

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**Vũ Thị Hằng**

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI  
LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH HẢI DƯƠNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**  
**Mã số: 8.34.01.01**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ**  
*( Theo định hướng ứng dụng)*

**Hà Nội – 2022**

Luận văn được hoàn thành tại:

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS. TRẦN NGỌC MINH

Phản biện 1:

Phản biện 2:

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

Vào lúc:

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Quá trình toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang diễn ra nhanh chóng, quyết liệt và trở thành xu thế phát triển không thể đảo ngược của nền kinh tế thế giới hiện nay. Nhận thức rõ về xu thế phát triển tất yếu của nền kinh tế thế giới, Việt Nam đã xác định rõ sự cần thiết phải tham gia hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế. Hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang tiếp tục được khẳng định là một nội dung quan trọng trong công cuộc Đổi mới của Việt Nam và được thực hiện với quy mô và mức độ ngày càng cao. Gia nhập WTO đã đặt ra cho Việt Nam nhiều cơ hội và thách thức. Trong bối cảnh đó, việc phát triển kinh tế là một trong những chiến lược đặt nền hàng đầu. Con người là một nguồn lực không thể thiếu và đóng vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển ấy. Vì vậy, quản lý nguồn nhân lực là một hoạt động quan trọng trong tổ chức.

Để người lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương có thể phát huy tối đa năng lực thì cần phải thực hiện tốt tạo động lực làm việc nhằm xây dựng được đội ngũ người lao động vững mạnh và ổn định, đảm bảo cả về số lượng và chất lượng.

Xuất phát từ những lý do nêu trên, học viên lựa chọn đề tài: “Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương” để nghiên cứu cho luận văn thạc sĩ của mình, với mong muốn vận dụng những kiến thức tiếp thu được trong quá trình học tập để nghiên cứu, phân tích và đưa ra được các giải pháp cần thiết và có tính khả thi, góp phần hoàn thiện tạo động lực cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ đặt ra trong giai đoạn hiện nay.

### 2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Đào Văn Phú (2019) đã đi sâu vào thuyết nhu cầu của A.Maslow, và áp dụng lý thuyết đó trong “Thuyết nhu cầu của A.Maslow với việc động viên người lao động làm việc”, Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh 26 (2014). Trong bài viết này, Tháp nhu cầu được phân tích theo một khía cạnh mới để giúp mở ra những hướng nghiên cứu khác nhau trong việc ứng dụng nó.

Hoàng Thị Hồng Lộc, Nguyễn Quốc Nghi (2020) với đề tài “Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam”. Dựa trên tiền đề của Tháp nhu cầu của A.Maslow (1943), nghiên cứu đã giúp tìm thêm hướng đi trong việc xây dựng một khung lý thuyết cho việc tạo động lực đối với NLD trong khu vực hành chính Nhà Nước ở Việt Nam. Thông qua việc đo lường cận kề 26 biến nhỏ của năm bậc nhu cầu trong mô hình

khuyến việc xem xét quá trình tạo động lực cho người lao động được rõ ràng và phù hợp với tình hình của Việt Nam.

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***

Trên cơ sở đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương, luận văn đề xuất các giải pháp để khắc phục những hạn chế, tạo động lực làm việc cho cán bộ, nhân viên của đơn vị, thúc đẩy người lao động gắn bó hơn với đơn vị và tạo ra văn hóa doanh nghiệp đặc trưng của Bưu điện tỉnh Hải Dương.

#### ***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 Hải Dương;
- Xác định các nhân tố ảnh hưởng tới công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương;
- Đề xuất các giải pháp, khuyến nghị nhằm tăng cường động lực làm việc cho cán bộ công nhân viên tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.

### **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 Hải Dương.

#### ***4.2. Phạm vi nghiên cứu***

- *Phạm vi về không gian:* Nghiên cứu thực hiện tại Bưu điện tỉnh Hải Dương;
- *Phạm vi thời gian:* Nghiên cứu về động lực và tạo động lực làm việc tại Bưu điện tỉnh Hải Dương giai đoạn 2019-2021 và định hướng đến 2025;

-*Phạm vi đối tượng khảo sát:* Tập thể người lao động trong Bưu điện tỉnh Hải Dương.

## **5. Phương pháp nghiên cứu:**

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

Điều tra khảo sát bằng Phiếu khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp, thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp;

## **6. 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 Hải Dương.

**Chương 3:** Các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.

**Kết luận**

# **CHƯƠNG I**

## **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP**

### **Giới thiệu chương**

Trong các doanh nghiệp, người lao động đóng vai trò then chốt cho sự tồn tại phát triển của doanh nghiệp. Vai trò, trách nhiệm của người lao động với doanh nghiệp và ngược lại quyết định cho sự thành công của doanh nghiệp.

