Về căn bản, học thuyết kỳ vọng cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Vì vậy, lý thuyết này bao gồm ba biến số sau đây:

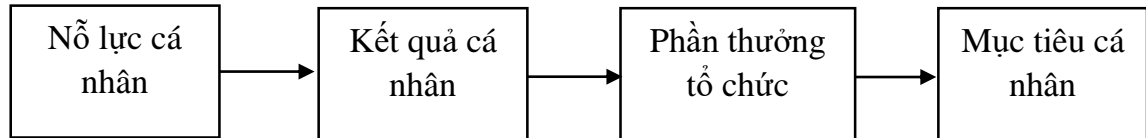
- Tính hấp dẫn: Tầm quan trọng mà cá nhân đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm tàng có thể đạt được trong công việc. Biến số này xem xét các nhu cầu không được thỏa mãn của cá nhân [7].

- Mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng: Mức độ cá nhân tin rằng thực hiện công việc ở một mức độ cụ thể nào đó sẽ dẫn đến việc thu được một kết quả mong muốn [7].

- Mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả: Khả năng một cá nhân nhận thức được rằng bỏ ra một nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả” [7].

“Mặc dù lý thuyết này nghe có vẻ rất phức tạp, song thực sự hình dung ra nó không phải là khó khăn. Liệu một người có mong muốn làm việc tại bất kỳ một thời

điểm nhất định nào hay không phụ thuộc vào các mục tiêu cụ thể và nhận thức của người đó về sự đáng giá tương đối của hoạt động như là một con đường để đạt tới các mục tiêu này” [7, tr.98]



(Nguồn: Giáo trình Hành vi tổ chức [7, tr.99])

Hình 1.1: Sơ đồ mô hình kỳ vọng đơn giản hóa

Hình 1.1 Giảm đồ hóa lý thuyết kỳ vọng nhưng vẫn phát biểu được những luận điểm chủ yếu của nó. Cường độ của động lực hoạt động, nỗ lực của một người phụ thuộc vào việc người đó tin tưởng mạnh mẽ như thế nào vào việc mình có thể đạt được những gì mà mình cố gắng. Nếu như đạt được mục tiêu này, liệu người đó có được thưởng một cách thỏa đáng? Và nếu như được tổ chức thưởng, liệu phần thưởng có thỏa mãn các mục tiêu cá nhân của người này hay không? Chúng ta hãy xem xét bốn bước gắn liền với lý thuyết này.

Thứ nhất, người lao động nhận thấy công việc mang lại những kết quả gì cho mình? Kết quả có thể là tích cực: lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ năng và quan hệ tương tác. Mặt khác, người lao động cũng có thể coi những kết quả là tiêu cực: mệt mỏi, nhàm chán, thất vọng, lo âu, giám sát khắc nghiệt, đe dọa đuổi việc. Vấn đề quan trọng là cá nhân nhận thức gì về kết quả sắp đến, bất kể nhận thức đó có chính xác hay không.

Thứ hai, người lao động coi những kết quả này hấp dẫn như thế nào? Liệu họ có đánh giá tích cực, tiêu cực hay trung lập? Đây rõ ràng là vấn đề nội bộ của cá nhân và nó xem xét thái độ, tính cách và nhu cầu của cá nhân. Cá nhân nào thấy một kết quả nào đó là hấp dẫn – nghĩa là được đánh giá tích cực – sẽ mong muốn đạt được kết quả. Những người khác có thể thấy kết quả này là tiêu cực, vì vậy lại không muốn đạt được nó. Những người khác nữa có thể có nhìn nhận trung lập.

Thứ ba, người lao động phải thể hiện loại hành vi nào để đạt được những kết quả ?. Những kết quả này dường như không thể có bất kỳ tác động nào đối với kết quả công việc của cá nhân đó trừ phi nhân viên đó biết một cách rõ ràng và đích xác mình phải làm gì để đạt được chúng. Chẳng hạn, làm việc tốt có nghĩa là gì xét về mặt đánh giá kết quả làm việc. Kết quả làm việc của nhân viên được đánh giá dựa theo tiêu chí nào ?” [7,tr.98].

“ Cuối cùng, người lao động nhìn nhận ra sao về những cơ hội làm những gì được yêu cầu ?. Sau khi đã xem xét các tài năng và khả năng kiểm soát các biến số quyết định sự thành công của mình, người lao động sẽ xác định xác suất thành công là bao nhiêu ? ” [7,tr.99].

“ Xét trên giác độ hành vi, lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số vấn đề cần lưu ý trong tạo động lực cho người lao động. Thứ nhất, lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó, cần phải chú ý rằng những phần thưởng mà tổ chức đưa ra phải có mối liên quan đến những gì các nhân viên muốn. Đây là lý thuyết dựa vào tư lợi trong đó mỗi cá nhân tìm cách tối đa hóa độ thỏa mãn được kỳ vọng của mình. Vì vậy, các nhà quản lý phải quan tâm đến tính hấp dẫn của các phần thưởng; khía cạnh này đòi hỏi phải có sự hiểu biết và có kiến thức về giá trị mà cá nhân đặt vào sự trả công của tổ chức. Các nhà quản lý cần thưởng cho các cá nhân bằng những thứ mà họ đánh giá một cách tích cực. Thứ hai, lý thuyết kỳ vọng nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. Các nhà quản lý cần phải để cho người lao động biết được tổ chức kỳ vọng những hành vi nào ở họ và hành vi đó sẽ được đánh giá ra sao. Cuối cùng, lý thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Những gì mang tính thực tế có thể không liên quan ở đây mà quan trọng là những gì người lao động kỳ vọng. Những kỳ vọng của bản thân người lao động về kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu ra thỏa mãn mục tiêu, chứ không phải là bản thân các kết quả khách quan sẽ quyết định mức độ nỗ lực của nhân viên này” [7, tr.100].

Do vậy, nhà quản lý cần phải hoạch định ra các chính sách quản trị nhân lực đáp ứng và thể hiện rõ mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, kết quả và phần thưởng; Đồng thời nhà quản lý cần tạo sự hấp dẫn của phần thưởng đối với các kết quả mà người lao động đạt được. Khi các chính sách này được thực hiện một cách đầy đủ, chính xác thì khi đó động lực của người lao động sẽ được tạo ra.

1.2.4. Thuyết công bằng của John Stacey Adams

Thuyết công bằng là một lý thuyết về sự động viên nhân viên do John Stacy Adams, một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Thuyết công bằng đưa ra những yếu tố ngầm, các yếu tố đó mang tính biến đổi tác động đến sự đánh giá của nhân viên về tổ chức và về công việc của họ.

Thuyết công bằng nghiên cứu chủ yếu về mối quan hệ so sánh giữa cống hiến của cá nhân đối với tổ chức và phần thưởng mà cá nhân ấy nhận lại từ phía tổ chức.

Theo thuyết công bằng thì để các thành viên trong tổ chức giữ được sự nhiệt tình đối với công việc thì sự báo đáp trong tổ chức đối với nhân viên phải công bằng, để các thành viên của tổ chức đều cảm thấy sự phân phối của tổ chức thực sự công bằng.

Theo Giáo trình Hành vi tổ chức, chủ biên: Bùi Anh Tuấn(2016) thì:

Học thuyết công bằng phát biểu rằng người lao động so sánh những gì họ bỏ vào một công việc (đầu vào) với những gì họ nhận được từ công việc đó (đầu ra) và sau đó đối chiếu tỷ suất đầu vào – đầu ra của họ với tỷ suất đầu vào – đầu ra của những người khác. Nếu tỷ suất của họ là ngang bằng với tỷ suất của những người khác, thì người ta cho rằng đang tồn tại một tình trạng công bằng. Nếu như tỷ suất này là không ngang bằng, thì họ cho rằng đang tồn tại một tình trạng bất công. Khi tồn tại những điều kiện bất công, các nhân viên sẽ nỗ lực để hiệu chỉnh chúng [7].

Học thuyết công bằng ngụ ý rằng khi các nhân viên hình dung ra sự bất công, họ có thể có một hoặc một số trong 5 khả năng lựa chọn sau đây:

- Làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân mình hay của những người khác.

- Cư xử theo một cách nào đó để làm cho những người khác thay đổi các đầu vào hay đầu ra của họ.
- Cư xử theo một cách nào đó để làm thay đổi các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân họ.
- Chọn một tiêu chí đối chiếu khác để so sánh.
- Bỏ việc.

Học thuyết công bằng thừa nhận rằng các cá nhân không chỉ quan tâm tới khối lượng phần thưởng tuyệt đối mà họ nhận được cho nỗ lực của mình, mà còn tới cả mối quan hệ giữa khối lượng đó với những gì những người khác nhận được. Các đầu vào như nỗ lực, kinh nghiệm, trình độ giáo dục và tài năng được đem so sánh với những đầu ra như mức lương, tăng lương, sự công nhận và các yếu tố khác. Khi mọi người nhận thức là có sự chênh lệch trong tỉ suất đầu vào – đầu ra của họ so với những người khác, nhất định sẽ có sự căng thẳng. Sự căng thẳng này tạo cơ sở cho động lực, khi mà mọi người phấn đấu để giành được cái mà họ coi là công bằng và thỏa đáng.

Động lực của nhân viên chịu ảnh hưởng lớn của những phần thưởng tương đối cũng như phần thưởng tuyệt đối. Khi các nhân viên nhận thức được mọi sự bất công, họ sẽ có những hành động để hiệu chỉnh tình hình này. Kết quả có thể là năng suất cao hơn hoặc thấp hơn, chất lượng tốt hơn hay giảm đi, mức độ vắng mặt tăng lên, hoặc thôi việc tự nguyện.

Tuy nhiên, học thuyết công bằng vẫn chưa làm sáng tỏ được một số vấn đề. Chẳng hạn, làm thế nào để các nhân viên có thể chọn được người để đối chiếu? Làm thế nào họ có thể kết hợp và so sánh đầu vào và đầu ra của mình và của người khác để đi đến kết luận? Mặt khác, sự công bằng hay bất công chỉ có tính chất tương đối và phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và mối quan hệ của cá nhân với nhóm và tổ chức. Mặc dù có những vấn đề chưa rõ, song lý thuyết công bằng được ủng hộ bởi nhiều nghiên cứu và gợi mở cho chúng ta nhiều điều quan trọng trong lĩnh vực động lực lao động” [28].

Khi nhà quản lý biết vận dụng thuyết công bằng kết hợp với các công cụ quản lý hiệu quả công việc thì sẽ giúp cho nhà quản lý thu thập các kết quả phản hồi để giúp đánh giá và so sánh hiệu quả công việc của nhân viên; Công tác này giúp nhà quản lý phân biệt ra những hành vi nào là góp phần tăng hiệu quả công việc còn những hành vi nào chưa có tác dụng trong việc tăng hiệu quả công việc để từ đó giúp tổ chức xây dựng được tiêu chuẩn đánh giá công việc để tìm ra và ghi nhận những người giỏi nhất, đóng góp tích cực nhất cho công việc. Việc này sẽ tạo động lực cho người lao động, vì sự ghi nhận kịp thời từ các nhà quản lý là yếu tố động viên hàng đầu đối với nhân viên; Bởi nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả công ở dưới mức đáng được hưởng thì khi đó họ sẽ cảm thấy không xứng đáng và họ sẽ giảm sự nỗ lực của bản thân xuống để duy trì sự cân bằng, còn ngược lại nếu một cá nhân lại cảm thấy rằng mình đang được trả lương cao thì họ sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn để xứng đáng với mức thù lao mà mình được nhận.

Nhà quản lý cần thông qua việc xem xét tương quan giữa tỷ lệ đóng góp và những kết quả nhận được của nhân viên để đưa ra những quyết định điều chỉnh phù hợp.

1.2.5. Vận dụng các học thuyết tạo động lực làm việc;

Mỗi học thuyết trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Tùy thuộc thời điểm nghiên cứu và môi trường phát triển xã hội mà các học thuyết có các mức độ đúng đắn và áp dụng trong thực tiễn khác nhau.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả vận dụng học thuyết nhu cầu Maslow để phân tích nhu cầu của người lao động và sự thỏa mãn có ảnh hưởng như thế nào đến người lao động. Qua học thuyết này tác giả muốn phân tích biện pháp kích thích về vật chất và kích thích về tinh thần nhằm tạo động lực cho người lao động.

Học thuyết công bằng của Stacy Adam được tác giả vận dụng vào làm cơ sở lý luận để nghiên cứu các biện pháp kích thích vật chất, tinh thần nhằm tạo động lực

lao động như tiền lương, phúc lợi, đánh giá thực hiện công việc. Học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom cũng được sử dụng trong luận văn để phân tích công tác tiền lương, thưởng, đào tạo, phát triển nhân viên.

1.3. Nội dung tạo động lực làm việc

1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động;

Con người nói chung hay con người trong tổ chức chủ yếu hành động theo nhu cầu. Chính sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động. Đồng thời việc nhu cầu được thỏa mãn là mục đích hành động của con người. Theo các tiếp cận đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào thay đổi được hành vi của con người. Nói cách khác, người quản lý có thể điều khiển được hành vi của nhân viên bằng cách dùng các công cụ hoặc biện pháp để tác động vào nhu cầu của người lao động làm cho họ làm việc tích cực hơn.

Như vậy, để có kỹ năng khuyến khích và động viên nhân viên, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình và có biện pháp hữu hiệu để thỏa mãn nhu cầu đó, nghĩa là họ cần biết đáp ứng các nhu cầu của nhân viên một cách hợp lý. Ví dụ khi một nhân viên vừa mới được tuyển dụng đang cần việc làm và có thu nhập thì việc tạo cơ hội việc làm và thu nhập cho bản thân nhân viên này là vấn đề cần được quan tâm hàng đầu. Còn một nhân viên đã làm việc lâu năm, nhiều kinh nghiệm, tiền lương đã ở mức cao thì động lực làm việc chính không phải là tiền lương nữa mà là cơ hội thăng tiến, khẳng định mình. Việc được đề bạt vào một chức vụ ở vị trí cao hơn sẽ khuyến khích nhân viên này nỗ lực làm việc hơn.

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp có chính sách gắn kết chặt chẽ hơn với mong muốn, tâm tư của người lao động về công việc và tổ chức của mình sẽ tăng lên và nhờ vậy họ sẽ gắn kết và nỗ lực nhiều hơn với tổ chức.

1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính;

1.3.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, tiền lương là công cụ chủ yếu làm đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động, thông qua tiền lương các nhà quản lý có thể khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động, khuyến khích tinh thần trách nhiệm đối với họ. Tiền lương là yếu tố rất quan trọng bởi vì nó giúp người lao động có điều kiện thỏa mãn những nhu cầu cơ bản của cuộc sống là những nhu cầu sinh lý trong hệ thống nhu cầu của Maslow (ăn, mặc, ở, đi lại...). Khi tiền lương cao và ổn định, người lao động sẽ đảm bảo được cuộc sống ở mức độ cao. Từ đó tạo điều kiện để họ có thể tái sản xuất sức lao động, và có một phần cho tích lũy.

Tiền công, tiền lương chỉ trở thành động lực khi nó đáp ứng đủ nhu cầu vật chất cho người lao động, tạo cho họ yên tâm về khoản thu nhập của mình, việc chi trả lương cũng phải đảm bảo tuân thủ đúng nguyên tắc trong chi trả tiền lương:

- Đảm bảo tính hợp pháp, phải tuân thủ các quy định trong các văn bản pháp luật.
- Tiền lương phải được xây dựng căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc và những yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm của người thực hiện công việc.
- Tiền lương, tiền công chi trả cho người lao động phải được xác định dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động sao cho xứng đáng với đóng góp của họ.

1.3.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung thêm ngoài tiền lương và tiền công nhằm khuyến khích người lao động. Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính thường được thực hiện vào cuối mỗi quý hoặc mỗi năm tài chính.

Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất ghi nhận những thành tích xuất sắc của người lao động như hoàn thành các dự án công việc quan trọng, tiết kiệm nguyên vật liệu hay có những sáng kiến lớn có giá trị. Cùng với tiền lương,

tiền thưởng góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động đồng thời còn có tác dụng kích thích tinh thần, nó thể hiện sự đánh giá, ghi nhận thành tích của người lao động, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và doanh nghiệp. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động nâng cao thái độ, năng suất lao động và hiệu quả làm việc.

Để nâng cao vai trò kích thích của tiền thưởng, cần xác định đúng đắn mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức độ cống hiến của người lao động hay tập thể lao động. Khi xây dựng quy chế xét thưởng và đánh giá xét thưởng phải rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp với khả năng làm việc và đảm bảo sự công bằng cho người lao động.

1.3.2.3. Tạo động lực thông qua các chế độ phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động. Việc cung cấp các hoạt động phúc lợi có ý nghĩa rất lớn đối với cả người lao động và doanh nghiệp. Phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động. Qua đó giúp tăng cường uy tín của doanh nghiệp trên thương trường. Các doanh nghiệp thực hiện tốt các chương trình phúc lợi sẽ thể hiện sự quan tâm đến người lao động, góp phần tạo sự yên tâm, tạo động lực cho người lao động.

Ngoài việc thực hiện đầy đủ các phúc lợi bắt buộc theo pháp luật quy định, tổ chức cần quan tâm tới các dạng phúc lợi tự nguyện với mục đích hỗ trợ người lao động, khuyến khích họ yên tâm và làm việc có hiệu quả như: chương trình xây dựng nhà ở cho người lao động, hỗ trợ phương tiện đi lại, tổ chức cho người lao động những chuyến du lịch, thể dục thể thao... Qua đây có thể thấy phúc lợi cũng là một công cụ tạo động lực có hiệu quả đến người lao động trong các tổ chức. Tổ chức cần xây dựng hệ thống phúc lợi rõ ràng, công bằng, đáp ứng tâm tư nguyện vọng của người lao động.

1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính;

Các biện pháp kích thích phi tài chính liên quan đến thỏa mãn các nhu cầu về tinh thần cho người lao động, bao gồm các biện pháp cơ bản sau:

1.3.3.1. Tạo việc làm ổn định cho người lao động

Con người luôn mong muốn được lao động, được làm việc có ích và có hiệu quả cho bản thân, gia đình và xã hội. Mặt khác, con người lao động và làm việc không những đảm bảo cuộc sống mà còn phát triển khả năng của bàn tay và trí tuệ. Bản thân người lao động nào cũng muốn một công việc ổn định, lâu dài để có thể nuôi sống bản thân và gia đình, có thể yên tâm làm việc hơn. Do đó tạo việc làm ổn định là một biện pháp kích thích tinh thần cho người lao động.

1.3.3.2. Đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng kiến thức cho người lao động

Bước vào kỷ nguyên mới, với những tiến bộ khoa học – công nghệ và nền kinh tế - xã hội ngày càng phát triển. Người lao động cần phải học tập, nâng cao trình độ để có thể đảm nhận những công việc phức tạp và quan trọng. Mặt khác, được học tập, nâng cao sự hiểu biết, nâng cao kiến thức, chuyên môn, nghiệp vụ của mình là một trong những nhu cầu tinh thần cơ bản của con người. Xã hội càng phát triển, nhu cầu học tập của con người càng cao. Khi được thỏa mãn nhu cầu này người lao động sẽ thấy rõ được ý nghĩa cuộc sống của mình, họ sẽ hăng say làm việc với khả năng sáng tạo hiệu quả hơn. Khi đó tổ chức có thể khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn lực hiện có của mình. Vì vậy, tổ chức cần phải tạo mọi điều kiện, phải đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng, kiến thức cho người lao động.

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

Trong công việc, mọi nhân viên đều mong muốn được làm việc trong một doanh nghiệp với môi trường làm việc thật vui vẻ, mọi người luôn giúp đỡ nhau. Nhưng để thực hiện được điều này không phải ai cũng làm được.

Trong doanh nghiệp cần duy trì được bầu không khí làm việc thuận lợi, đồng nghiệp tôn trọng lẫn nhau, thường xuyên giúp đỡ nhau, quan hệ giữa cấp trên

và cấp dưới không quá căng thẳng... sẽ tạo tâm lý làm việc thoải mái cho mỗi nhân viên để họ nỗ lực phấn đấu, tạo điều kiện nâng cao hiệu quả làm việc cho nhân viên.

