

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ THỊ VIỆT ANH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI
LAO ĐỘNG TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH LẮNG HẠ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 60.34.01.02

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

HÀ NỘI - NĂM 2016

Luận văn được hoàn thành tại:
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS VŨ MINH TRAI**

Phản biện 1: PGS.TS. Hà Văn Hội

Phản biện 2: TS. Trần Thị Kim Anh

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

Vào lúc: giờ..... ngày..... tháng..... năm

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài:

Trong một doanh nghiệp, nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng, quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp cũng như khả năng cạnh tranh tồn tại của doanh nghiệp trên thị trường. Vai trò của nguồn nhân lực ngày càng được nâng cao, nó không chỉ là yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất mà còn là yếu tố để sử dụng các nguồn lực còn lại. Vì vậy, việc tạo động lực lao động là một trong những vấn đề được các doanh nghiệp hết sức quan tâm bởi đây chính là nguồn gốc thúc đẩy tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng nguồn lực con người. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác tạo động lực cho người lao động, dựa trên những vướng mắc thực tế công tác tạo động lực tại Ngân hàng Nông nghiệp & Phát triển Nông thôn – Chi nhánh Láng Hạ (Agribank Chi nhánh Láng Hạ) đã và đang được thực hiện nhưng vẫn chưa đạt được hiệu quả mong muốn. Vậy nên, dưới sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS Vũ Minh Trai – Khoa Quản trị Kinh doanh Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, tác giả xin lựa chọn đề tài: “Hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ”.

Tổng quan nghiên cứu:

Có nhiều thuyết về vấn đề tạo động lực làm việc được đề cập :

Hệ thống thứ bậc các nhu cầu của Maslow

Học thuyết công bằng của Adams

Học thuyết hai yếu tố của F.Herzbert Frederick Herzberg

Bên cạnh đó, qua quá trình tìm hiểu thực tế các tài liệu liên quan và tra cứu trên mạng Internet, tác giả đã tìm thấy một số kết quả nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động, Tuy nhiên chưa có

nghiên cứu nào được công bố nghiên cứu về giải pháp tạo động lực cho người lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ. Việc chọn vấn đề nghiên cứu của học viên làm đề tài tốt nghiệp thạc sỹ ngành quản trị kinh doanh không trùng lặp với các đề tài trước đó và giải quyết được một vấn đề thực tiễn đặt ra.

2. Mục tiêu cụ thể của luận văn

Mục tiêu tổng quát của luận văn: Nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực kích thích người lao động làm việc tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ, phân tích hệ thống tạo động lực cho nguồn lao động tại ngân hàng. Từ đó đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm thu hút, duy trì, nâng cao hiệu quả lao động, gắn bó với ngân hàng... vươn tới mục đích giúp Agribank Chi nhánh Láng Hạ giữ vững và phát triển thị phần của mình trên thị trường.

Mục tiêu cụ thể:

Phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ thời gian vừa qua.

Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ cho những năm 2016-2020.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Phạm vi nghiên cứu:

4. Phương pháp nghiên cứu:

- ✓ Phương pháp thu thập tài liệu
- ✓ Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp đánh giá
- ✓ Phương pháp khảo sát bằng phiếu điều tra.

Dữ liệu nghiên cứu: thu thập dữ liệu, phương pháp điều tra xã hội học

5. Kết cấu của luận văn:

Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

Chương 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH LẮNG HẠ

Chương 3: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH LẮNG HẠ

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Động lực lao động và tạo động lực lao động

1.1.1. Động lực lao động

- a. Khái niệm:
- b. Đặc điểm của động lực trong lao động

1.1.2 Tạo động lực lao động

- a. Khái niệm
- b. Quá trình tạo động lực trong lao động
- c. Vai trò của tạo động lực trong lao động.

1.1.3 Sự cần thiết phải tạo động lực lao động

Việc quan tâm và làm tốt công tác tạo động lực chính là đã đem lại rất nhiều lợi ích không chỉ cho bản thân người lao động mà còn cho cả các tổ chức, các doanh nghiệp và cho xã hội.

a. Đối với người lao động

Tạo động lực chính là giúp người lao động hăng say làm việc, tăng năng suất lao động và tăng thu nhập lao động. Người lao động được làm việc phù hợp với khả năng và năng lực của mình với một tâm lý thoải mái sẽ đẩy lùi được bệnh tật.

b. Đối với tổ chức, doanh nghiệp

Tạo động lực lao động chính là biện pháp sử dụng người lao động hiệu quả nhất, doanh nghiệp tạo động lực tốt sẽ góp phần làm giảm chi phí về lao động và thu hút những lao động có trình độ tay nghề cao. Ngoài ra tạo động lực còn góp phần nâng cao uy tín, hình ảnh của tổ chức, doanh nghiệp.

c. Đối với xã hội

Thông qua tạo động lực lao động sẽ làm tăng năng suất lao động

và làm cho của cải vật chất trong xã hội ngày càng nhiều dẫn đến tăng trưởng kinh tế.

