

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**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2022

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

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. TRẦN NGỌC MINH

HÀ NỘI - NĂM 2022

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan luận văn thạc sỹ với đề tài ***“Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bru điện tỉnh Hải Dương”*** là kết quả của quá trình học tập và nghiên cứu của riêng em.

Các số liệu, tài liệu sử dụng trong luận văn hoàn toàn được thu thập ban đầu hoặc trích dẫn từ các nguồn tin cậy, bảo đảm tính chính xác, rõ ràng, việc xử lý, phân tích và đánh giá các số liệu được thực hiện một cách trung thực, khách quan...

NGƯỜI VIẾT CAM ĐOAN

Vũ Thị Hằng

LỜI CẢM ƠN

Em xin trân trọng gửi lời cảm ơn tới Ban giám hiệu Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đến quý thầy cô trong Khoa Sau Đại Học, đã tạo điều kiện thuận lợi để em hoàn thành luận văn này.

Em xin trân trọng gửi lời cảm ơn đến **TS. Trần Ngọc Minh**, người đã nhiệt tình hướng dẫn, giúp đỡ về kiến thức, phương pháp nghiên cứu, phương pháp trình bày để em có thể hoàn thiện nội dung và cả hình thức của luận văn.

Cuối cùng, em xin dành lời cảm ơn chân thành tới gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã tận tình hỗ trợ, giúp đỡ em trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vii
DANH MỤC BẢNG.....	viii
DANH MỤC HÌNH	ix
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:.....	6
3.1. Mục tiêu chung.....	6
3.2. Mục tiêu cụ thể.....	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:.....	6
4.1. Đối tượng nghiên cứu	6
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	6
5. Phương pháp nghiên cứu:.....	7
6. Kết cấu của luận văn	7
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1. Các khái niệm liên quan đến tạo động lực làm việc	8
1.1.1. Khái niệm về nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu;.....	8
1.1.2. Khái niệm về động lực;	9
1.1.3. Khái niệm động lực làm việc;	10
1.1.4. Khái niệm tạo động lực làm việc;	11
1.2. Một số học thuyết điển hình về tạo động lực làm việc	13

1.2.1. Học thuyết về thang bậc nhu cầu của Abarham Maslow;.....	13
1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Herzberg;.....	14
1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom;	15
1.3. Nội dung tạo động lực làm việc	18
1.3.1. Xác định nhu cầu của người lao động;.....	18
1.3.2. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích tài chính;	19
1.3.3. Tạo động lực bằng biện pháp kích thích phi tài chính;.....	22
1.4. Các tiêu chí cơ bản đánh giá công tác tạo động lực làm việc	24
1.4.1. Mức độ hài lòng của người lao động;	24
1.4.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc;	25
1.4.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp;.....	25
1.4.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động;	26
1.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc	26
1.5.1. Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài;	26
1.5.2. Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong;.....	28
CHƯƠNG II THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH HẢI DƯƠNG	31
2.1. Giới thiệu tổng quan về Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Bưu điện tỉnh Hải Dương;.....	31
2.1.2. Mô hình tổ chức của Bưu điện tỉnh Hải Dương;.....	32
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ của Bưu điện tỉnh Hải Dương;.....	36
2.1.4. Kết quả sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Hải Dương giai đoạn 2019-2021	38
2.1.4. Đặc điểm và tình hình lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương 2019-2021.....	38
2.2. Phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	40
2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương;...40	

2.2.2. Các hoạt động trong công tác tạo động lực làm việc bằng kích thích tài chính;.....	41
2.2.3. Các hoạt động trong công tác tạo động lực làm việc bằng kích thích phi tài chính;.....	47
2.3. Kết quả khảo sát thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	53
2.3.1. Mức độ hài lòng của người lao động	53
2.3.2. Năng suất chất lượng lao động.....	55
2.3.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.....	57
2.3.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động	59
2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	61
2.4.1. Các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài;.....	61
2.4.2. Các yếu tố tác động từ môi trường bên trong;	62
2.5. Đánh giá chung về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	66
2.5.1. Kết quả đã đạt được	66
2.5.2. Vấn đề hạn chế và nguyên nhân;	67
CHƯƠNG III: CÁC GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH HẢI DƯƠNG.....	71
3.1. Mục tiêu, phương hướng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	71
3.1.1. Mục tiêu tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương;.....	71
3.1.2. Phương hướng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương;	72
3.2. Một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương	73

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	73
3.2.2. Hoàn thiện môi trường và điều kiện làm việc tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	74
3.2.3. Hoàn thiện đãi ngộ về vật chất để tạo động lực làm việc cho người lao động.....	75
3.2.4. Đãi ngộ về tinh thần để tạo động lực làm việc cho người lao động	79
3.2.5. Hoàn thiện kiểm tra giám sát việc thực hiện tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu Điện tỉnh Hải Dương.....	81
KẾT LUẬN	83
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	85
PHỤ LỤC	87

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ tóm tắt	Từ đầy đủ
1	BĐ-VHX	Bưu điện văn hóa xã
2	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
3	BHXXH	Bảo hiểm xã hội
4	BHYT	Bảo hiểm y tế
5	BĐT	Bưu điện tỉnh

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Bảng Kết quả kinh doanh của Bưu điện tỉnh Hải Dương từ năm 2019 đến năm 2021	38
Bảng 2.2. Bảng thống kê cơ cấu lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương.	38
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.....	40
Bảng 2.4. Lương của cán bộ công nhân viên theo vị trí việc làm.....	43
Bảng 2.5. Lương cán bộ công nhân viên theo trình độ	44
Bảng 2.6. Phụ cấp điện thoại, xăng xe theo các vị trí công việc tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	47
Bảng 2.7. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động.....	53
Bảng 2.8. Bảng kết quả khảo sát đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động	56
Bảng 2.9. Kết quả khảo sát sự gắn bó của người lao động	57
Bảng 2.10. Kết quả khảo sát tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động.....	59

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Quy trình tạo động lực làm việc cho người lao động	12
Hình 1.2: Sơ đồ mô hình kỳ vọng đơn giản hóa	16
Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Bưu điện tỉnh Hải Dương.....	32
Hình 2.2. Biểu đồ mức độ hài lòng thỏa mãn	55
Hình 2.3. Biểu đồ đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động	56
Hình 2.4. Biểu đồ sự gắn bó của người lao động.....	58
Hình 2.5. Biểu đồ tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động	60

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Nguồn nhân lực là yếu tố đầu vào quyết định đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Đặc biệt trong xu thế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra vô cùng mạnh mẽ, môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt giữa các doanh nghiệp cả trong và ngoài nước đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình nguồn nhân lực chất lượng cao, làm việc hiệu quả nhằm giành được các lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Các nhà kinh tế đã chỉ ra rằng hiệu quả làm việc của người lao động phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, trong đó động lực lao động là một yếu tố quan trọng có ảnh hưởng thúc đẩy người lao động hăng hái, say mê, nỗ lực làm việc.

Hiện nay, ở Việt Nam vấn đề tạo động lực cho người lao động chưa thực sự được quan tâm đúng mức. Các chính sách về vấn đề này còn chung chung, chưa thực sự tác động tích cực đến thái độ làm việc và khai thác được tối đa tiềm năng của người lao động, nhất là tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thường chỉ áp dụng các chính sách chung theo quy định của nhà nước và các chủ doanh nghiệp luôn chạy theo lợi nhuận trước mắt, chưa quan tâm đến các vấn đề của người lao động, nhất là lao động mang tính thời vụ. Trong khi các doanh nghiệp nước ngoài thường làm rất tốt công tác này và xem đây là yếu tố quan trọng mặc dù lao động trong các doanh nghiệp nước ngoài bao gồm nhiều quốc tịch, nhiều nền văn hóa khác nhau

Bưu điện tỉnh Hải Dương là đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Bưu điện Việt Nam, là đơn vị tiên phong trong lĩnh vực cung ứng các dịch vụ Bưu chính Viễn thông, Tài chính Bưu chính và phân phát truyền thông trên địa bàn tỉnh. Mục tiêu nhiệm vụ của đơn vị là mang tới khách hàng chất lượng dịch vụ, hiệu quả và những giải pháp hướng tới phát triển và hợp tác lâu dài.

Để thực hiện tốt chức năng và nhiệm vụ được giao như trên, tạo động lực làm việc cho người lao động có vai trò rất quan trọng, quyết định mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Đơn vị. Hiện nay cơ sở vật chất, các hình thức đãi ngộ, đào tạo...cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương tuy có cải thiện nhưng vẫn

chưa đáp ứng đủ nhu cầu, tạo động lực để người lao động tại Bưu điện hoàn thành tốt nhiệm vụ và đạt hiệu suất công việc cao nhất có thể.

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 căn cứ 26 biến nhỏ của năm bậc nhu cầu trong mô hình khiến việc xem xét quá trình tạo động lực cho người lao động được rõ ràng và phù hợp với tình hình của Việt Nam.

Nguyễn Văn Hiệp, Nguyễn Thị Quỳnh (2019): “Động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nhà nước tại Đồng Nai”. Nghiên cứu này được thực hiện thông qua việc khảo sát những doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Đồng Nai. Các tác giả đã chỉ ra được các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến tạo động lực cho nhân viên tại những doanh nghiệp này.

Nghiên cứu đưa ra góc nhìn có giá trị kinh tế cho quản lý nguồn nhân lực khi doanh nghiệp nước ngoài thường gặp khó khăn về hòa nhập văn hóa khi quản lý những nhân sự Việt Nam của mình. Những giải pháp tuy không trực tiếp đề cập tới khối doanh nghiệp nhà nước nhưng có tính tham khảo tốt cho nghiên cứu này.

Trong luận án tiến sĩ của mình, Nguyễn Thị Phương Lan (2018) đã hệ thống hóa những lý luận về động lực, tạo động lực cho người lao động về “Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính nhà nước” tại Học viện Hành chính Quốc gia. Luận án cũng phát hiện và nhấn mạnh mối quan hệ chặt chẽ giữa các công cụ tạo động lực mới là phương thức tốt nhất để thúc đẩy động lực làm việc của công chức hành chính nhà nước. Bên trong các công cụ đó, phải có các công cụ cốt lõi làm nền tảng cho toàn bộ hệ thống tạo động lực. Tuy nhiên, đối tượng nghiên cứu ở đây là nhóm công chức của các cơ quan hành chính nên có phần khác với nhóm cán bộ, công chức của doanh nghiệp nhà nước.

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

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 giải pháp tạo động lực lao động làm việc cho người lao động tại 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;
- 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:

5.1. Phương pháp thu thập thông tin

- Số liệu sử dụng trong đề tài bao gồm cả số liệu thứ cấp và số liệu sơ cấp.
- Số liệu thứ cấp: được thu thập từ sách, báo, tạp chí đề tài nghiên cứu khoa học từ nguồn số liệu của Bưu điện giai đoạn 2019-2021
- Số liệu sơ cấp: được thu thập thông qua phương pháp điều tra, khảo sát xã hội học. Thời điểm tiến hành điều tra, khảo sát từ tháng 2/2022 đến tháng 4/2022. Tác giả khảo sát 160 phiếu số phiếu thu về là 150 phiếu.

5.2. Phương pháp phân tích và xử lý số liệu

Tác giả sử dụng kết hợp các phương pháp thống kê, so sánh, phân tích tổng hợp ...và sử dụng phần mềm Excel để xử lý nguồn số liệu.

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]

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 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 Trần Kim Dung (2015): “Động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới một mục tiêu, kết quả nào đó trong công việc” (Trần Kim Dung (2015) " Quản trị nguồn nhân lực", Nhà xuất bản Kinh tế TP. HCM

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. 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 là trạng thái bên trong của con người được biểu hiện qua thái độ, hành vi, sự nhiệt tình và nỗ lực làm việc, hoặc cũng được thể hiện qua ước muốn về nhu cầu về vật chất tinh thần của họ, nó góp phần thúc đẩy nhiều hoặc ít đối với tiến độ và chất lượng các công việc thuộc nhiệm vụ của một tổ chức và trách nhiệm của một cá nhân cụ thể. Không có động lực chung chung, mà mỗi cá nhân khác nhau, ở vị trí, điều kiện công việc khác nhau thì thái độ, hành vi, mức độ nhiệt tình, hang hái khác nhau và bản thân mỗi người lao động sẽ có nỗ lực làm việc khác nhau. Động lực làm việc chỉ mang tính tự nguyện.

Bản chất của con người là thích chủ động, khi công việc mang lại hứng thú, phù hợp sở thích hoặc khi họ cảm thấy thoải mái thì họ sẽ nỗ lực làm việc hơn. Động lực làm việc có thể thay đổi, vai trò của người quản lý chính là có những cách thức tác động tới người lao động để duy trì động lực làm việc một cách ổn định, bền vững và trong khuôn khổ, tăng cường tính tự nguyện của người lao động.