Vì vậy, việc phân tích các cơ sở, học thuyết về động lực làm việc; tình hình thực tiễn tại đơn vị nghiên cứu sẽ cho ta cái nhìn bao quát và là cơ sở để đưa ra các đề xuất, kiến nghị phù hợp.

### **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]

### 1.1.2. Khái niệm về động lực;

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]

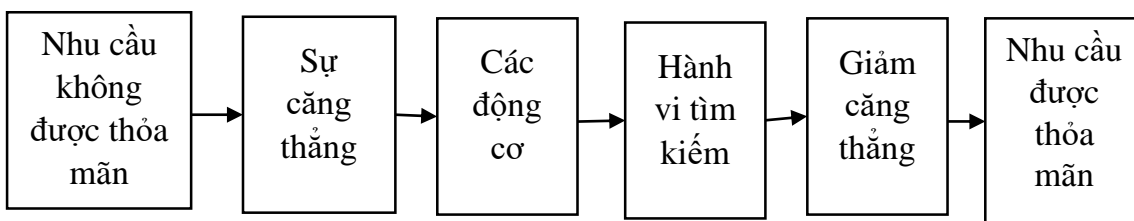
“Động lực là những yếu tố tạo ra lý do hành động cho con người và thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, có năng suất, chất lượng hiệu quả, có khả năng thích nghi và sáng tạo cao nhất trong tiềm năng của họ”.

### 1.1.3. Khái niệm động lực 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. Động lực làm việc luôn gắn liền với mục tiêu của tổ chức.

### 1.1.4. Khái niệm tạo động lực làm việc;

Quy trình tạo động lực cho người lao động gồm các bước sau:



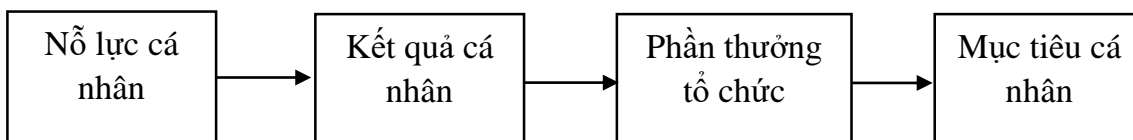
Hình 1.1: Quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động

## 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

### 1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg.

### 1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom;



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

Hình 1.2: Sơ đồ mô hình kỳ vọng đơn giản hóa

### **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..

#### ***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.

##### **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.

##### **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.

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

##### **1.3.3.1. Tạo việc làm ổn định cho người lao động**

##### **1.3.3.2. Đào tạo, bồi dưỡng 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**

##### **1.3.3.4. Các phong trào thi đua, đoàn thể**

### **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.

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

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

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

### **1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực 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.

##### **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.

##### **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 dồi 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

1.5.2.2. Khả năng tài chính của tổ chức

1.5.2.3. Văn hóa công sở

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

1.5.2.5. Các yếu tố thuộc bản thân người lao động

### **Kết luận chương**

Việc tìm hiểu những vấn đề chung về tạo động lực làm việc giúp cho đề tài trở nên chặt chẽ và logic, tạo nên sự bao quát tổng thể về tạo động lực làm việc để từ đó là cơ sở đánh giá, phân tích thực trạng tạo động lực làm việc tại Bưu điện tỉnh Hải Dương ở chương sau. Từ đó đề ra các giải pháp và kiến nghị phù hợp để người lao động và doanh nghiệp có cái nhìn tổng quan và có chiều sâu trong từng vấn đề của bản thân và doanh nghiệp.

## CHƯƠNG II

### THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH HẢI DƯƠNG

#### 2.1. Giới thiệu tổng quan về Bưu điện tỉnh Hải Dương

##### 2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển của Bưu điện tỉnh Hải Dương;*

- Tên giao dịch: BƯU ĐIỆN TỈNH HẢI DƯƠNG
- Mã số doanh nghiệp: 0800427986
- Địa chỉ liên lạc: Số 01 Đại lộ Hồ Chí Minh, phường Nguyễn Trãi, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương.
- Điện thoại: 0220.3853.872                      Fax: 0220.3856.207
- Năm thành lập: 2007.

Bưu điện tỉnh Hải Dương được thành lập theo Quyết định số 550/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, là tổ chức kinh tế - đơn vị thành viên, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Bưu điện Việt Nam, là 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 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 Bưu điện Việt Nam giao.