Doanh nghiệp cũng cần tạo điều kiện làm việc thuận lợi cho người lao động. Điều kiện làm việc là nơi mà người lao động tiếp xúc hàng ngày, nên có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc của người lao động. Cách bài trí thiết bị, công cụ, dụng cụ làm việc, ánh sáng, vệ sinh... có ảnh hưởng rất lớn tới tâm trạng làm việc của người lao động. Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động, cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc là những việc làm hết sức cần thiết để tạo điều kiện cho người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ. Môi trường vật chất phù hợp, tiện lợi chắc chắn sẽ tạo điều kiện để người lao động tăng cường động lực lao động, giảm thiểu tai nạn lao động, để người lao động làm việc có hiệu năng cao nhất.

1.3.3.4. Các phong trào thi đua, đoàn thể

Thông qua việc tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, tham quan, nghỉ mát, giao lưu...doanh nghiệp sẽ tạo cơ hội cho người lao động gần nhau và hiểu nhau hơn, cùng học hỏi và giao lưu lẫn nhau.

Người lao động được thư giãn sau những giờ làm việc căng thẳng sẽ cảm thấy thoải mái, sẵn sàng cho những công việc tiếp theo. Việc chú trọng tổ chức các hoạt động cho người lao động là cách để doanh nghiệp quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Khi người lao động được thỏa mãn về mặt tinh thần, năng suất lao động và chất lượng công việc chắc chắn cũng sẽ tốt hơn

1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá công tác tạo động lực làm việc

1.4.1. *Mức độ hài lòng của người lao động;*

Khi nhắc đến mức độ hài lòng của người lao động, trước tiên phải kể đến sự hài lòng của người lao động với vị trí việc làm như thế nào? Người lao động có hài lòng với vị trí công việc mình đảm nhận không? Công việc có phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường của người lao động không? Nếu người lao động hài lòng với

những gì mình nhận được từ phía doanh nghiệp, người lao động sẽ hứng khởi và tin tưởng để phát huy hết khả năng của mình đem lại hiệu quả lao động cao hơn. Ngược lại, đó sẽ là sự cản trở hiệu quả làm việc của người lao động.

Sự hài lòng của người lao động còn được thể hiện thông qua sự thỏa mãn của người lao động về chế độ thù lao, chế độ phúc lợi; thông qua niềm tin tưởng và tự hào của người lao động về tổ chức nơi mình đang làm việc. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với tổ chức. Sự hài lòng về vị trí việc làm và chế độ đãi ngộ của người lao động càng cao, đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực lao động đang đi đúng hướng và đạt hiệu quả, những điểm nào chưa được người lao động đánh giá cao thì cần xem xét và điều chỉnh hợp lý. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra những điều chỉnh chính sách và giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc;

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trị) với đầu vào là nguồn lực vật chất, nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian. Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân người lao động và khuyến khích, tạo động lực làm việc. Người lao động được tạo động lực thì thường tăng năng suất lao động, tích cực góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành vượt định mức kế hoạch đề ra.

Đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động có thể thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động. Năng suất lao động bình quân được tính trên cơ sở tổng giá trị hoặc sản phẩm tiêu thụ và số lao động sử dụng của Đơn vị . Đối với khối lao động gián tiếp, năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được thể hiện qua tốc độ xử lý công việc; chất lượng và mức độ hoàn thành công việc được giao...

Doanh nghiệp có thể tiến hành đo lường thời gian người lao động hoàn thành công việc khi có động lực lao động có rút ngắn hơn, có vượt tiến độ so với dự định hay không? Nếu người lao động hoàn thành công việc vượt mức tiến độ, hơn nữa lại đảm bảo yếu tố chất lượng và hiệu quả cao cho thấy tạo động lực lao động đã tác động tích cực đến người lao động và làm tăng năng suất lao động.

1.4.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp;

Lòng trung thành/ Mức độ gắn bó của người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Sự gắn bó giữa doanh nghiệp và người lao động có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của Đơn vị. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho người lao động lâu năm, để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với Đơn vị. Muốn có được lòng trung thành/ sự gắn bó lâu dài của nhân viên thì tổ chức phải thực hiện tốt công tác tạo động lực lao động.

1.4.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động;

Nhân lực chủ động, sáng tạo đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất cứ tổ chức nào. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng và nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, đam mê công việc hơn.

Tính tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó, thể hiện ham muốn lao động, nhu cầu cống hiến, chủ động giải quyết công việc, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, thường xuyên đề xuất ý tưởng, số sáng kiến được công nhận, khen thưởng...

Tính chủ động trong giải quyết công việc, có tinh thần trách nhiệm trong công việc cũng như các mối quan hệ với đồng nghiệp, đề xuất ý tưởng, sáng kiến mới được công nhận, ... giúp cho tổ chức cải thiện được năng suất lao động, giúp doanh

ngành phát triển hơn. Đánh giá tích cực, chủ động, sáng tạo trong công việc có thể do người lao động tự đánh giá, đồng nghiệp đánh giá và người quản lý trực tiếp.

1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc

Động lực lao động gắn liền với công việc và tổ chức. Hành vi có động lực là kết quả tổng hợp của sự kết hợp nhiều yếu tố tác động bao gồm các yếu tố thuộc chính bản thân người lao động và các yếu tố thuộc môi trường nơi họ làm việc.

1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài;

1.5.1.1. Thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu, cung cầu, giá cả của thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường lao động ở tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó, những người lao động thuộc loại lao động này làm việc trong tổ chức sẽ cảm thấy thiếu "an toàn" bởi họ cảm nhận được nguy cơ mất việc làm. Cá nhân họ sẽ có động lực lao động cao hơn với mục đích giữ được việc làm. Ngược lại, khi một lao động nào đó khan hiếm, những lao động thuộc nhóm đó sẽ có nhiều cơ hội tìm việc làm với mức thu nhập cao hơn và điều kiện tốt hơn. Vì vậy, tổ chức buộc phải điều chỉnh chính sách tạo động lực lao động cho phù hợp để thu hút và giữ chân nhân viên

1.5.1.2. Cạnh tranh

Yếu tố cạnh tranh của các doanh nghiệp, tổ chức khác có cùng sản phẩm cũng tác động tới công tác tạo động lực. Trong thực tế, những tổ chức này đang đối mặt với các vấn đề như: vốn, nhà phân phối, nguồn nhân lực... đều hiểu rõ giá trị của nguồn nhân lực. Nhiều nhà quản lý doanh nghiệp có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực nhân sự chia sẻ rằng trong nhiều trường hợp nguồn nhân lực được xem là "ưu tiên số 1". Lý do có thể rất đơn giản và rõ ràng. Đó là, nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên sống duy nhất (con người) có thể sử dụng và kiểm soát các nguồn lực khác, có thể khai thác tốt nhất khả năng, năng suất và hiệu quả của chúng. Vì vậy, nếu khả năng và năng lực của người lao động được nâng cao hay phát triển thì doanh nghiệp cũng ngày càng phát triển hơn, tiềm năng hơn, lớn mạnh hơn. Một lao

động giới và có tay nghề sẽ được các doanh nghiệp khác chào đón. Vì vậy, tổ chức cần có chính sách đãi ngộ, trao cho họ cơ hội thăng tiến và đôn bầy tạo động lực thỏa đáng để giữ chân người lao động.

1.5.1.3. Chính sách, luật pháp về lao động

Mọi chính sách của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một loại lao động đặc thù nào đó, quy định về trả lương làm thêm giờ... sẽ tác động đến chính sách của tổ chức và tác động đến động lực của người lao động. Pháp luật càng nghiêm minh và có hiệu lực thì người lao động sẽ càng yên tâm làm việc vì quyền lợi của họ được pháp luật bảo vệ.

1.5.1.4. Một số yếu tố khác

- Yếu tố điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội: Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, lạm phát, mức sống ở địa phương, thất nghiệp... hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức.

- Yếu tố văn hóa, vùng miền: Cá nhân người lao động sẽ chịu ảnh hưởng chung với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hóa dân tộc. Khi tập hợp thành một tổ chức, các cá nhân sẽ mang theo những giá trị này.

1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong;

1.5.2.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức

Tùy tình hình sản xuất kinh doanh của đơn vị mình mà mỗi cơ quan, tổ chức sẽ đề ra các mục tiêu phát triển riêng, và cần có các phương hướng để đạt được các mục tiêu đã đề ra ấy. Để đạt được các mục tiêu đề ra, yếu tố con người là yếu tố quan trọng và nhà quản trị cần phải quan tâm chú trọng đến yếu tố này bởi cá nhân chính là nền móng của tổ chức. Nhà quản trị cần phải có các chính sách cụ thể về quản trị nhân lực và tạo động lực lao động, các chính sách này cần phải hướng đến mục tiêu chung mà tổ chức đã đề ra.

1.5.2.2. Khả năng tài chính của tổ chức

Khả năng tài chính của tổ chức là một trong những yếu tố rất quan trọng, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến việc nhà quản lý đưa ra quyết định về các chính sách tạo động lực lao động.

Để có thể thực hiện các biện pháp tạo động lực lao động như tiền lương, tiền thưởng, hay tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao, du lịch... thì khả năng tài chính của tổ chức chính là yếu tố tiên quyết, là yếu tố đầu tiên khi nhà quản lý cân nhắc đưa ra quyết định sử dụng các biện pháp tạo động lực lao động.

1.5.2.3. Văn hóa công sở

Văn hóa công sở là những giá trị, niềm tin, hình thức mà các cá nhân trong cơ quan, tổ chức đều công nhận và suy nghĩ, nói, hành động như một thói quen, giống như đời sống tinh thần và tính cách của con người, văn hóa công sở cũng là phần quyết định đến sự phát triển và tồn tại của cơ quan tổ chức. Xây dựng văn hóa công sở là một trong những nhiệm vụ quan trọng của tổ chức, nó giúp thương hiệu của tổ chức được quảng bá thông qua hình ảnh văn hóa công sở.

Văn hóa công sở giúp tổ chức tạo uy tín và vị thế của mình trên thị trường, tạo một môi trường làm việc năng động; Và nó giúp nhân viên trong tổ chức tự hào về nơi mà họ làm việc giúp họ có tinh thần làm việc và động lực lao động tốt hơn.

Mỗi cơ quan, tổ chức đều có văn hóa riêng của mình, nó tạo ra động cơ làm việc riêng cho các nhân viên của đơn vị. Vì thế, nhà quản lý khi hoạch định các chính sách tạo động lực lao động trong cơ quan, đơn vị thì cần phải lựa chọn để có những chính sách phù hợp với các chuẩn mực văn hóa của đơn vị mình.

1.5.2.4. Các yếu tố thuộc về người sử dụng lao động

- Quan điểm của nhà lãnh đạo: Nhà lãnh đạo có vai trò dẫn dắt tổ chức vận hành để thực hiện nhiệm vụ, mục tiêu, kế hoạch của tổ chức. Quan điểm của nhà lãnh đạo là yếu tố cực kỳ quan trọng, nó quyết định đến chính sách tạo động lực của đơn vị.

- Chính sách quản trị nhân lực của tổ chức: Các chính sách quản trị nhân lực của tổ chức như việc đào tạo phát triển, khen thưởng, kỷ luật, trả công lao động, hay các chính sách đào tạo phát triển, bố trí công việc... có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực lao động. Vì vậy cơ quan, tổ chức cần thiết phải xây dựng chính sách quản trị nhân lực một cách hợp lý để giúp thực hiện được các mục tiêu đề ra của đơn vị. Nhà quản lý cần xem xét để đưa ra các chính sách khoa học giúp tạo động lực lao động cho nhân viên.

1.5.2.5. Các yếu tố thuộc bản thân người lao động

- Nhu cầu của người lao động: Tùy quan điểm cá nhân và tùy từng thời điểm mà họ có những nhu cầu riêng biệt cần được thỏa mãn để có thể tồn tại và phát triển. Tuy nhiên, ta có thể chia nhu cầu của người lao động thành 2 loại nhu cầu chính đó là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Các nhà quản lý cần phải phân chia người lao động trong tổ chức theo từng nhóm dựa trên các đặc điểm như tuổi tác, trình độ, giới tính... từ đó sẽ xác định nhu cầu của từng nhóm người lao động và đưa ra biện pháp phù hợp để thỏa mãn nhu cầu của họ.

- Năng lực của người lao động: Người lao động càng có năng lực thì họ càng tự tin đảm nhận công việc ở vị trí cao và càng có nhu cầu tự khẳng định bản thân. Vì vậy, nhà quản lý cần phải bố trí lao động hợp lý, để tạo điều kiện cho người lao động sử dụng hết năng lực, trình độ, có như vậy mới tạo động lực lao động cho họ.

Kết luận Chương I

Tạo động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp là hết sức cần thiết, góp phần thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Luận văn đã nghiên cứu tổng quan về cơ sở lý luận bao gồm các khái niệm; các học thuyết về tạo động lực làm việc. Mỗi lý thuyết về nhu cầu nêu trên đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Chẳng hạn, trên thực tế các nhu cầu không phải lúc nào cùng xuất hiện theo thứ tự từ thấp đến cao như tác giả A.Maslow đã nêu, hay việc đánh giá sự công bằng (theo lý thuyết của Stacy Adam) với cá nhân, cả công bằng bên trong cũng như công bằng bên ngoài không hề dễ dàng. Vì vậy, không có lý thuyết nào là toàn diện và có thể áp dụng

cho mọi điều kiện, hoàn cảnh. Đồng thời, có những học thuyết không còn phù hợp với tình hình hiện nay. Do đó, trong phạm vi luận văn này, tác giả lựa chọn lý thuyết về Hệ thống nhu cầu của tác giả A.Maslow trong phân tích, đánh giá nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu cho NLĐ. Đây là một học thuyết phổ biến và được vận dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm mục đích thúc đẩy sự tích cực hoạt động của con người. Các lý thuyết như thuyết công bằng của Stacy Adam và các lý thuyết khác cũng được tác giả vận dụng trong nghiên cứu các biện pháp tạo động lực cho người lao động cho nhân viên. Từ nghiên cứu lý luận và triển khai vào nghiên cứu thực tiễn, luận văn sẽ đề xuất các giải pháp kích thích về vật chất và tinh thần, tạo động lực làm việc cho NLĐ đang công tác tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG

2.1. Giới thiệu tổng quan về Bưu điện tỉnh Bắc Giang

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Bưu điện tỉnh Bắc Giang;

- Bưu điện tỉnh Bắc Giang (cũ) được thành lập theo quyết định số 344/QĐ-TCCB ngày 14/06/1997 của Tổng cục trưởng Tổng cục Bưu điện (nay là Bộ thông tin và Truyền thông); tổ chức và hoạt động theo Điều lệ tổ chức và hoạt động và ban hành kèm theo quyết định số 117/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 17/6/1997 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (nay là Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam).

- Thực hiện Quyết định số 674/QĐ-TTg ngày 01/06/2007 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Đề án thành lập Tổng công ty Bưu chính Việt Nam, Quyết định số 194/2007/QĐ-TTg ngày 24/10/2007 của Thủ tướng Chính phủ về việc tổ chức kinh doanh mạng viễn thông nội hạt của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Ngày 15/11/2007, Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam ra quyết định số 496/QĐ-TCCB/HĐQT về việc phê duyệt phương án chia tách Bưu chính Viễn thông trên địa bàn các tỉnh, thành phố. Theo đó, kể từ ngày 01/01/2008, Bưu điện tỉnh Bắc Giang (cũ) được chia tách thành Bưu điện tỉnh Bắc Giang (mới) và Viễn thông Bắc Giang.

- Bưu Điện tỉnh Bắc Giang được thành lập theo quyết định số 527/QĐ-TCCB/HĐBT ngày 06 tháng 12 năm 2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; tổ chức và hoạt động theo Điều lệ tổ chức và hoạt động ban hành kèm theo quyết định số 04/QĐ-TCLĐ ngày 07 tháng 12 năm 2007 của Tổng Giám đốc Tổng công ty Bưu chính Việt Nam.

- Bưu Điện tỉnh Bắc Giang là đơn vị thành viên, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Bưu chính Việt Nam, là một bộ phận cấu thành của mạng Bưu chính công

cộng, hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị thành viên khác trong một dây chuyền công nghệ Bưu chính, chuyển phát liên hoàn, thống nhất cả nước, có mối liên hệ với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu của Nhà nước do Tổng công ty giao. Có con dấu theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh, được mở tài khoản tiền Việt Nam đồng và ngoại tệ tại các ngân hàng và Kho bạc nhà nước.

- Bưu điện tỉnh Bắc Giang chịu trách nhiệm kế thừa quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp khác về dịch vụ bưu chính, phát hành báo chí, chuyển phát, tài chính bưu chính của bưu điện tỉnh Bắc Giang cũ theo quy định của pháp luật.

- Bưu điện tỉnh Bắc Giang đơn vị trực thuộc Tổng công ty Bưu Chính Viễn thông Việt nam, từ khi chia tách Bưu chính – Viễn thông, được thành lập theo quyết định số:575/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06 tháng 12 năm 2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông Việt Nam.

- Tên giao dịch chính thức: Bưu Điện Tỉnh Bắc Giang

- Tên giao dịch quốc tế: BACGIANG POST

- Trụ sở chính đặt tại: số 151 - đường Hùng Vương – thành phố Bắc Giang - tỉnh Bắc Giang

- Mã số thuế: 2400-39-2073

- Website: www.bacgiang.vnpost.vn

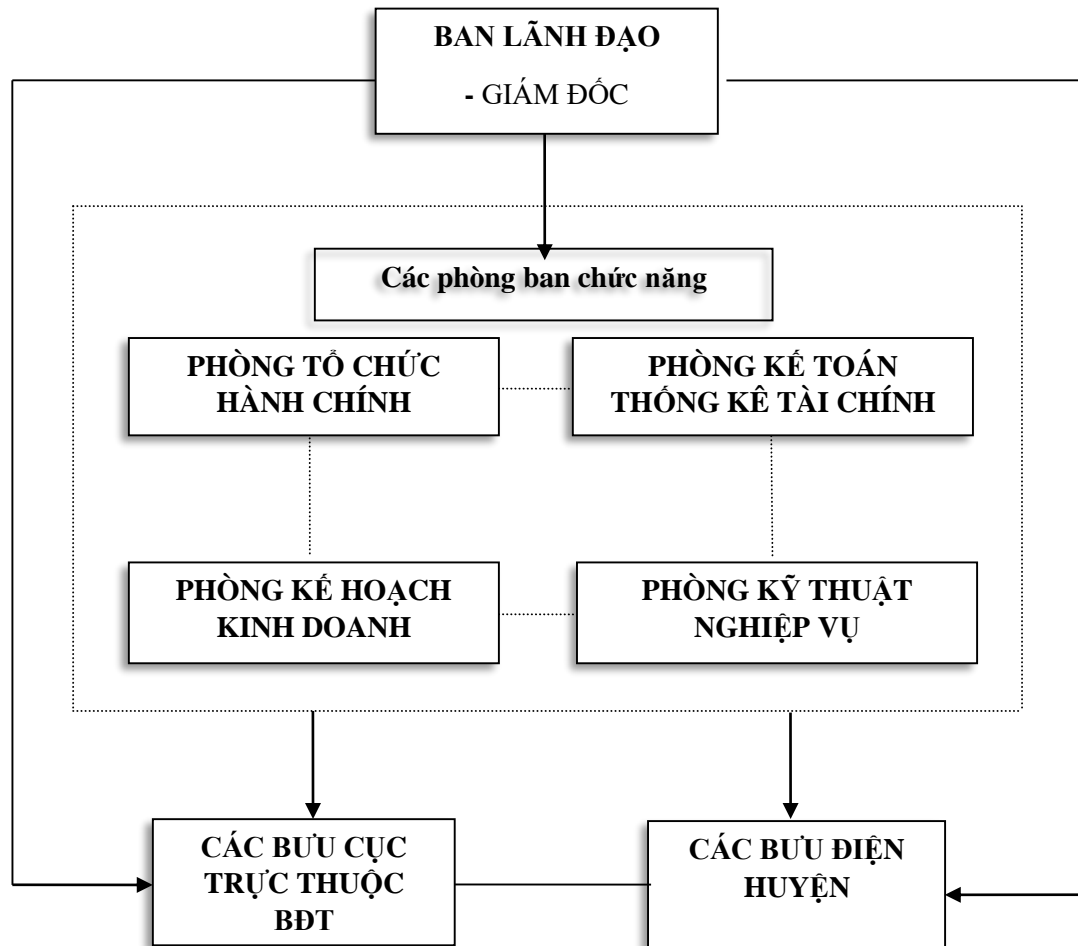
- Điện thoại: 02403856312 Fax:

2.1.2. Mô hình tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang;

Mô hình tổ chức quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu Điện tỉnh Bắc Giang bao gồm: Giám đốc, 02 Phó giám đốc, 01 Kế toán trưởng, 04 phòng quản lý chức năng, các đơn vị trực thuộc gồm: 09 Bưu điện huyện: Sơn Động, Lục Ngạn, Lục Nam, Tân Yên, Yên Thế, Việt Yên, Hiệp Hoà, Lạng Giang, Yên Dũng và 03 Bưu cục trực thuộc Bưu điện tỉnh. Ngoài ra Giám đốc Bưu điện tỉnh có thể thành lập các hội đồng, ban hoặc tổ tư vấn về từng lĩnh vực để giúp Giám đốc thực hiện các nhiệm vụ công tác, cụ thể như: Hội đồng tuyển dụng lao động, Hội đồng

kỷ luật, Hội đồng thi đua khen thưởng, Hội đồng xét phân phối thu nhập, Ban chỉ đạo Phòng chống lụt bão, Ban chỉ đạo công tác chi trả Bảo hiểm xã hội...