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.* Động lực làm việc luôn gắn liền với mục tiêu của tổ chức.

1.1.4. Khái niệm tạo động lực làm việc;

Lao động được hình thành trên cơ sở các cá nhân với các vai trò, vị trí được phân công khác nhau, nhưng do yêu cầu đã được liên kết lại với nhau để phấn đấu cho một mục tiêu nhất định, nhằm đạt được những thành quả đề ra.

Hiện nay cũng có rất nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực làm việc cho người lao động được trình bày:

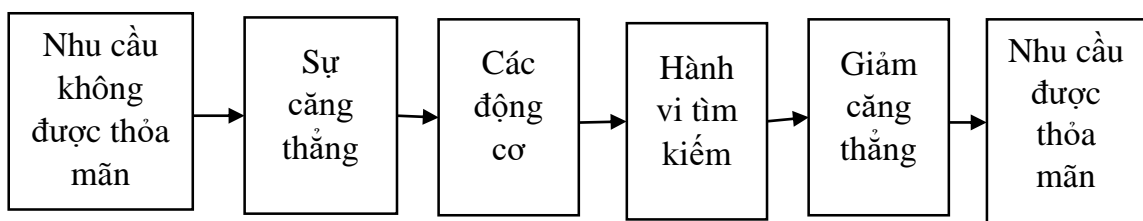
Theo giáo sư người Mỹ William J. Rothwell (2015), cho rằng: “Tạo động lực làm việc cho người lao động là bao gồm toàn bộ những biện pháp, thủ tục áp dụng

cho người lao động của một tổ chức và giải quyết tất cả những trường hợp xảy ra có liên quan đến công việc nào đó”.

Nhưng Phan Minh Đức (2018), thì cho rằng “Tạo động lực làm việc cho người lao động là nghệ thuật chọn lựa những lao động mới và sử dụng những lao động cũ sao cho năng suất và chất lượng công việc của mỗi người đạt mức tối đa có thể được”.

Tóm lại, tạo động lực làm việc là quá trình xây dựng, triển khai thực hiện và đánh giá các biện pháp tác động tới người lao động nhằm kích thích những mong muốn, khát khao của họ trong công việc góp phần đạt được các mục tiêu của cá nhân và doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp, để xây dựng các biện pháp tạo động lực phù hợp cần phải biết người lao động muốn gì (xác định nhu cầu lao động), sau đó xem xét có thể đáp ứng họ ở những nhu cầu gì và ở mức độ nào. Từ đó lựa chọn các chương trình biện pháp tạo động lực phù hợp nhằm hướng mong muốn, nhu cầu cá nhân đi cùng với mục tiêu phát triển doanh nghiệp. Tạo động lực liên quan đến sự khích lệ, nhà quản lý phải làm cho người lao động tự mong muốn làm việc. Tạo động lực là việc làm thường xuyên, liên tục và phải được duy trì trong doanh nghiệp.

Quá 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

(Nguồn: Nguyễn Quốc Tuấn (2015) “Quản lý nâng cao hiệu quả lao động tiếp cận chiến lược” Nhà xuất bản Đà Nẵng)

Khi nhu cầu không được thỏa mãn sẽ tạo ra sự căng thẳng, sự căng thẳng thường kích thích những động cơ bên trong các cá nhân, những động cơ này thường tạo ra một sự tìm kiếm nhằm đạt được mục tiêu cụ thể, việc đạt được các mục tiêu

đó sẽ thỏa mãn nhu cầu trước và dẫn đến giảm căng thẳng. Chính vì vậy, các nhà quản lý cần phải có các biện pháp thỏa mãn nhu cầu của người lao động, điều đó sẽ khiến người lao động được thỏa mãn với công việc, từ đó được động lực 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;

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 ảnh hưởng quan trọng đối với nhà quản lý như sau:

+ Những nhân tố làm thoả mãn người lao động là khác với các nhân tố tạo ra sự thoả mãn. Vì vậy, bạn không thể mong đợi sự thoả 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 Victor 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.

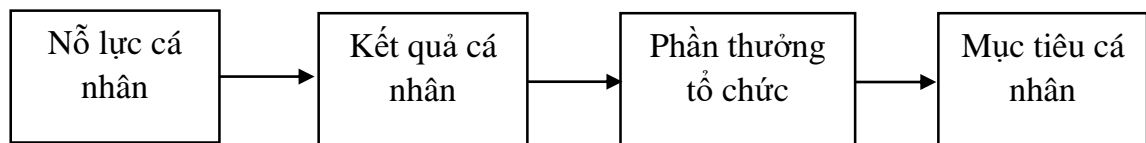
Theo Giáo trình Hành vi tổ chức, chủ biên: Bùi Anh Tuấn (2016) thì: “Về căn bản, học thuyết kỳ vọng cho rằng cường độ của xu hướng hành động theo một cách nào đó phụ thuộc vào độ kỳ vọng rằng hành động đó sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Vì vậy, lý thuyết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

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

- Mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả: Khả năng một cá nhân nhận thức được rằng bỏ ra một nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả” [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 1.2: Sơ đồ mô hình kỳ vọng đơn giản hóa

Hình 1.1 Giản 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.

1.3. 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

Tiền lương là số tiền mà doanh nghiệp phải trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã hao phí quá thực hiện các công việc được giao. Tiền lương nó tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, một mặt nó đạt được sự thỏa mãn, ngừng sản xuất nếu tiền lương không phản ánh đúng giá trị đóng góp của mỗi cá nhân lao động. Tiền lương chính là động lực chủ yếu kích hoạt người lao động làm việc, tăng năng suất lao động.

Người lao động bán sức lao động của mình và được nhận từ người sử dụng lao động đó là tiền lương, tiền công. Trong trường chế độ thị trường, tiền ngân sách là sức mạnh giá trị.

Tiền lương cao sẽ thu hút và hấp dẫn lao động về doanh nghiệp. Ngoài tiền lương còn biểu hiện giá trị; uy tín, địa chỉ của người lao động, do đó tiền lương có thường tác dụng khuyến khích người lao động chọn làm việc và ngược lại nếu tiền lương không phù hợp thì nó sẽ kìm hãm sự đam mê của người lao động đối với công việc. Tiền lương luôn là tiêu chí lao động tiêu chuẩn của đa số người lao động. Hiện nay các doanh nghiệp sử dụng tiền lương như một đòn tấn công kinh tế để thúc đẩy người lao động làm việc tốt.

Để tiền lương có thể thực sự phát huy được chức năng lực là công suất, khi xây dựng chế độ trả lương phải đảm bảo được một số yêu cầu sau:

Tạo sự công bằng bên trong doanh nghiệp: việc trả lương của doanh nghiệp phải được dựa trên kết quả lao động của người lao động và công bằng giữa người lao động với nhau. Sự công bằng sẽ khuyến khích người lao động hăng say làm việc và phải đảm bảo trả lương phù hợp với kết quả sản xuất kinh doanh.

Tạo sự công bằng bên ngoài: đảm bảo sự công bằng với trường lao động. Doanh nghiệp trả lương cho người lao động phải được thực hiện đúng hạn và đầy đủ. Tiền lương phải được đảm bảo mức sống tối thiểu của người lao động.

Vì thế mỗi doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một hệ thống trả lương sao cho thật hợp lý và khoa học, tiền lương phải có chức năng kích thích nghĩa là tạo ra động lực trong lao động.

1.3.2.2. Tạo động lực thông qua tiền thưởng

Tiền thưởng là lượng tiền bổ sung ngoài tiền lương và tiền công thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động, được doanh nghiệp sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm mục đích tác động đến động cơ, chế độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tiền thưởng ngoài tác dụng bổ sung thu nhập cho người lao động nó là phương tiện để đánh giá thành tích của người lao động, trách nhiệm của người lao động đối với công việc và doanh nghiệp. Khi xây dựng chế độ khen thưởng và đánh giá khen thưởng thì doanh nghiệp cần phải làm rõ ràng, chặt chẽ, phù hợp, gắn vào các chỉ tiêu thưởng cụ thể và phải phân loại; có các mức chênh lệch khác nhau rõ rệt để so sánh với những người cùng vị trí nhưng đạt các mức thưởng khác nhau, là động lực để người lao động cố gắng hơn trong công việc.

Để tạo động lực thông qua tiền thưởng thì phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- + Tiền thưởng phải dựa trên cơ sở thành tích đạt được của mỗi cá nhân. Tiền thưởng phải công bằng, hợp lý, khi đó người lao động sẽ thấy được kết quả mà mình cố gắng đạt được thực sự xứng đáng và họ có thể tự hào về điều đó, tạo cho người lao động phấn khởi, thỏa mãn với công việc làm.

- + Tiền thưởng phải tạo ra một cảm giác có nghĩa về mặt tài chính, với mức độ nhận được người lao động có thể thực hiện được một việc gì đó có ý nghĩa trong cuộc sống hàng ngày.

- + Tiền thưởng phải dựa trên những thứ nhất định, yêu cầu này đòi hỏi doanh nghiệp phải có những tiêu chuẩn nhất định. Tiền thưởng và phần thưởng gắn liền với kết quả lao động nên có ảnh hưởng trực tiếp đến việc tạo động lực làm việc của người lao động. Mức thưởng càng cao sẽ càng tạo động lực cho họ lao động.

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

Phúc lợi là một phần thù lao được trả một cách gián tiếp cho người lao động dưới dạng cuộc sống hỗ trợ. Đây là khoản ngoài tiền công; tiền lương và các khuyến khích tài chính. Phúc lợi và dịch vụ cho người lao động được chia làm hai loại đó là lợi ích bắt đầu do Nhà nước quy định (bao gồm bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế), các loại lợi ích và dịch vụ tự nguyện làm công tự thành lập, tùy vào chính tài năng của công ty (như phúc lợi, phúc lợi về thời gian, dịch vụ ăn uống, ở lại ...) một phần nhằm mục đích kích thích, nhân viên lao động gắn bó với doanh nghiệp, một phần là để thu hút lao động giỏi.

Phúc lợi bắt buộc

Bảo hiểm xã hội (viết tắt: BHXH) là sự đảm bảo thay thế được bù đắp một phần thu nhập cho người lao động khi họ bị mất hoặc giảm thu nhập do bị ốm đau, thai sản, tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, tàn tật, thất nghiệp, tuổi già, tử tuất, dựa trên cơ sở một quỹ tài chính do sự đóng góp của các bên tham gia BHXH, có sự bảo hộ của Nhà nước theo pháp luật, nhằm bảo đảm an toàn đời sống cho người lao động và gia đình họ, đồng thời góp phần bảo đảm an toàn xã hội.

Việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế sẽ giúp kích hoạt người lao động hăng hái làm việc, bởi họ cảm thấy yên tâm, cuộc sống của họ được bảo đảm hơn khi có vấn đề gì đó sẽ tạo ra cho người lao động yên tâm làm việc.

Do đó doanh nghiệp nên không từ chối việc đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động. Các bảo hiểm xã hội chế độ bao gồm: chế độ hỗ trợ tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp, chế độ hỗ trợ đau ốm, chế độ hưu trí, chế độ thai kỳ, chế độ tử tuất.

Các loại phúc lợi ích và dịch vụ tự nguyện

Bên cạnh phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, các doanh nghiệp thường áp dụng các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện theo khả năng chính của doanh nghiệp nhằm khuyến khích người lao động làm việc, yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài

với doanh nghiệp bao gồm loại như thăm quan, nghỉ mát, lễ, tết,... Các loại lợi ích và dịch vụ này nhằm hỗ trợ những phần khó khăn trong cuộc sống của người lao động khi tham gia lao động, tạo ra sự thỏa mãn trong công việc, kích hoạt người lao động và tăng năng suất lao động. Phúc lợi đóng vai trò đảm bảo cuộc sống cho người lao động, góp phần nâng cao đời sống vật chất, tinh thần người lao động, là công cụ tạo ra động lực làm việc 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

Đào tạo nguồn nhân lực là nhân tố rất quan trọng trong quá trình phát triển nguồn nhân lực của công ty. Trong quá trình lao động, con người luôn phải tiếp xúc với những kiến thức về xã hội, về kỹ thuật máy móc, mà những kiến thức này lại không ngừng phát triển. Vì vậy, nếu người lao động không được đào tạo, bồi dưỡng và phát triển thì sẽ trở nên lỗi thời và lạc hậu. Khi một nhân viên được đào tạo họ sẽ có cảm giác được coi trọng, cũng như đảm bảo nhu cầu tự hoàn thiện bản thân mình. Thông qua đào tạo giúp cho người lao động làm tốt hơn công việc, phát huy năng lực, giảm bớt sự giám sát, giảm tai nạn.

Đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực là hoạt động đầu tư sinh lời đáng kể của doanh nghiệp. Sau khi người lao động được đào tạo, họ sẽ được nâng cao chuyên môn, kỹ năng, tay nghề, cách tư duy mới vì vậy đáp ứng được yêu cầu thực hiện

công việc một cách tốt hơn đem lại năng suất, chất lượng, hiệu quả thực hiện công việc cho doanh nghiệp, đưa doanh nghiệp ngày càng phát triển mạnh, đồng thời người lao động khẳng định được vị thế của mình trong doanh nghiệp và xã hội. Ban lãnh đạo của doanh nghiệp cần xây dựng một chiến lược chung về đào tạo, sau khi nhân viên đã được huấn luyện và đào tạo, kỹ năng được nâng cao thì nên bổ nhiệm họ vào một chức vụ nào đó hoặc có chính sách đãi ngộ cao hơn, có như vậy mới giữ chân nhân viên.

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

Môi trường và điều kiện làm việc là nơi người lao động phải tiếp xúc hàng ngày, nó có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ lao động và hiệu quả công việc của người lao động. Môi trường và điều kiện làm việc mà tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện hơn để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc mà không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, khó chịu, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc.

Tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua môi trường và điều kiện làm việc có thể thực hiện thông qua tạo dựng bầu không khí làm việc và tạo dựng các quan hệ ứng xử giữa các thành viên, thái độ ứng xử của nhà quản trị.

Bầu không khí trong tập thể lao động là hệ thống các trạng thái tâm lý cố định đặc trưng cho một tập thể nào đó, thể hiện sự phối hợp, dung hợp tâm lý của các thành viên. Một tập thể có bầu không khí tốt sẽ là nơi mà ở đó mọi người tôn trọng và giúp đỡ nhau trong công việc, trao đổi ý kiến, có nhiều cuộc tranh luận xảy ra, nhưng tất cả đều nhằm mục đích xây dựng tập thể.

Một số nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới bầu không khí tập thể như phong cách làm việc của nhà quản trị, điều kiện lao động, lợi ích. Khi có bầu không khí làm việc tốt, người lao động cảm thấy thoải mái khi làm việc, gắn bó với doanh nghiệp, từ đó năng suất lao động sẽ cao hơn

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 nghiệp phát triển hơn. Đánh giá tính 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

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 giỏi 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 bẩy 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

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

Giới thiệu chương

Trong chương này nội dung chính trình bày về thực trạng về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương. Tổng hợp và phân tích dựa trên tình hình thực tế về tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương. Từ đó đưa ra đánh giá, nhận xét chung về tạo động lực làm việc cho người lao động.

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.

Trải qua hơn 10 năm xây dựng và phát triển, với mạng lưới rộng khắp trên địa bàn, phủ sóng tới từng thôn, xã cùng chuỗi hệ thống điểm Bưu điện Văn hóa xã

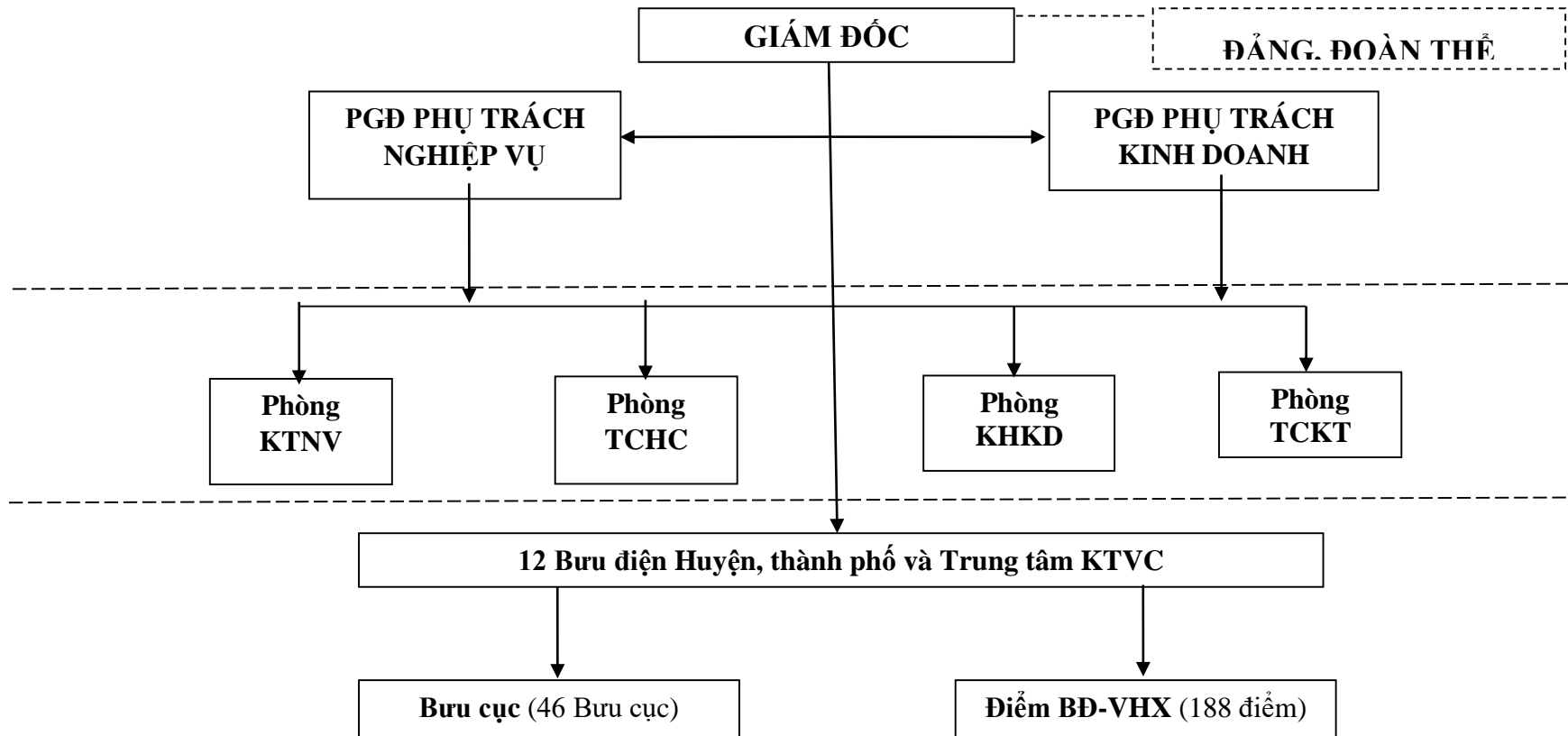
(BĐ-VHX) đa dịch vụ, Bưu điện tỉnh Hải Dương đang dần trở thành “nhà cung cấp dịch vụ và bán lẻ” lớn nhất trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Bên cạnh các hoạt động kinh doanh, với tiền thân là đơn vị Bưu chính công ích, chuyển thư báo, điện tín phục vụ truyền tin xuyên suốt chiều dài của các cuộc kháng chiến chống giặc ngoại xâm, hiện tại trong thời bình Bưu điện Việt Nam vẫn là cái tên duy nhất được Chính phủ tin tưởng giao cho cung cấp các dịch vụ Hành chính công và Bưu chính công ích.

Từ 01/01/2019, Bưu điện tỉnh Hải Dương được UBND tỉnh Hải Dương giao cho công tác tiếp nhận hồ sơ và chuyển trả kết quả giải quyết các thủ tục Hành chính công của người dân tại các điểm BĐ-VHX. Đồng thời vận chuyển hồ sơ, công văn giải quyết các thủ tục Hành chính công từ bộ phận một cửa của các Sở ban ngành tại Trung tâm phục vụ Hành chính công tới bộ phận văn thư các Sở ban ngành và ngược lại, chuyển trả Kết quả giải quyết các thủ tục Hành chính công từ Trung tâm phục vụ Hành chính công tới tận địa chỉ người dân theo yêu cầu.

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.

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



Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Bưu điện tỉnh Hải Dương

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính - Bưu điện tỉnh Hải Dương)

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 Hải Dương 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 có chức năng tham mưu cho lãnh đạo đơn vị trong 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.

Điều hành quản lý tổ chức thực hiện công tác; Đào tạo, cán bộ, lao động, tiền lương; bảo hộ lao động, chế độ chính sách cho người lao động như; thanh tra, quân sự-bảo vệ; thi đua-truyền thống; hành chính- quản trị của đơn vị

Tổng hợp thông tin, xây dựng báo cáo thuộc lĩnh vực Phòng quản lý phục vụ lãnh đạo quản lý điều hành của đơn vị và Tổng công ty

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của phòng Tài chính – Kế toán

Phòng Tài chính - Kế toán có chức năng tham mưu cho lãnh đạo các cấp của BDT quản lý điều hành các nguồn tài chính của đơn vị đảm bảo hiệu quả.

Triển khai thực hiện theo hướng dẫn và chỉ đạo của Tổng công ty về lĩnh vực tài chính kế toán, chịu sự điều hành trực tiếp của Ban Tài chính Kế toán Tổng công ty.

Giám sát chặt chẽ tình hình tài chính hoạt động sản xuất kinh doanh của các đơn vị.

Tổ chức các cuộc kiểm tra, thanh tra nội bộ; Tổ chức rà soát tình hình quản lý Tài sản, công cụ, dụng cụ, công nợ, vật tư hàng hóa; Thực hiện giám sát công tác đầu tư các công trình XDCE.

Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực Phòng quản lý, xây dựng báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành của đơn vị và Tổng công ty.

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

Phòng Kế hoạch - Kinh doanh có chức năng tham mưu cho lãnh đạo đơn vị trong việc:

Triển khai thực hiện chủ trương, quy định và các chỉ đạo hướng dẫn của Tổng công ty về các lĩnh vực: kế hoạch kinh doanh, đầu tư –xây dựng cơ bản tại đơn vị.

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.

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.

Trực tiếp tổ chức kinh doanh bán hàng tại các địa bàn trọng điểm, các đối tượng khách hàng lớn của đơn vị.

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.

Tổng hợp nội dung thuộc lĩnh vực quản lý và xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý điều hành của đơn vị và Tổng công ty.

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

Phòng Kỹ thuật nghiệp vụ có chức năng tham mưu giúp lãnh đạo đơn vị trong lĩnh vực:

Triển khai, 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.

Tổng hợp nội dung thông tin thuộc lĩnh vực Phòng quản lý và xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý điều hành của đơn vị và Tổng công ty.

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, Kiốt; 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. Chức năng nhiệm vụ của Bưu điện tỉnh Hải Dương;

Căn cứ vào quyết định số 28/QĐ-TCLĐ ngày 07/12/2007 về việc Ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động của Bưu điện tỉnh Hải Dương do Tổng giám đốc Tổng công ty Bưu chính Việt Nam ban hành thì Bưu điện tỉnh Hải Dương có các chức năng và nhiệm vụ sau.

2.1.3.1. Chức năng.

- Vừa kinh doanh, vừa phục 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.

- Kinh doanh các dịch vụ bưu chính dành riêng theo quy định của Tổng công ty và cơ quan nhà nước có thẩm quyền.

- Kinh doanh các loại dịch vụ bưu chính, chuyển phát, phát hành báo chí, tài chính, ngân hàng trong và ngoài nước trên địa bàn tỉnh.
- Hợp tác các doanh nghiệp viễn thông cung cấp, kinh doanh các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh.
- Tổ chức kinh doanh các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật và được Tổng công ty cho phép.

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.
- Hạch toán các hoạt động kinh doanh và các hoạt động công ích theo quy định của Tổng công ty
- Thực hiện chế độ báo cáo tài chính, công khai tài chính hàng năm và cung cấp các thông tin cần thiết để đánh giá trung thực về hiệu quả hoạt động của Bưu điện tỉnh.
- Thiết lập và duy trì hoạt động của mạng lưới bưu chính công cộng trên phạm vi địa bàn tỉnh theo quy định của Tổng công ty, phối hợp với các cơ quan chính quyền có liên quan bảo đảm thông tin liên lạc phục vụ các cơ quan Đảng, Nhà nước.
- Cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích do Tổng công ty giao hoặc cơ quan nhà nước có thẩm quyền đặt hàng.
- Chịu sự chỉ đạo và điều hành mạng thông tin Bưu chính thống nhất của Tổng công ty.
- Chịu trách nhiệm trước Tổng công ty về kết quả hoạt động của đơn vị, chịu trách nhiệm trước khách hàng và pháp luật về sản phẩm, dịch vụ do đơn vị cung cấp.
- Xây dựng quy hoạch phát triển đơn vị trên cơ sở chiến lược, quy hoạch của Tổng công ty và phạm vi chức năng nhiệm vụ của đơn vị trong địa bàn và trong lĩnh vực Bưu chính.