1.1.4 Một số học thuyết tạo động lực lao động

1.1.4.1 Thuyết phân cấp các nhu cầu của Abraham Maslow.

1.1.4.2 Học thuyết về sự tăng cường tích cực của B.F.Skinner

1.1.4.3 Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor Vroom.

1.1.4.4 Học thuyết công bằng của J.Stacy Adams.

1.1.4.5 Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg.

1.2 Nội dung cơ bản của tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp

1.2.1 Tạo động lực thông qua khuyến khích vật chất.

1.2.1.1 Tiền lương

1.2.1.2 Tiền thưởng

1.2.1.3 Phụ cấp, phúc lợi và dịch vụ.

1.2.2 Tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần

1.2.2.1 Phân tích đánh giá thực hiện công việc chính xác

1.2.2.2 Bố trí, sử dụng lao động hợp lý

1.2.2.3 Chính sách đào tạo và cơ hội thăng tiến

1.2.2.4 Văn hóa doanh nghiệp và bầu không khí làm việc

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động tạo động lực lao động

1.3.1 Nhân tố thuộc về cá nhân người lao động

1.3.1.1 Nhu cầu và lợi ích của người lao động

1.3.1.2 Mục tiêu cá nhân

1.3.1.3 Thái độ, tính cách cá nhân

1.3.1.4 Khả năng – Năng lực của cá nhân

1.3.1.5 Thâm niên, kinh nghiệm công tác

1.3.2 Các nhân tố thuộc môi trường doanh nghiệp

1.3.2.1 Văn hóa doanh nghiệp

1.3.2.2 Nhà quản lý và hệ thống Chính sách quản lý

1.3.3 Các thuộc về nội dung, bản chất công việc

1.3.3.1 Tính hấp dẫn của công việc

1.3.3.2 Điều kiện làm việc

1.3.3.3 Mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm

1.3.3.4 Sự phức tạp của công việc

1.3.3.5 Khả năng thăng tiến trong công việc

1.3.3.6 Quan hệ trong công việc

1.4 Kinh nghiệm tạo động lực của một số Tổ chức

1.4.1 Kinh nghiệm tạo động lực lao động trong một số Tổ chức

Kinh nghiệm tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank)

Tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, thu hút nhân sự có chất lượng muốn được thử thách.

Xây dựng một tổ chức học tập không ngừng, tạo những cơ hội cho mọi thành viên được đào tạo chuyên sâu về lĩnh vực tài chính – ngân hàng và phát triển bản thân.

Tạo môi trường văn hoá cho mọi cá nhân có năng lực, có đóng góp đều được công nhận một cách xứng đáng và những cơ hội thăng tiến cho bản thân.

Kinh nghiệm tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Á Châu (ACB)

ACB tạo điều kiện để các cá nhân phát triển nghề nghiệp, đồng thời luôn khuyến khích sự chủ động học tập và chia sẻ tri thức giữa các thành viên. Ở ACB các chương trình học tập đều xuất phát từ nhu cầu cụ thể.

ACB không chỉ chú trọng tới nhân lực thực thi mà còn chăm lo bồi dưỡng cho đội ngũ nhân lực quản trị. Nhân lực quản lý, điều hành tại ACB được đào tạo chuyên sâu về quản trị chiến lược, quản trị rủi ro, quản trị chất lượng.

1.4.2 Bài học rút ra cho công tác tạo động lực cho người lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ

Động lực lao động trước hết sẽ có tác động trực tiếp đến tinh thần, thái độ làm việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động.

Động lực lao động sẽ mang lại những lợi ích hữu hình và vô hình cho công ty, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như lợi nhuận nhờ sự tăng lên trong kết quả thực hiện công việc của người lao động, cải thiện hiệu quả làm việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí quay vòng nhân công, giảm chi phí sản xuất...

Chính vì những lợi ích mà động lực lao động đem lại cho người lao động cũng như cho tổ chức đã khẳng định cho sự cần thiết của công tác tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp.