Hiện nay cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang được thể hiện theo sơ đồ:



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Chức năng nhiệm vụ của Ban giám đốc, các phòng chức năng và các đơn vị trực thuộc:

Ban Giám đốc: Gồm có Giám đốc và 02 Phó Giám đốc

Giám đốc Bưu điện tỉnh: Là người đại diện theo pháp luật của Bưu điện tỉnh, chịu trách nhiệm trước Tổng công ty và trước pháp luật về quản lý và điều hành hoạt động của đơn vị trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ được quy định tại điều

lệ tổ chức, hoạt động của Bưu điện tỉnh Bắc Giang và các văn bản quy định khác của Tổng công ty, cấp ủy, chính quyền địa phương. Giám đốc là người có quyền quản lý và điều hành cao nhất của Bưu điện tỉnh.

Phó Giám đốc: Là người giúp Giám đốc quản lý, điều hành một số lĩnh vực hoạt động của đơn vị theo sự phân công và uỷ quyền của Giám đốc, chịu trách nhiệm trước Giám đốc và pháp luật về nhiệm vụ được phân công hoặc uỷ quyền.

2.1.2.1. Chức năng nhiệm vụ của phòng Tổ chức - Hành chính

Phòng Tổ chức hành chính thực hiện các chức năng, nhiệm vụ sau:

Nghiên cứu xây dựng phương án tổ chức bộ máy quản lý, sản xuất. Tổ chức lao động khoa học phù hợp với nhu cầu phát triển của Bưu điện tỉnh theo từng thời kỳ. Xây dựng trình Giám đốc Bưu điện tỉnh ban hành, sửa đổi bổ sung quy định về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ và mối quan hệ công tác của từng bộ phận trong bộ máy quản lý của Bưu điện tỉnh, quy chế tổ chức và hoạt động của các đơn vị cơ sở trực thuộc Bưu điện tỉnh.

Xây dựng quy hoạch cán bộ và đào tạo cán bộ theo chủ trương của Đảng và Nhà nước, theo hướng dẫn của Tổng công ty. Hàng năm, thông qua nhận xét đánh giá cán bộ của lãnh đạo Bưu điện tỉnh cùng kết quả báo cáo thăm dò của Đại hội công nhân viên chức các cấp để tiến hành điều chỉnh quy hoạch tổ chức thực hiện công tác đào tạo bồi dưỡng và tiêu chuẩn hóa cán bộ theo quy hoạch đã được duyệt.

Xây dựng phương án, kế hoạch đào tạo, sửa đổi, bổ sung quy chế đào tạo; phối hợp, kiểm tra, theo dõi chất lượng đào tạo; đề xuất việc lựa chọn cử đi đào tạo, tham quan học tập, công tác nước ngoài, đề bạt bổ nhiệm nâng lương, khen thưởng, kỷ luật, điều động chuyển công tác, cho nghỉ hưu đối với cán bộ, công nhân viên chức do Bưu điện tỉnh quản lý. Báo cáo xin ý kiến lãnh đạo địa phương và trình lãnh đạo Tổng công ty quyết định đối với cán bộ do Tổng công ty quản lý.

Quản lý hồ sơ, lý lịch, danh sách toàn bộ cán bộ công nhân viên của Bưu điện tỉnh theo quy định và phân cấp của Tổng công ty; thường xuyên chỉnh lý, bổ sung hồ sơ lý lịch cán bộ công nhân viên. Hàng năm xây dựng kế hoạch định biên lao động, kế hoạch tiền lương. Giải quyết chế độ chính sách cho người lao động.

Đào tạo, tiếp nhận tuyển dụng lao động. Điều động bố trí sắp xếp phương tiện đi lại, quản lý tài sản. Tổ chức tiếp khách đến làm việc thăm quan. Xây dựng kế hoạch phục vụ cho công tác quân sự và bảo vệ của Bưu điện tỉnh. Thực hiện tổng hợp thi đua khen thưởng.

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của phòng Kế toán thống kê - Tài chính

Phòng Kế toán thống kê - Tài chính là phòng chức năng tham mưu giúp Giám đốc Bưu điện tỉnh trong việc: Chỉ đạo, điều hành quản lý và tổ chức thực hiện về lĩnh vực kế toán, thống kê, tài chính theo đúng quy định hướng dẫn của Tổng công ty Bưu điện Việt nam và thừa lệnh Giám đốc Bưu điện tỉnh điều hành công tác kế toán, thống kê, tài chính trong đơn vị.

Tham mưu giúp Giám đốc Bưu điện tỉnh đánh giá việc chấp hành luật pháp, chính sách, chế độ tài chính kế toán thống kê của nhà nước, thực hiện các quy chế nội bộ, thực thi công tác tài chính, kế toán, các Nghị quyết, quyết định của Giám đốc Bưu điện tỉnh, của Tổng công ty.

Xây dựng kế hoạch thu chi tài chính của đơn vị. Định kỳ, theo dõi, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch thu - chi tài chính tại đơn vị, định kỳ xây dựng nhu cầu vốn lưu động, tổng hợp việc thực hiện kế hoạch vốn đầu tư báo cáo Tổng công ty. Xây dựng kế hoạch dự trữ hàng hóa, vật tư ấn phẩm phục vụ cho SXKD.

Thực hiện quản lý hiệu quả, đúng quy định tài sản, các nguồn lực tài chính công nợ phải thu, phải trả tại đơn vị đảm bảo bảo toàn, phát triển vốn. Tổ chức hạch toán và phản ánh kịp thời tình hình sản xuất kinh doanh tình hình sử dụng vốn, tài sản và các nguồn lực khác.

Thực hiện việc trích nộp đầy đủ các khoản bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn, các khoản phải nộp cho địa phương và Tổng công ty theo quy định.

2.1.2.3. Chức năng nhiệm vụ, của phòng Kế hoạch - Kinh doanh

*** Lĩnh vực Kế hoạch - Đầu tư**

Phòng Kế hoạch - Kinh doanh là phòng chuyên môn, nghiệp vụ có chức năng tham mưu, giúp việc Giám đốc Bưu điện tỉnh trong việc lãnh đạo, chỉ đạo,

quản lý điều hành tổ chức và triển khai các chủ trương, quy định về các lĩnh vực kinh doanh đầu tư và xây dựng cơ bản. Trực tiếp tổ chức kinh doanh, tiếp thị, bán hàng tại các địa bàn trọng điểm, các đối tác, khách hàng lớn của Bưu điện tỉnh. Nó có những chức năng và nhiệm vụ sau:

Tổ chức xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch đầu tư, kinh doanh dài hạn, trung hạn và kế hoạch hàng năm của Bưu điện tỉnh trình Tổng công ty trên cơ sở chiến lược quy hoạch, kế hoạch kinh doanh dài hạn, trung hạn và kế hoạch kinh doanh hàng năm của Tổng công ty .

Hàng năm căn cứ vào yêu cầu của công tác quản lý của Bưu điện tỉnh, mục tiêu phương hướng và các chỉ tiêu hướng dẫn của Tổng công ty đối với đơn vị để chủ trì tổ chức xây dựng trình Giám đốc duyệt. Hệ thống kế hoạch của Bưu điện tỉnh gồm: Kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của đơn vị, kế hoạch đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, kế hoạch cải tạo sửa chữa tài sản, kế hoạch phát triển kinh doanh các dịch vụ.

Hướng dẫn các đơn vị trực thuộc xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh của đơn vị mình. Theo dõi tình hình thực hiện kế hoạch, đề xuất biện pháp điều chỉnh bổ sung đẩy mạnh thực hiện các chỉ tiêu nhiệm vụ kế hoạch của các đơn vị cơ sở.

Chủ trì công tác giám sát và đánh giá hiệu quả đầu tư, định mức vật tư nguyên vật liệu, trang thiết bị, phương tiện các loại trên phạm vi toàn Bưu điện tỉnh, đảm bảo tính hiệu quả, chất lượng và tiết kiệm.

Định kỳ báo cáo, đánh giá, sơ tổng kết về công tác đầu tư - xây dựng cơ bản theo quy định của Tổng công ty. Lưu trữ hồ sơ, chứng từ tài liệu có liên quan đến lĩnh vực đầu tư của đơn vị.

*** Lĩnh vực Kinh doanh**

- Nghiên cứu thị trường, đề xuất và tổ chức các chương trình tiếp thị, bán hàng, quản lý khách hàng, chăm sóc khách hàng trên toàn địa bàn. Trực tiếp thực hiện tiếp thị tới các khách hàng lớn và hỗ trợ công tác tiếp thị, bán hàng tại các đơn vị trực thuộc.

- Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp, chính sách kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ do Tổng công ty cung cấp; Triển khai và hướng dẫn thực hiện mô hình tổ chức kênh bán hàng đối với từng sản phẩm dịch vụ trên địa bàn.

- Thường xuyên theo dõi, phân tích tình hình, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ theo định kỳ từng tuần, tháng, quý, năm, qua đó đề xuất lãnh đạo Bưu Điện tỉnh phương án phát triển, mở rộng hoặc thu hẹp kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ đảm bảo chất lượng và hiệu quả cao nhất.

2.1.2.4. Chức năng nhiệm vụ của phòng Kỹ thuật - Nghiệp vụ

Phòng KTNV là Phòng chức năng tham mưu giúp Giám đốc Bưu điện tỉnh trong lĩnh vực: Tổ chức, quản lý toàn bộ mạng lưới Bưu cục, mạng lưới đường thư; các hoạt động của Điểm Bưu điện - Văn hoá xã, đại lý, ki ốt; quản lý chất lượng các dịch vụ Bưu chính, Viễn thông hoạt động theo quy định, quy trình nghiệp vụ và các quy định, hướng dẫn của Tổng công ty.

*** Lĩnh vực quản lý mạng lưới**

- Tổ chức xây dựng và hướng dẫn thực hiện các phương án tổ chức quản lý khai thác và phát triển mạng Bưu chính công cộng; cung cấp các dịch vụ Bưu chính, Viễn thông công ích theo quy hoạch, kế hoạch phát triển bưu chính của Tổng công ty và những nhiệm vụ công ích khác do Tổng công ty giao hoặc cơ quan Nhà nước có thẩm quyền yêu cầu; quản lý chất lượng các dịch vụ Bưu chính - Viễn thông, Tài chính Bưu chính và Phát hành báo chí của Bưu điện tỉnh.

- Thường trực Ban chỉ huy phòng chống lụt bão, giảm nhẹ thiên tai của Bưu điện tỉnh, tham mưu cho Giám đốc về các phương án, biện pháp phòng chống và khắc phục hậu quả của bão lụt và thiên tai.

- Trình Giám đốc Quyết định tổ chức sắp xếp mạng Bưu cục, mạng đường thư nội tỉnh, các dịch vụ BCVT trong nước theo phân cấp của Tổng công ty Bưu điện Việt Nam; đề xuất điều chuyển các phương tiện vận chuyển, thiết bị trên mạng lưới BCVT. Chuẩn bị các nội dung về nghiệp vụ trình Giám đốc Bưu điện tỉnh tham dự, giao dịch với các tổ chức ngoài ngành để giải quyết các công việc về nghiệp vụ Bưu chính, Viễn thông và các dịch vụ khác.

- Trực tiếp giải quyết các vấn đề phát sinh xảy ra trên mạng lưới BCVT trong các trường hợp đặc biệt như: Lụt bão, khối lượng bưu gửi tăng đột biến; tổ chức thực hiện và đôn đốc kiểm tra các đơn vị trực thuộc vận chuyển lưu thoát bưu gửi.

*** Lĩnh vực quản lý nghiệp vụ**

- Tổ chức thực hiện, hướng dẫn thực hiện các văn bản Pháp quy của Nhà nước, của Tổng công ty về nghiệp vụ BCVT, các quy định, quy trình quản lý khai thác nghiệp vụ; triển khai hướng dẫn thực hiện giá cước; quy trình quản lý khai thác các dịch vụ; Xây dựng các chỉ tiêu chất lượng sản phẩm nghiệp vụ, các quy định về biểu mẫu thống kê báo cáo hoạt động BCVT và chất lượng chuyển phát các dịch vụ.

- Tổ chức hướng dẫn và thực hiện công tác kiểm tra nghiệp vụ ở các lĩnh vực theo chức năng quy định; làm đầu mối tiếp nhận, giải đáp vướng mắc của các đơn vị cơ sở; tiếp nhận và xử lý các khiếu nại của khách hàng. Đề xuất xử lý những vụ việc vi phạm điều lệ, các văn bản pháp quy, quy định của Tổng công ty, của Bưu điện tỉnh, Pháp luật Nhà nước về nghiệp vụ BCVT-CNTT.

- Nghiên cứu, đề xuất, triển khai thực hiện các dịch vụ Bưu chính mới được triển khai giữa một nhóm đơn vị hoặc trên toàn mạng hoặc liên kết ngoài ngành để trình Giám đốc và Tổng công ty phê duyệt. Chủ trì triển khai thực hiện các quy định về xây dựng và quản lý Điểm BĐVHX, đại lý, ki ốt đảm bảo đúng quy định và có hiệu quả.

*** Lĩnh vực quản lý chất lượng**

- Tổ chức sơ kết, tổng kết, nhận xét đánh giá công tác quản lý chất lượng nghiệp vụ, mạng lưới Bưu cục, đường thư, PHBC, Điểm BĐ-VHX, Đại lý Bưu điện hàng năm; đề xuất khen thưởng những đơn vị, cá nhân có thành tích trong các hoạt động nghiệp vụ.

- Quản lý, tổ chức đội ngũ làm công tác chất lượng nghiệp vụ các dịch vụ BCVT, Tài chính Bưu chính và PHBC; triển khai thực hiện kế hoạch chất lượng hàng năm của Bưu điện tỉnh và hệ thống tiêu chuẩn chất lượng theo quy định của Tổng công ty .

- Nghiên cứu xây dựng, triển khai các giải pháp nhằm đảm bảo các chỉ tiêu chất lượng các dịch vụ BCVT, Tài chính Bưu chính, PHBC và các dịch vụ khác, đảm bảo phù hợp và đáp ứng theo yêu cầu quy định về chỉ tiêu chất lượng đối với mỗi dịch vụ của Tổng công ty .

*** Lĩnh vực công nghệ thông tin**

- Quản lý hạ tầng mạng tin học phục vụ cho công tác quản lý điều hành và hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh. Tổ chức thực hiện các quy định về quản lý, khai thác các hệ thống thông tin theo quy định của Tổng công ty . Quản lý khai thác, bảo dưỡng mạng tin học, các phần mềm ứng dụng; điều hành hoạt động tin học trong toàn Bưu điện tỉnh. Hướng dẫn, bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học cho CBCNV làm công tác quản lý và khai thác nghiệp vụ. Quản lý các thiết bị dự phòng, phương án dự phòng để đảm bảo kết nối mạng; xây dựng kế hoạch bổ sung trang thiết bị, phân phối các thiết bị vật tư. Tham gia lập và triển khai kế hoạch đầu tư hàng năm. Định kỳ cập nhật thông tin về mạng lưới, nguồn tài nguyên hệ thống thông tin. Định kỳ thực hiện việc sao lưu, chịu trách nhiệm an toàn số liệu của mạng lưới tại Bưu điện tỉnh.

- Nghiên cứu, đề xuất trình Lãnh đạo Bưu điện tỉnh kế hoạch củng cố, cải tạo nâng cấp, đổi mới trang thiết bị nhằm hiện đại mạng lưới Bưu chính, phương tiện vận chuyển, các công trình hạ tầng khai thác Bưu chính và phát triển các dịch vụ.

2.1.2.5. Chức năng nhiệm vụ các đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh

Bưu điện huyện là đơn vị sản xuất trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Bưu điện tỉnh; có con dấu theo tên gọi, được đăng ký kinh doanh, được mở tài khoản tại ngân hàng; do Giám đốc Bưu điện huyện phụ trách, có thể có Phó Giám đốc Bưu điện huyện giúp việc quản lý, điều hành; có Kế toán phụ trách công tác kế toán thông kê, tài chính; có bộ phận quản lý giúp việc chuyên môn, nghiệp vụ. Bưu điện huyện có các bộ phận sản xuất thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Nhiệm vụ của các Bưu điện huyện – Các Bưu cục trực thuộc Bưu điện tỉnh:

- Tổ chức quản lý, khai thác mạng lưới, kinh doanh các dịch vụ Bưu chính, PHBC; chuyển phát báo chí, bưu gửi đến người nhận trên địa bàn thành phố và huyện.

- Kinh doanh các dịch vụ viễn thông công cộng tại các điểm giao dịch. Thực hiện các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh viễn thông và tin học trên địa bàn huyện, thành phố.

- Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tổng công ty cho phép trên địa bàn huyện, thành phố.

- Quản lý nghiệp vụ, tổ chức kinh doanh tại các điểm BĐVHX, đại lý, Kiôt; Quản lý các đại lý bán lẻ báo chí.

- Kinh doanh vật tư, thiết bị Bưu chính, Viễn thông.

- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp uỷ Đảng, chính quyền địa phương và của cấp trên. Đảm bảo thông tin liên lạc phục vụ các cơ quan Đảng, Nhà nước, phục vụ quốc phòng, an ninh, ngoại giao, các yêu cầu thông tin liên lạc khẩn cấp, bảo đảm việc thực hiện các dịch vụ Bưu chính, PHBC cơ bản trên địa bàn quản lý.

- Các Bưu cục trực thuộc Bưu điện tỉnh là trung tâm đầu mối giao dịch với các Trung tâm khai thác vận chuyển, các Bưu điện tỉnh, thành phố khác để phối hợp trên dây chuyền sản xuất cung cấp các dịch vụ Bưu chính, Tài chính bưu chính, PHBC...

- Bưu điện huyện là đại diện Bưu điện tỉnh tại địa bàn huyện. Quản lý, khai thác, kinh doanh dịch vụ Bưu chính. Sử dụng có hiệu quả các nguồn lực được Bưu điện tỉnh giao. Chịu trách nhiệm trước Bưu điện tỉnh về kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị, trước khách hàng và pháp luật về chất lượng sản phẩm, dịch vụ do đơn vị mình cung cấp.

- Bưu điện huyện thực hiện đầy đủ các chế độ trả lương và các chế độ khác mà người lao động được hưởng theo “Quy chế tiền lương và thu nhập cho tập thể và cá nhân”, theo các quy định của nhà nước, của ngành và các hướng dẫn của Bưu điện tỉnh.

2.1.3. Một số đặc điểm của Bưu điện tỉnh Bắc Giang;

Bưu điện tỉnh Bắc Giang là đơn vị thành viên, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Bưu điện Việt Nam (VN POST), là một bộ phận cấu thành của mạng lưới Bưu chính công cộng, hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị thành viên khác trong cùng một dây chuyền công nghệ Bưu chính, chuyển phát liên hoàn, thống nhất cả nước, có mối liên hệ với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu của nhà nước do Tổng công ty giao.

Bưu điện Bắc Giang hoạt động trên địa bàn của một tỉnh trung du miền núi, gặp rất nhiều khó khăn trong việc tổ chức quản lý và khai thác mạng lưới kinh doanh BC - VT. Nhưng với sự cố gắng của Ban lãnh đạo trong tổ chức quản lý và việc khai thác các dịch vụ với nhiều hình thức như: Bưu phẩm, Bưu kiện, EMS, Phát hành báo chí...