- Đổi mới, hiện đại hoá thiết bị mạng lưới, công nghệ và phương thức quản lý trong quá trình xây dựng và phát triển đơn vị trên cơ sở phương án đã được Tổng công ty phê duyệt.

- Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ quyền lợi đối với người lao động theo quy định của Bộ luật lao động, bảo đảm cho người lao động tham gia quản lý đơn vị.

- Chịu sự quản lý, kiểm tra, kiểm soát của Tổng công ty. Tuân thủ các quy định về thanh tra, kiểm tra của cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền theo quy định của pháp luật.

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	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)

Nhìn bảng cơ cấu lao động cho thấy số lượng cũng như trình độ lao động tăng hàng năm.

Tính đến 31/12/2021, tổng số lao động có hợp đồng lao động từ 1 năm trở lên tại Bưu điện tỉnh Hải Dương là 315 lao động. Người lao động chủ yếu là nữ giới chiếm xấp xỉ (83%) trong đó 100% lao động đã qua đào tạo. Tuy nhiên với cơ cấu lao động có trình độ cao đẳng, đại học, trên đại học chỉ chiếm xấp xỉ 38% 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.

Hàng năm ngoài những quy chế ban hành theo hướng dẫn của Tổng công ty, Bưu điện tỉnh đang thực hiện đồng hành những quy chế nội bộ. Đối với những lao động ký hợp đồng lao động, BĐT mong muốn tuyển được nguồn nhân lực tốt đáp ứng yêu cầu, công tác Tổ chức lao động tiếp tục được đổi mới về phương thức; Thông tin tuyển dụng được thông báo rộng rãi trên báo Hải Dương, mạng nội bộ đơn vị, thông tin đến toàn thể CBCNV trong đơn vị với mục tiêu lựa chọn được nguồn nhân lực đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh hiện nay với mục tiêu chung mà BĐT đặt ra.

Đối với lao động khối xã: BĐT đã tiến hành nhiều hình thức tuyển dụng lao động với yêu cầu; độ tuổi, trình độ, mong muốn gắn bó lâu dài với ngành.. Phát động đề án Phát triển bưu điện xã, gắn chỉ tiêu KPI tuyển dụng lao động để tuyển các nhân viên điểm văn hóa xã và phát xã đối với các đơn vị, các Phòng liên quan. Đội ngũ lao động văn hóa xã tại các đơn vị đã có sự thay đổi khác biệt

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

2.2.1. 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... Vì vậy, mà động lực lao động của mỗi cá nhân là khác nhau. Bưu điện tỉnh Hải Dương hàng năm đều tiến hành xác định nhu cầu của người lao động. Thông thường, vào tháng 10 hàng năm, Bưu điện tỉnh Hải Dương 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 Hải Dương 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 Hải Dương 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 Hải Dương. Kết quả khảo sát được thể hiện ở bảng 2.3.

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)

Qua bảng khảo sát có thể thấy các đối tượng đánh giá các nhu cầu đều được cho là hài lòng hoặc rất hài lòng, không có đối tượng nào đánh giá rất không hài lòng. 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 Hải Dương 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 tạo động lực làm việc bằng kích thích tài chính

2.2.2.1. 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.

Thực hiện hình thức trả lương khoán theo việc và kết quả thực hiện công việc theo doanh thu tính lương, khối lượng và chất lượng hoàn thành.

Gắn chế độ trả lương của cá nhân với kết quả sản xuất kinh doanh của tập thể và của Bưu điện tỉnh.

Chính sách tiền lương được gắn với nội dung quản lý nhân sự như: Đào tạo, tuyển chọn, bồi dưỡng, thu hút và định hướng phát triển nguồn nhân lực.

Quy chế phân phối tiền lương được thông qua hội nghị người lao động đảm bảo nguyên tắc tập trung dân chủ, mọi người phải có nghĩa vụ thực hiện.

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.

- Quỹ tiền lương kế hoạch do Tổng Công ty giao và kế hoạch sản xuất kinh doanh của Bưu Điện tỉnh, sau khi đã thống nhất với Ban chấp hành Công đoàn Bưu Điện tỉnh, nguồn quỹ tiền lương sẽ được sử dụng như sau:

Trích 10,5 % tiền lương chính sách đóng BHXH, BHYT, BHTN.

Trích 3% tổng quỹ lương để dự phòng và chi trả cho người lao động trong các trường hợp: Đi học, nghỉ công tác trước khi nghỉ chế độ hưu trí (3 tháng), nghỉ phép, nghỉ việc riêng có hưởng lương, ngừng việc, tai nạn lao động, tạm giữ, tạm giam và các trường hợp khác theo quy định của Bộ luật Lao động và Thỏa ước lao động tập thể của Bưu điện tỉnh. Khoản trích lập này nếu cuối năm còn sẽ được phân phối hết cho các tập thể, cá nhân người lao động trước khi quyết toán năm tài chính.

Trích tối đa 5% tổng quỹ lương để hỗ trợ CBCNV. Tỷ lệ % trích hàng năm do Hội nghị lãnh đạo chủ chốt quyết định.

Trích 1% để tạo lập quỹ chính sách xã hội.

Sau khi trích lập các nguồn quỹ nêu trên, quỹ tiền lương còn lại là tiền lương khoán. Căn cứ vào kết quả hoàn thành kế hoạch SXKD và chất lượng công tác tháng. (Các nguồn quỹ nêu trên được trích lập tập trung tại Bưu điện tỉnh, các đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh không trích lập các quỹ này).

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, BÐH)	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

Quan bảng số liệu trên, mức lương giữa các cấp, giữa những lao động trong các đơn vị Bưu điện tỉnh Hải Dương chênh lệch nhau không đáng kể giữa ban lãnh đạo và công nhân lao động. Điều này chứng tỏ, Bưu điện ngày càng quan tâm đến đời sống người lao động hơn. Đơn vị cũng năng động, sáng tạo và tìm ra nhiều công việc mới để người lao động có thêm thu nhập và không tạo khoảng cách quá lớn giữa các thành viên trong doanh nghiệp. Đối với lao động là giao dịch viên và khai thác viên được trả lương khá linh hoạt, các đối tượng này ngoài được nhận các khoản lương được doanh nghiệp khoán thì các lao động này có những khoản hoa hồng bán hàng, thưởng...trong quá trình làm việc của mình. Người lao động có thêm thu nhập và đơn vị đạt được doanh số đã đề ra.

➤ **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

Với việc trả lương căn cứ vào trình độ chuyên môn như này khuyến khích người lao động ngày càng nâng cao trình độ bản thân của mình hơn, ngoài ra khi người lao động còn có cơ hội thăng tiến trong công việc, làm những vị trí lãnh đạo trong đơn vị để có được mức lương cao hơn. Do vậy, nó kích thích việc học tập của người lao động ngày càng sôi nổi. Đối với trình độ đại học và trên đại học thường làm chuyên viên cao cấp, lãnh đạo của đơn vị mức lương cao và hệ số trách nhiệm cũng cao. Trong những năm qua, đơn vị cũng đã nhận rất nhiều lao động có trình độ cao xin vào làm tại đơn vị vì chế độ lương, chế độ đãi ngộ của đơn vị đối với những lao động này cao. Ngoài ra, đơn vị cũng đưa ra nhiều chính sách khuyến khích người lao động ngày càng hoàn thiện và nâng cao trình độ của mình như: hỗ trợ kinh phí học tập, tạo điều kiện về thời gian và vị trí công tác...

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 Hải Dương luôn chú trọng dành một phần chi phí không nhỏ đối với hoạt động này.

- Tổng tiền thưởng của Bưu điện tỉnh Hải Dương bao gồm những nguồn sau:
 - + Tiền thưởng được trích từ quỹ tiền lương của Bưu điện tỉnh Hải Dương.

+ Tiền thưởng từ quỹ khen thưởng: trích từ lợi nhuận của Bưu điện tỉnh Hải Dương (chiếm 9% lợi nhuận của Bưu điện tỉnh Hải Dương).

+ Từ các nguồn khác.

Hiện nay Bưu điện tỉnh Hải Dương 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 Hải Dương. 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 Hải Dương, Bưu điện tỉnh Hải Dương 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, ngày thành lập ngành...Ban lãnh đạo phát động thi đua đến toàn thể người lao động trong Bưu điện tỉnh. Tập thể và cá nhân có thành tích xuất sắc trong đợt thi đua được Bưu điện tỉnh quyết định khen thưởng.

Thưởng nhân dịp lễ tết, đại hội...: Tùy theo tình hình tài chính, hàng năm, Bưu điện tỉnh quy định mức thưởng cho người lao động vào các dịp lễ tết. Năm 2020 vừa qua, Bưu điện tỉnh 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 (10 -3, 30-4, 2-9...), tết dương mức thưởng: 1.000.000đ/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, 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 Hải Dương đã tạo được tâm lý thoải mái cho người lao động, thấy được sự quan tâm của ban lãnh đạo 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 hơn.

2.2.2.3. 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: VND*

TT	Vị trí chức danh	Phụ cấp tiền điện thoại và xăng xe
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.

2.2.3. 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 Hải Dương 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. Trong thực tế có rất nhiều lao động ngoài thị trường đã rất lao tâm khổ tứ để có được một công việc ổn định và an tâm làm việc.

2.2.3.2. Đào tạo bồi dưỡng 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 Bru điện tỉnh 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, Bru điện tỉnh 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 trình độ và kinh nghiệm.

Hình thức và đối tượng đào tạo được chia thành các nhóm sau:

- Nhóm thứ nhất gồm; những lao động mới được tuyển chọn chưa có kinh nghiệm làm việc, được áp dụng hình thức đào tạo trong công việc như cầm tay chỉ việc được kèm cặp, chỉ dẫn bởi cán bộ, nhân viên có trình độ, kinh nghiệm lâu năm trong một thời gian là hai tháng để người lao động thành thạo cơ bản công việc và làm việc độc lập.

- Nhóm thứ hai; đối với lực lượng Quản lý chất lượng, chuyên quản dịch vụ, được BĐT tổ chức các lớp đào tạo thường xuyên bằng hình thức Online, Offline. Sau đó chính các nhân viên này sẽ về huấn luyện, giảng dạy cho các nhân viên, các công nhân trực tiếp sản xuất tại các đơn vị trực thuộc.

Năm 2021 do dịch bệnh Covid nên công tác đào tạo còn nhiều hạn chế, đào tạo trực tiếp bị gián đoạn. Để học viên nắm bắt kịp thời Lãnh đạo BĐT, lãnh đạo, chuyên viên các Phòng chức năng cùng CBCNV BĐT đã rất nỗ lực trong việc hướng dẫn trực tiếp, gián tiếp...

Tổng số 37 khóa học, 3.366 lượt học viên, tổng chi phí 85.039.500đ.

- Nhóm thứ ba gồm những lao động được chọn cử đi đào tạo thuộc diện; nằm trong quy hoạch bố trí dài hạn về phát triển nhân lực của các đơn vị để tạo cơ cấu hợp lý, theo yêu cầu bố trí chức danh lao động, theo yêu cầu chuyển đổi chức danh của BĐT.

Việc lựa chọn cử người đi đào tạo phải xuất phát từ kế hoạch đào tạo của BĐT và thực hiện theo các bước sau;

- Bưu điện tỉnh lập nhu cầu đào tạo theo kế hoạch trình Tổng công ty.
- BĐT thông báo các đơn vị cử người đi học. sau khi nhận được danh sách cử người đi học của các đơn vị, Ban Giám đốc và Phòng tổ chức lao động căn cứ vào chỉ tiêu qui định cũng như nguồn nhân lực cần đào tạo bổ xung. BĐT họp xét duyệt người đi học.

- Năm 2021 BĐT cử đi đào tạo tại Tổng công ty Bưu điện Việt Nam: 01 khóa: 01 lượt học viên.

- Đào tạo cao cấp, trung cấp chính trị: 01 học viên.

- Đào tạo đại học 2 học viên, chi phí 9.900.000đồng

Quyền lợi của người được cử đi đào tạo, bồi dưỡng.

- Được đơn vị bố trí thời gian đi học, ôn tập theo thông báo của cơ sở đào tạo

- Được đơn vị thanh toán chi phí đào tạo, bồi dưỡng theo quy định; tiền mua tài liệu, phí đi lại một lần đi và về cho một học kỳ.

- Trong thời gian đào tạo, bồi dưỡng vẫn được đơn vị đóng đầy đủ các khoản của bảo hiểm xã hội.