##### 2.1.2. *Mô hình tổ chức của Bưu điện tỉnh Hải Dương;*

Mô hình tổ chức quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu Điện tỉnh Hải Dương bao gồm: Giám đốc, 02 Phó giám đốc, 01 Kế toán trưởng, 04 phòng quản lý chức năng, các đơn vị trực thuộc gồm: 02 trung tâm (Trung tâm khai thác vận chuyển, Trung tâm giao dịch) và 11 Bưu điện huyện, thị xã, thành phố (Bưu điện huyện Bình Giang, Cẩm Giàng, Thành phố Chí Linh, Thị xã Kinh Môn, Gia Lộc, Kim Thành, Nam Sách, Ninh Giang, Thanh Hà, Thanh Miện, Tứ Kỳ) có 1 bưu cục cấp 1; 11 bưu cục cấp 2, 34 bưu cục cấp 3, 188 điểm Bưu điện Văn hóa xã.

- 2.1.2.1. Chức năng nhiệm vụ của phòng Tổ chức - Hành chính
- 2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của phòng Tài chính – Kế toán
- 2.1.2.3. Chức năng nhiệm vụ, của phòng Kế hoạch - Kinh doanh
- 2.1.2.4. Chức năng nhiệm vụ của phòng Kỹ thuật - Nghiệp vụ
- 2.1.2.5. Chức năng nhiệm vụ các đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh.

### **2.1.3. Chức năng nhiệm vụ của Bưu điện tỉnh Hải Dương;**

#### **2.1.3.1. Chức năng.**

- Vừa kinh doanh, vừa phụ vụ nhiệm vụ chính trị trên địa bàn tỉnh. Thiết lập, quản lý, khai thác và phát triển mạng bưu chính công cộng trên địa bàn tỉnh.
- Cung cấp các dịch vụ bưu chính 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 quy định.

#### **2.1.3.2. Nhiệm vụ**

- Đăng ký kinh doanh và kinh doanh đúng ngành nghề đã đăng ký.
- Bảo toàn và phát triển vốn, tài sản và các nguồn lực khác của Nhà nước được Tổng công ty giao cho Bưu điện tỉnh và vốn Bưu điện tỉnh tự huy động.
- Quản lý và sử dụng vốn, tài sản và các nguồn lực trực tiếp phục vụ nhiệm vụ kinh doanh và công ích theo quy định của Tổng công ty, của Nhà nước.

### **2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Hải Dương giai đoạn 2019-2021**

**Bảng 2.1. Bảng Kết quả kinh doanh của Bưu điện tỉnh Hải Dương từ năm 2019 đến năm 2021**

STT	Tên chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Doanh thu phát sinh	Tỷ đồng	418	385	423
2	Doanh thu tính lương	Tỷ đồng	180	175,6	180,2
3	Lợi nhuận	Tỷ đồng	23	22,7	23,01
5	Thu nhập bình quân/người	Triệu đồng	10,05	11,6	12,5

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán)

### **2.1.4. Đặc điểm tình hình lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương 2019-2021**

**Bảng 2.2. Bảng thống kê cơ cấu lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương.**

Đơn vị tính: Người

STT	NỘI DUNG	NĂM 2019	NĂM 2020	NĂM 2021
1	Quy mô lao động	300	305	315
2	Cơ cấu lao động theo giới tính			
	Nam	45	51	55
	Nữ	255	254	260
3	Cơ cấu lao động theo trình độ			
	Trên đại học	5	6	7
	Đại học, cao đẳng	70	73	76
	Cao đẳng	33	35	36
	Trung cấp	118	116	120
	Công nhân	74	75	76
	Chưa qua đào tạo	0	0	0

(Nguồn: Phòng Tổ chức- Hành chính)

Phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương

#### 2.1.5. Xác định nhu cầu của người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương;

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...

**Bảng 2.3. Kết quả khảo sát về mức độ quan trọng của một số nhu cầu lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương**

Đơn vị: %

STT	Nội dung	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài Lòng	Rất hài lòng
1	Thu nhập cao, chế độ đãi ngộ tốt	0	0	0	28,2	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)

### 2.1.6. Các hoạt động trong tạo động lực làm việc bằng kích thích tài chính

#### 2.1.6.1. Tạo động lực thông qua tiền lương, tiền công

##### a. Nguyên tắc xây dựng quy chế phân phối tiền lương

Đảm bảo nguyên tắc phân phối theo lao động làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không hưởng.

##### b. Phương thức phân phối tiền lương

- Căn cứ vào đơn giá tiền lương, quỹ tiền lương và kế hoạch sản xuất kinh doanh Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam giao hàng năm, Bưu Điện tỉnh giao kế hoạch tiền lương cho các đơn vị dựa vào các yếu tố sau:

- Lao động.
- Hệ số phức tạp công việc.
- Năng suất lao động theo doanh thu tính lương. Doanh thu tính tiền lương.
- Yếu tố điều kiện, môi trường kinh doanh.