2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Bắc Giang;

Tính đến 31/12/2020, tổng số lao động có hợp đồng lao động từ 1 năm trở lên tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang là 239 người. Do đặc điểm công việc của Ngành Bưu điện nên nam giới chiếm tỷ lệ cao (đến 81,17%), tỷ lệ lao động về công nghệ cũng chiếm đa số với 71,13%. Tỷ lệ lao động quản lý chiếm tỷ lệ hợp lý với 26,78%; lao động phụ trợ chiếm tỷ lệ nhỏ (bằng 2,09%).

Về trình độ chuyên môn: Trình độ Đại học, trên đại học là 77 người, cao đẳng 08 người, trung cấp 22 người còn lại trình độ sơ cấp là 132 người [Bảng 2.1].

Số lao động hợp đồng ngắn hạn gồm có 186 nhân viên Điểm BD-VHX và 217 nhân viên Bưu tá xã, phường.

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Diễn giải	Tổng số	Đại học và trên Đại học		Cao đẳng		Trung học		Công nhân	
		SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ
Tổng số lao động	239	77	32,22 %	8	3,35 %	22	9,21 %	132	55,22 %
Khối quản lý	64	51	79,69 %	3	4,69 %	8	12,50 %	2	3,13 %
Khối sản xuất	175	26	14,86 %	5	2,86 %	14	8 %	130	74,29 %

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính)

Hiện nay, tỷ trọng lao động quản lý chiếm 26,78%, Số lao động khối sản xuất là 73,22%. Tất cả số lao động đều đã được qua đào tạo. Tuy nhiên, với cơ cấu lao động có 14,86% lao động có trình độ đại học, Cao đẳng tại khối sản xuất như vậy gặp không ít khó khăn trong việc đáp ứng yêu cầu phát triển theo hướng hiện đại và đưa những dịch vụ Bưu chính có tính thương mại cao vào khai thác, cũng như quá trình hiện đại hoá, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh ngành Bưu chính. Đội ngũ cán bộ quản lý đa phần chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý do chỉ được đào tạo kiến thức chuyên môn nghiệp vụ nên thiếu năng lực về quản lý kinh tế, quản trị kinh doanh, ngoại ngữ, tin học,... thiếu tư duy nhạy bén, thích ứng với môi trường, làm ảnh hưởng đến tốc độ phát triển và khả năng kinh doanh.

Những năm gần đây, Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã chú trọng gắn kết giữa công tác đào tạo và thực tiễn. Hàng năm, Bưu điện tỉnh cử cán bộ công nhân viên đi học tại chức, từ xa, các khoá đào tạo ngắn hạn để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ theo chỉ tiêu đào tạo của ngành. Tuyển dụng thêm lao động có trình độ theo nhu cầu công việc...Những cố gắng đó đã phần nào giải quyết được sự thiếu hụt về lao động. Ngoài ra, Bưu điện tỉnh Bắc Giang cũng đã chú trọng tới việc sắp xếp lại lao động, kiện toàn mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh, có chính sách thu hút những trí thức trẻ có phẩm chất, trí tuệ, tài năng đồng thời sử dụng lực lượng lao

động nhân rồi trong xã hội vào các công việc đơn giản không đòi hỏi trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao như bưu tá thuê khoán, thuê phát xã, đại lý bưu điện...

2.1.5. Các lĩnh vực hoạt động của Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Sản phẩm dịch vụ Bưu điện tỉnh Bắc Giang đang cung cấp gồm có các sản phẩm sau:

Các dịch vụ Bưu chính công ích

- Dịch vụ bưu chính phổ cập: Thư thường đến 2kg, bưu thiếp.
- Phát hành báo chí công ích: Gồm 4 loại: Báo Nhân dân, báo Quân đội nhân dân, báo Bắc Giang, Tạp chí Cộng sản (được đưa vào phát hành báo công ích từ tháng 11 năm 2013).

Dịch vụ Bưu chính

- Dịch vụ Bưu chính hệ đặc biệt.
- Dịch vụ chuyển phát nhanh EMS.
- Dịch vụ Bưu phẩm thường, bưu phẩm bảo đảm, bưu kiện, phát hành báo chí, tem chơi...
- Dịch vụ Bưu chính ủy thác.
- Dịch vụ Cấp đổi Hộ chiếu/ CCCD.
- Dịch vụ chuyển phát Hồ sơ xét tuyển.
- Bưu phẩm không địa chỉ.
- Dịch vụ phát hàng thu tiền COD (là dịch vụ đặc biệt được xây dựng trên cơ sở kết hợp các dịch vụ Bưu chính chuyển phát và dịch vụ Thu hộ-chi hộ).
- Dịch vụ chuyển quà tặng.

Các dịch vụ này đang chịu sức ép cạnh tranh lớn bởi các dịch vụ chất lượng cao của ngành và của các doanh nghiệp chuyển phát khác trên địa bàn, các phương tiện vận tải đường bộ.

Dịch vụ hành chính công

- Chi trả lương hưu và trợ cấp bảo hiểm xã hội qua hệ thống Bưu điện; thu Bảo hiểm xã hội tự nguyện, Bảo hiểm y tế tự đóng.
- Dịch vụ chuyển phát Chứng minh nhân dân/ CCCD, Giấy phép lái xe.

Dịch vụ tài chính Bưu chính

- Dịch vụ Tiết kiệm Bưu điện.
- Dịch vụ cho vay tín dụng.
- Dịch vụ phát hành thẻ ATM.
- Dịch vụ Chuyển tiền.
- Dịch vụ Điện hoa.
- Bán vé máy bay.
- Dịch vụ Bảo hiểm nhân thọ Bưu chính.
- Dịch vụ đại lý Bảo hiểm Bưu điện (PTI).
- Dịch vụ Thu hộ-chi hộ.
- Dịch vụ Chuyển tiền Paypost (chuyển tiền qua hệ thống Thu hộ-chi hộ).

Dịch vụ viễn thông

- Nhận hợp đồng lắp đặt thuê bao điện thoại cố định, Gphone, Internet...
- Điện thoại công cộng tại các điểm giao dịch như: FAX, Điện thoại...
- Làm đại lý phân phối sim, thẻ trả trước, thiết bị viễn thông cho Vinaphone,

Mobiphone...

- Các dịch vụ phân phối thẻ, thanh toán hóa đơn qua sim Bông Sen.
- Truyền hình trả tiền AVG

Các dịch vụ khác

- Kinh doanh vận tải.
- Cho thuê văn phòng.
- Bán hàng hóa, sách, lịch...

Trong đó hầu hết các dịch vụ đã được quản lý, khai thác trên mạng tin học toàn quốc. Các dịch vụ được coi là thế mạnh, mang lại doanh thu cao và mang tính ổn định cho Bưu điện tỉnh là: Các dịch vụ bưu chính chuyển phát, bảo hiểm, TKBD, Chi trả BHXH. Ngoài ra nguồn doanh thu mang lại từ khâu phát sản phẩm cũng rất lớn.

Nhìn chung, các dịch vụ mà Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã và đang cung cấp khá đa dạng. Tuy nhiên, do đặc thù địa phương là tỉnh trung du miền núi, có ít Khu

công nghiệp, thu nhập của người dân thấp, nên nhu cầu và sản lượng của mỗi dịch vụ không cao. Đây là vấn đề khó khăn không chỉ của riêng Bưu điện tỉnh Bắc Giang mà còn là của đa số các đơn vị khác trong Tổng công ty Bưu điện Việt Nam. Điều này đòi hỏi Vnpost phải có chiến lược dài hạn để phát triển các dịch vụ.

2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang;

Mỗi cá nhân khác nhau thì sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người cho rằng yếu tố tiền lương, tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng cũng có người lại cho rằng cơ hội để họ khẳng định bản thân mới là quan trọng... Vì vậy, mà động lực lao động của mỗi cá nhân là khác nhau. Bưu điện tỉnh Bắc Giang hàng năm đều tiến hành xác định nhu cầu của người lao động. Thông thường, vào tháng 10 hàng năm, Bưu điện tỉnh Bắc Giang yêu cầu mỗi người lao động làm báo cáo về công việc trong năm đó, đồng thời người lao động sẽ đưa ra những mong muốn cũng như nhu cầu của mình trong các năm sắp tới. Tuy nhiên, do đội ngũ lao động trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang tương đối đông, hơn nữa những nhu cầu của người lao động ghi trong bản báo cáo cuối năm chỉ mang tính chất chung chung, nên Bưu điện tỉnh Bắc Giang cũng chưa có sự thống kê, tổng hợp tìm hiểu kỹ về nhu cầu của người lao động và cũng chưa thực sự quan tâm đến vấn đề này. Trong quá trình thực hiện đề tài, tác giả tiến hành khảo sát nhu cầu của cá nhân người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.2.

Bảng 2.2. Kết quả khảo sát về mức độ quan trọng của một số nhu cầu lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Rất không quan trọng	Không quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
-----	----------	----------------------	------------------	-------------	------------	----------------

1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	0	0	0	28,9	71,8
2	Được đối xử công bằng	0	0	11,5	21,2	67,3
3	Công việc ổn định	0	0	3,4	52,7	43,9
4	Có cơ hội thăng tiến	0	0	0	49,4	50,6
5	Môi trường làm việc tốt	0	0	1,3	57,4	41,3
6	Quan hệ tập thể tốt	0	0	5,6	70,2	24,2
7	Đào tạo nâng cao khả năng	0	2,1	14,5	68,8	14,6
8	Được tự chủ trong công việc	0	0	0	55,2	44,8
9	Công việc phù hợp với khả năng	0	0	6,7	44,5	48,8

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua bảng khảo sát có thể thấy các đối tượng đánh giá các nhu cầu đều được cho là quan trọng hoặc rất quan trọng, không có đối tượng nào đánh giá rất không quan trọng hay không quan trọng cả. Những người lao động ở những vị trí công việc khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau. Ví dụ như đội ngũ lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang thì điều đầu tiên họ cần là sự chủ động trong công việc, được tự làm, tự quyết. Đối với lao động gián tiếp thì họ lại chú trọng sự thăng tiến trong công việc trong khi đội ngũ lao động trực tiếp lại coi trọng thu nhập và chế độ đãi ngộ hơn cả. Để có thể thỏa mãn các nhu cầu của mình, người lao động phải đặt ra những mục tiêu trong ngắn hạn, trung hạn, 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. Vì vậy mà ban lãnh đạo và các cấp quản lý cần lưu ý các chính sách cụ thể, thực tế nhằm đáp ứng nhu cầu của người lao động, góp phần cải thiện động lực lao động cho nhân viên từ đó đạt hiệu quả làm việc cao hơn. Tuy nhiên thực tế kỳ vọng này của người lao động chưa đạt được.

2.2.2. Các hoạt động trong công tác tạo động lực làm việc bằng kích thích tài chính;

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua tiền lương

Tiền lương là một công cụ quan trọng. Nó không chỉ là phương tiện để NLĐ có khả năng duy trì cuộc sống mà còn là sự công nhận của tổ chức về những đóng góp của NLĐ. Việc trả công cho NLĐ dựa trên nguyên tắc phân phối theo lao động; gắn với chức danh công việc, năng suất, chất lượng, hiệu quả của công việc và kết quả sản xuất kinh doanh của Ban. Bưu điện tỉnh Bắc Giang có 2 hình thức phân phối tiền lương đó là phân phối tiền lương cho tập thể và cho cá nhân

a. Phân phối tiền lương cho tập thể

➤ Căn cứ phân phối tiền lương cho tập thể

Nhiệm vụ kế hoạch được giao (tỷ trọng doanh thu, sản lượng, khối lượng công việc quản lý hoặc phục vụ...đạt được)

- Lao động được phân phối tiền lương
- Hệ số mức độ phức tạp công việc:

Căn cứ vào mức độ phức tạp công việc, tầm quan trọng của công việc và yêu cầu kỹ năng, chất lượng lao động thực hiện công việc để xác định hệ số phức tạp của từng công việc; Ưu tiên xếp hệ số phức tạp công việc thỏa đáng cho những công việc đòi hỏi lao động có trình độ cao và những công việc có tiếp xúc với khách hàng, trực tiếp tạo ra doanh thu cho đơn vị.

Bảng 2.3. Hệ số phức tạp công việc theo phương pháp cho điểm 4 yếu tố

NHÓM YẾU TỐ	ĐIỂM
Yếu tố về kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ	0÷25 điểm
Mức độ phức tạp chuyên môn nghiệp vụ	0÷ 40 điểm
Yếu tố về trách nhiệm, tầm quan trọng	0÷25 điểm
Yếu tố điều kiện lao động	0÷ 10 điểm

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Bưu điện tỉnh Bắc Giang)

Mỗi chức danh (nhóm chức danh) được xây dựng có số bậc nhất định tùy thuộc vào độ chênh lệch về hệ số phức tạp công việc giữa bậc thấp nhất và bậc cao nhất của chức danh đó.

- + Đối với Trưởng, Phó phòng: Từ $2 \div 3$ mức lương
- + Đối với lao động chuyên môn nghiệp vụ: Từ $7 \div 10$ mức lương
- + Đối với lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh, thừa hành phục vụ: Từ $3 \div 5$ mức lương

Mỗi người lao động được bổ nhiệm vị trí công việc phù hợp với năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm, mức độ phức tạp (khả năng đảm nhận công việc), được xếp vào bậc phù hợp trong một ngạch.

Bảng 2.4. Khung hệ số phức tạp công việc của một số chức danh (Nhóm chức danh) tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

TT	Nhóm công việc	Khung hệ số phức tạp công việc
1	Trưởng phòng chức năng và tương đương	$5,00 \div 8,00$
2	Phó trưởng phòng chức năng và tương đương	$4,00 \div 7,00$
3	Chuyên viên, kỹ sư	$2,50 \div 5,00$
4	Cán bộ, Kỹ thuật viên, Y tế cơ quan	$2,00 \div 4,00$
5	Thủ quỹ, thủ kho	$1,50 \div 2,80$
6	Giám sát chất lượng/Kiểm soát viên	$2,00 \div 3,50$
7	Nhân viên kinh doanh, Tiếp thị & CSKH	$2,00 \div 4,50$
8	Giao dịch viên, Công nhân khai thác, Công nhân khai thác PHBC, Nhân viên thu cước	$2,00 \div 3,50$
9	Lái xe bưu chính, Công nhân vận chuyển bưu chính	$2,00 \div 4,50$
10	Nhân viên văn thư, Bảo vệ, Hành chính, Lái xe cơ quan, nhân viên phục vụ	$1,00 \div 2,00$

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Bưu điện tỉnh Bắc Giang)

- Hệ số điều chỉnh tiền lương tập thể dựa trên các yếu tố:
 - + Năng suất lao động

- + Quy mô, khối lượng, mức độ phức tạp của nhiệm vụ được giao
- + Đặc thù vùng miền, mức độ khó khăn, thuận lợi của từng tập thể.

➤ **Xác định quỹ tiền lương thực hiện để phân phối cho Tập thể**

- Quỹ tiền lương thực hiện Văn phòng BDT

QTL thực hiện của Văn phòng BDT được xác định trên cơ sở QTL kế hoạch của khối văn phòng và tỷ lệ giữa tổng QTL thực hiện so với tổng QTL kế hoạch của các đơn vị trực thuộc.

$$V_{vpth} = V_{vpkh} \times (\sum V_{kdth} / \sum V_{kdkh}) \pm V_{cltc}$$

Trong đó:

V_{vpth} : QTL thực hiện của khối văn phòng.

V_{kdth} : QTL theo kết quả kinh doanh thực hiện của toàn đơn vị, bằng tổng QTL các dịch vụ. QTL các dịch vụ được xác định theo DTTL thực hiện của từng dịch vụ nhân ĐGTL tương ứng TCT giao.

V_{kdkh} : QTL theo kết quả kinh doanh kế hoạch của toàn BDT, bằng tổng QTL các dịch vụ. QTL các dịch vụ được xác định theo DTTL kế hoạch của từng dịch vụ X ĐGTL tương ứng TCT giao.

V_{cltc} : Quỹ tiền lương thưởng phạt CLTC.

CLTC để xác định thưởng phạt là CLTC của các khoản thu, chi tập trung tại BDT.

- Trường hợp $CLTC_{th} < CLTC_{kh}$: Giảm trừ QTL_{vpth} tương ứng với V_{cltc} đảm bảo mức $TLBQ_{vpth}$ tối thiểu bằng mức $TLBQ$ theo HĐLĐ (mức lương làm căn cứ đóng bảo hiểm bắt buộc).

- Trường hợp $CLTC_{th} > CLTC_{kh}$: Thưởng tăng thêm QTL, Phần QTL tăng thêm được xác định trên cơ sở số lao động thực tế sử dụng bình quân và mức tăng thêm so với $TLBQ_{vpkh}$ (tối đa bằng 1,5 lần $TLBQ_{vpkh}$).

- Việc xác định tỷ lệ thưởng phạt vào quỹ tiền lương khi đơn vị hoàn thành/ không hoàn thành chỉ tiêu CLTC được BDT quy định cụ thể theo cơ chế kế hoạch hàng năm.

- Quỹ tiền lương thực hiện lao động bán hàng BCCP chủ động

QTL thực hiện của lao động bán hàng chủ động được tính theo mức tiền lương bình quân thực hiện và lao động thực tế sử dụng bình quân.

$$V_{bhdth} = TLBQ_{bhdth} \times LD_{bhdth} \times 12$$

Trong đó:

- $TLBQ_{bhdth}$: Mức TLBQ thực hiện của nhóm bán hàng chủ động;
- LD_{bhdth} : Số lượng lao động thực tế sử dụng bình quân của lực lượng bán hàng chủ động;
- 12: Là số tháng làm việc trong năm.

- QTL thực hiện của lao động quản lý đơn vị trực thuộc

QTL của lao động quản lý các đơn vị trực thuộc thực hiện xác định trên cơ sở số lao động thực tế sử dụng bình quân và mức tiền lương bình quân thực hiện.

$$V_{qlth} = \sum (TLBQ_{qlthj} \times LD_{qlthj} \times 12) \pm V_{cltc2}$$

Trong đó:

$TLBQ_{qlthj}$ Mức TLBQ thực hiện của chức danh quản lý j được xác định theo mức tiền lương kế hoạch và hệ số KPI cả năm của cá nhân.

LD_{qlthj} Lao động thực tế sử dụng bình quân của chức danh j;

12: Số tháng trong năm.

V_{cltc2} : QTL thưởng phạt theo CLTC thực hiện của đơn vị trực thuộc.

CLTC để xác định thưởng phạt là CLTC các khoản thu, chi đơn vị trực thuộc được phân bổ và trực tiếp chi.

▪ Trường hợp $CLTC_{th} < CLTC_{kh}$: Giảm trừ $QTL_{qlth i}$ tương ứng với V_{cltcj} đảm bảo mức $TLBQ_{qlth i}$ tối thiểu bằng mức TLBQ theo HĐLĐ (mức lương làm căn cứ đóng bảo hiểm bắt buộc).

▪ Trường hợp $CLTC_{th} > CLTC_{kh}$: Thưởng tăng thêm QTL, phần QTL tăng thêm được xác định trên cơ sở số lao động thực tế sử dụng bình quân và mức tăng thêm so với $TLBQ_{qlkh i}$ (tối đa bằng 2 lần $TLBQ_{qlkh i}$).

- Quỹ tiền lương thực hiện của lao động sản xuất các đơn vị trực thuộc (V_{dvttth})

$$V_{dvttth} = V_{sxth} - V_{dckh}$$

QTL thực hiện của lao động SX ($V_{tsx\ th}$)

$$V_{sx\ th} = V_{kd\ th} + V_{sl\ th}$$

Trong đó:

$V_{kd\ th}$: QTL kinh doanh thực hiện xác định trên cơ sở doanh thu tính lương và ĐGTL dịch vụ tương ứng.

$$V_{kd\ th} = V_{th\ BCCP} + V_{th\ TCBC} + V_{th\ PPTT}$$

Trong đó:

- $V_{th\ BCCP}$: QTL kế hoạch của dịch vụ BCCP được xác định trên cơ sở DTTL thực hiện và ĐGTL BCCP nhóm tương ứng;

- $V_{th\ TCBC}$: QTL kế hoạch của dịch vụ TCBC được xác định trên cơ sở DTTL thực hiện và ĐGTL các dịch vụ TCBC;

- $V_{th\ PPTT}$: QTL kế hoạch của dịch vụ PPTT được xác định trên cơ sở DTTL thực hiện và ĐGTL các dịch vụ PPTT.