- Thời gian đi đào tạo, bồi dưỡng được tính như thời gian công tác để xét phân phối quỹ lương, thưởng cuối năm.

Từ đây, 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. Tạo môi trường làm việc thân thiện và điều kiện làm việc thuận lợi

Bưu điện tỉnh Hải Dương 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. Mỗi quan hệ giữa các đồng nghiệp trong đơn vị luôn đạt được sự cởi mở, thân thiện, gắn bó và sẵn sàng giúp đỡ nhau trong công việc; cấp trên luôn cố gắng lắng nghe để gần gũi

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 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 được quy định như sau:

- Người lao động trong toàn Bưu điện tỉnh Hải Dương 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 truyền sản xuất.

- Cấp dưới phục tùng cấp trên, cán bộ công nhân viên trong Bưu điện tỉnh Hải Dương 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 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 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, chơi cờ 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 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 Hải Dương 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.

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.

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 Hải Dương khá mạnh, khá phát triển. Công đoàn và chuyên môn phát động nhiều đợt thi đua theo các chủ đề và thời gian thích hợp như: “Thi đua chào mừng các ngày lễ lớn”, Phong trào “sáng tạo Vnpost”, Thi đua “Nâng cao chất lượng các dịch vụ Bưu chính”, “Bưu cục kiểu mẫu, giao dịch viên chuyên nghiệp”... Qua các đợt thi đua CBCNV trong toàn BĐT đã tích cực hưởng ứng, nỗ lực lao động, sản xuất, thực hành tiết kiệm phấn đấu đưa năng suất, chất lượng ngày một nâng cao, mỗi năm đã có hơn trăm lượt tập thể, cá nhân được biểu dương khen thưởng với tổng số tiền lên đến vài trăm triệu đồng.

Công tác nghiên cứu khoa học, sáng kiến. Hàng năm Lãnh đạo, Chuyên môn và Công đoàn của Bưu điện tỉnh đã phát động phong trào “Nghiên cứu khoa học và sáng kiến, giải pháp mới”, nhằm phát huy tối đa sức sáng tạo của từng người lao động với công việc. Kết quả trung bình mỗi năm có trên 60 sáng kiến, giải pháp cải tiến hợp lý hóa trong sản xuất, kinh doanh được cấp BĐT công nhận, 05 sáng kiến giải pháp nâng cao hiệu quả, chất lượng sản xuất kinh doanh được cấp Tổng công ty công nhận và

trao thưởng, số lượng sáng kiến đa dạng ở tất cả các lĩnh vực, đem lại hiệu quả thiết thực như tiết kiệm chi phí, tăng doanh thu, nâng cao chất lượng dịch vụ, triển khai thành công các Đề án lớn... qua đó góp phần vào thành tích chung của toàn BĐT.

Phong trào: văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao cũng được BĐT rất quan tâm và thường tổ chức các hội diễn văn nghệ và giải thi đấu cầu lông, kéo co vào ngày kỷ niệm thành lập ngành 15/8. Người lao động tham gia các phong trào được 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, khen thưởng kịp thời.

Việc tổ chức cho toàn thể CBCNV tham quan, nghỉ mát 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. Kết quả khảo sát thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương.

2.3.1. Mức độ hài lòng của người lao động

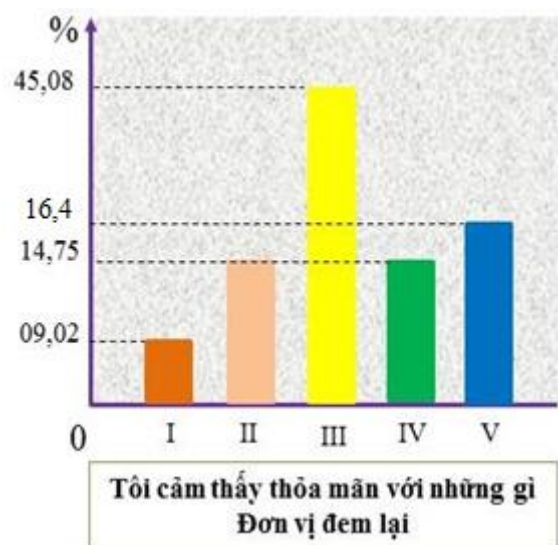
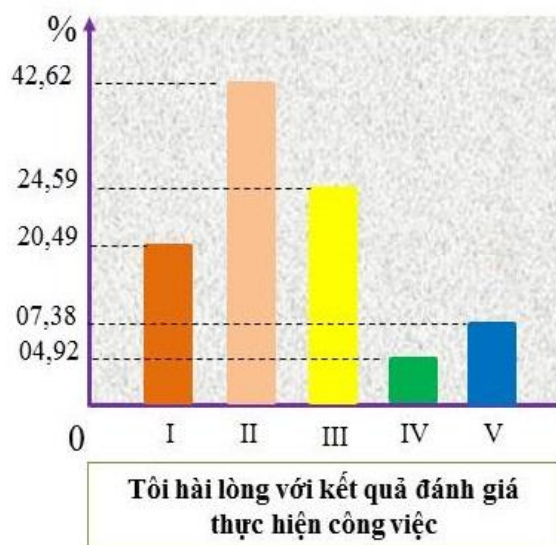
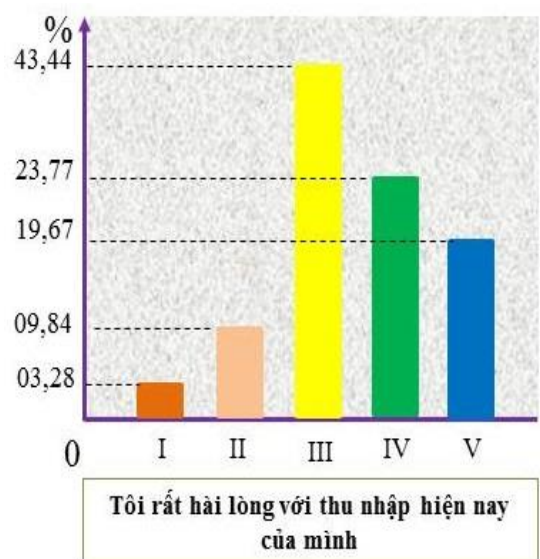
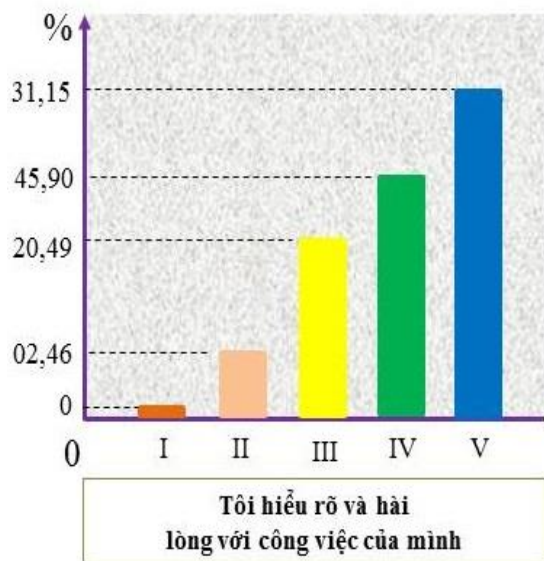
Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động được xem là một trong những thước đo sự thành công trong việc tạo động lực lao động cho người lao động. Để đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động, tác giả tiến hành khảo sát 122 nhân viên thuộc Bưu điện tỉnh Hải Dương. Kết quả khảo sát như sau:

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



Hình 2.2. Biểu đồ 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 43,44% đánh giá đồng ý và rất đồng ý, với tỷ lệ chiếm 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 Bru điện tỉnh Hải Dương. 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 Bru 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.

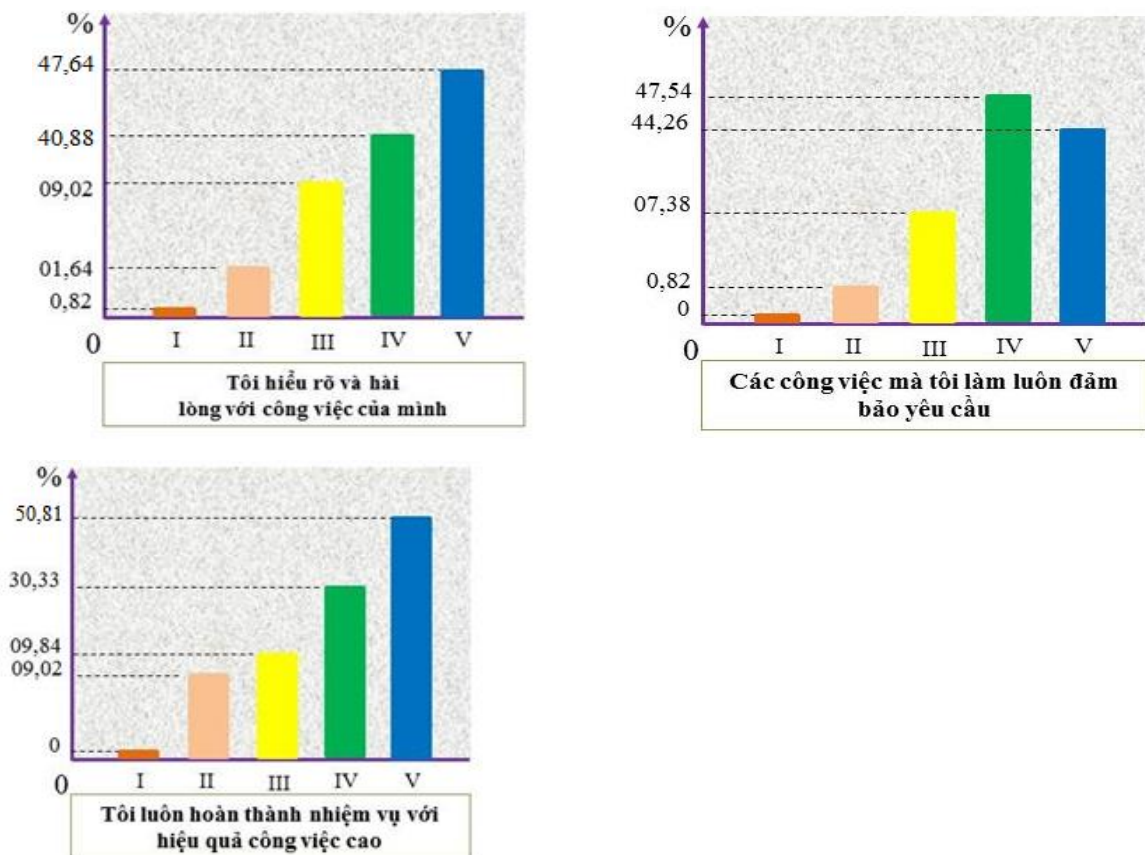
Tăng năng suất lao động để có các biện pháp kích thích tài chính khác là một vấn đề cấp thiết cần của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Để đánh giá về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động tại Bru 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



Hình 2.3. Biểu đồ đánh giá năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của người lao động

Kết quả khảo sát cho thấy 47,64% người lao động rất đồng ý và 40,88% 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 Hải Dương 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.