Chương 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH LÁNG HẠ

2.1 Tổng quan về Agribank Chi nhánh Láng Hạ

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển

Ngày 17/03/1997 Chi nhánh Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Láng Hạ được thành lập và chính thức đi vào hoạt động, là Chi nhánh ngân hàng cấp I, hạng I trực thuộc Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam. Các thời điểm quan trọng trong lịch sử phát triển của Agribank Chi nhánh Láng Hạ :

2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ

2.1.2.1 Chức năng của Agribank Chi nhánh Láng Hạ

Chức năng trung gian tín dụng

Chức năng trung gian thanh toán

Chức năng tạo tiền

2.1.2.2. Nhiệm vụ của các phòng ban tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ

2.1.3. Đặc điểm nguồn lực

2.2. Thực trạng công tác tạo động lực tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ 2011-2015

2.2.1. Đặc điểm quản lý nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ

Quy trình tuyển dụng nhận sự tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ

Xây dựng kế hoạch tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng

Sơ tuyển

Thi tuyển và xét tuyển

Nội dung thi tuyển:

Kí kết hợp đồng lao động

2.2.2 Thực trạng công tác tạo động lực thông qua khuyến khích vật chất

2.2.2.1 Tạo động lực cho người lao động qua tiền lương và phụ cấp

Nguồn chi trả thu nhập tăng thêm (Qtn) được xác định như sau:

$$Qtn = [CL_{\text{năm}} - Q_{\text{pt}} - Q_{\text{dp}} - Q_{\text{kt}}]$$

CL_{năm} là chênh lệch thu chi năm tài chính

Q_{pt}, Q_{dp}, Q_{kt}: Là các Quỹ phát triển hoạt động sự nghiệp; Quỹ dự phòng ổn định thu nhập; Quỹ khen thưởng, phúc lợi

Phân phối thu nhập tăng thêm:

Thu nhập tăng thêm được phân phối, chi trả theo từng chức danh, vị trí công việc, năng suất lao động và hiệu quả công việc của từng người đóng góp vào kết quả hoạt động chung của Agribank Chi nhánh Láng Hạ.

Xếp hệ số vị trí công tác

Định mức lao động và xếp hệ số năng suất lao động

*** Chi trả thu nhập tăng thêm:**

+ Tạm ứng thu nhập tăng thêm

+ Quyết toán thu nhập tăng thêm

Bảng 2.6. Tiền lương bình quân theo chức danh

Đơn vị tính: triệu đồng/người/tháng

Chỉ tiêu	2012	2013	2014	2015
Lao động quản lý	14,150	18,350	20,812	18,650
Viên chức CMNV	8,857	9,317	10,214	9,125
Thừa hành phục vụ	3,200	3,600	3,850	3,380

(Nguồn: Số liệu thống kê tiền lương Agribank Chi nhánh Láng Hạ)

Nếu xem xét tiền lương bình quân của các chức danh công việc có thể thấy có sự chênh lệch rõ rệt. Bên cạnh các khoản tiền lương, Chi nhánh cũng đề ra các khoản chi như sau

- Chi tiền lương làm thêm giờ cho cán bộ, viên chức và lao động hợp đồng theo chế độ Nhà nước quy định.

- Chi ăn trưa cho người lao động

- Chi các khoản đóng góp theo lương: BHXH, BHYT, KPCĐ, bảo hiểm thất nghiệp và các khoản đóng góp khác theo quy định của Nhà nước.

- Chi trang phục giao dịch .

- Chi phụ cấp độc hại, chi công tác xã hội

- Thuê phòng nghỉ:

- Chi phí phương tiện đi lại

2.2.2.2. Tạo động lực cho người lao động thông qua tiền thưởng
Bên cạnh tiền lương, Agribank Chi nhánh Láng Hạ cũng coi trọng công tác khen thưởng và phúc lợi làm việc

- *Điều kiện xét thưởng:*

- Người lao động không chịu bất kì hình thức kỷ luật, cảnh cáo nào trong năm xét thưởng.

- Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Người lao động có thời gian làm việc trên 1 năm tại tổ chức.

- *Hình thức khen thưởng:* Hàng quý và cuối năm có thưởng bằng vật chất (bằng tiền mặt).

2.2.2.3. Tạo động lực thông qua hoạt động phúc lợi và dịch vụ

Mỗi năm một lần Chi nhánh có tổ chức đợt khám sức khỏe định kỳ cho cán bộ công nhân viên nhằm đảm bảo sức khỏe cho mọi người có thể thực hiện công việc được tốt hơn.