##### c. Thực trạng công tác trả lương của Bưu điện tỉnh Hải Dương

##### ➤ *Tình hình trả lương theo vị trí công tác*

Do việc trả lương cho người lao động gắn với nguyên tắc phân phối theo lao động và gắn chế độ trả lương của cá nhân với kết quả sản xuất kinh doanh của tập thể và của toàn đơn vị dẫn đến thu nhập của người lao động luôn phụ thuộc vào hệ số phức tạp của công việc và kết quả kinh doanh của toàn đơn vị.

**Bảng 2.4. Lương của cán bộ công nhân viên theo vị trí việc làm**

Đơn vị: triệu đồng

Thu nhập bình quân/tháng	2018	2019	2020	2021
Lãnh đạo các cấp (BĐT, Phòng ban, BDH)	11,7	12,5	13,0	13,7
Chuyên viên quản lý-gián tiếp khác	9,6	10,5	11,2	12,1
Giao dịch viên	8,7	9,7	10,5	11,1
Khai thác viên	8,4	9,7	9,5	10,8

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính Bưu điện tỉnh Hải Dương

➤ **Tình hình trả lương theo trình độ**

Việc trả lương cho người lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương cũng căn cứ theo trình độ của người lao động nhằm thu hút cũng như tinh thần gắn bó những lao động có trình độ cao cống hiến cho doanh nghiệp nhiều hơn.

**Bảng 2.5. Lương cán bộ công nhân viên theo trình độ**

Đơn vị: triệu đồng

Thu nhập bình quân	2018	2019	2020	2021
Đại học và trên đại học	11,7	12,5	13,0	13,7
Trung cấp và cao đẳng	8,8	9,1	10,9	11,0
Công nhân	8,4	8,7	10,5	10,6

Nguồn: Phòng Tổ chức – Hành chính Bưu điện tỉnh Hải Dương

**2.1.6.2. 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.

**2.1.6.3. Tạo động lực thông qua các chế độ phúc lợi**

Chế độ Bảo hiểm xã hội: Bưu điện tỉnh thực hiện các chế độ BHXH đầy đủ với tất cả người lao động.

BHXH được đóng hàng tháng do người lao động và sử dụng lao động đóng. Đơn vị đóng bằng 22% tổng số quỹ tiền lương, trong đó 18% để thực hiện chế độ BHXH (hưu trí và tử tuất); 3% tổng quỹ tiền lương để thực hiện chế độ Bảo hiểm y tế (ốm đau, thai sản, tai nạn, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp); 1% tổng quỹ tiền lương để thực hiện chế độ Bảo hiểm thất nghiệp. CBCNV hàng tháng đóng 10,5% tiền lương; trong đó 8% để thực hiện chế độ BHXH; 1,5% để thực hiện chế độ BHYT; 1% để thực hiện chế độ Bảo hiểm thất nghiệp.

Hàng năm Bưu điện tỉnh đã tổ chức thực hiện tốt công tác chăm sóc sức khỏe cho người lao động, từ năm 2019 đối tượng được khám sức khỏe đã được mở rộng đến cả lao động xã.

Ngoài ra, Bưu điện tỉnh còn hỗ trợ tiền điện thoại, xăng xe cho người lao động theo các vị trí làm việc.

**Bảng 2.6. Phụ cấp điện thoại, xăng xe theo vị trí công việc tại Bưu điện tỉnh Hải Dương***Đơn vị: VNĐ*

<b>TT</b>	<b>Vị trí chức danh</b>	<b>Phụ cấp tiền điện thoại và xăng xe</b>
1	Giám đốc Bưu điện tỉnh	500.000
2	Phó Giám đốc Bưu điện tỉnh	500.000
3	Giám đốc, Phó giám đốc Bưu điện huyện/TX/TP	400.000
4	Lãnh đạo các phòng trực thuộc bưu điện tỉnh	300.000
5	Chuyên viên khối văn phòng	300.000
6	Lao động nghiệp vụ	200.000

*(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 Hải Dương đối với người lao động.

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

- 2.1.7.1. Tạo việc làm ổn định cho người lao động
- 2.1.7.2. Đào tạo bồi dưỡng kỹ năng kiến thức cho người lao động.
- 2.1.7.3. Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi.
- 2.1.7.4. Các phong trào thi đua đoàn thể

### **2.2. Kết quả khảo sát thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.**

#### **2.2.1. 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 Hải Dương. Kết quả khảo sát như sau:

**Bảng 2.7. 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	
Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	%	0	2,46	20,49	45,9	31,15	100
Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	%	3,28	9,84	43,44	23,77	19,67	100
Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	%	20,49	42,62	24,59	4,92	7,38	100
Tôi cảm thấy thỏa mãn với những gì Đơn vị đem lại	%	9,02	14,75	45,08	14,75	16,4	100%

*Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả*

### **2.2.2. Năng suất chất lượng lao động**

Để đo lường năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc Bưu điện tỉnh Hải Dương 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 Hải Dương, tác giả tiến hành khảo sát nhân viên đang làm việc, kết quả khảo sát như sau:

**Bảng 2.8. 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	
Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	%	0,82	1,64	9,02	40,88	47,64	100
Các công việc mà tôi làm luôn đảm bảo yêu cầu	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	%	0	9,02	9,84	30,33	50,81	100

*Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả*

### 2.2.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

**Bảng 2.9. 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	%	3,28	9,02	34,43	30,33	22,94	100
Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại Đơn vị	%	9,02	15,57	9,84	34,43	31,14	100
Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	%	0,82	9,84	27,87	30,32	31,15	100
Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	%	1,64	9,02	27,04	33,61	28,69	100

*Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả*

#### 2.2.4. 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 Hải Dương 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 2.10. 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	%	0,82	1,64	9,02	36,88	51,64	100
Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	%	0	9,02	9,84	30,33	50,81	100
Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	%	0,82	1,64	7,01	38,89	51,64	100

(Nguồn: Số liệu khảo sát của tác giả)

## **2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương**

### **2.3.1. 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.
- Vị thế ngành và các lĩnh vực hoạt động
- Bối cảnh của nền kinh tế

### **2.3.2. Các yếu tố tác động từ môi trường bên trong;**

- Đặc điểm cá nhân người lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương:
- Yếu tố thuộc về môi trường bên trong

*Các chính sách quản trị nhân lực:*

*Văn hóa doanh nghiệp:*

*Điều kiện làm việc:*

## **2.4. Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương**

### **2.4.1. Kết quả đã đạt được**

Thứ nhất, Bưu điện tỉnh Hải Dương đã thực hiện tốt việc xây dựng và phổ biến mục tiêu của Bưu điện tỉnh Hải Dương, các kế hoạch sản xuất kinh doanh đến người lao động trong toàn Bưu điện tỉnh Hải Dương

Thứ hai, Bưu điện tỉnh Hải Dương đã cung cấp đầy đủ các trang thiết bị hiện đại, chất lượng và tạo được một môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động. người lao động luôn được làm việc trong tâm trạng vui vẻ và thoải mái, trong một bầu không khí thân thiện và gần gũi.

Thứ ba, tuyển chọn, bố trí lao động ngày càng giúp cho người lao động phù hợp với ngành nghề được đào tạo, phù hợp với yêu cầu của công việc.

Thứ tư, về tạo động lực thông qua vật chất: Mức lương của người lao động trong Bưu điện tỉnh Hải Dương khá cao, đáp ứng khá đầy đủ chi tiêu cuộc sống của người lao động.

Thứ năm, các kích thích về mặt tinh thần cũng được Bưu điện tỉnh Hải Dương chú trọng và thực hiện nhằm khuyến khích người lao động tích cực và nỗ lực hết mình cho công việc. Vấn đề hạn chế và nguyên nhân;

### 2.5.2.1. Hạn chế

Thứ nhất, lãnh đạo Bru điện tỉnh Hải Dương chưa nhận thức rõ sự cần thiết của việc xây dựng cơ chế, kế hoạch đến cơ sở tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bru Điện tỉnh

Thứ hai, diện tích, không gian làm việc còn quá nhỏ hẹp, gây sự gò bó, khó chịu cho người lao động, nhất là các phòng khai thác tại các đơn vị trực thuộc.

Thứ ba, Bru điện tỉnh Hải Dương áp dụng hình thức trả lương theo thời gian đối với hầu hết người lao động nhưng hình thức này có nhiều hạn chế như: tính bình quân cao, không gắn liền với năng suất chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động, người lao động có xu hướng làm cho đủ thời gian mà không quan tâm nhiều đến số lượng và chất lượng công việc.

Thứ tư, Bru điện tỉnh Hải Dương chưa chú trọng đến các kích thích tinh thần như dùng những lời khen đúng lúc, cơ hội thăng tiến phát triển nghề nghiệp, sự công nhận của cấp trên... trong khi những biện pháp này có vai trò rất quan trọng để tạo động lực cho người lao động.

Thứ năm, công tác kiểm tra, giám sát tạo động lực cho người lao động tại Bru điện tỉnh Hải Dương còn rất hạn chế và lỏng lẻo. Việc thanh tra kiểm soát theo hình thức mà ít quan tâm đến hiệu quả thực tiễn.