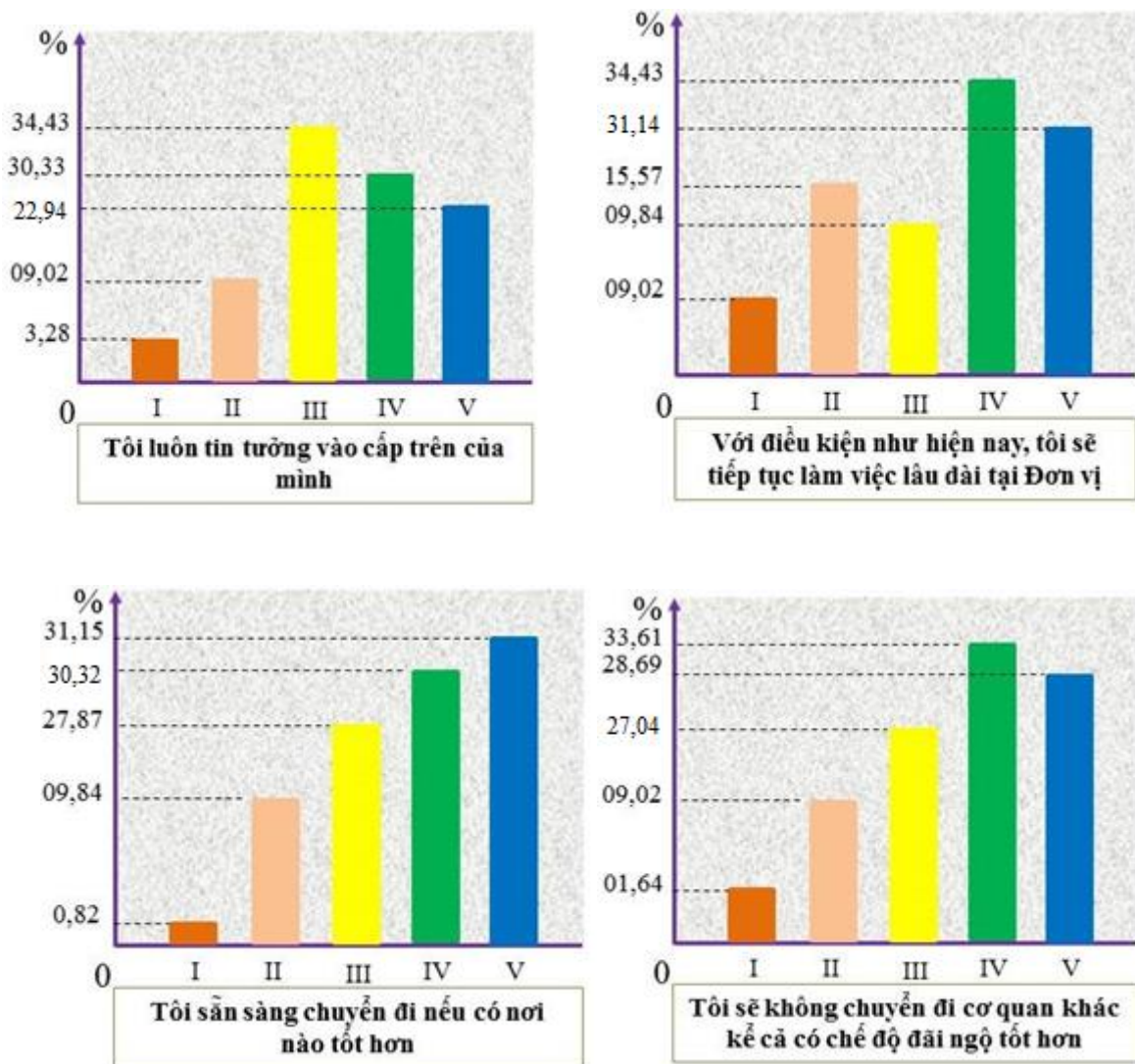
2.3.3. Sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp

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 Hải Dương, tác giả đã tiến hành khảo sát và kết quả như sau:

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



Hình 2.4. Biểu đồ 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 22,94% 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 Hải Dương, nhằm tạo sự gắn bó lâu dài của cán bộ nhân viên.

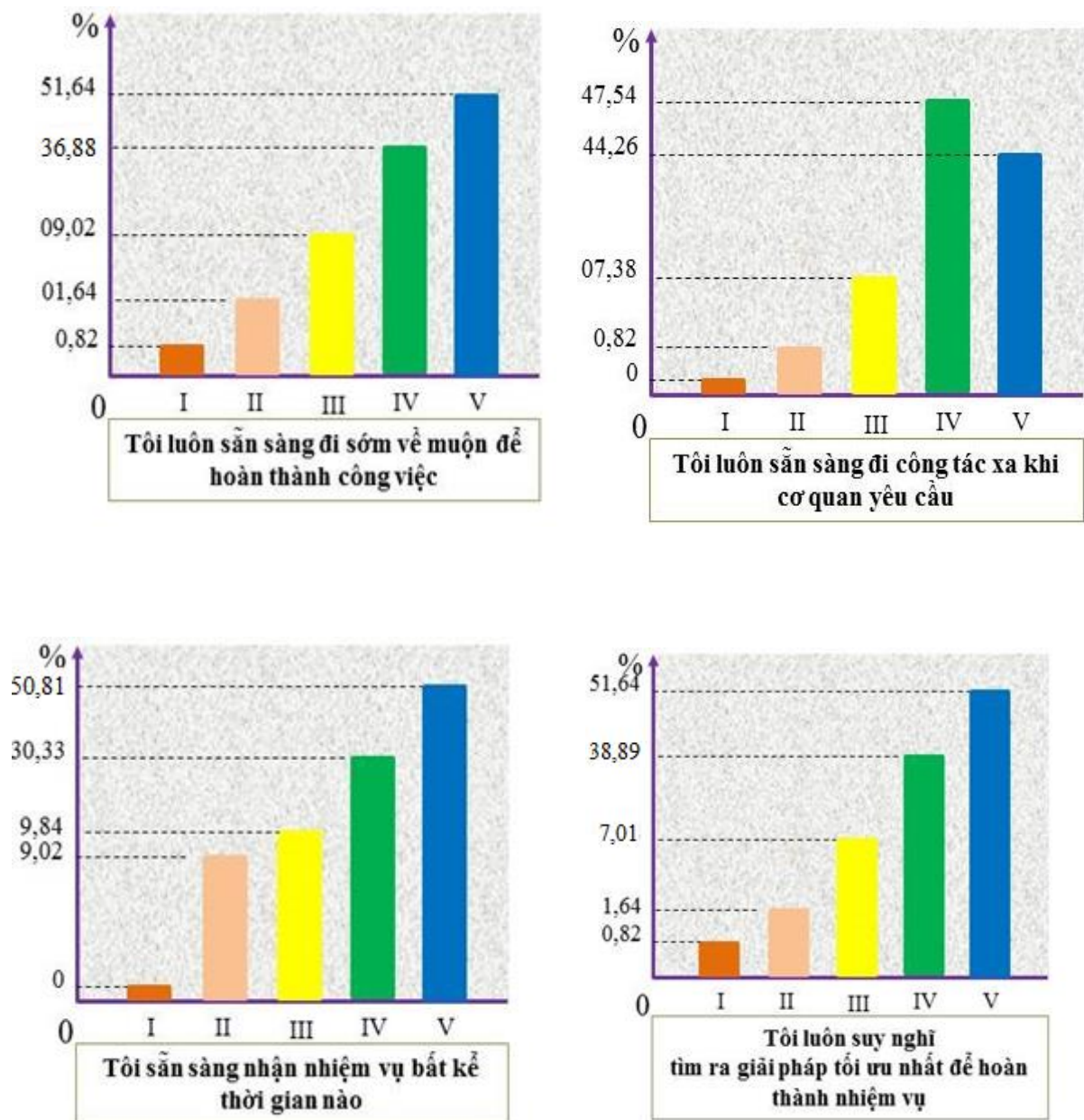
2.3.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động

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 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)



Hình 2.5. Biểu đồ tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Kết quả khảo sát trên 122 người lao động cho thấy: 36,88% đồng ý và 51,64% rất đồng ý sẵn sàng đi sớm về muộn để hoàn thành công việc. BĐT 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 47,54%. Bởi với địa bàn kinh doanh trải rộng toàn tỉnh đòi hỏi tỷ lệ người đồng ý đi công tác xa cao. Kết quả điều tra cũng cho thấy có đến 50,81% đồng ý với việc sẵn sàng nhận

nhiệm vụ bất kể thời gian nào; 51,64% 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 Hải Dương luôn nhắc nhở người lao động 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 Hải Dương

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

- Chính sách của Chính phủ, của Tổng công ty Bưu điện 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 Hải Dương 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 Hải Dương 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 Hải Dương 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 Hải Dương 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 Hải Dương:

Khởi văn hóa xã và cộng tác viên:

- Một số đơn vị trực thuộc chưa thực sự quan tâm đến việc phát triển hệ thống BĐ-VHX và cộng tác viên; Lực lượng chuyên quản BĐ-VHX tại các đơn vị cơ sở về chuyên môn nghiệp vụ chưa đồng đều do phải kiêm nhiệm nhiều công việc hoặc luân chuyển công việc do đó ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của khối BĐ-VHX .

- Lao động mới tuyển đều là nguồn lao động chất lượng cao có trình độ cử nhân, thạc sĩ (nhưng chưa được đào tạo chuyên ngành bưu chính viễn thông), mặc dù đơn vị đã tổ chức nhiều hình thức đào tạo nhưng chất lượng đào tạo chủ yếu mang tính lý thuyết, áp dụng thực hành chưa cao, thời gian đào tạo ngắn, khối lượng công việc lớn, nhiều áp lực vì vậy sau khi ký hợp đồng và làm một thời gian ngắn nhiều lao động đã xin chuyển công tác đến công ty khác .

- Chưa phát triển được các đại lý, cộng tác viên theo số lượng được phân giao, chất lượng công tác viên đại lý chưa đáp ứng được yêu cầu của TCT và BĐT.

Năng lực cá nhân người lao động: Người lao động trong BĐT hầu như đều có năng lực để thực hiện những công việc của mình, đều có trình độ, chuyên môn đủ để

đáp ứng theo yêu cầu của công việc mà họ đảm nhận, nhưng kết quả thực hiện còn hạn chế. Đối với chuyên quản dịch vụ do đơn vị chưa thực sự quan tâm phải kiêm nhiệm nhiều công việc khác tại đơn vị do đó chưa dành nhiều thời gian cho công việc chính đã được giao, công việc kiêm nhiệm không làm chuyên sâu dẫn đến kết quả còn hạn chế. 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 đơn vị, nội quy lao động, tình hình chấp hành kỷ luật lao động.

- Yếu tố thuộc về môi trường bên trong

Các chính sách quản trị nhân lực:

Bưu điện tỉnh Hải Dương 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 khỏe 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 Hải Dương 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 Bru điện tỉnh Hải Dương trong việc đưa tiến bộ trong lĩnh vực Bru chính góp phần cho sự nghiệp xây dựng phát triển kinh tế xã hội của tỉnh Hải Dương.

Tạo động lực mạnh mẽ để Bru điện tỉnh Hải Dương 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 ban Giám đốc, các cấp lãnh đạo và người lao động đối với kết quả thực hiện nhiệm vụ công tác, hoạt động sản xuất kinh doanh của Bru điện tỉnh Hải Dương, 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, Giám đốc các đơn vị trực thuộc và người lao động cũng như trong nội bộ người lao động, giữa cán bộ quản lý các cấp đảm bảo hài hoà giữa lợi ích của Bru điện tỉnh Hải Dương.

Thực hiện dân chủ phải đi đôi với nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước và quản lý kinh doanh của Bru điện tỉnh. Thực hiện phân công, phân cấp, phân quyền cụ thể trong Bru điện tỉnh Hải Dương. Khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động quản lý của Giám đốc, các cấp lãnh đạo của đơn vị trực thuộc 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 Bru điện tỉnh Hải

Dương, đồng thời phải tuân thủ những quy định của pháp luật, quy chế bảo mật của Nhà nước, giữ gìn bí mật sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Hải Dương.

Giám đốc các đơn vị cơ sở và người lao động trong Bưu điện tỉnh 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, 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 Hải Dương.

Tăng cường sự lãnh đạo của tổ chức Đảng các cấp ở Bưu điện tỉnh Hải Dương, 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 Hải Dương ngày càng có hiệu quả, xây dựng tổ chức Đảng ngày càng phát triển vững mạnh.

Giám đốc 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 đơn vị 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 Hải Dương 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 Hải Dương.

Giám đốc, Đảng uỷ, Công đoàn, Đoàn thanh niên Bưu điện tỉnh Hải Dương có trách nhiệm thông báo tiếp thu ý kiến tham gia của người lao động. Giám đốc, Công đoàn Bưu điện tỉnh Hải Dương, Giám đốc các đơn vị trực thuộc có trách nhiệm bảo vệ và động viên, khen thưởng kịp thời đối với 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 và các đơn vị trực thuộc.

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 Hải Dương đã ứng dụng 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 được nâng cao. 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 Hải Dương

2.5.1. Kết quả đã đạt được

Tạo động lực của Bưu điện tỉnh Hải Dương được thực hiện khá tốt và khá hiệu quả, có tác động rất tích cực đến việc thực hiện công việc của người lao động. Cụ thể:

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. Giúp người lao động nắm rõ các mục tiêu, kế hoạch đó, từ đó, định hướng và có những mục tiêu, kế hoạch làm việc cho bản thân.

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 thiết 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. Bên cạnh đó, Bưu điện tỉnh Hải Dương luôn tạo mọi điều kiện để người lao động nâng cao kiến thức,

trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Luôn giúp người lao động cập nhập những kiến thức mới, tri thức mới và những công nghệ mới.

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. Hệ thống tiền thưởng của Bưu điện tỉnh Hải Dương khá đầy đủ và đa dạng. Các hoạt động phúc lợi và dịch vụ của Bưu điện tỉnh Hải Dương rất tốt, hầu hết người lao động thỏa mãn với các chương trình phúc lợi và dịch vụ của Bưu điện tỉnh Hải Dương.