Không chỉ quan tâm đến sức khỏe, cuộc sống bản thân người lao động mà Chi nhánh còn rất quan tâm đến gia đình và con em họ

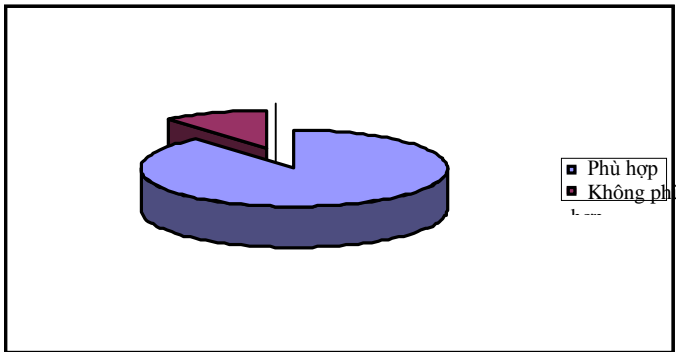
2.2.3 Thực trạng công tác tạo động lực thông qua khuyến khích tinh thần

2.2.3.1 Tạo động lực từ công tác tuyển chọn, bố trí, sắp xếp lao động

Tạo động lực thông qua phân tích công việc làm cơ sở bố trí hợp lý NNL

Hệ thống tiêu chuẩn các chức danh công việc được xây dựng trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của các Phòng, tình hình thực hiện nhiệm vụ chuyên môn và mô hình tổ chức hiện tại của chi nhánh. Tuy nhiên hoạt động phân tích công việc của đơn vị vẫn còn một số tồn tại sau:

- Việc thực hiện phân tích công việc được thực hiện một cách sơ sài.
- Về yêu cầu đối với người thực hiện công việc, có nội dung khá đơn giản, chưa chi tiết cụ thể.



Biểu đồ 2.3: Tỷ lệ bố trí NNL phù hợp với chuyên ngành đào tạo

2.2.3.2 Tạo động lực thông qua đánh giá thực hiện công việc gắn với hệ thống trả lương

- Ban Lãnh đạo đơn vị đã thấy được tầm quan trọng của công tác đánh giá thực hiện công việc nhưng chưa thực sự đầy đủ.
- Việc đánh giá hàng quý chủ yếu phục vụ mục đích tính lương, do vậy hầu như người lao động đều được đánh giá hoàn thành công việc để hưởng đủ lương.
- Sau mỗi kỳ đánh giá của hội đồng thi đua khen thưởng các

nhân viên không hề biết kết quả đánh giá xếp loại cán bộ CC của mình. Chính vì lẽ đó tạo cho người lao động cảm thấy hoài nghi về sự công bằng trong kết quả đánh giá.

- Hoạt động ĐGTHCV vẫn chưa làm người lao động thực sự hài lòng do một số hạn chế như: Việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng, công tác phản hồi thông tin chi nhánh thực hiện chưa tốt, kết quả ĐGTHCV chưa được sử dụng hợp lý trong các hoạt động quản trị nhân lực.

2.2.3.2. Điều kiện và môi trường làm việc

Đơn vị luôn tạo những điều kiện tốt nhất cho cán bộ CCVC để hoàn thành tốt công việc được giao và có điều kiện để bồi dưỡng học tập, phát triển nghề nghiệp.

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

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được Agribank Chi nhánh Láng Hạ đánh giá cao và coi là một trong những chiến lược hàng đầu.

Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên các căn cứ sau:

- Các hoạt động đào tạo

Hình thức đào tạo nội

Hình thức đào tạo bên ngoài

Tuy đã đạt được những kết quả nhất định nhưng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại chi nhánh vẫn còn một số khía cạnh khiến người lao động không hài lòng đó là:

- Việc xác định nhu cầu còn mang tính chất chung chưa có tiêu chí rõ ràng

- Việc xác định đối tượng đào tạo còn mang tính chủ quan

- Mục tiêu đào tạo chưa được xác định rõ ràng, mang tính

2.3.2.4 Tạo động lực thông qua tạo cơ hội thăng tiến cho nguồn nhân lực

Tuy nhiên, công tác đề bạt thăng tiến tại đơn vị cũng còn một số hạn chế do các nguyên nhân sau:

Các tiêu chuẩn, điều kiện xét đề bạt chưa rõ ràng.

Điều kiện xét thăng tiến chưa gắn nhiều với kết quả thực hiện công việc.

Không có sự trao đổi về kế hoạch phát triển nghề nghiệp của người lao động. Chính vì thế người lao động rất thiếu lạc quan về cơ hội phát triển nghề nghiệp của mình.

2.3. Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến tạo động lực của Agribank Chi nhánh Láng Hạ trong giai đoạn 2011-2015

2.3.1. Nhân tố thuộc cá nhân người lao động và tập thể lao động

Chính sách về lương bổng đãi ngộ của Agribank Chi nhánh Láng Hạ

Đãi ngộ thông qua tiền lương

Đãi ngộ thông qua tiền thưởng

Tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ, tiền thưởng được xem xét dưới nhiều góc độ:

- *Thứ nhất*, phải cân đối hài hoà trong tổng thể xã hội, không để chế độ thưởng của Chi nhánh quá thấp hoặc quá cao so với hội sở chính của Agribank Việt Nam.