### 2.5.2.2. Nguyên nhân

#### a. nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, cơ chế phối hợp giữa các chủ thể tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bru điện tỉnh; giữa các cấp lãnh đạo còn lỏng lẻo, thiếu khả năng tổng hợp, thiếu sự thống nhất trong công tác quản lý và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Thứ hai, hệ thống khuyến khích vật chất chưa đủ mạnh và có các hình thức thích hợp. Mặc dù Bru điện tỉnh Hải Dương đã xác định rõ quy chế trả lương đối với hai lao động và gián tiếp và trực tiếp. Tuy nhiên, đối với lao động gián tiếp hiện cấp trách nhiệm và trợ cấp chưa được quan tâm.

Thứ ba, hệ thống phân tích công việc và đánh giá chưa hợp lý và đảm bảo công bằng.

#### b. Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, Bru điện tỉnh Hải Dương có một số nguyên tắc, hoạt động chưa được định hình, đổi mới. Vì vậy, nó ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động.

Thứ hai, Bưu điện tỉnh Hải Dương chưa thực hiện tốt văn hóa doanh nghiệp vì vậy chưa cụ thể hóa được giá trị, mục tiêu của doanh nghiệp vì vậy người lao động chưa phát huy hết khả năng cũng như phấn đấu thực hiện theo định hướng của văn hóa doanh nghiệp.

### **Kết luận chương**

Nội dung chương này đã sơ bộ phân tích, đánh giá, nhận xét về thực trạng trong vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương từ 2019 đến nay.

Dựa trên các cơ sở lý luận và thực trạng chung của việc tạo động lực làm việc cho người lao động đã phân tích ở trên để làm cơ sở cho việc đưa ra những giải pháp cụ thể ở chương sau.

## **CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH HẢI DƯƠNG**

### **Giới thiệu chương**

Trong Chương này, đề cập các mục tiêu phát triển của Bưu điện tỉnh Hải Dương đến 2025, từ những mục tiêu, yêu cầu của kế hoạch phát triển là cơ sở đề xuất các giải pháp nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương ở hiện tại và trong tương lai gần.

### **3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương**

#### ***3.1.1. Mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương;***

- Hoàn thiện thêm và ban hành các quy định chung của Đơn vị, 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, khen thưởng kịp thời cho các cá nhân trong việc thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của Đơn vị.
- Xây dựng, mua sắm các công cụ, phương tiện, áp dụng khoa học, công nghệ nhằm hỗ trợ người lao động nâng cao năng suất, chất lượng cũng như giảm sức lao động trong việc thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

### ***3.1.2. Phương hướng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương;***

Để tiếp tục tạo động lực làm việc cho người lao động, góp phần hiện thực hóa mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển của Bưu điện tỉnh, thời gian tới, đơn vị sẽ tiếp tục triển khai nhiều nội dung công việc. Trong đó, riêng với đào tạo, tập huấn nghiệp vụ cho đối tượng bưu tá, đảm nhiệm khâu phát thư, hàng hóa, bưu gửi... sẽ được đặc biệt chú trọng. Hiện nay, Bưu điện tỉnh đang triển khai khảo sát để có được những nhận định sơ bộ về tổ chức, quy trình công việc và những kiến thức, kỹ năng cần trang bị cho lực lượng lao động này. Trên cơ sở đó, chương trình, tài liệu bồi dưỡng cho đội ngũ bưu tá sẽ được xây dựng đảm bảo phù hợp, sát thực tế, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, khả năng cạnh tranh và vị thế của dịch vụ Bưu chính tại địa bàn tỉnh Hải Dương.

## **3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương**

### ***3.2.1. Hoàn thiện xây dựng cơ chế, kế hoạch tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu Điện tỉnh Hải Dương***

Xuất phát từ hạn chế do lãnh đạo Bưu điện tỉnh chưa nhận thức rõ sự cần thiết của việc xây dựng cơ chế, kế hoạch đến cơ sở tạo động lực làm việc cho người lao động, thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như chưa thấy rõ được tầm quan trọng của phòng Tổ chức - nhân sự, của các cán bộ quản lý nhân sự. Chưa tạo điều kiện cho cán bộ nhân sự và các cán bộ quản lý trực tiếp gặp gỡ, thảo luận và trao đổi với nhau về nhu cầu của lao động. Do đó, các hoạt động cần sự kết hợp của hai bên như: đánh giá thực hiện công việc, xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc... được thực hiện không hiệu quả.

### ***3.2.3. Hoàn thiện đãi ngộ về vật chất để tạo động lực làm việc cho người lao động***

#### **(1) Hoàn thiện tổ chức tiền lương, phụ cấp**

Trong tiến trình hội nhập sâu và rộng vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Tổ chức, doanh nghiệp trong nước nhất là các Doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính đang phải đối mặt và cạnh tranh khốc liệt. BĐT đang trong quá trình phát triển đa dạng ngành nghề và quy mô rộng lớn. Vì vậy, đơn vị cần phải quan tâm và chú trọng đến đội ngũ lao động, những người mang đến sự phát triển và thành công của đơn vị.

