



ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ

NGUYỄN QUỐC HÙNG

**TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN
NÔNG THÔN - CHI NHÁNH TỈNH KON TUM**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ
QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Mã số: 60.34.01.02

Đà Nẵng – 2017

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn KH: TS. ĐOÀN GIA DŨNG

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 2: PGS.TS. Bùi Thị Tâm

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Kon Tum vào ngày 14 tháng 4 năm 2017

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với quá trình tăng trưởng kinh tế ấn tượng trong những năm gần đây, quyết tâm hội nhập toàn diện trong sân chơi lớn- WTO khiến Việt nam trở thành tâm điểm chú ý của dòng vốn đầu tư quốc tế. Quá trình phát triển trong giai đoạn mới cần nhiều nhân tố mới và cần những công cụ hỗ trợ trong đó công cụ tài chính có vai trò rất quan trọng trong việc quản lý rủi ro, khơi thông dòng luân chuyển vốn, thúc đẩy quan hệ hàng- tiền. Tuy nhiên, nhân lực chất lượng cao trong nghề đầu tư tài chính này lại đang là bài toán hóc búa cho các nhà quản lý. Do đó để giải được bài toán hóc búa này và để thu hút, gìn giữ nhân lực cho mình nhà quản lý cần quan tâm đến công tác tạo động lực lao động, bởi chính hiểu được vai trò của công tác này người lãnh đạo sẽ biết được nhân viên của mình đang làm việc vì cái gì, cái gì khiến họ làm việc hăng say để từ đó tạo ra động cơ làm việc tốt cho nhân viên, nâng cao hiệu quả công việc.

Nguồn nhân lực là tài sản quan trọng nhất của mỗi quốc gia, quyết định sự phát triển kinh tế - xã hội, chính trị của mỗi quốc gia, khẳng định vị thế của dân tộc trên trường quốc tế. Trong mỗi doanh nghiệp, nhân lực là nguồn lực đầu vào quan trọng, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Trong xu thế hội nhập ngày càng sâu rộng như hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng cho mình nguồn nhân lực chất lượng cao để có thể giành được các lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Hiệu quả làm việc của người lao động phụ thuộc 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.

Động lực làm việc là một trong những vấn đề mà doanh nghiệp nào cũng quan tâm. Bởi đây chính là nguồn gốc của sự tăng năng suất lao động tạo được giá trị cho doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp đều tìm ra các biện pháp để sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của mình. Tuy nhiên, làm thế nào để doanh nghiệp có thể khơi gợi lòng nhiệt huyết của người lao động, sử dụng một cách hợp lý và khai thác có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là vấn đề quan trọng.

Thấu hiểu được vai trò của nhân lực làm nên thành công cho doanh nghiệp mình, Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn- chi nhánh Kon Tum đã và đang xây dựng cho mình một văn hoá doanh nghiệp lành mạnh, môi trường làm việc chuyên nghiệp và thân thiện, tạo nên giá trị cốt lõi cho Chi nhánh. Đồng thời công tác tạo động lực cho người lao động cũng được Ban Giám đốc rất quan tâm, tạo ra động lực làm việc cho nhân viên của mình. Nhưng bên cạnh đó vẫn còn những tồn tại chưa khắc phục được gây áp lực công việc, sự không đồng tình với các công tác đánh giá thực hiện công việc, công tác đào tạo,...trong nhân viên.

Chính vì vậy, tôi đã chọn đề tài “**Tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển nông thôn - Chi nhánh tỉnh Kon Tum**” để thực hiện luận văn của mình..

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về động lực làm việc, các mô hình lý thuyết.
- Phân tích và đánh giá thực trạng động lực làm việc của nhân viên.
- Đề xuất giải pháp để nâng cao động lực làm việc của nhân viên.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Agribank Kon Tum.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài:

- Người lao động đang làm việc tại các bộ phận, chi nhánh thuộc Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum.

- Nguồn dữ liệu thứ cấp thu thập giai đoạn 2013-2015; các giải pháp đề xuất áp dụng từ nay cho đến 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

Bao gồm: Phương pháp quan sát; Phương pháp tổng hợp; Phương pháp thống kê và thống kê phân tích; Phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học; Phương pháp phỏng vấn trực tiếp.

5. Kết cấu của luận văn

Luận văn bao gồm mở đầu, kết luận, phụ lục và 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận tạo động lực làm việc cho người lao động.

Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Agribank - Chi nhánh Kon Tum.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Agribank - Chi nhánh Kon Tum.

6. Tổng quan các nghiên cứu về tạo động lực làm việc

Giáo trình “*Quản trị nguồn nhân lực*” của Trần Kim Dung (2011) đã chỉ rõ những tác động của các công cụ tạo động lực thúc đẩy đối với người lao động làm việc ở nhiều mức độ khác nhau tùy thuộc vào việc tổ chức, đơn vị áp dụng các công cụ đó như thế nào.