QTL theo sản lượng thực hiện (V_{slth})

$$V_{slth} = V_{kt\ th} + V_{phát\ th} + V_{cl}$$

Trong đó:

- $V_{kt\ th}$: QTL khai thác thực hiện xác định theo sản lượng khai thác thực hiện và ĐGTL theo dịch vụ tương ứng;

- $V_{phát\ th}$: QTL phát thực hiện xác định theo sản lượng phát thực hiện và ĐGTL phát theo dịch vụ tương ứng;

- V_{cl} : QTL thưởng / phạt theo tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu chất lượng;

b. Phân phối tiền lương cho cá nhân

➤ ***Căn cứ phân phối tiền lương cho cá nhân***

- Doanh thu, sản lượng thực hiện hoặc số lương, khối lượng công việc hoàn thành gắn với việc đánh giá thực hiện công việc theo các chỉ tiêu KPI của cá nhân:

- Hệ số mức độ phức tạp của công việc
- Trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực cá nhân
- Đơn giá tiền lương của bộ phận
- Quỹ tiền lương của bộ phận

- Tổng số lao động của bộ phận
- Mức tiền lương tối thiểu vùng theo quy định nhà nước

Bảng 2.5. Tiền lương thưởng, phụ cấp lao động cho Bưu điện tỉnh Bắc Giang giai đoạn 2018-2020

Đơn vị: 1000 VNĐ

Lương và phụ cấp		2018	2019	2020
Lương cơ bản	Bậc 1	4.050	4.500	4.900
	Bậc 2	4.200	4.600	5.000
	Bậc 3	4.300	4.700	5.200
	Bậc 4	4.400	4.900	5.400
	Bậc 5	4.500	5.000	5.500
	Bậc 6	4.580	5.100	5.600
	Bậc 7	4.660	5.100	5.600
Phụ cấp sau học nghề		300	300	400
Phụ cấp đời sống		400	400	500
Thưởng chuyên cần		300	300	300
Mức tăng lương cơ bản		11,7%	10,40%	9,60%

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính Bưu điện tỉnh Bắc Giang)

Qua bảng số liệu ta thấy mức lương cơ bản trong giai đoạn vừa qua đều tăng mạnh qua các năm. Mức lương tăng hàng năm khoảng 425.000VNĐ tương ứng với khoảng 10%. Đây là một mức tăng tương đối cao, có lợi cho người lao động đồng thời giữ vững lợi thế của Đơn vị đối với tổ chức doanh nghiệp cùng ngành.

Bảng 2.6. Tiền lương/thu nhập bình quân của người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

(Đơn vị tính: Đồng)

Năm	2018	2019	2020
Tiền lương bình quân	5.750.000	6.350.000	6.550.000
Thu nhập bình quân	6.400.000	7.300.000	7.790.000

(Nguồn: Phòng Tài chính-kế toán)

Từ bảng số liệu trên cho ta thấy, tiền lương và thu nhập của người lao động ở Bưu điện tỉnh Bắc Giang tương đối cao so với mặt bằng trên thị trường hiện nay.

Như vậy, về cơ bản đã giúp cho người lao động yên tâm làm việc, ổn định cuộc sống.

➤ **Xác định quỹ tiền lương thực hiện để phân phối cho cá nhân**

- *Tiền lương phân phối cho cá nhân người lao động được xác định như sau:*

$$L_{cn} = L_{cdo} + L_{hq} + L_{pbokhac}$$

Trong đó:

L_{cn} : tiền lương cho cá nhân người lao động.

L_{cdo} : Tiền lương theo chế độ, là các khoản tiền lương chi trả cho những ngày người lao động nghỉ được hưởng lương theo qui định của pháp luật lao động (như nghỉ lễ, Tết, phép năm ...), tiền lương chế độ cho lao động nữ, chi trả tiền lương cho những ngày người lao động được cử đi đào tạo dài hạn theo quy định tại quy chế đào tạo của đơn vị. Phần tiền lương này được phân phối từ nguồn quỹ trích tập trung theo quy định.

L_{hq} : Tiền lương hiệu quả, được xác định theo kết quả thực hiện công việc của từng người lao động.

$L_{pbokhac}$: Tiền lương được phân bổ khác, là các khoản tiền lương phân phối cho người lao động từ nguồn tiền lương tập trung của BDT hoặc nguồn tiền lương được phân phối chung của tập thể trực thuộc đơn vị (nếu có).

Tiền lương phân phối cho người lao động đảm bảo mức thấp nhất theo tiền lương HĐLĐ (mức tiền lương làm căn cứ đóng nộp Bảo hiểm bắt buộc).

- Chi trả tiền lương cho cá nhân khối văn phòng đơn vị

$$L_{hq\ k} (H_{ptk} \times \text{ĐGTL}_{vp} \times H_{KPIK}) \times (NC_k/NC_c) \times (V_{kdt\ h\ dv} / V_{kdk\ h\ dv\ t})$$

Trong đó:

$L_{hq\ k}$: Tiền lương hiệu quả của cá nhân k.

H_{ptk} : Hệ số MĐPT cv của cá nhân k.

ĐGTL_{vp} : Đơn giá tiền lương tương ứng với hệ số mức độ phức tạp công việc là 1,0. ĐGTL do Giám đốc đơn vị quyết định từng năm và dùng để xác định tiền lương chi trả hàng tháng trong năm.

H_{KPIk} : Hệ số hoàn thành công việc của cá nhân k

NC_k : Ngày công làm việc thực tế của cá nhân k.

NC_c : Ngày công chuẩn của tháng theo quy định (không kể ngày nghỉ hàng tuần).

V_{kdth} đv :QTL kinh doanh thực hiện tháng của BĐT.

$V_{kdkhtdv}$: QTL kinh doanh kế hoạch phân kỳ của BĐT.

- *Chi trả tiền lương cho nhân viên kinh doanh/ bán hàng chủ động*

$$L_{hq\ bhcđ\ n} = L_{cđ\ n} + L_{dt\ khhh\ n} + L_{dt\ khm\ n}$$

Trong đó:

$L_{cđn}$: Tiền lương cố định.

$$L_{cđ\ n} = (L_{cđ\ KH} \times H_{KPIIn}) \times (NC_n / NC_c)$$

$L_{cđ\ KH}$: Mức tiền lương cố định kế hoạch, được xác định theo mức doanh thu kế hoạch được giao.

H_{KPIIn} : Hệ số hoàn thành công việc của cá nhân n

NC_n : Ngày công làm việc thực tế của cá nhân n.

NC_c : Ngày công chuẩn của tháng theo quy định (không kể ngày nghỉ hàng tuần).

$L_{dt\ khhh\ n}$: Tiền lương theo mức độ hoàn thành doanh thu của khách hàng hiện hữu của cá nhân n:

$$L_{dt\ khhh\ n} = L_{quy\ định\ khhh} \times \% \text{ hoàn thành kế hoạch}$$

Trong đó:

- $L_{quy\ định\ khhh}$: Mức lương theo doanh thu khách hàng hiện hữu được quy định hàng năm;
- % hoàn thành kế hoạch: Tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch doanh thu từ khách hàng hiện hữu.

$L_{dt\ khm\ n}$: Tiền lương theo doanh thu của khách hàng mới của cá nhân n

$$L_{dt\ khm\ n} = L_{quy\ định\ khm} \times \% \text{ hoàn thành kế hoạch}$$

Trong đó:

- $L_{quy\ định\ khm}$: Mức lương theo doanh thu khách hàng mới được quy định hàng năm;

- % hoàn thành kế hoạch: Tỷ lệ % hoàn thành kế hoạch doanh thu từ khách hàng mới.

- *Chi trả tiền lương cho quản lý đơn vị trực thuộc*

$$L_{hqj} = (TLBQ_{kh\ cdi} \times H_{KPIj}) \times (NC_j/NC_c) \times (V_{đvtt\ th\ j} / V_{đvtt\ kh\ j})$$

Trong đó:

L_{hqj} : Tiền lương hiệu quả của cá nhân j.

$TLBQ_{kh\ cdi}$: Tiền lương bình quân kế hoạch của chức danh i.

H_{KPIj} : Hệ số KPI của cá nhân j

NC_j : Ngày công làm việc thực tế của cá nhân j.

NC_c : Ngày công chuẩn của tháng theo quy định (không kể ngày nghỉ hàng tuần).

$V_{đvttthp}$: QTL thực hiện tháng của đơn vị trực thuộc mà cá nhân j quản lý.

$V_{đvttkh}$: QTL kế hoạch bình quân tháng của đơn vị trực thuộc mà cá nhân j quản lý.

- *Chi trả tiền lương cho lao động sản xuất tại đơn vị trực thuộc (không gồm lực lượng bán hàng chủ động):*

- Hàng tháng trên cơ sở kết quả thực hiện DTTL, sản lượng, chất lượng công tác của tập thể để tính quỹ lương thực hiện tương ứng của tập thể theo QCPPTL của đơn vị.

- Trên cơ sở QTL thực hiện tiền lương phân phối cho cá nhân người lao động như sau:

$$L_{hqj} = \frac{V_{thBĐHi}}{\sum (H_{ptj} \times NC \times H_{KPI})_i} \times (H_{ptj} \times NC \times H_{KPI})_j$$

Trong đó:

- L_{hqj} : Lương hiệu quả của cá nhân j.
- $V_{thBĐHi}$: QTL thực hiện của tập thể i.
- H_{ptj} : Hệ số MĐPT công việc của cá nhân j.
- NC_j : Ngày công của cá nhân j.

- H_{Kpij} : Hệ số hoàn thành kế hoạch của cá nhân j.
- n: Số lao động của tập thể.
- *Chi trả tiền lương cho lao động tại TTKTVC, lao động phát*
 - Lao động hưởng lương theo sản lượng khai thác

$$L_{hqj} = \frac{V_{thTTKTVC}}{\sum (H_{ptj} \times NC \times H_{KPi})} \times (H_{pt} \times NC \times H_{KPi})_j$$

Trong đó:

- L_{hqj} : Lương hiệu quả của cá nhân j.
- $V_{thTTKTVC}$: QTL thực hiện của TTKTVC.
- H_{ptj} : Hệ số MĐPT công việc của cá nhân j.
- NC_j : Ngày công của cá nhân j.
- H_{KPIJ} : Hệ số hoàn thành kế hoạch của cá nhân j
- n: Số lao động của tập thể.
- Lao động hưởng lương theo sản lượng phát.

$$L_{phát} = SL_{phát} \times ĐG_{phát}$$

Trong đó:

- $SL_{phát}$: Sản lượng phát bưu gửi
- $ĐG_{phát}$: Đơn giá phát bưu gửi tương ứng được quy định hàng năm.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

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

- Tổng tiền thưởng của Bưu điện tỉnh Bắc Giang bao gồm những nguồn sau:
 - + Tiền thưởng được trích từ quỹ tiền lương của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.
 - + Tiền thưởng từ quỹ khen thưởng: trích từ lợi nhuận của Bưu điện tỉnh Bắc Giang (chiếm 9% lợi nhuận của Bưu điện tỉnh Bắc Giang).
 - + Từ các nguồn khác.

Hiện nay Bưu điện tỉnh Bắc Giang đang áp dụng 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Tiền thưởng này xét theo kết quả làm việc của người lao động và dựa vào tiền lương của họ để đưa ra mức thưởng. Thông thường tùy vào kết quả công việc mà người lao động 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang, Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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 quy định như sau:

- Cá nhân lao động tiên tiến, xuất sắc: Từ 500.000-1.000.000đ/người
- Tập thể lao động tiên tiến, xuất sắc: Từ 1.000.000-1.500.000đ/tập thể

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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang...Ban lãnh đạo phát động thi đua đến toàn thể người lao động trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc trong đợt thi đua được Bưu điện tỉnh Bắc Giang quyết định khen thưởng.

Thưởng nhân dịp lễ tết, đại hội...: Tùy theo tình hình tài chính, hàng năm, Bưu điện tỉnh Bắc Giang quy định mức thưởng cho người lao động vào các dịp lễ tết. Năm 2020 vừa qua, Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã thưởng cho người lao động như sau:

- Thưởng Quý, năm: Tùy theo lợi nhuận của từng giai đoạn trong năm mà Bưu điện tỉnh sẽ quyết định mức thưởng cho tập thể, cá nhân. Mức thưởng này tỷ lệ thuận với mức lương của tập thể, cá nhân và sự cống hiến của tập thể, cá nhân. Mức thưởng có thể từ 5000.000 đ – 30.000.000đ (hoặc cao hơn) / người / năm.

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

Căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, Giám đốc và ban lãnh đạo quyết định mức tiền thưởng cụ thể từng đối tượng, từng loại hình thưởng. Với việc sử dụng đa dạng các hình thức thưởng với nhiều mức thưởng khác nhau. Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã tạo được tâm lý thoải mái cho người lao động, thấy được sự quan tâm của lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang đối với không chỉ riêng bản thân người lao động mà còn quan tâm đến gia đình mình cho nên người lao động rất tích cực, cố gắng làm việc và gắn bó với Bưu điện tỉnh Bắc Giang hơn.

2.2.2.3. Tạo động lực thông qua phúc lợi, phụ cấp:

Phụ cấp chức vụ lãnh đạo: Áp dụng đối với lao động được bổ nhiệm chức danh lãnh đạo. Nếu một người giữ nhiều chức danh lãnh đạo khác nhau chỉ được hưởng mức phụ cấp cao nhất. Trong đó, hệ số cao nhất là 0,9 và thấp nhất là 0,2.

Bảo hiểm xã hội và y tế, được thực hiện đầy đủ với tất cả lao động Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Hàng tháng, trích 18% tổng quỹ lương và 8% tiền lương của lao động đóng bảo hiểm xã hội; trích 1,5% tiền lương lao động và Bưu điện tỉnh Bắc Giang chi 3% tổng quỹ lương cho BHYT; trích 1% tiền lương lao động và Bưu điện tỉnh Bắc Giang chi 1% tổng quỹ lương cho Bảo hiểm thất nghiệp.

Nghỉ lễ: tất cả lao động trong Đơn vị đều được nghỉ hưởng nguyên lương trong những ngày lễ. Nếu ngày nghỉ trùng vào thứ bảy, chủ nhật, lao động sẽ được nghỉ bù vào ngày tiếp theo.

Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã đưa ra nhiều chương trình phúc lợi và dịch vụ nhằm động viên, khuyến khích người lao động làm việc và thể hiện sự quan tâm của

Buru điện tỉnh Bắc Giang đến người lao động của mình. Buru điện tỉnh Bắc Giang đã áp dụng nhiều hình thức đa dạng như: Buru điện tỉnh Bắc Giang đã mua Bảo hiểm thân thể cho 100% người lao động và tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động vào đầu năm, với 100% kinh phí và mục đích bảo vệ và chăm sóc sức khỏe cũng như kiểm tra, phát hiện bệnh nghề nghiệp cho người lao động của mình

Hàng năm, Buru điện tỉnh Bắc Giang đều tổ chức cho người lao động đi tham quan nghỉ mát, đi du lịch trong nước với mức tổng kinh phí theo năm là 5.000.000đ-7.000.000đ/người, với mục đích nhằm tạo điều kiện cho người lao động nghỉ ngơi, vui chơi và thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên trong Buru điện tỉnh Bắc Giang.

Ngoài ra, Buru điện tỉnh Bắc Giang còn hỗ trợ tiền điện thoại cho người lao động theo các vị trí làm việc.

Bảng 2.7. Phụ cấp điện thoại, xăng xe theo các vị trí công việc tại Buru điện tỉnh Bắc Giang

Đơn vị: VNĐ

TT	Vị trí chức danh	Phụ cấp tiền điện thoại và xăng xe
1	Giám đốc Buru điện tỉnh Bắc Giang	300.000
2	Phó Giám đốc Buru điện tỉnh Bắc Giang	300.000
3	Lãnh đạo các trung tâm trực thuộc Buru điện tỉnh Bắc Giang	250.000
4	lãnh đạo các phòng nghiệp vụ	200.000
5	Nhân viên khối gián tiếp	150.000
6	Hợp đồng thử việc	100.000
7	Lao động nghiệp vụ	100.000

(Nguồn: Phòng Tài chính-kế toán)

Các hoạt động nêu trên có ý nghĩa rất lớn đến việc tạo động lực cho người lao động, nó không những góp phần nâng cao thu nhập cho người lao động một cách gián tiếp mà còn tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động yên tâm làm việc, làm cho người lao động thấy thỏa mãn và tích cực hăng say với công việc hơn. Đây cũng chính là những hoạt động thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang đối với người lao động.

2.2.3. Các hoạt động trong công tác tạo động lực làm việc bằng kích thích phi tài chính;

2.2.3.1. Tạo việc làm ổn định cho người lao động

Khi người lao động được nhận vào làm việc tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang thường được ký hợp đồng dài hạn sau thời gian thử việc nhằm thu hút và giữ chân người lao động. Một hợp đồng dài hạn tạo được tâm lý an tâm cho người lao động trong quá trình làm việc, họ cảm thấy được đảm bảo lâu dài về việc làm. Nhưng chính vì hợp đồng dài hạn mà một số người lao động có tâm lý “chắc ăn”, không tích cực, nỗ lực vì công việc. Nhiều lao động đã rất lao tâm khổ tứ vì khi có được một công việc ổn định, người lao động sẽ thỏa mái và an tâm làm việc.

2.2.3.2. Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng, kiến thức cho người lao động

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng, kiến thức cho người lao động 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 người lao động. Ngay từ những thời kỳ đầu ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang luôn quan tâm, chú trọng và thực hiện tốt công tác này. Hiện nay, để đáp ứng nhu cầu phát triển và mở rộng quy mô hoạt động, Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã chuyển hoạt động đa ngành, đa nghề, quản lý và điều hành nhiều loại sản phẩm. Do đó, Bưu điện tỉnh Bắc Giang rất chú trọng xây dựng đội ngũ cán bộ chuyên môn, kỹ thuật giỏi bằng cách tạo điều kiện cho người lao động đi học nhằm nâng cao kinh nghiệm.

Đối tượng được đào tạo đầu tiên là những nhân viên mới vào làm tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang, đặc biệt là những sinh viên mới ra trường chưa có kinh nghiệm làm việc. Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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, Bưu điện tỉnh Bắc Giang còn áp dụng phương pháp đào tạo ngoài công việc. Bưu điện tỉnh Bắc Giang mở các lớp tập huấn chuyên môn, phổ biến các chính sách mới...rồi mời những chuyên gia uy tín về chia sẻ. Sau đó chính các nhân viên đó sẽ huấn luyện, giảng dạy cho các nhân viên, các công nhân trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Về chi phí đào tạo, đối với các lớp tập huấn và các lớp nghiệp vụ ngắn hạn, thường thì Bưu điện tỉnh Bắc Giang hỗ trợ 100% kinh phí. Ngoài ra, người lao động còn được tạo điều kiện thuận lợi để tham gia các lớp học đầy đủ, Bưu điện tỉnh Bắc Giang bố trí thời gian làm việc linh hoạt cho người lao động thuận tiện cho việc học tập. Theo số liệu của phòng tổ chức nhân sự thì chi phí đào tạo của Bưu điện tỉnh Bắc Giang thông thường mỗi năm là khoảng 35-50 triệu đồng và tăng lên theo các năm. Từ đó, có thể khẳng định sự quan tâm và tạo mọi điều kiện để người lao động 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, người lao động làm việc tích cực, sáng tạo và hiệu quả, chất lượng cao hơn.

2.2.3.3. Môi trường và điều kiện làm việc

Bưu điện tỉnh Bắc Giang luôn quan tâm xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đoàn kết và coi đó như điều kiện cần thiết cho người lao động làm việc. Mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong đơn vị luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gần gũi và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe đề gạn gửi hơn với nhân viên và giúp đỡ nhân viên của mình trong khả năng có thể; các nhân viên cấp dưới luôn tin tưởng với sự dẫn dắt của cấp trên.