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. Các phong trào đoàn thể trong Bưu điện tỉnh Hải Dương rất phát triển, từ các phong trào thi đua tăng năng suất lao động, phong trào lao động giỏi, người tốt, việc tốt,... đến các hoạt động vui chơi, giải trí như văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao,...

2.5.2. Vấn đề hạn chế và nguyên nhân;

2.5.2.1. Hạn chế

Qua việc nghiên cứu thực trạng lao động làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương, bên cạnh những mặt thành công của tạo động lực cho người lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương, ta có thể thấy được một số hạn chế sau:

Thứ nhất, lãnh đạo Bưu điện tỉnh Hải Dương chưa đề cao sự cần thiết của việc xây dựng cơ chế, kế hoạch đến cơ sở tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu Điện tỉnh, thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như 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.

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. Đồng thời mức thưởng còn mang tính cào bằng, chưa có tác dụng kích thích người lao động thi đua làm 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 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. Cơ chế, chính sách tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bru điện tỉnh Hải Dương còn có những bất hợp lý, chưa tạo được động lực khuyến khích đội ngũ lao động đề cao trách nhiệm, phấn đấu rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức và năng lực công tác. Chế độ tiền lương chưa tương xứng với nhiệm vụ, với cống hiến của lao động, đề nhân lực yên tâm, chuyên cần với công việc ở vị trí công tác của mình tại Bru điện tỉnh Hải Dương.

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. Khen thưởng cá nhân và tập thể được tổ chức bình xét mỗi năm một lần vào cuối năm, căn cứ vào kết quả hoàn thành nhiệm vụ

được giao và đăng ký danh hiệu thi đua của từng cá nhân, tập thể chính vì thế thường thiếu sự linh động. Chưa có tiêu chí xét thưởng rõ ràng dẫn đến cán bộ, người lao động không có động lực đề nỗ lực phấn đấu. Họ chỉ cần hoàn thành nhiệm vụ được giao, chứ không quan tâm đến phần thưởng vì cho rằng cái đó mình có cố gắng chưa chắc đã đạt được vì tiêu chí xét thưởng còn chưa rõ ràng thì căn cứ vào đâu để xét thưởng mà mình phải cố gắng phấn đấu.

Thứ ba, hệ thống phân tích công việc và đánh giá chưa hợp lý và đảm bảo công bằng. Việc chưa có bản mô tả công việc chi tiết cũng như tiêu chuẩn thực hiện công việc khiến cho việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động chưa được chi tiết, chưa đúng, dàn trải, đánh giá không đúng trọng tâm. Như vậy người lao động không thấy được công việc của mình đã thực hiện được đánh giá đúng thì họ sẽ không cố gắng làm việc nhiều.

b. Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, Bưu 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. Trong tiến trình hội nhập khu vực và thế giới hiện nay việc Bưu điện tỉnh Hải Dương là doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ bưu chính viễn thông, tài chính bưu chính, phân phối truyền thông đã và đang gặp phải sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ nên Bưu điện tỉnh Hải Dương cần xác định rõ nguồn nhân lực là lợi thế lâu bền của Bưu điện tỉnh Hải Dương qua đó cần có sự thay đổi phù hợp trong tạo động lực cho người lao động của Bưu điện tỉnh Hải Dương.

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. Dựa vào văn hóa doanh nghiệp của Bưu điện tỉnh có những nét đặc trưng riêng, đó cũng là điều người lao động tại đơn vị có thể tự hào khi nhắc đến nơi mình làm việc. Từ đó người lao động sẽ cố gắng hơn rất nhiều trong công việc và mong muốn đóng góp cho Bưu điện tỉnh Hải Dương nhiều hơn nữa.

Có thể nói việc xác định rõ các nguyên nhân trên đã giúp tác giả luận văn hiểu rõ nguồn gốc của các hạn chế để đánh giá đúng thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương, từ đó đề xuất các giải pháp. thích hợp và khả thi nhằm hoàn thiện chính sách tạo động lực cho lao động tại Bưu tỉnh Hải Dương.

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;

Để tạo động lực lao động cho người lao động, ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh Hải Dương cần phải tìm hiểu nhu cầu của người lao động trong Đơn vị để có các biện pháp hỗ trợ, kích thích nhân viên trong Đơn vị thỏa mãn nhu cầu. 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, 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.
- 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. 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 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.

Đào tạo và phát triển đội ngũ lao động có chuyên môn lành nghề, có phẩm chất tốt; làm chủ công nghệ hiện đại; vững vàng về quản lý kinh tế, coi trọng đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn và tinh thần trách nhiệm cao để đáp ứng nhu cầu phát triển ngành, đặc biệt chú trọng đào tạo đội ngũ quản lý chất lượng, giám sát chất lượng để đáp ứng nhu cầu phát triển bưu chính trong nước và hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế trong lĩnh vực bưu chính. Đổi mới hoạt động sản xuất, kinh doanh bưu chính theo hướng không tăng lao động, có chế độ tuyển dụng hợp lý trên cơ sở năng suất, hiệu quả, xây dựng chế độ sát hạch, thi nâng bậc, nâng ngạch để nâng cao chất lượng lao động.

Tích cực, chủ động trong phối hợp với các cơ quan, ban, ngành của tỉnh, chủ động tham mưu đề xuất với cấp ủy, chính quyền địa phương, nâng cao quản lý, đồng thời, xây dựng kế hoạch tạo động lực làm việc cho người lao động. Bưu điện tỉnh đã tiến hành xây dựng lộ trình phù hợp với điều kiện cơ sở vật chất, phù hợp với trình độ, năng lực người lao động, phù hợp với tình hình phát triển kinh tế xã hội của địa

phương đáp ứng cao hơn các tiêu chuẩn qui định tại Quy chuẩn quốc gia về dịch vụ Bưu chính công ích.

Bưu điện tỉnh đã triển khai rà soát, phân loại đội ngũ lao động bưu chính thành các nhóm đối tượng để có cách thức, phương pháp và nội dung đào tạo, bồi dưỡng phù hợp, việc sắp xếp lại lao động nhằm nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh là vấn đề đặc biệt quan trọng, có ý nghĩa to lớn đối với sự phát triển bưu chính trong tương lai.

Căn cứ nguồn nhân lực hiện có của đơn vị, tổ chức sắp xếp lại lao động toàn mạng lưới theo hướng tinh gọn, hiện đại, hoạt động có hiệu quả và chuyên nghiệp; tập trung quản lý, điều hành, có kế hoạch đào tạo, đào tạo lại, đổi mới hoạt động sản xuất, kinh doanh bưu chính theo hướng không tăng lao động; điều chỉnh cơ cấu nguồn nhân lực cho phù hợp với hoạt động kinh doanh dịch vụ quản lý, sử dụng, xây dựng được đội ngũ người lao động và người lao động mang tính chuyên nghiệp, đủ khả năng đảm đương và hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao.

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 đề cao 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. Tác giả đề xuất giải pháp đề khắc phục như sau:

Hiểu được nhu cầu của người lao động là nhân tố quan trọng giúp BDT lập kế hoạch tạo động lực làm việc giúp người lao gắn kết chặt chẽ hơn với đơn vị. Khi đạt được điều này mức độ hài lòng của người lao động về công việc sẽ tăng lên và vì vậy

sẽ công hiến nhiều hơn. Qua nghiên cứu hoạt động của Bru điện tỉnh Hải Dương, việc nghiên cứu và tìm hiểu về nhu cầu của người lao động chưa được thực hiện một cách thường xuyên và phổ biến. Bru điện tỉnh vẫn thực hiện các nghiệp vụ này thông qua các kênh không chính thức và không được thể chế hoá vào chính sách của Bru điện tỉnh. Điều này khiến cho ban lãnh đạo Bru điện tỉnh gặp khó khăn khi muốn biết tâm tư, nguyện vọng thực sự của nhân viên. Hậu quả tất yếu là nhân viên không cảm thấy hài lòng với đơn vị và muốn tìm đến một môi trường làm việc mới, hoặc vẫn cố duy trì nhưng làm việc cầm chừng, kém hiệu quả. Hơn thế nữa, việc lãnh đạo tổ chức, doanh nghiệp không hiểu được các nhu cầu của nhân viên có thể tạo nên sự ngăn cách, chia rẽ bè phái giữa các nhóm, các bộ phận với nhau, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tập thể. Để giải quyết vấn đề này, Bru điện tỉnh Hải Dương cần có những chính sách rõ ràng về việc tìm hiểu nhu cầu của nhân viên. Việc này có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau trong đó việc tiến hành các cuộc nghiên cứu, điều tra về nhu cầu và sự hài lòng của nhân viên được coi là phương thức sử dụng rộng rãi nhất, đem lại hiệu quả cao và thường được tiến hành với một chi phí hợp lý.

Xây dựng kế hoạch tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bru Điện tỉnh Hải Dương phải bao quát đầy đủ và toàn diện.

Việc xây dựng kế hoạch cần phải được thông qua các phòng ban và các quyết định đưa ra phải có sự thống nhất đồng tình của tập thể, phải được xây dựng trên sự hiểu biết cùng với kinh nghiệm của cán bộ chuyên trách.

Việc xây dựng kế hoạch phải được căn cứ vào quá trình đánh giá thực tiễn quy hoạch của nhà nước, đối với Bru điện tỉnh, phải căn cứ vào chính các nguồn lực hiện tại của lao động tại Bru Điện tỉnh Hải Dương và sát với tình hình thực tế chứ không phải chỉ trên lý thuyết.

Việc làm này sẽ giúp cho lãnh đạo Bru điện tỉnh Hải Dương nhìn nhận một cách tương đối chính xác các nhu cầu của nhân viên để đưa ra các chính sách hợp lý nhằm giữ chân lao động đồng thời tạo được động lực làm việc của người lao động .

3.2.2. Hoàn thiện môi trường và điều kiện làm việc tại Bru điện tỉnh Hải Dương

Xuất phát từ hạn chế về 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 buro điện trực thuộc. Tác giả đề xuất nội dung giải pháp như sau:

Buro điện tỉnh Hải Dương cần duy trì và luôn tạo ra một môi trường làm việc hiện đại, thông thoáng và khoa học. Luôn luôn giữ được môi trường làm việc thân thiện, cởi mở giữa những người lao động với nhau và giữa lãnh đạo với nhân viên như hiện nay.

Nâng cao hơn nữa tổ chức, phục vụ nơi làm việc, chú trọng đến thiết kế và bố trí nơi làm việc sao cho hợp lý nhất. Mặt khác, cần tạo ra độ thông thoáng thoải mái tại nơi làm việc, có như vậy người lao động mới thoải mái và làm việc với hiệu quả cao nhất. Tạo ra cho Buro điện tỉnh Hải Dương một phong cách lãnh đạo tiên tiến. Đó là phong cách lãnh đạo dân chủ, luôn lắng nghe ý kiến của người lao động, các vấn đề trong Buro điện tỉnh Hải Dương đều được đưa ra bàn luận để có được quyết định cuối cùng đúng đắn nhất, phù hợp nhất. Có như vậy sẽ phát huy được tính sáng tạo của người lao động.

Bên cạnh đó, Buro điện tỉnh cần tăng cường hơn nữa kỷ luật lao động, củng cố lại nề nếp làm việc và sinh hoạt cũng như về an toàn - vệ sinh lao động như: việc quy định và kiểm soát chặt chẽ giờ làm việc thời giờ nghỉ ngơi tránh tình trạng đi sớm về muộn, nói chuyện và làm việc riêng trong giờ làm việc; quan tâm hơn nữa vấn đề bảo hộ lao động.

Sau khi giải pháp được áp dụng sẽ tạo nên một môi trường làm việc hợp lý, giúp cho người lao động được thoải mái, yên tâm công tác và phát huy hết khả năng làm việc, tăng hiệu quả và năng suất lao động góp phần tăng doanh thu của Buro điện tỉnh Hải Dương.

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

Xuất phát từ hạn chế rút ra qua đánh giá chung rằng Buro 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. Đồng thời mức thưởng còn chưa tương xứng với sự phát triển của Bưu điện tỉnh Hải Dương nên tác dụng kích thích người lao động có phần còn hạn chế. Tác giả đề xuất triển khai giải pháp như sau:

(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.

Một biện pháp quan trọng để kích thích và tạo động lực cho người lao động của mình làm việc tích cực, hiệu quả đó chính là tiền lương. Trong cơ cấu thu nhập của người lao động thì tiền lương chiếm vị trí cao và quan trọng nhất. Tiền lương chính là phần thu nhập cơ bản của người lao động. Đây cũng chính là khoản tiền để người lao động tái sản xuất sức lao động, là khoản thu nhập chính và chủ yếu ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng chi trả và nâng cao mức sống của họ và gia đình họ.