- *Thứ hai*, phải có sự đối bình đẳng, tức là dựa trên quan hệ tổng thể của Agribank Chi nhánh Láng Hạ để có mức thưởng không quá chênh lệch nhau.

Chính sách đảm bảo điều kiện và thời gian làm việc cho nhân viên trong Agribank Chi nhánh Láng Hạ

- Ban Giám đốc Agribank Chi nhánh Láng Hạ đã có sự quan tâm đến điều kiện làm việc của cán bộ công nhân viên. Người lao động được đảm bảo đầy đủ các yếu tố của điều kiện làm việc như: ánh sáng, thoáng mát, nhiệt độ không khí.

- Còn về thời gian làm việc, công ty luôn bố trí sao cho nhân viên

được đảm bảo về sức khoẻ và trạng thái làm việc có hiệu quả nhất.

Văn hoá doanh nghiệp tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ

Hàng năm, Đoàn cơ sở Agribank chi nhánh Láng Hạ luôn tổ chức “ *Ngày hội Văn hóa Agribank Chi nhánh Láng Hạ* ”. Thông qua ngày hội này, CBNV tại chi nhánh được hiểu biết hơn về kiến thức, cùng nhau đoàn kết, nỗ lực làm việc hiệu quả để Agribank Chi nhánh Láng Hạ luôn luôn là chi nhánh dẫn đầu toàn hệ thống Agribank Việt Nam về mọi lĩnh vực.

2.3.2. Nhân tố thuộc môi trường vĩ mô

Trong giai đoạn 2011-2015, ngành ngân hàng nói chung và Agribank Việt Nam nói riêng có nhiều nỗ lực tái cơ cấu. Ở giai đoạn 2016-2020, các ngân hàng đang hướng tới mục tiêu không chỉ hoàn thiện tái cơ cấu mà phải phát triển đáp ứng yêu cầu hội nhập. Hệ thống ngân hàng sau một chặng đường dài tái cấu trúc, nhiều ngân hàng trải qua phương án hợp nhất, sáp nhập, sẽ không tránh khỏi sự dịch chuyển nhân sự. Đồng thời, việc thay đổi lãnh đạo ngân hàng liên tục, cho vay khó khăn, nợ xấu còn cao... cũng làm nản lòng cán bộ, nhân viên và họ chủ động tìm một lối thoát. Tuy nhiên, nhân sự là yếu tố sống còn đối với sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp. Chính vì vậy, Ban lãnh đạo Agribank rất chú trọng công tác tạo động lực cho người lao động tại chi nhánh để thu hút và giữ chân cán bộ giỏi.

2.4 Đánh giá chung về công tác tạo động lực lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ

2.4.1 Những kết quả đạt được

- Tiền lương của cán bộ CCVC trong chi nhánh: được đảm bảo tính chính xác và ổn định của mức lương, tạo ra sự khích lệ cho cán bộ, nhân viên phấn đấu.

- Mức thu nhập bình quân của cán bộ, nhân viên/năm khá ổn định từ năm 2011 đến năm 2015 nên họ yên tâm công tác không

phải quá lo lắng đến công ăn việc làm bởi chi nhánh luôn trả lương và thu nhập đúng hạn theo thỏa ước lao động tập thể và quy định của Bộ luật Lao động.

- Các khoản phụ cấp và trợ cấp rõ ràng, minh bạch
- Chi nhánh đã tạo được môi trường làm việc thoải mái, điều kiện làm việc tương đối tốt.

2.4.2 Những tồn tại cần hoàn thiện

Công tác đánh giá thực hiện công việc của Agribank Chi nhánh Láng Hạ vẫn còn tồn tại.

- *Thứ nhất*, chưa xác định đúng mục tiêu quan trọng nhất của công tác đánh giá là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và ra các quyết định quản lý.

- *Thứ hai*, về lựa chọn người đánh giá mới chỉ có đánh giá một chiều từ hội đồng thi đua khen thưởng đối với nhân viên; trong đánh giá quý, cá nhân tự đánh giá thì mới chỉ là nhận xét về ưu nhược điểm của mình chứ không được trực tiếp tham gia bình bầu, mà việc xếp loại này lại ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của họ.

- Lĩnh vực đào tạo của đơn vị: Việc tạo điều kiện cho cán bộ CCVC đi học còn bị động, chưa có kế hoạch, quy trình đào tạo rõ ràng.