Điều kiện làm việc có thuận lợi hay không luôn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động. Một trong những yếu tố để tạo động lực lao động chính là môi trường làm việc thuận lợi cho cán bộ nhân viên tại Đơn vị. Về điều kiện làm việc, Bưu điện tỉnh Bắc Giang rất chú trọng môi trường làm việc thông thoáng, nên công tác vệ sinh nơi làm việc được tiến hành thường xuyên hàng ngày để đảm bảo vệ sinh, an toàn cho người lao động. Mỗi phòng được bố trí riêng một tầng; mỗi cá nhân được bố trí thành một bàn làm việc riêng biệt, trên đó, các nhân viên có thể tự trang trí chỗ ngồi của mình sao cho thoải mái nhất. Thêm vào đó, các phòng đều có điều hòa, trang bị máy tính bàn hoặc laptop để tiện làm việc, phòng họp có máy chiếu, micro, hệ thống loa...

Chấp hành mệnh lệnh sản xuất kinh doanh đối với người lao động trong toàn Bưu điện tỉnh Bắc Giang được quy định như sau:

- Người lao động trong toàn Bưu điện tỉnh Bắc Giang có trách nhiệm hoàn thành khối lượng công việc sản xuất, quản lý theo định mức, định biên lao động.
- Tùy từng vị trí công tác người lao động phải nghiêm chỉnh chấp hành quy trình công nghệ trong dây chuyền sản xuất.
- Cấp dưới phục tùng cấp trên, cán bộ công nhân viên trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang phải nghiêm chỉnh chấp hành sự phân công lao động theo chức danh và những nội dung công việc đã được ghi trong hợp đồng lao động.

Cán bộ công nhân viên trong toàn Bưu điện tỉnh Bắc Giang phải nghiêm chỉnh chấp hành các quy định về giữ gìn trật tự nơi làm việc cụ thể là:

- Phải có thái độ làm việc văn minh, lịch sự với nhân dân và đồng nghiệp.
- Không được đùa nghịch, gây gổ, lớn tiếng làm mất trật tự nơi làm việc hoặc xúc phạm danh dự người khác. Nơi làm việc phải sắp xếp gọn gàng, ngăn nắp, khoa học, sạch sẽ.
- Cán bộ công nhân viên đến làm việc phải đeo thẻ, có dán ảnh, mặc đồng phục trang bị theo chức danh quy định. Người nhà hoặc người thân, khách đến cơ quan không được trực tiếp vào phòng máy, phải xuất trình giấy tờ với Bảo vệ và được hướng dẫn đi lại, quan hệ làm việc đúng quy định.

- Không được uống rượu, bia hoặc chất kích thích tương tự trong giờ làm việc và không đến nơi làm việc khi say rượu, không gây mất trật tự, mất đoàn kết, chửi cò bạc và vi phạm các tệ nạn xã hội.

- Không được nói chuyện riêng, không được làm việc riêng trong giờ làm việc. Đặc biệt là không được dùng các phương tiện thông tin để nói chuyện riêng làm ảnh hưởng đến việc lưu thoát khỏi lượng thông tin.

- Không được đến nơi làm việc của bộ phận khác khi không có nhu cầu công tác trong giờ làm việc.

- Không được tự ý bỏ vị trí công tác khi không có lệnh của người có thẩm quyền hoặc làm việc khác khi chưa được sự phân công.

An toàn vệ sinh lao động: Giám đốc Bưu điện tỉnh Bắc Giang có trách nhiệm trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ lao động, bảo đảm an toàn lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động theo quy định của Nhà nước. Người lao động phải sử dụng và bảo quản các phương tiện bảo vệ cá nhân, các thiết bị an toàn, vệ sinh nơi làm việc. Nếu làm mất hay hư hỏng thì phải bồi thường theo quy định hiện hành.

Tất cả mọi địa điểm sản xuất có tiếp xúc với máy móc, công cụ lao động đều phải đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh lao động.

Mỗi loại máy móc thiết bị, vật tư và nơi làm việc đều phải có nội quy an toàn lao động, mọi người đều phải có trách nhiệm giữ gìn, bảo quản những nơi chứa đựng chất dễ cháy nổ, phải có biển báo thích hợp để ở những nơi dễ thấy.

Các loại máy móc thiết bị, vật tư, kho tàng phải được định kỳ kiểm tu, sửa chữa. Các loại máy móc, thiết bị có quy định nghiêm ngặt về an toàn lao động, phải được khai báo, đăng ký xin giấy phép sử dụng của cơ quan Thanh tra an toàn tại địa phương.

Hàng năm thủ trưởng các đơn vị có trách nhiệm tổ chức huấn luyện an toàn lao động, vệ sinh lao động cho người lao động. Mọi người tham gia huấn luyện phải được kiểm tra thực hành đánh giá kết quả một cách nghiêm túc chặt chẽ. Các văn bản huấn luyện và kiểm tra phải được lưu giữ hồ sơ an toàn lao động và vệ sinh lao động tại mỗi đơn vị.

Tổ trưởng sản xuất, các an toàn viên có trách nhiệm nhắc nhở thường xuyên người lao động chấp hành nghiêm các quy định về an toàn lao động, vệ sinh lao động. Những người làm việc trên cột cao trước khi tiến hành công việc đơn vị phải kiểm tra sức khỏe.

Người lao động phải tuyệt đối tuân thủ các quy định về an toàn lao động, vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ.

Khi phát hiện nguy cơ gây tai nạn lao động người lao động phải báo cáo kịp thời với người có trách nhiệm đồng thời tham gia cấp cứu, khắc phục hậu quả tai nạn lao động. Người lao động có trách nhiệm tham gia tích cực trong công tác phòng cháy, chữa cháy tại đơn vị; Phải biết thao tác sử dụng các phương tiện chữa cháy.

Người lao động thường xuyên đi công tác lưu động trên đường bằng xe gắn máy phải được học luật an toàn giao thông đường bộ và phải có đủ các loại giấy tờ cần thiết.

Không hút thuốc lá, ma túy trong phòng máy, kho tàng, nơi sản xuất; Không được tự tiện mang, dùng chất dễ cháy, nổ vào cơ quan khi chưa có lệnh của Lãnh đạo đơn vị. Không được dùng điện để đun nấu. Thường xuyên kiểm tra, sửa chữa hệ thống cung cấp điện. Những nơi không có nhu cầu làm việc, sinh hoạt phải tắt, ngắt các thiết bị sử dụng điện ra khỏi nguồn điện.

2.2.3.4. Các phong trào thi đua, đoàn thể

Có thể nói phong trào thi đua, đoàn thể trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang khá mạnh, khá phát triển. Hàng năm, Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang hàng trăm triệu đồng. Không chỉ chăm lo về đời sống vật chất, về đời sống tinh thần, người lao động còn được thường xuyên tham gia các hoạt động, phong trào: văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao do Bưu điện tỉnh Bắc Giang tổ chức. Nhiều năm nay, Bưu điện tỉnh Bắc

Giang đã thành lập đội văn nghệ, đội bóng đá, bóng bàn,... và đã tham gia nhiều hội diễn, nhiều giải thi đấu, giao lưu do Bưu điện tỉnh Bắc Giang tổ chức. Người lao động trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang tham gia các phong trào được Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang hết sức quan tâm và đã chi kinh phí tài trợ cho giải, bồi dưỡng, động viên, khen thưởng 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, 20/10 Bưu điện tỉnh Bắc Giang cũng đã tổ chức giao lưu văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao với một số đối tác.

Định kỳ hàng năm, Bưu điện tỉnh Bắc Giang tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ nhân các ngày lễ lớn, ngày kỷ niệm thành lập ngành... cùng với đó, các hoạt động thể dục thể thao được diễn ra một cách sôi động.

Việc tổ chức cho toàn thể CBCNV tham quan, nghỉ mát tại các đơn vị được thực hiện trên tinh thần 50/50. 50% CN-CNV tham gia chương trình tham quan, nghỉ mát; 50% CB-CNV đảm bảo thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh. Đồng thời, với phương châm toàn thể CB-CNV đều được hưởng chế độ này trong năm.

2.3. Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang qua các tiêu chí

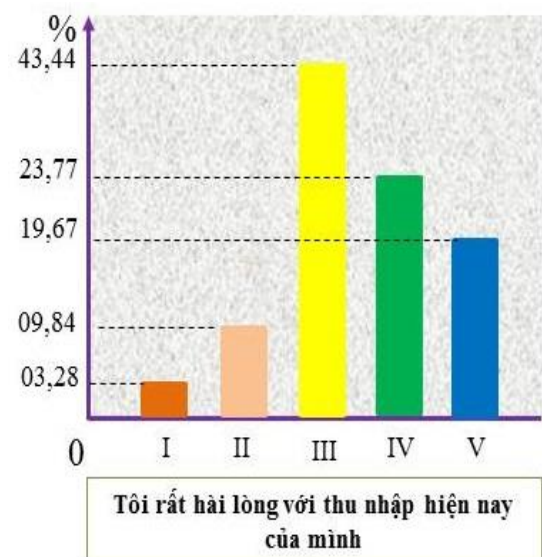
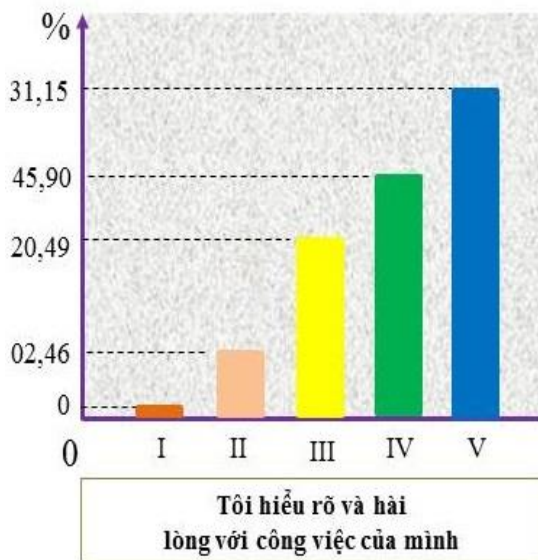
2.3.1. Mức độ hài lòng của người lao động;

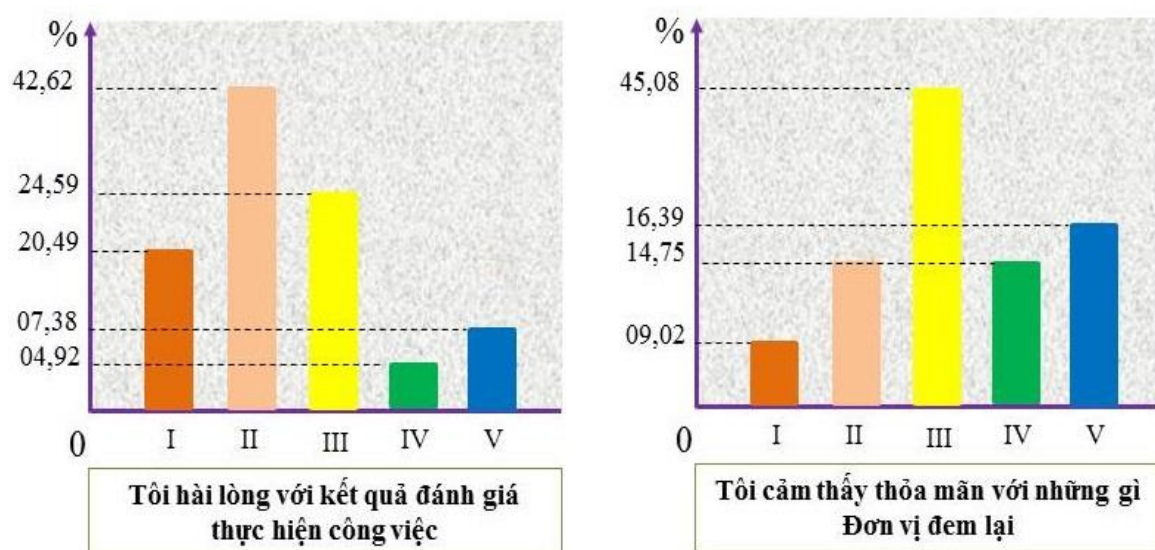
Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động được xem là một trong những thước đo sự thành công trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Để đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát 122 nhân viên thuộc Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.8. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
		I	II	III	IV	V	
<i>Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình</i>	Người	0	3	25	56	38	122
	%	0	2,46	20,49	45,9	31,15	100
<i>Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình</i>	Người	4	12	53	29	24	122
	%	3,28	9,84	43,44	23,77	19,67	100
<i>Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc</i>	Người	25	52	30	6	9	122
	%	20,49	42,62	24,59	4,92	7,38	100
<i>Tôi cảm thấy thỏa mãn với những gì Đơn vị đem lại</i>	Người	11	18	55	18	20	122
	%	9,02	14,75	45,08	14,75	16,39	100%

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả





Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng thỏa mãn

Kết quả khảo sát cho thấy: Với tiêu chí “hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình” có đến 45,9% đồng ý; 31,15% đánh giá rất đồng ý. Về tiêu chí “hài lòng với thu nhập hiện nay của mình” có 43,33% đánh giá đồng ý và rất đồng ý, tỷ lệ chiếm cao nhất là 43,44% cảm thấy bình thường về thu nhập của mình. Điều đó cho thấy chính sách lương của đơn vị tuy áp dụng tốt nhưng mới chỉ dừng lại ở mức độ bình thường, chưa tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động.

Có 20,49% người lao động rất không đồng ý và 42,62% không đồng ý, cảm thấy chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc. Chỉ 4,92% người lao động đánh giá đồng ý; 7,38% đánh giá rất đồng ý. Kết quả khảo sát trên đã đánh giá thực trạng chính sách lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Kết quả đánh giá thực hiện công việc cũng chưa thực sự tốt, chưa làm nổi bật tác dụng kích thích tinh thần cho người lao động. Đơn vị có chính sách lương khá tốt, tuy nhiên việc tăng lương chưa có văn bản quy định cụ thể mà chủ yếu do cấp trên đánh giá.

2.3.2. Năng suất chất lượng lao động;

Để đo lường năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc Bưu điện tỉnh Bắc Giang sử dụng phương pháp đo năng suất lao động theo chỉ số KPI. Theo đó nhân viên sẽ được tự đánh giá và cho điểm sau đó là cán bộ trực tiếp quản lý đánh giá và cho điểm. Các tiêu chí đánh giá bao gồm các chỉ tiêu cơ bản: đánh giá hiệu suất

thực hiện công việc; đánh giá kỹ năng làm việc; ý thức chấp hành kỷ luật và xây dựng, gắn bó với tổ chức. Kết quả đánh giá cuối cùng bao gồm 4 mức: A, B, C và D.

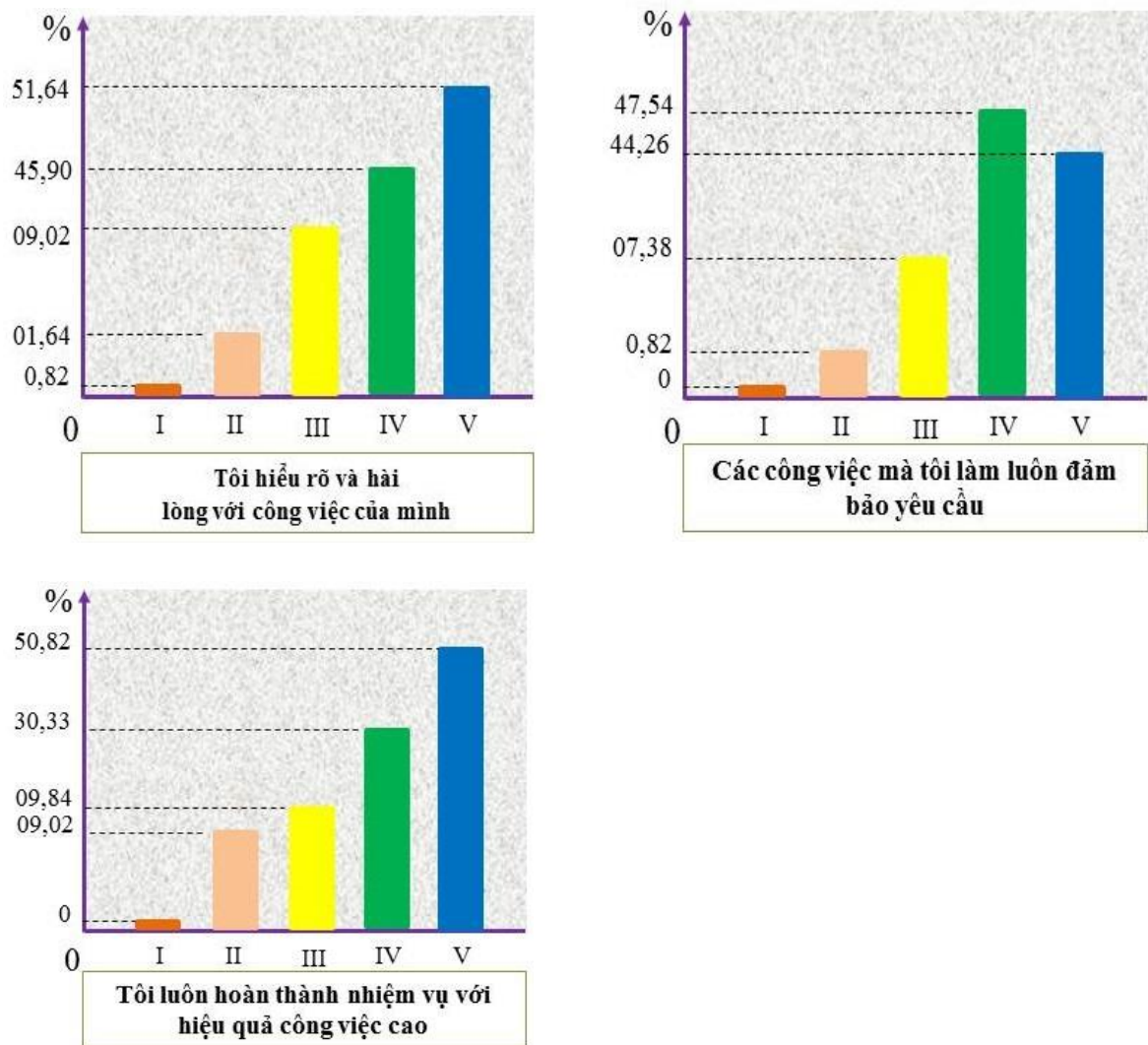
Tăng năng suất lao động để có các biện pháp kích thích tài chính khác là một vấn đề cấp thiết cần của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Để đánh giá về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc, kết quả khảo sát như sau:

Bảng 2.9. Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động

Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
		I	II	III	IV	V	
<i>Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ</i>	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100
<i>Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu</i>	Người	0	1	9	58	54	122
	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
<i>Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao</i>	Người	0	11	12	37	62	122
	%	0	9,02	9,84	30,33	50,82	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả



Biểu đồ 2.2. Đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động

Kết quả khảo sát cho thấy 51,64% người lao động rất đồng ý và 45,9% đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ; 91,8 % đồng ý và rất không đồng ý với tiêu chí các công việc mà họ làm luôn đảm bảo yêu cầu; 44,26% rất đồng ý và 47,54% đồng ý với tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao. Bưu điện tỉnh Bắc Giang gồm nhiều vị trí ổn định, gắn bó lâu dài, có kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt. Do nhu cầu mở rộng phát triển nên cũng có không ít nhân viên mới, chưa quen với công việc. Vì vậy, có 9,02% cảm thấy chưa hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao.