#### **(2) Xây dựng chính sách tiền thưởng hợp lý**

Bưu điện tỉnh Hải Dương thực hiện khá tốt công cụ tiền thưởng, đã đưa ra được đa dạng các hình thức thưởng. Do đó, Bưu điện tỉnh Hải Dương nên duy trì và phát triển chính

sách tiền thưởng hiện nay. Mức thưởng của Bru điện tỉnh Hải Dương chưa cao và có sự phân chia giữa các loại lao động. Vì vậy, ban lãnh đạo Bru điện tỉnh Hải Dương cần có các biện pháp để xây dựng một chính tiền thưởng hợp lý, thỏa đáng hơn. Cụ thể:

(3) Hoạt động phúc lợi và dịch vụ luôn được duy trì và đa dạng hơn

Việc thực hiện các hoạt động phúc lợi và dịch vụ tại Bru điện tỉnh Hải Dương là khá tốt, vì vậy Bru điện tỉnh Hải Dương cần có những biện pháp duy trì và tạo ra những đổi mới trong các hoạt động đó. Có như vậy mới phát huy hết vai trò tạo động lực của các chương trình phúc lợi và dịch vụ mà Bru điện tỉnh Hải Dương đang áp dụng.

### ***3.2.4. Đãi ngộ về tinh thần để tạo động lực làm việc cho người lao động***

Thứ nhất, Ban lãnh đạo Bru điện tỉnh Hải Dương nên có kế hoạch đào tạo và phát triển người lao động từ trước để khi có sự thay đổi về yêu cầu công việc người lao động 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 người lao động. Vào cuối mỗi năm, Phòng Tổ chức - Nhân sự 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 Bru điện tỉnh Hải Dương. Sau đó, lập Kế hoạch đào tạo - Huấn luyện cho năm kế tiếp.

Thứ hai, Bru điện tỉnh Hải Dương nên có 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.

Thứ ba, Bru điện tỉnh Hải Dương 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.

Thứ tư, 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. Bru điện tỉnh Hải Dương 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.

Thứ năm, Bru điện tỉnh Hải Dương cũng cần quan tâm hơn nữa đến nhu cầu được học tập một cách bài bản để nâng cao hiểu biết tay nghề của lao động trực tiếp. Bru điện

tỉnh Hải Dương có thể gửi họ đến các trung tâm dạy nghề có uy tín hay mở lớp, mời chuyên gia về giảng dạy tại Bru điện tỉnh Hải Dương.

Thứ sáu, ngoài việc đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu công việc, đào tạo nên được thực hiện để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển bản thân của người lao động.

### ***3.2.5. Hoàn thiện kiểm tra giám sát việc thực hiện tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bru Điện tỉnh Hải Dương***

Xuất phát từ hạn chế trong công tác kiểm tra, giám sát tạo động lực cho người lao động tại Bru điện tỉnh Hải Dương còn rất hạn chế và lỏng lẻo. Việc thanh tra kiểm soát theo hình thức mà ít quan tâm đến hiệu quả thực tiễn. Tác giả đề xuất triển khai một số giải pháp cụ thể như sau:

Thứ nhất, thực hiện công khai, dân chủ trong kiểm tra, giám sát tạo động lực làm việc cho người lao động tại các đơn vị tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn nói chung và Bru điện tỉnh Hải Dương nói riêng theo đúng quy định của nhà nước và chức năng của cơ quan. Kiểm tra, giám sát phải kết hợp chặt chẽ giữa xây và chống, lấy xây là chính.

Thứ hai, các hoạt động phối hợp với cơ quan quản lý nhà nước và Bru điện tỉnh Hải Dương nói riêng trong kiểm tra, giám sát tạo động lực làm việc cho người lao động phải đồng bộ, phải bảo đảm chủ động, chiến đấu, giáo dục, hiệu quả; bảo đảm đúng nguyên tắc, nhất là nguyên tắc tập trung dân chủ.

Thứ ba, kiểm tra, giám sát tạo động lực làm việc cho người lao động, cơ quan quản lý nhà nước nói chung và Bru điện tỉnh Hải Dương nói riêng phải chú trọng việc thực hiện chức trách, nhiệm vụ được giao cũng như việc chấp hành kỷ luật, công việc được giao, văn hóa ứng xử... có hình thức khen thưởng kịp thời những cá nhân có thành tích ; phát hiện, chấn chỉnh và xử lý kịp thời, nghiêm minh các trường hợp vi phạm theo quy định của pháp luật nhằm tăng cường hiệu lực, hiệu quả trong hoạt động quản lý nhà nước.