- Các hình thức thưởng còn một số hạn chế sau: *Thứ nhất*, mang tính bình quân chủ nghĩa giữa những người lao động. *Thứ hai*, thưởng chưa kịp thời, chưa linh động để động viên tinh thần làm việc của người lao động. *Thứ ba*, hình thức thưởng chưa phong phú.

- Việc kiện toàn chức danh quản lý vẫn còn chậm.

*** Nguyên nhân**

Nguyên nhân thứ nhất là: Công tác đánh giá năng lực người lao động thiếu linh hoạt và hầu như ít được thực hiện dẫn đến chưa phát huy hết tác dụng để nâng cao chất lượng lao động.

Nguyên nhân thứ hai là: Sự hạn chế về khả năng quản lý và sử

dụng nhân sự nên trong quản lý còn nhiều cứng nhắc, chưa có sự uyển chuyển dẫn đến tạo sức ép cho nhân viên.

Nguyên nhân thứ ba là: Có những trường hợp đánh giá chưa thực sát so với năng lực thực tế, không phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động bởi những chỉ tiêu đánh giá khá chung chung do không được ghi chép thường xuyên mà chỉ tiến hành vào cuối mỗi quý.

Nguyên nhân thứ tư là: việc ủy quyền chưa cao mà nguyên nhân là xuất phát từ hai phía. Người lao động còn mang nặng tư tưởng làm công ăn lương.

Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH LÁNG HẠ

3.1 Mục tiêu và phương hướng phát triển của Agribank Việt Nam nói chung và Agribank Chi nhánh Láng Hạ nói riêng

3.1.1 Mục tiêu

Mục tiêu chung trong năm 2016 trước mắt là *củng cố, ổn định, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh; nâng cao khả năng cạnh tranh, giữ vững vai trò chủ lực trên thị trường tiền tệ, tín dụng đối với khu vực nông nghiệp, nông thôn, đáp ứng nhu cầu vốn vay có hiệu quả phục vụ sản xuất nông nghiệp, nông thôn và các lĩnh vực sản xuất kinh doanh; cung ứng sản phẩm dịch vụ chất lượng cao, hoạt động kinh doanh tăng trưởng, an toàn, hiệu quả, bền vững*

3.1.2 Phương hướng

- Phát triển nguồn nhân lực của chi nhánh
- Thường xuyên coi trọng công tác rà soát chất lượng đội ngũ cán bộ CCVC, bố trí có hiệu quả số biên chế hiện có, chú trọng việc bồi dưỡng năng lực của cán bộ trong công tác quản lý, điều hành chi nhánh.
- Xây dựng và ban hành quy chế đào tạo, bồi dưỡng của Agribank Chi nhánh Láng Hạ.
- Thực hiện công tác đề bạt bổ nhiệm cán bộ quản lý, điều động chuyển chuyển cán bộ trên cơ sở năng lực sở trường của mỗi cán bộ.
- Tiến hành xây dựng và hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc dựa trên việc quản lý chặt chẽ các hạng mục công việc được giao.
- Xây dựng văn hoá trong đơn vị
- Tiếp tục tăng cường, kiểm soát việc thực hiện định mức chi

phí quản lý bộ máy.

- Chăm lo hơn nữa quyền lợi mọi mặt về tinh thần và vật chất cho cán bộ CCVC.

- Xây dựng chiến lược phát triển cho chi nhánh, chiến lược phát triển phụ thuộc vào từng giai đoạn.

Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động giúp cho việc giữ chân và gắn bó lâu dài của cán bộ CCVC với chi nhánh.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ

3.2.1. Nhóm giải pháp về khuyến khích vật chất

3.2.1.1. Hoàn thiện công tác trả lương và phụ cấp

Lương phải gắn bó với giá trị công việc

Khi xác định lương cần gắn với yếu tố thâm niên công tác

Tiền lương cần có những điều chỉnh hợp lý với sự biến động của giá cả thị trường

Từng bước xây dựng hệ thống lương với sự tham gia đóng góp ý kiến của các nhân viên.

3.2.1.2. Xây dựng cơ sở xét thưởng mới, đa dạng các hình thức khen thưởng

Để hoàn thiện chính sách tiền thưởng, luận văn đưa ra một số giải pháp cơ bản sau:

- *Thứ nhất*, Xét thưởng cho nhân viên dựa trên cơ sở đánh giá thực tế sự thực hiện công việc của nhân viên.

- *Thứ hai*, Việc xét thưởng cần tiến hành một cách linh động hơn, kịp thời động viên, khen ngợi nhân viên khi họ hoàn thành nhiệm vụ sớm.

- *Thứ ba*, Cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng.