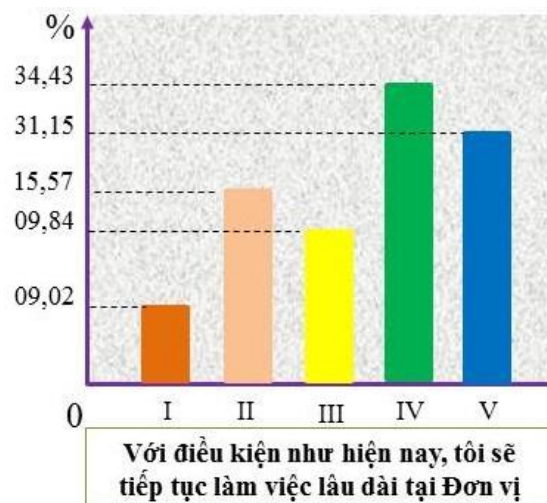
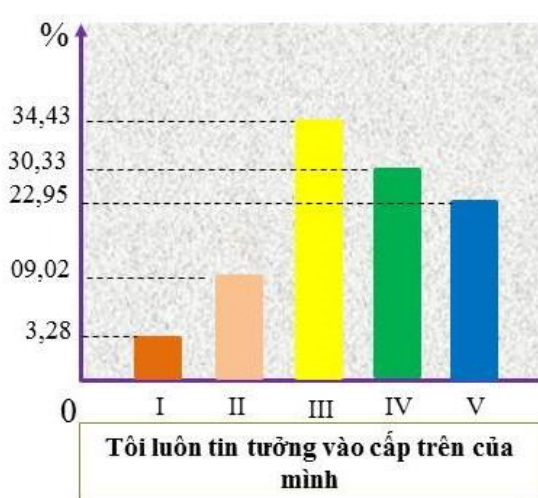
2.3.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp;

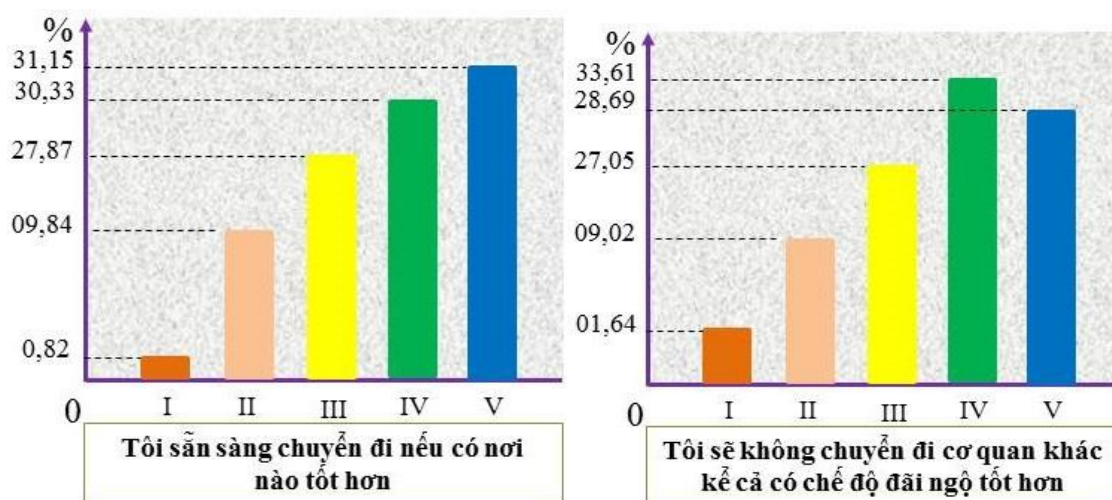
Sự gắn bó của người lao động là một trong những tiêu chí cơ bản để đo lường động lực lao động của người lao động. Bởi khi một người lao động quyết định gắn bó dài lâu với doanh nghiệp, đồng nghĩa với việc họ yêu thích công việc hiện tại và muốn phát triển đi lên cùng doanh nghiệp. Để tìm hiểu chỉ tiêu về sự gắn bó của người lao động trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

Bảng 2.10. Kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động

Sự gắn bó của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
		I	II	III	IV	V	
Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	Người	4	11	42	37	28	122
	%	3,28	9,02	34,43	30,33	22,95	100
Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Đơn vị	Người	11	19	12	42	38	122
	%	9,02	15,57	9,84	34,43	31,15	100
Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	Người	1	12	34	37	38	122
	%	0,82	9,84	27,87	30,33	31,15	100
Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	2	11	33	41	35	122
	%	1,64	9,02	27,05	33,61	28,69	100

Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả





Biểu đồ 2.3. Sự gắn bó của người lao động

Từ kết quả khảo sát tại bảng 2.13, có thể thấy một số chỉ số được đánh giá khá tốt: 30,33% số người được khảo sát đánh giá đồng ý và 22,95% cảm thấy rất đồng ý với câu hỏi “Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình”; 34,43% đồng ý và 31,15% rất đồng ý về việc “Với điều kiện như hiện nay, sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Đơn vị”. Có 0,82% rất không đồng ý và 9,84% không đồng ý khi đưa ra tiêu chí “Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn”. Có 33,61 % đồng ý và 28,69% rất đồng ý về việc không chuyển đi nơi khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn. Những con số như trên cho thấy sự quan tâm đến vấn đề tạo động lực của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, nhằm tạo sự gắn bó lâu dài của cán bộ nhân viên.

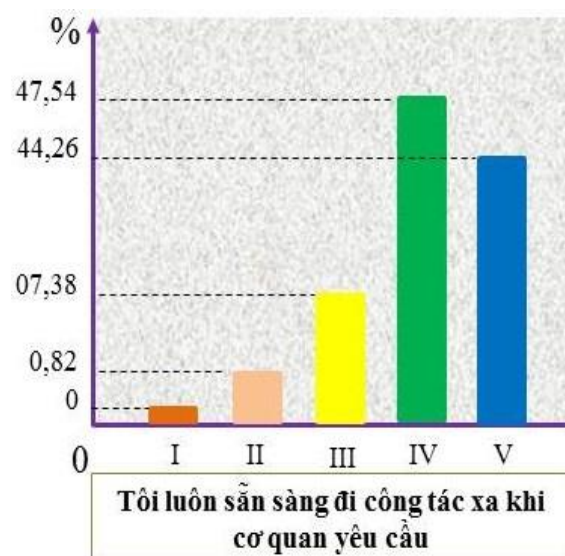
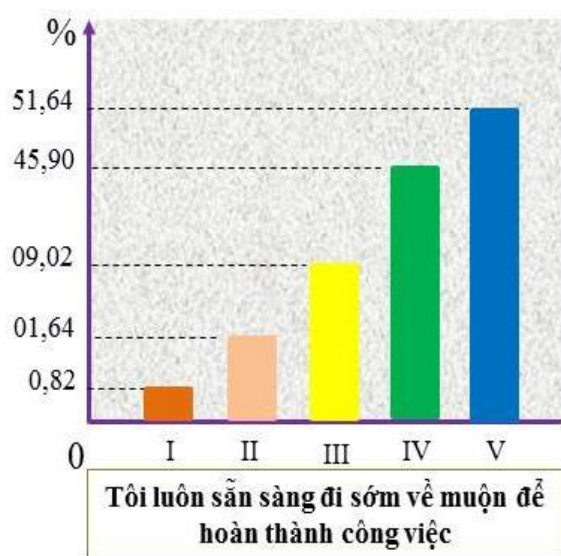
2.3.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động;

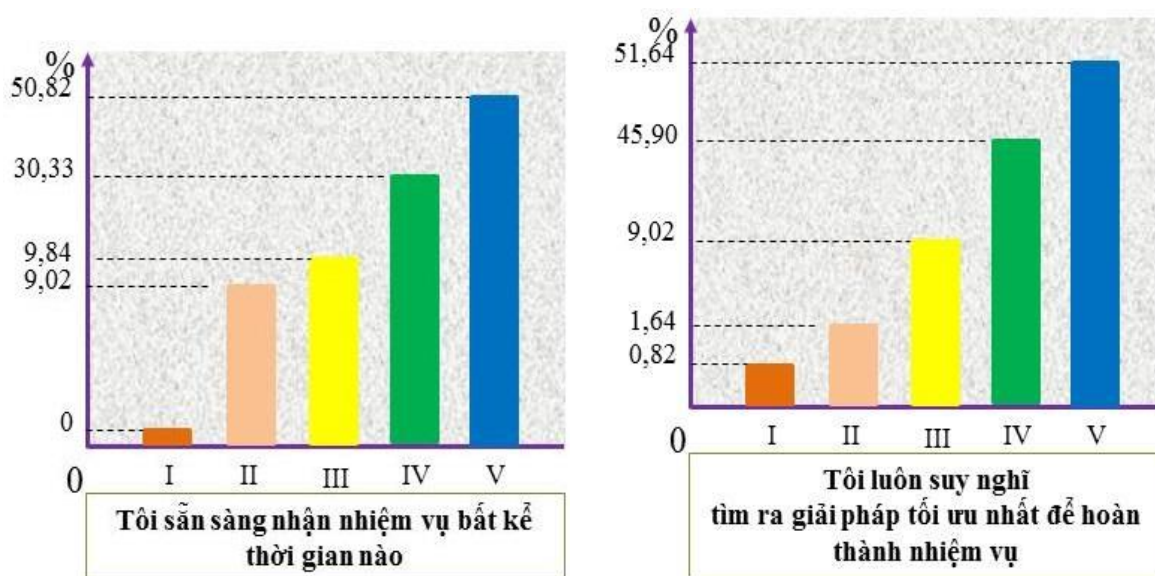
Trong thời đại hội nhập ngày nay, những nhà quản lý không chỉ mong muốn những nhân viên của mình hoàn thành đúng trách nhiệm được giao mà còn rất cần những nhân viên tích cực, chủ động sáng tạo trong công việc. Bưu điện tỉnh Bắc Giang luôn khuyến khích và tạo điều kiện để người lao động phát huy sự chủ động, sáng tạo của mình. Khi khảo sát về tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.11. Kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
		I	II	III	IV	V	
Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100
Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	Người	0	1	9	58	54	122
	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	0	11	12	37	62	122
	%	0	9,02	9,84	30,33	50,82	100
Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	10

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)





Biểu đồ 2.4. Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Kết quả khảo sát trên 122 người lao động cho thấy: 45,9% đồng ý và 51,64% rất đồng ý sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc. Đơn vị khuyến khích mọi sáng kiến ý tưởng, hàng tháng cũng có đánh giá về ý kiến đóng góp sáng tạo của người lao động. Tỷ lệ nhân viên sẵn sàng đi công tác xa khá cao, chiếm 91,8%. Bởi với địa bàn kinh doanh trải rộng các tỉnh, thành phố Đơn vị đòi hỏi tỷ lệ người đồng ý đi công tác xa cao. Kết quả điều tra cũng cho thấy có đến 81,15% đồng ý với việc sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào; 97,54% người lao động luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ. Trách nhiệm với công việc được giao luôn đi liền với sự chủ động, sáng tạo, có trách nhiệm nhân lực sẽ tìm mọi cách để giải quyết công việc một cách trọn vẹn, có trách nhiệm họ sẽ tự nguyện chấp hành các nội quy, quy định của tổ chức. Chính vì thế mà lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang luôn nhắc nhở nhân lực bằng những hành động thiết thực, làm gương từ lãnh đạo cấp trên chứ không phải chỉ bằng các mệnh lệnh hành chính.

2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

2.4.1. Các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài;

- Chính sách của Chính phủ, của Tập đoàn BCVT Việt Nam, pháp luật của nhà nước

Mọi chính sách của Chính phủ, của Tập đoàn, 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,... Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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.

- Vị thế ngành và các lĩnh vực hoạt động

Vị thế ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Bưu điện tỉnh Bắc Giang là doanh nghiệp nhà nước có vị thế nhất định trong các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính, 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 chiếm được nhiều ưu thế trên thị trường. Để có thể cạnh tranh với những đối thủ này. Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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.

- Bối cảnh của nền kinh tế

Đây là 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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.

2.4.2. Các yếu tố tác động từ môi trường 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.

- Đặc điểm cá nhân người lao động của Bưu điện tỉnh Bắc Giang :

Nhu cầu và mục tiêu của người lao động: Bưu điện tỉnh Bắc Giang hàng năm thường tiến hành xác định nhu cầu và mục tiêu của người lao động. Vào tháng 12 hàng năm, các phòng ban chức năng và các trung tâm trực thuộc thường yêu cầu mỗi người lao động làm báo cáo về công việc trong năm đó, đồng thời người lao động sẽ đưa ra những mong muốn, mục tiêu cũng như nhu cầu của mình trong các năm tới. Tuy nhiên, những nhu cầu của người lao động ghi trong bản báo cáo cuối năm còn mang tính chất chung chung, định tính nên Công ty cũng không có sự thống kê, tổng hợp, tìm hiểu kỹ về nhu cầu của người lao động và cũng chưa thực sự quan tâm đến vấn đề này.

Năng lực cá nhân người lao động: Người lao động trong Công ty hầu như đều có năng lực để thực hiện những công việc của mình, đều có trình độ, chuyên môn theo yêu cầu của công việc mà họ đảm nhận, nhưng năng lực đó còn hạn chế để họ có thể độc lập trong việc thực hiện công việc của mình. Lực lượng nhân viên có chuyên môn giỏi và năng động hiện nay còn ít so với nhu cầu thực tế.

Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc: Thái độ, quan điểm của người lao động trong công việc và đối với tổ chức cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động. Nếu người lao động thực sự mong muốn gắn bó với tổ chức hay có sự thích thú và say mê công việc của mình thì động lực làm việc của họ rất lớn. Và biểu hiện dùng để đánh giá tốt nhất về thái độ làm việc của người lao động chính là ý thức chấp hành kỷ luật. Điều này được thể hiện qua số lượt vi phạm nội quy Công ty, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động.

- Yếu tố thuộc về môi trường bên trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang

Các chính sách quản trị nhân lực:

Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã xây dựng qui chế nội bộ cho đơn vị. Hàng năm có thực hiện bổ sung, sửa đổi sao cho phù hợp với tình hình thực tế. Các chính sách – ví dụ về sức khoẻ và an toàn – giúp người lao động hiểu được doanh nghiệp cần gì ở họ và họ phải làm như thế nào. Những chính sách này cũng cho người lao động biết về các quy định và chế độ khen thưởng.

Bưu điện tỉnh Bắc Giang có nguồn nhân lực 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. Mặc dù, việc đào tạo nguồn nhân lực đã được đơn vị 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.

Văn hóa doanh nghiệp:

Cụ thể hoá phương châm "Dân biết, dân bàn, dân làm, dân kiểm tra", phát huy quyền dân chủ thông qua tổ chức Công đoàn và dân chủ trực tiếp của người lao động, phát huy sáng tạo của tập thể và cá nhân để nâng cao hiệu quả hoạt động, bảo toàn và phát triển nguồn vốn, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, chống tham nhũng, chống vi phạm dân chủ, vi phạm kỷ luật, mất đoàn kết nội bộ, phát huy vai trò chủ đạo của Bưu điện tỉnh Bắc Giang trong việc đưa tiến bộ trong lĩnh vực bưu chính góp phần cho sự nghiệp xây dựng phát triển kinh tế xã hội của tỉnh Bắc Giang.

Tạo động lực mạnh mẽ để Bưu điện tỉnh Bắc Giang phát triển bền vững, trên cơ sở gắn bó chặt chẽ giữa Giám đốc và người lao động trong việc chăm lo thực hiện nhiệm vụ công tác, đẩy mạnh sản xuất kinh doanh có hiệu quả, tăng thu ngân sách cho nhà nước, cải thiện đời sống cho người lao động. Phân định rõ ràng về quyền hạn, nghĩa vụ, trách nhiệm và quyền lợi của Giám đốc, thủ trưởng các đơn vị và

người lao động đối với kết quả thực hiện nhiệm vụ công tác, hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, tạo môi trường thuận lợi để tăng cường đoàn kết, thực hiện phê bình và tự phê bình, kiểm tra giám sát lẫn nhau giữa Giám đốc, Thủ trưởng các đơn vị và người lao động cũng như trong nội bộ người lao động, giữa cán bộ quản lý với nhau, đảm bảo hài hoà giữa lợi ích của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, Giám đốc, Thủ trưởng các đơn vị và của người lao động tương ứng với kết quả thực hiện nhiệm vụ công tác, sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang và các đơn vị.

Thực hiện dân chủ ở Bưu điện tỉnh Bắc Giang phải đi đôi với nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước và quản lý kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Thực hiện phân công, phân cấp cụ thể trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động quản lý của Giám đốc, thủ trưởng các đơn vị được chủ động, sáng tạo, phù hợp với yêu cầu của cơ chế thị trường, nâng cao trình độ hiểu biết pháp luật, quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm trước pháp luật và nghiêm chỉnh chấp hành các nội quy, quy chế của công nhân viên chức và của cán bộ quản lý, thực hiện đúng đắn quyền hạn, nghĩa vụ và trách nhiệm của người lao động trong việc thực hiện dân chủ ở Bưu điện tỉnh Bắc Giang, đồng thời phải tuân thủ những quy định của pháp luật, quy chế bảo mật của Nhà nước, Tập đoàn, giữ gìn bí mật sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Giám đốc, Thủ trưởng các đơn vị cơ sở và người lao động trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang có nghĩa vụ phải thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, thực hiện đúng hợp đồng lao động, thoả ước lao động tập thể đã ký kết, chấp hành đúng các nội quy, quy chế của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, thực hiện đầy đủ quyền dân chủ, giữ gìn kỷ luật, đấu tranh chống các biểu hiện tham nhũng, lợi dụng dân chủ gây mất đoàn kết nội bộ, nỗ lực phấn đấu vì sự phát triển toàn diện của Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Tăng cường sự lãnh đạo của tổ chức Đảng các cấp ở Bưu điện tỉnh Bắc Giang, thực hiện tốt đường lối chính sách của đảng, pháp luật của nhà nước nhằm thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang ngày càng có hiệu quả, xây dựng tổ chức Đảng ngày càng phát triển vững mạnh.

Giám đốc, Thủ trưởng các đơn vị cơ sở có trách nhiệm giải thích và làm sáng tỏ những thắc mắc, chất vấn của tổ chức và người lao động trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang và phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật về tính trung thực của thông tin đã công khai, có trách nhiệm thông báo về tiếp thu ý kiến đóng góp xây dựng của các tổ chức và của người lao động trong Bưu điện tỉnh Bắc Giang và phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật về tính trung thực của các thông tin đã công khai, có trách nhiệm thông báo về tiếp thu ý kiến đóng góp xây dựng của các tổ chức, người lao động về những việc phải công khai ở Bưu điện tỉnh Bắc Giang.

Giám đốc, Đảng uỷ, Công đoàn, Đoàn thanh niên Bưu điện tỉnh Bắc Giang có trách nhiệm thông báo tiếp thu ý kiến tham gia của người lao động. Giám đốc, Công đoàn Bưu điện tỉnh Bắc Giang, Thủ trưởng các đơn vị thành viên Bưu điện tỉnh Bắc Giang có trách nhiệm bảo vệ và động viên, khen thưởng kịp thời những người thực hiện tốt trong việc đấu tranh chống tiêu cực, ngăn chặn và xử lý những biểu hiện trù dập, ngăn cản đấu tranh chống tiêu cực và những hành động lợi dụng dân chủ gây mất đoàn kết nội bộ, ảnh hưởng xấu đến việc thực hiện nhiệm vụ công tác sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Bắc Giang và các đơn vị thành viên.

Những giá trị mà đơn vị tạo dựng được như uy tín, tầm nhìn và vị thế của mình trên thị trường khá tốt, điều này góp phần làm cho người lao động cảm thấy yên tâm hơn khi làm việc trong đơn vị.

Điều kiện làm việc:

Trong thời buổi điện tử bùng nổ như hiện nay thì yếu tố công nghệ, trang thiết bị là rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Trong những năm gần đây Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã ứng dụng rất nhiều phần mềm quản lý, hạn chế sử dụng phương pháp thủ công. Từ đó đảm bảo được năng suất lao động cũng như chất lượng phục vụ khách hàng. Song, việc vận dụng, áp dụng cần phải được triển khai sâu, rộng hơn nữa nhằm đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng.

2.5. Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

2.5.1. Kết quả đã đạt được

Sau khi nghiên cứu về tạo động lực tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang, ta có thể thấy được rằng Đơn vị đã có những quan tâm tới vấn đề tạo động lực lao động, cụ thể là:

- Cách tính tiền lương đơn giản, dễ hiểu, và chi tiết áp dụng cho từng bộ phận, phòng ban, lao động gián tiếp hay trực tiếp. Khuyến khích người lao động làm việc hăng say hơn do có tính đến năng suất lao động, năng suất càng cao thì lương càng cao.

- Các chế độ thưởng thi đua và các loại thưởng khác của Đơn vị khá phong phú, bên cạnh thưởng vật chất là tinh thần nên cũng đã kích thích người lao động làm việc để đạt được các mức thưởng, đồng nghĩa với việc năng suất được nâng cao.

- Công tác phúc lợi và dịch vụ đã được Đơn vị thực hiện tương đối tốt, người lao động đã nhận được những quyền lợi chính đáng mà họ có quyền được hưởng, ngoài việc qui định của nhà nước, Đơn vị đã có những chính sách hợp lý, có tình nghĩa đối với người lao động đã có công đóng góp cho Đơn vị trong những năm qua không may gặp phải những rủi ro, bất trắc trong cuộc sống.