Thứ tư, thực hiện tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa đội ngũ cán bộ kiểm tra, giám sát. Yêu cầu những cán bộ này phải có năng lực chuyên môn cao, được đào tạo và bồi dưỡng tốt, am hiểu và nắm vững tình hình kinh tế xã hội cũng như các cơ chế chính sách của ngành, của Nhà nước. Đồng thời có tư cách, phẩm chất đạo đức tốt, có trách nhiệm và tâm huyết với công việc được giao. Để thực hiện được những yêu cầu nêu trên, hàng năm phải rà soát và đánh giá phân loại cán bộ theo các tiêu chuẩn đạo đức, trình độ chuyên môn, năng lực quản lý...

Thứ năm, tăng cường đào tạo và đào tạo lại kiến thức quản lý về chuyên môn cho đội ngũ cán bộ kiểm tra, giám sát, quản lý tại cơ sở, để mọi người hiểu và nhận thức đúng được yêu cầu của quản lý về chuyên môn và chức năng nhiệm vụ cũng như thẩm quyền của mình, đồng thời tự tích lũy kiến thức kinh nghiệm để có đủ khả năng thực thi công vụ.

### **Kết luận chương**

Dựa trên mục tiêu phát triển của Bưu điện tỉnh Hải Dương trong hiện tại và đến 2025, nội dung chính của chương đã đề cập và mô tả chi tiết các yếu tố cần thiết phải tạo động lực làm việc cho người lao động và các phương pháp cụ thể để tiến hành các hoạt động nâng cao động lực làm việc của Cán bộ Công nhân viên Bưu điện tỉnh Hải Dương.

## **KẾT LUẬN**

Bưu điện tỉnh Hải Dương đã tổ chức triển khai nhiều chương trình kinh doanh Bưu chính viễn thông trên địa bàn tỉnh Hải Dương, đồng thời cải thiện tạo động lực làm việc cho người lao động ngày càng phát triển đã góp phần quan trọng vào việc thực hiện thắng lợi các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội, khẳng định vai trò then chốt của yếu tố con người, yếu tố lao động đối với sự phát triển của đơn vị.

Tạo động lực làm việc cho người lao động là cần thiết. Hiểu được điều này, Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh Hải Dương luôn cố gắng tìm ra các giải pháp để thực hiện tạo động lực làm việc cho người lao động một cách tốt nhất. Nhà quản trị Bưu điện tỉnh Hải Dương luôn hiểu rằng: thực hiện tạo động lực làm việc cho người lao động phải tạo ra mối quan hệ biện chứng thống nhất giữa chính sách tài chính và chính sách phi tài chính tựa như mối quan hệ giữa vật chất và ý thức, kinh tế và văn hoá. Vì thế, nên trong hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động của mình, Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh Hải Dương luôn cố gắng thực hiện một cách hiệu quả, toàn diện cả chính sách tài chính và chính sách phi tài chính. Đối với chính sách tài chính, Bưu điện tỉnh Hải Dương luôn cố gắng tổ chức, xây dựng chính sách lương, tiền thưởng nhằm tái tạo sức lao động và kích thích nhân viên làm việc hơn. Bên cạnh đó, các khoản trợ cấp, phúc lợi cũng được thực hiện một cách đồng bộ nhằm bảo đảm những lợi ích cho người lao động.

Quan tâm tới nhân viên của mình nên Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh Hải Dương rất coi trọng đời sống tinh thần của người lao động. Họ luôn cố gắng tạo ra sự hứng khởi, sự say mê của nhân viên trong công việc. Đồng thời, giúp cho nhân viên cảm nhận được một không khí làm việc thoải mái với những nhà lãnh đạo chan hoà, đồng nghiệp thân thiết,

môi trường làm việc thoải mái, thời gian làm việc - nghỉ ngơi hợp lý... Tất cả những điều đó tạo nên những giá trị, những bản sắc văn hoá riêng của Bru điện tỉnh Hải Dương.

Từ việc chú trọng đến tạo động lực cho người lao động Bru điện tỉnh Hải Dương đã tạo ra được một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với bru điện, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian vừa qua, công tác tạo động lực đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn những nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn đến việc tạo động lực cho người lao động còn chưa cao. Đó là cơ sở để Luận văn đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực cho người lao động trực tiếp tại Bru điện tỉnh Hải Dương.

Mặc dù tác giả đã cố gắng nhưng thời gian nghiên cứu và hiểu biết còn hạn chế nên không tránh khỏi những thiếu sót. Rất mong nhận được sự góp ý của Quý Thầy Cô để có thể hoàn thiện luận văn tốt hơn nữa.