- *Thứ tư*, Các nhân viên cần biết rõ và hiểu rõ cơ chế xét thưởng, cấu trúc thưởng thông qua sự truyền đạt từ cán bộ quản lý trực tiếp.

- *Thứ năm*, Bên cạnh việc khen thưởng thì ban lãnh đạo Ngân hàng cũng phải đưa ra một cơ chế kỷ luật tương ứng khi nhân viên mắc lỗi.

3.2.1.3. Tăng các khoản phúc lợi và dịch vụ

- *Thứ nhất*, Trước tiên, với những chế độ phúc lợi và dịch vụ mà Agribank Chi nhánh Láng Hạ đang áp dụng cần tiếp tục được duy trì và hoàn thiện.

- *Thứ hai*, Xây dựng và hình thành quỹ học bổng cho con em cán bộ, nhân viên có thành tích học tập tốt.

- *Thứ ba*, Tiến hành thường xuyên hơn nữa những chuyến tham quan, nghỉ mát tại những địa điểm hợp lý.

- *Thứ tư*, Không chỉ dừng lại ở mức trợ cấp kết hôn, công ty có thể gửi lời chúc mừng hay món quà nhỏ đến những cán bộ, nhân viên sinh con đầu lòng.

- *Thứ năm*, Triển khai nhiều hơn các khóa đào tạo sát với nhu cầu đào tạo thực tế của chi nhánh.

3.2.2 Nhóm giải pháp khuyến khích tinh thần

3.2.2.1 Tuyển chọn, sắp xếp và bố trí lao động phù hợp với yêu cầu công việc

Hoàn thiện các văn bản phân tích công việc nhằm xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn THCV cho người lao động.

- *Với bản mô tả công việc*: Bản mô tả công việc giúp người lao động hiểu rõ các chức năng, nhiệm vụ cụ thể của mình.

- *Với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc*: là văn bản qui định các chỉ tiêu về số lượng, chất lượng và thời hạn của việc hoàn thành các nhiệm vụ đã được quy định trong bản mô tả công việc.

- *Nội dung bản tiêu chuẩn THCV* phải bao gồm các tiêu chí tương ứng với các nhiệm vụ chính và tiêu chí chung. Các tiêu chí thể hiện đầy đủ ba khía cạnh cần đo lường: số lượng, chất lượng và thời hạn

của sự hoàn thành công việc.

- *Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc*: hoàn thiện văn bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, căn cứ vào các nhiệm vụ cần thực hiện trong bản mô tả công việc, xác định mức độ phức tạp của công việc để xác định các yêu cầu đối với người THCV tương ứng. Ngoài các thông tin về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm, văn bản này cần phải bổ sung đầy đủ các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện trên các khía cạnh: chuyên môn chính, chuyên môn phụ, trình độ giáo dục đào tạo, kiến thức bổ trợ, kỹ năng, phẩm chất, kinh nghiệm, yêu cầu về thể chất, các tiêu chuẩn đặc biệt khác (nếu có)..

Bố trí nhân lực phù hợp với yêu cầu công việc, phù hợp với khả năng sở trường của người lao động

Bố trí sử dụng lao động phù hợp với khả năng và năng lực tạo điều kiện cho họ phát huy tốt nhất khả năng và năng lực của mình.

Ngoài ra, cần có sự quan tâm thoả đáng đến mong muốn và nguyện vọng, sở trường của người lao động để tạo hứng thú cho họ khi làm việc.

3.2.2.2 Duy trì, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc

- Đưa ra các quy tắc, quy trình làm việc rõ ràng trong chi nhánh.
- Xây dựng giá trị và văn hoá tốt cho cơ quan và truyền đạt cho cán bộ CCVC trong toàn cơ quan.

- Tôn trọng những đóng góp của nhân viên và ghi nhận những lợi ích mà nhân viên đó đóng góp cho cơ quan bằng các hình thức khác nhau.

- Giúp nhân viên hiểu được và phối hợp với nhau để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

- Bố trí các phòng cho phù hợp với chiến lược phát triển chung của Agribank chi nhánh Láng Hạ.

- Đối với lao động trẻ nên bố trí những công việc mang tính sáng tạo, thách thức để họ có thể phát huy thể mạnh của mình.

- Đối với lao động lâu năm hay có thâm niên công tác dài nên bố trí vào những công việc mang tính chất ổn định và thường xuyên làm mới công việc cho họ nhằm tạo hứng thú trong công việc và tạo hiệu quả công việc cao.

- Với mối quan hệ khá tốt đẹp giữa lãnh đạo và cán bộ công nhân viên trong chi nhánh, tinh thần đoàn kết trong tập thể, đây là một điều tự hào của chi nhánh.