Bưu điện tỉnh Hải Dương thực hiện khá tốt việc chi trả lương, mức lương khá cao. Nhưng tổ chức tiền lương của Bưu điện tỉnh Hải Dương vẫn còn nhiều bất cập, tồn tại. Vì vậy, Bưu điện tỉnh Hải Dương cần phải có các biện pháp để hoàn thiện tiền lương. Cụ thể:

Thứ nhất, Bưu điện tỉnh Hải Dương chủ yếu sử dụng hình thức trả lương theo thời gian mà hình thức này mang tính chất bình quân cao, tính công bằng trong tiền lương không cao (vì dựa vào thời gian làm việc). Do đó, cần chủ động sử dụng kết hợp với hai hình thức trả lương theo sản phẩm và hình thức trả lương khoán. Cụ thể:

Tính lương cho lao động sản xuất trực tiếp thì nên tính theo hình thức trả lương theo sản phẩm. Với số lượng và chất lượng sản phẩm họ làm ra thì việc tính lương chính xác và công bằng hơn.

Hình thức tính lương khoán: là hình thức trả lương cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành. Mức lương khoán nên áp dụng cho các cấp quản lý của Bưu điện tỉnh Hải Dương và cho tập thể người lao động cùng hoàn thành một công việc nào đó.

Với việc sử dụng hình thức trả lương theo thời gian, cần phải tính toán và xem xét số ngày làm việc thực tế và hiệu quả, chất lượng công việc một cách chính xác, cẩn thận. Khắc phục tình trạng làm đủ ngày công nhưng hiệu quả công việc thấp. Việc áp dụng đa dạng các hình thức trả lương có tác dụng giảm thiểu chênh lệch tiền lương lao động quản lý và lao động trực tiếp, tăng độ chính xác và công bằng giữa các loại lao động, giữa những người có năng lực và làm việc hiệu quả với những người chỉ làm cho đủ thời gian.

Thứ hai, Bưu điện tỉnh Hải Dương chưa xây dựng được căn cứ chính xác về bảng hệ số lương, mà chính sách tiền lương của nước ta còn nhiều bất cập. Do đó, Bưu điện tỉnh Hải Dương nên chủ động xây dựng một chính sách tiền lương riêng, một quy chế tiền lương riêng để phù hợp với sự phát triển ngày càng lớn mạnh của Bưu điện tỉnh Hải Dương. Cụ thể:

Bưu điện tỉnh Hải Dương nên có mức tiền lương tối thiểu riêng để tính lương cho người lao động của mình. Cần phải hoàn thiện hệ thống mức sản phẩm hay mức công việc hoàn thành và đây là cơ sở để trả lương. Vì vậy, cần xây dựng hệ thống mức tiền lương một cách chi tiết và khoa học, phù hợp với năng lực, trình độ của người lao động. Xây dựng hệ thống thang, bảng lương riêng với số bậc và hệ số giãn cách phù hợp.

Thứ ba, cần duy trì và nâng cao hơn nữa mức tiền lương và thu nhập của người lao động.

Thứ tư, bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn cán bộ làm tiền lương để phù hợp với sự đổi mới và phát triển của Bưu điện tỉnh Hải Dương. Chỉ khi có được một đội ngũ đủ năng lực và trình độ thì mới có thể xây dựng được quy chế trả lương hợp lý và đạt hiệu quả cao. Để đào tạo, nâng cao cán bộ làm tiền lương Bưu điện tỉnh Hải

Dương có thể sử dụng các phương pháp đào tạo như: cử cán bộ đi học, tổ chức các lớp bồi dưỡng...

(2) Xây dựng chính sách tiền thưởng hợp lý

Buru điện tỉnh Hải Dương thực hiện khá tốt công cụ tiền thưởng, đã đưa ra được đa dạng các hình thức thưởng. Do đó, Buru điện tỉnh Hải Dương nên duy trì và phát triển chính sách tiền thưởng hiện nay. Mức thưởng của Buru điện tỉnh Hải Dương chưa cao và có sự phân chia giữa các loại lao động. Vì vậy, ban lãnh đạo Buru điện tỉnh Hải Dương cần có các biện pháp để xây dựng một chính tiền thưởng hợp lý, thỏa đáng hơn. Cụ thể:

Cần xây dựng tiêu chuẩn xét thưởng một cách cụ thể, chi tiết và hợp lý. Chỉ tiêu thưởng không nên quá khó hoặc quá dễ. Mức thưởng phải rõ ràng và gắn với kết quả lao động của người lao động. Cải thiện các mức tiền thưởng hiện nay: Cùng với sự phát triển của Buru điện tỉnh Hải Dương và đời sống ngày càng cao của người lao động, do đó, chi tiêu của người lao động ngày càng nhiều. Thông thường, tiền lương ít khi tăng nhanh và cao trong thời gian ngắn. Do đó, để kích thích và giữ chân những người lao động của mình, Buru điện tỉnh Hải Dương nên cải thiện, nâng cao mức thưởng hiện nay. Chẳng hạn như: Thưởng cuối năm:

Hàng năm nếu Buru điện tỉnh kinh doanh có lãi thì người lao động sẽ được trích từ lợi nhuận để thưởng, mức thưởng tùy thuộc vào lợi nhuận mỗi năm.

Mức thưởng cụ thể từng người lao động tùy thuộc vào sự đóng góp công sức, chất lượng, chấp hành đầy đủ nội quy, các quy định của Buru điện tỉnh Hải Dương.

Được tính = tỉ lệ % * [Tổng lương thực tế trong năm/12].

Đa dạng hơn nữa các hình thức thực hiện thưởng: Tiếp tục sử dụng các hình thức thưởng hiện nay, bên cạnh đó, Buru điện tỉnh Hải Dương nên có một số hình thức thưởng sau:

Thưởng thâm niên: Cụ thể: Thâm niên được tính chi tiết tới từng tháng (nếu từ 15 ngày trở lên thì tính đủ tháng, nếu dưới 15 ngày thì không được tính đủ tháng).

Tiền thâm niên = số tháng thâm niên * số tiền thâm niên một tháng. Thưởng thâm niên được trả vào cuối năm (Âm lịch).

Thưởng đạt doanh thu: Phòng Kinh doanh đạt doanh thu do Ban Giám đốc giao được thưởng phần trăm doanh thu hàng tháng, trường hợp vượt doanh thu thì Phòng Kinh doanh làm tờ trình về việc đạt doanh thu, mức được hưởng cho từng người lao động trình Ban giám đốc duyệt và chuyển cho Phòng Kế toán trả cùng với lương tháng.

Không chỉ tiền thưởng đơn thuần mà là các hiện vật có giá trị hay tặng thẻ mua hàng cho người lao động...

Các hình thức tiền thưởng gắn liền với kết quả công việc với những cố gắng và tiến bộ của người lao động, như: thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng đột xuất, thưởng sáng kiến... Bưu điện tỉnh Hải Dương nên mở rộng và phát triển hơn.

(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 Bưu điện tỉnh Hải Dương là khá tốt, vì vậy Bưu 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 Bưu điện tỉnh Hải Dương đang áp dụng.

Bên cạnh đó, Bưu điện tỉnh Hải Dương cần đa dạng thêm các hoạt động phúc lợi và dịch vụ khác như:

Mở các dịch vụ tư vấn cho người lao động: tư vấn về nghề nghiệp, tâm lý và các tư vấn về gia đình và hôn nhân,... để giúp cho người lao động có thể giải quyết các vướng mắc trong cuộc sống, tạo cho người lao động thoải mái và yên tâm trong công việc. Áp dụng trợ cấp đắt đỏ khi có sự gia tăng giá cả do lạm phát cho người lao động để chỉ tiêu cuộc sống của họ vẫn ổn định. Trợ cấp điện thoại: cấp cho người lao động thường xuyên công tác đi ngoài đường như bưu tá để phục vụ cho công việc.

Tiền phí: hỗ trợ tiền nhà ở đối với gia đình người lao động còn khó khăn (cả hai vợ chồng cùng công tác trong ngành) chưa có nhà riêng là 500.000 đồng/tháng.

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

Xuất phát từ hạn chế Bưu 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. Tác giả đề xuất triển khai các giải pháp cụ thể như sau:

Duy trì và đổi mới các phong trào thi đua, đoàn thể. Bên cạnh đó cần khuyến khích người lao động và gia đình họ tham gia vào các phong trào thi đua, vui chơi, giải trí của Bưu điện tỉnh Hải Dương.

Quan tâm và chú trọng đến vấn đề thăng chức, đề bạt người lao động. Bưu điện tỉnh Hải Dương nên vạch ra những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp cho người lao động, đồng thời lên chương trình đào tạo đi kèm.

Duy trì mối quan hệ thân thiện, cởi mở trong Bưu điện tỉnh Hải Dương và đẩy mạnh việc giao lưu, hoạt động đồng đội, nhóm trong phòng ban và toàn Bưu điện tỉnh Hải Dương.

Không ngừng đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ người lao động. Hiện nay, Bưu điện tỉnh Hải Dương mới chỉ thực hiện hoạt động đào tạo qua kênh trực tiếp và người đi trước dạy người đi sau. Hình thức đào tạo như thế hiệu quả đối với một số người nhưng khi áp dụng rộng ra toàn bộ Bưu điện tỉnh Hải Dương thì chưa có tính hệ thống và chuyên nghiệp.

Thứ nhất, Ban lãnh đạo Bưu 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 Bưu điện tỉnh Hải Dương. Sau đó, lập Kế hoạch đào tạo - Huấn luyện cho năm kế tiếp.

Thứ hai, Bưu 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, Bưu 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. Bưu 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, Bưu 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. Bưu 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 Bưu 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.

Do đó, lãnh đạo Bưu điện tỉnh Hải Dương phải biết kết hợp giữa nhu cầu đào tạo theo yêu cầu công việc với nhu cầu được nâng cao kiến thức, trình độ của người lao động. Từ đó lập kế hoạch đào tạo một cách chi tiết và phù hợp với kế hoạch tổng thể của Bưu điện tỉnh Hải Dương.

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

Xuất phát từ hạn chế trong công tác kiểm tra, giám sát tạo động lực cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương còn 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 trực thuộc theo đúng quy định của nhà

nước và cơ quan chức năng. 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 Bưu 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, 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 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.

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

Buru điện tỉnh Hải Dương đã tổ chức triển khai kinh doanh các dịch vụ; Buru chính viễn thông, tài chính buru chính, phân phối truyền thông trên địa bản 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 Buru 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 Buru 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 Buru 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, Buru 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 Buru 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 Buru điện tỉnh Hải Dương.

Từ việc chú trọng đến tạo động lực cho người lao động Buru điện tỉnh Hải Dương đã tạo ra được một đội ngũ lao động có trình độ, chuyên môn, gắn bó với buru

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.

Xin trân trọng cảm ơn!

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

- [1] Phạm Đức Chính (2016), *Mối quan hệ giữa động lực làm việc và sự hài lòng công việc của cán bộ, công chức ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP HCM.
- [2] Nguyễn Thị Phương Dung (2012), “Xây dựng thang đo động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng ở Thành phố Cần Thơ”, *Tạp chí khoa học, trường Đại học Cần Thơ*, (số 22b), trang 145-154.
- [3] Trần Kim Dung (2009), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Tp.HCM.
- [4] Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), “Thang đo động viên nhân viên”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, (số 244).
- [5] Trần Kim Dung (2005), “Đo lường sự thoả mãn công việc trong điều kiện của Việt Nam”, *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, (số 11).
- [6] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội, trang 128 -129.
- [7] Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở tổng công ty lắp máy Việt Nam (LILAMA)”, *Tạp chí khoa học trường Đại học Cần Thơ, Phần D: Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật*, (số 35), trang 66- 78.

TIẾNG ANH

- [8] Boeve. W. D., (2007), *A National Study of Job Satisfaction factors among faculty in physician assistant education*, Eastern Michigan University.
- [9] Farhaan Arman (2009), *Employees motivation at Areco India Manufacturing Private Limited*, The M.B.A Degree Course of Bangalore University, June, pp.38.
- [10] 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.

- [11] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York: John Wiley & Sons.
- [12] Kovach, K.A. (1995), "Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance", *Employment Relations Today*, 22 (2), 93-107.
- [13] Kathryn M. Bartol, David C. Martin., (1998), *Management* 3rd ed., McGraw Hill, New York, NY, pp. 268-279.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH HẢI DƯƠNG

Chào Anh/Chị.

Em là Vũ Thị Hằng hiện đang nghiên cứu đề tài luận văn: “*Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Bưu điện tỉnh Hải Dương*”. 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 hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
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 Bưu điện tỉnh Hải Dương qua các tiêu chí trong bảng sau:

ST T	Sự gắn bó của người lao động	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thườ ng	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!