- Mối quan hệ giữa người lao động trong tổ chức cũng có phần thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người trong quá trình làm việc..

- Văn hóa doanh nghiệp đã tạo cho Đơn vị có một môi trường làm việc lành mạnh, giúp người lao động có điều kiện để cống hiến sức lực, trí tuệ của mình cho tổ chức một cách tốt nhất.

- Công tác phân tích công việc được thực hiện tương đối chi tiết và đầy đủ, tạo điều kiện cho người lao động thực hiện công việc được thuận lợi hơn.

2.5.2. Vấn đề hạn chế và nguyên nhân;

2.5.2.1. Vấn đề hạn chế

Qua việc nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực cho NLD tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang thì bên cạnh những mặt thành công của công tác tạo động lực cho NLD của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, ta có thể thấy được một số tồn tại sau:

Thứ nhất, Việc trả lương cho người lao động tại gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Tuy nhiên việc đánh giá chất lượng công việc còn chủ quan, dựa trên ý kiến của người đánh giá, chưa có trao đổi giữa người được đánh giá và người đánh giá. Việc không chế tỷ lệ xếp loại sẽ xảy ra bất cập khi kết quả thực hiện công việc có thể là rất tốt hoặc rất tồi nhưng cán bộ quản lý trực tiếp vẫn phải điều chỉnh kết quả đánh giá theo đúng tỷ lệ quy định. Vẫn còn một số 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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.

2.5.2.2. Nguyên nhân

Thứ nhất, lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang chưa nhận thức rõ sự cần thiết của tạo động lực lao động trong thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như chung 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, cán bộ công đoàn 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 được như kỳ vọng.

Thứ hai, 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 công 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. Đơn vị cũng chưa mạnh dạn đầu tư tài chính vào công tác đào tạo cho người lao động, đôi khi có tư tưởng thay thế bằng lao động mới, điều này gây tâm lý bất an, không tin tưởng cho người lao động.

Thứ ba, Về phía người lao động còn chưa dám mạnh dạn, hoặc thiếu lòng tin vào lãnh đạo để 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

của mình, điều này khiến ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang gặp khó khăn trong việc phân công nhiệm vụ và đánh giá hoàn thành công việc của người lao động.

Kết luận Chương II

Chương 2 giới thiệu khái quát về lịch sử hình thành, cơ cấu của Bưu điện tỉnh Bắc Giang, cũng như kết quả hoạt động kinh doanh của một số năm gần đây của Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Tiếp đến, luận văn đi vào phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho NLD của Doanh nghiệp, chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại cùng với nguyên nhân. Đây là cơ sở để tác giả đề xuất các giải pháp trong chương 3 của luận văn.

CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG

3.1. Định hướng tạo động lực làm việc tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

3.1.1. Mục tiêu

Để tạo động lực lao động cho người lao động, ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần phải tìm hiểu nhu cầu của người lao động trong Đơn vị để có các biện pháp hỗ trợ, kích thích để nhân viên trong Đơn vị thỏa mãn nhu cầu. Và để làm được việc đó thì ban lãnh đạo cần đề ra các mục tiêu sau:

- Hoàn thiện thêm và ban hành các quy định chung của Đơn vị và đánh giá việc thực hiện các quy định đó.

- Đảm bảo công ăn việc làm ổn định và nâng cao đời sống của người lao động trong Đơn vị. Khen thưởng kịp thời cho các cá nhân xuất sắc trong việc thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị.

- Xây dựng các công cụ, phương tiện nhằm hỗ trợ người lao động thực hiện công việc. Nghiên cứu áp dụng khoa học công nghệ để nâng cao hiệu quả công việc.

- Tiếp tục thu hút, tuyển dụng lao động chuyên môn cao, bên cạnh đó công tác đào tạo cũng cần được quan tâm bằng cách tổ chức tập huấn định kỳ cho nhân viên giúp họ thích ứng được với các sản phẩm công nghệ mới, liên tục cử người lao động tham gia các lớp đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực để có thể đáp ứng công việc được giao.

- Cần so sánh, đánh giá kết quả làm việc của người lao động trước và sau khi tiến hành các công cụ tạo động lực lao động để biết hiệu quả đạt được và các hạn chế còn tồn tại, từ đó đưa ra các biện pháp để không ngừng hoàn thiện công tác này.

3.1.2. Định hướng tạo động lực làm việc cho người lao động;

Định hướng của Đơn vị trong tạo động lực tối đa hóa năng lực nhân viên, thúc đẩy nhân viên tiềm năng là:

- + Tạo ra thử thách trong công việc;
- + Thiết lập các mục tiêu thực tế;
- + Thể hiện sự cảm kích khi thực hiện tốt công việc;
- + Hào hứng với các ý tưởng, phương pháp và kết quả tốt; từng bước xác định điều nhân viên muốn. Đừng nghĩ mọi người mong muốn những điều giống nhau. Sau đó làm bất cứ điều gì có thể để đáp ứng điều nhân viên muốn khi họ thể hiện thông qua kết quả công việc.

3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

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

Bưu điện tỉnh Bắc Giang cần hoàn thiện bản mô tả công việc cho những vị trí còn thiếu. Để làm tốt công tác này Đơn vị 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.

Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã làm khá tốt nội dung xây dựng và triển khai thực hiện tiêu chuẩn thực hiện công việc. Tuy nhiên Đơn vị vẫn cần hoàn thiện hơn hệ thống các 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. Cần căn cứ vào 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.

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 Đơn vị 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 trả/ 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 Đơn vị, tiêu chuẩn này cao hơn tiêu chuẩn thực hiện công việc mà tại đó, Đơn vị 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, chất lượng công việc. Ngoài ra, để đảm bảo công bằng và tính khuyến khích cao hơn nữa, có thể đưa ra các mức tiêu chuẩn nhận thưởng cụ thể, sát thực tế. Như vậy, theo phương pháp này, nhân viên đạt mức tiêu chuẩn càng cao thì nhận thưởng càng lớn và nếu có thể, Bru điện tỉnh Bắc Giang 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 một nhân viên, cần có các tiêu chí đánh giá về kỹ năng nghiệp vụ hoặc kiến thức chuyên môn, thái độ làm việc 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 có thể nắm rõ NLĐ 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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 tình 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 sai 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 được đào tạo. Những yêu cầu của người đánh giá phải là người có trình độ chuyên môn cao hơn, 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 NLD. 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 đáp 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 năng lực của NLD) để từ đó xác định các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo.

3.2.2. *Đẩy mạnh tạo động lực lao động thông qua lương, thưởng*

3.2.2.1. 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã gắn với chức danh công việc và hệ số hoàn thành công việc. Trong công thức tính lương của người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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, chủ yếu dựa trên ý kiến, quan điểm 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, Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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 Đơn vị 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang có thể sử dụng các phương pháp đào tạo như: cử cán bộ đi học, tổ chức các lớp bồi dưỡng...

3.2.2.2. Xây dựng chính sách tiền thưởng hợp lý

Bưu điện tỉnh Bắc Giang thực hiện tương đối tốt công cụ tiền thưởng, đã đưa ra được đa dạng các hình thức thưởng nhưng mức thưởng còn chưa cao. Do đó, Đơn vị nên duy trì và phát triển chính sách tiền thưởng hiện nay. Đơn vị có thể thực hiện một số giải pháp sau:

- Thực hiện tốt công tác quản trị doanh nghiệp để giảm chi phí, tăng lợi nhuận, để đơn vị có điều kiện nâng cao mức thưởng cho Người lao động.

- Nâng cao mức thưởng cho NLĐ:

Để có thể khích lệ tinh thần làm việc của NLĐ Đơn vị 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 đó. Đồng thời vừa giữ chân được những lao động giỏi vừa thu hút được nhiều lao động có trình độ cao về làm làm việc tại Đơn vị.

Đề xuất mở rộng các hình thức thưởng: Bên cạnh các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền mặt như hiện nay Đơn vị có thể áp dụng các hình thức thưởng như: Thưởng bằng hiện vật, quà tặng; Thưởng bằng giấy khen, chứng nhận, gập 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.

Đơn vị có thể xây dựng cơ chế trả thưởng đặc thù, không bị khống chế theo mức cố định đối với NLĐ có kỹ năng, kiến thức vượt trội, thái độ phù hợp trong công việc nhằm tạo ra lực đẩy thu hút người tài, tạo lòng tin cho NLĐ đối với doanh nghiệp.

- Thực hiện chế độ khen thưởng lao động có thái độ tốt, có tinh thần trách nhiệm trong công việc như: biết tiết kiệm tài nguyên, nguyên vật liệu (xăng, dầu,

chi phí bảo dưỡng phương tiện vận chuyển...), luôn thể hiện và là tấm gương cho người khác noi theo.

Để có thể giảm chi phí, tăng lợi nhuận, công ty cần có chính sách thưởng cho những lao động biết nêu cao tinh thần trách nhiệm, biết tiết kiệm cho doanh nghiệp. Việc khen thưởng này có thể tiến hành theo quý để NLD thấy được sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp đồng thời khích lệ sự cố gắng của NLD trong công việc.

- Xây dựng bộ 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 Đơn vị 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 Đơn vị mới chỉ xét theo năm Đơn vị 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:

Đơn vị 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.

Đơn vị 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.

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

Ban lãnh đạo Bureau điện tỉnh Bắc Giang 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 Đơn vị. Sau đó, lập Kế hoạch đào tạo - Huấn luyện cho năm kế tiếp.

Buru điện tỉnh Bắc Giang 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.

Buru điện tỉnh Bắc Giang 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.

Buru điện tỉnh Bắc Giang 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, Buru điện tỉnh Bắc Giang có thể tổ chức đào tạo tại chỗ bằng cách chuyển 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. Buru điện tỉnh Bắc Giang 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 chuyển công tác thì Buru điện tỉnh Bắc Giang phải xem xét kỹ về các yếu tố của người định chuyển 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.

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

Buru điện tỉnh Bắc Giang đã dần dần xây dựng cơ sở vật chất, hạ tầng tạo điều kiện cho công việc của người lao động gián tiếp. Buru điện tỉnh Bắc Giang 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 Đơn vị nên mở rộng diện tích mặt sân để phù hợp với lượng hàng hóa ngày càng nhiều, đồng thời tu sửa lại mặt sân bằng cách lát gạch phẳng để dễ dàng cho quá trình di chuyển các xe lồng lưới thay vì mặt sân 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, các công cụ, dụng cụ khác... 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 sàn khai thác phục vụ cho NLD trong thời gian nghỉ giải lao có nước lạnh uống. Và trang bị thêm các thiết bị làm mát để giúp NLD có thể cảm thấy thoải mái, dễ chịu hơn vào những ngày hè nắng nóng.

3.2.5. 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 luôn ghi nhớ các giá trị văn hóa của Doanh nghiệp, 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 nét 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang, 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 Bưu điện tỉnh Bắc Giang ngày càng phát triển.

Luôn đề cao và duy trì các truyền thống tốt đẹp của ngành Bưu điện: “Trung thành, Dũng cảm, Tận tụy, Sáng tạo, Nghĩa tình”.

Lãnh đạo Bưu điện tỉnh Bắc Giang 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 Đơn vị để toàn bộ nhân lực tại Đơn vị được hiểu rõ hơn, từ đó cùng xây dựng công ty phát triển hơn.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với nhà nước

Nhà nước cần đơn giản hóa cơ chế tiền lương trong các doanh nghiệp theo hướng mở rộng tự chủ của doanh nghiệp trong lĩnh vực lao động tiền lương, các thang lương bảng lương quy định sẽ mang tính chất hướng dẫn, là căn cứ để phân biệt các mức lương khác nhau của công nhân viên chức trong doanh nghiệp, đồng thời là cơ sở để doanh nghiệp tự hạch toán chi phí sản xuất của mình. Nhà nước chỉ quản lý các chỉ tiêu kinh tế vĩ mô như doanh thu, lợi nhuận, nộp ngân sách, các doanh nghiệp tự xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương, các chế độ phụ cấp, cơ chế trả lương trên cơ sở đảm bảo trả lương không nhỏ hơn tiền lương tối thiểu vùng do nhà nước quy định.

Để giúp cho doanh nghiệp cũng như người lao động trong Tổng công ty Bưu điện Việt Nam nói chung và Bưu điện tỉnh Bắc Giang nói riêng. Nhà nước cần sớm quan tâm điều chỉnh giá cước các dịch vụ Bưu chính công ích theo hướng đảm bảo bù đắp giá thành dịch vụ (không tính đến lợi nhuận của doanh nghiệp), đây là cơ sở để tăng hiệu quả kinh doanh và tăng quỹ tiền lương cho người lao động.

3.3.2. Kiến nghị đối với Tổng công ty Bưu điện Việt Nam

Để công tác tạo động lực cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang được thực hiện có hiệu quả cao, tác giả xin đề xuất một số kiến nghị với Tổng công ty Bưu điện như sau:

Theo cơ chế kế hoạch hiện hành của Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam là áp dụng đơn giá tiền lương cố định cho toàn bộ doanh thu tính lương và bổ sung

thêm quỹ tiền lương từ chênh lệch thu chi thực hiện so với chênh lệch thu chi kế hoạch. Tuy nhiên, cơ chế này chưa tạo động lực vật chất thực sự đến người lao động, do họ không nhìn thấy rõ được quyền lợi trực tiếp với chính những thành quả lao động của mình và cũng không có khả năng kiểm soát được hết các hoạt động thu – chi của đơn vị. Vì vậy, Bưu điện tỉnh Bắc Giang kiến nghị Tổng công ty Bưu điện Việt Nam điều chỉnh thay đổi cơ chế thưởng vượt kế hoạch doanh thu tính lương theo đơn giá tiền lương lũy tiến. Đơn giá lũy tiến tăng ở mức độ nào tùy thuộc vào mức độ cân tăng sản lượng, doanh thu của nơi trả lương lũy tiến.

Tạo điều kiện, cơ chế để Bưu điện tỉnh được quyền chủ động tuyển dụng nhân sự, sắp xếp tạo cơ hội thăng tiến – thu nhập cho cán bộ công nhân viên một cách công khai, dân chủ nhằm bổ sung thêm nguồn nhân lực có trình độ cho đơn vị.

Kết luận Chương III

Thông qua việc phân tích thực trạng các ưu điểm và tồn tại hạn chế về động lực làm việc đang diễn ra, tác giả đã đưa ra định hướng và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang

III. KẾT LUẬN

Tạo động lực làm việc cho người lao động là vấn đề có vai trò ngày càng trở lên quan trọng đối với mục tiêu ổn định và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy đảm bảo nguồn lực cho tổ chức về cả số lượng và chất lượng, đồng thời tạo động lực làm việc cho người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Đơn vị. Mặt khác khi quy trình và các yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động của Đơn vị là hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc gắn bó hơn với Đơn vị.

Với những nội dung đã nghiên cứu làm rõ một số vấn đề về lý thuyết cũng như nghiên cứu điều tra thực tế tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang đã được trình bày trên đây. Tác giả hy vọng có thể đưa ra cái nhìn tổng quát về vai trò của tạo động lực và các giải pháp tạo động lực làm việc thông qua hệ thống đãi ngộ, các nguyên tắc xây dựng hệ thống và các biện pháp khích lệ tinh thần này một cách khoa học và hợp lý, từ đó kích thích người lao động phát huy cao nhất khả năng của họ, kết hợp thành một khối thống nhất để cùng đạt tới mục đích chung.

Bên cạnh đó, từ thực trạng tác giả tìm ra các ưu nhược điểm của công tác tạo động lực làm việc tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang. Để từ đó đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang, góp phần duy trì và phát triển được nguồn nhân lực ổn định, khai thác và sử dụng nguồn lực này một cách có hiệu quả hơn.

Trong khuôn khổ của một luận văn thạc sĩ với những hạn chế về thời gian nguồn lực cũng như những hỗ trợ nghiên cứu khác nên không thể tránh được những thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo những nhà chuyên môn cùng các bạn đồng nghiệp để tôi chỉnh sửa luận văn hoàn thiện hơn.

IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

- [1] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), Giáo trình Quản Trị Nhân Lực, Nhà xuất bản Lao động Xã hội, Hà Nội
- [2] Nguyễn Thị Hồng Hải (2013), “Tạo động lực làm việc cho cán bộ, công chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Tổ chức hành chính nhà nước”, Tạp chí Tổ chức Nhà nước.
- [3] Hoàng Thị Hồng Lộc – Nguyễn Quốc Nghi (2014), “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam” – Tạp chí khoa học Trường Đại học Cần Thơ.
- [4] Bùi Thị Xuân Mai (2011), *Bài giảng môn Tâm lý xã hội học lao động* khoa Công tác Xã hội, trường Đại học Lao động Xã hội, Hà Nội
- [5] Đỗ Minh Ngọc (2016), Tạo động lực cho viên chức bậc trung học cơ sở Thành phố Cẩm Phả, tỉnh Quảng Ninh, Luận văn Thạc sĩ Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia, Hà Nội.
- [6] Lê Thị Trâm Oanh (2010), Tạo động lực làm việc cho công chức nhà nước, Luận văn Thạc sĩ Quản lý Hành chính công, Học viện Hành chính
- [7] Bùi Anh Tuấn (2016), Giáo trình Hành vi tổ chức, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [8] Nguyễn Khắc Trung (2014), Tạo động lực làm việc cho công chức cấp xã, thị xã Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông, Luận văn thạc sĩ Quản lý công
- [9] Chiristal Batal (2009), Quản lý nguồn nhân lực trong khu vực nhà nước, Nxb. Chính trị quốc gia, Hà Nội
- [10] Harold Koontz và các tác giả (1994), *Những vấn đề cốt lõi của quản lý*, Nxb. Khoa học và Kỹ thuật.

[11] Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14 đã được Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam khóa XIV kỳ họp thứ 8 thông qua ngày 20/11/2019.

[12] Website:

<http://chinhphu.vn>

<https://tapchikhcn.hau.edu.vn>

TIẾNG ANH

[13] Boeve. W. D., (2007), *A National Study of Job Satisfaction factors among faculty in physician assistant education*, Eastern Michigan University.

[14] Farhaan Arman (2009), *Employees motivation at Areco India Manufacturing Private Limited*, The M.B.A Degree Course of Bangalore University, June, pp.38.

[15] Hackman, J. R & Oldham, G. R., (1974), *The Job Diagnosis Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Project*, Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences, Yale University, USA.

[16] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York: John Wiley & Sons.

[17] Kovach, K.A. (1995), “Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization’s performance”, *Employment Relations Today*, 22 (2), 93-107.

[18] Kathryn M. Bartol, David C. Martin., (1998), *Management* 3rd ed., McGraw Hill, New York, NY, pp.268-279.

V. PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH BẮC GIANG

Chào Anh/Chị.

Em là Nguyễn Quang Ngân hiện đang nghiên cứu đề tài luận văn: “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Bắc Giang*”. Em rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai, những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài.

Xin anh/chị (Đánh dấu X vào ô phù hợp) ứng với số thứ tự phù hợp theo từng thang đo áp dụng trong từng bảng biểu sau đây.

I. Đánh giá của anh/chị về mức độ hài lòng của các nhu cầu sau đây đối với tạo động lực làm việc cho bản thân anh chị?

STT	Nội dung	Rất không quan trọng	Không quan trọng	Bình thường	Quan trọng	Rất quan trọng
1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt					
2	Được đối xử công bằng					
3	Công việc ổn định					
4	Có cơ hội thăng tiến					
5	Môi trường làm việc tốt					
6	Quan hệ tập thể tốt					
7	Đào tạo nâng cao khả năng					
8	Được tự chủ trong công việc					
9	Công việc phù hợp với khả năng					

II. Anh/chị hãy thể hiện quan điểm của mình về thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bru điện tỉnh Bắc Giang qua các tiêu chí trong bảng sau:

STT	Sự gắn bó của người lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1	Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình					
2	Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Đơn vị					
3	Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn					
4	Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn					
	Tính tích cực, chủ động, sáng tạo					
1	Tôi luôn sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc					
2	Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu					
3	Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào					
4	Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ					
	Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc					
1	Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ					
2	Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu					
3	Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao					
	Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động					
1	Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình					
2	Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình					
3	Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc					
4	Tôi cảm thấy thỏa mãn với những gì Đơn vị đem lại					

XIN TRÂN TRỌNG CẢM ƠN !