- Hàng năm, tại đơn vị đã tổ chức Hội nghị cán bộ CCVC, nhưng đơn vị cần mở rộng hơn các buổi giao lưu giữa lãnh đạo chi nhánh với tập thể cán bộ CCVC hơn nữa để cùng nhau trao đổi tất cả những kinh nghiệm, kỹ năng, những mong muốn của bản thân đối với công việc.

3.2.2.3. Không ngừng đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ CBCNV

Để công tác đào tạo phát triển đạt hiệu quả, nâng cao tính tạo động lực đối với người lao động đơn vị cần thực hiện một số giải pháp:

- Xác định đúng đối tượng đào tạo, xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng. Cụ thể:

Có quy định cụ thể về các yêu cầu đối với người được cử đi đào tạo

Sử dụng hiệu quả kết quả ĐGTHCV

Quan tâm đến nguyện vọng của người lao động

3.2.2.4. Tạo cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp

- *Thứ nhất*, đào tạo tân binh mới bằng cách mọi cán bộ mới của Agribank Chi nhánh Láng Hạ đều được tham gia khoá học đào tạo định hướng

- *Thứ hai*, đào tạo bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn, định kỳ hàng

năm nhân viên được đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu công việc

- *Thứ ba*, đào tạo lực lượng cán bộ kế cận, chi nhánh cần ưu tiên nguồn lực để cán bộ nòng cốt được đào tạo nhằm trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận phục vụ nhu cầu dài hạn của chi nhánh.

3.2. Một số kiến nghị với Agribank Việt Nam và Ngân hàng nhà nước

- *Ngân hàng Nhà nước Việt Nam* cần điều phối có hiệu quả quá trình cấu trúc lại hệ thống các ngân hàng thương mại, đảm bảo chế độ lương thưởng, đãi ngộ cũng như cơ hội phát triển nghề nghiệp cho cán bộ ngành ngân hàng. Ngân hàng nhà nước thiết lập các diễn đàn đối thoại, các cơ chế phối hợp tạo điều kiện cho các ngân hàng thương mại và cơ quan chức năng tìm được tiếng nói chung trong vấn đề tạo động lực cho người lao động.

- *Ngân hàng Agribank Việt Nam* với tư cách là tổ chức chủ quản của Agribank Chi nhánh Láng Hạ, cần tiếp tục duy trì cam kết hỗ trợ và điều phối nguồn lực để Agribank Chi nhánh Láng Hạ có điều kiện tốt nhất trong việc hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động. Hội đồng quản trị cùng Ban Lãnh đạo của Agribank Việt Nam tùy thuộc vào tình hình thực tế để lựa chọn các giải pháp thích hợp, khi có điều kiện tài chính thì thực hiện tăng lương cho người lao động, khi khó khăn thì sẽ sử dụng tốt các yếu tố về tinh thần để khuyến khích người lao động làm tốt công việc của mình.

- *Agribank chi nhánh Láng Hạ* với vai trò là chi nhánh, muốn phát huy tốt hiệu quả của công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động thì cần có những phản ánh, kiến nghị thường xuyên, hợp lý với Hội sở về tâm tư, nguyện vọng của người lao động để hệ thống Agribank có những chính sách phù hợp, có đội ngũ lao động chuyên nghiệp làm việc hết mình vì lợi ích chung của chi nhánh cũng như chính bản thân người lao động

KẾT LUẬN

Tạo động lực cho người lao động là một vấn đề có vai trò ngày càng trở nên quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Công tác tạo động lực cho người lao động được thực hiện tốt sẽ thúc đẩy người lao động hăng say làm việc, cố gắng phấn đấu học tập nâng cao trình độ để nâng cao kết quả làm việc, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Agribank Chi nhánh Láng Hạ. Mặt khác, khi chính sách tạo động lực của Agribank Chi nhánh Láng Hạ hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với công ty.

Trong chương I, luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, nghiên cứu một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng.

Chương II, Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực cho người lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ, đã chỉ ra những mặt còn hạn chế và tìm ra nguyên nhân trong các công tác trả lương, trả công; công tác khen thưởng, phúc lợi; công tác đào tạo, phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại chi nhánh.

Trên những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương II, tác giả đưa ra 3 quan điểm về tạo động lực lao động và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ trong thời gian tới để chi nhánh xem xét áp dụng.

Như vậy, luận văn đã có sự vận dụng các lý luận khoa học cơ bản vào thực tiễn tạo động lực lao động tại Agribank Chi nhánh Láng Hạ để đưa ra các kiến nghị. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn luận văn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Rất mong nhận được sự đóng ý kiến của các thầy cô, và các nhà khoa học để luận văn có thể hoàn thiện hơn.