Nghiên cứu của Trương Minh Đức về “*tạo động lực làm việc tại công ty TNHH Ericsson tại Việt Nam*” (tạp chí khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh 27(2011), trang 240-247) vẫn đề

tuyển dụng và bố trí sử dụng đúng người, đúng việc là quan trọng nhưng khuyến khích, động viên, tạo động lực cho nhân viên phát huy tối đa khả năng trí tuệ của bản thân mới là vấn đề then chốt nhất trong việc sử dụng lao động. Để tạo động lực làm việc cho nhân viên, nhà quản lý cần phải thấu hiểu nhu cầu làm việc của nhân viên, họ làm vì cái gì, điều gì thúc đẩy họ làm việc hăng say để từ đó có cách thức tác động phù hợp. Nghiên cứu cho thấy có 3 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến mức độ tạo động lực làm việc của nhân viên; thứ nhất là nhu cầu vật chất của cuộc sống thông qua nhu cầu tăng lương và các thu nhập khác ngoài lương; thứ hai là điều kiện cơ sở vật chất làm việc của nhân viên, mối quan hệ với đồng nghiệp, vị trí trong tổ chức; thứ ba là nhu cầu được thể hiện năng lực bản thân như muốn có cơ hội được học tập phát triển chuyên môn, mong muốn có cơ hội thăng tiến để thể hiện năng lực của bản thân, được chủ động trong công việc, và có công việc phù hợp để phát huy chuyên môn nghiệp vụ và nhu cầu phát triển các mối quan hệ trong tổ chức như mối quan hệ với lãnh đạo, với khách hàng.

Nghiên cứu của Nguyễn Khắc Toàn “*Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng TMCP Á Châu-Chi nhánh Huế*” (Tạp chí khoa học, Đại học Huế, số 60, 2010) thì có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, đó là: Môi trường làm việc, lương bổng và phúc lợi, cách thức bố trí công việc; sự hứng thú trong công việc; và triển vọng phát triển. Hầu hết các nhân viên phòng kinh doanh đều hài lòng với các yếu tố này của Ngân hàng. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy một số khiếm khuyết trong công tác quản trị nhân sự mà ngân hàng cần quan tâm giải quyết.

Nghiên cứu của tác giả Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn

Khôi về “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, số 35, 2014, trang 66-67) trong hoạt động kinh doanh ở Lilama có nhiều nhân tố tham gia vào hệ thống quản lý như vật chất, kinh tế, văn hoá, thông tin,... nhưng con người vẫn là yếu tố hàng đầu. Nghiên cứu đã tiến hành phân tích kết quả thu thập từ quan sát, kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố. Sau đó phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính, nghiên cứu đã phát hiện 07 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất Lilama là: văn hoá doanh nghiệp, công việc, cơ hội đào tạo và phát triển, điều kiện làm việc, lương và chế độ phúc lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp, mối quan hệ lãnh đạo. Trong đó, lương và chế độ phúc lợi với văn hoá doanh nghiệp là yếu tố tác động mạnh nhất.

Nghiên cứu của Herzberg (1959), *Two Factor Theory: Motivation Factors*. Nghiên cứu đã chỉ ra có 2 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc là các nhân tố thúc đẩy và nhân tố duy trì. Một số biến đo lường này được vận dụng vào trong nghiên cứu của tác giả.

Nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011) dựa trên lý thuyết hai nhân tố của Herzberg, hai tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc để tiến hành cuộc khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia. Kết quả các phân tích đã chứng minh rằng biến động lực quan trọng nhất là điều kiện làm việc. Sự công nhận là yếu tố đáng kể thứ hai, tiếp theo chính sách công ty và các yếu tố tài chính. Các bằng chứng kết luận rằng các nhân tố duy trì hiệu quả hơn nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng.

Nghiên cứu của Chomg-Guang Wu (2007) dựa trên thuyết kỳ vọng của Victor Vroom. Nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình và đã kết luận rằng các yếu tố giúp đỡ đồng nghiệp, đánh giá công bằng, phát triển nghề nghiệp, cam kết của tổ chức, đáp ứng nhu cầu cá nhân là những yếu tố tác động đến động lực của nhân viên.

Luu Thị Bích Ngọc và các tác giả khác (2013) trên cơ sở lý thuyết hai nhân tố của Herzberg và mô hình của Teck-Hong và Waheed (2011) đã tiến hành nghiên cứu đối với 136 nhân viên ở các khách sạn 3-5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, thấy rằng có 4 nhân tố tác động nhiều đến động lực làm việc của nhân viên khách sạn theo mức độ quan trọng thấp dần, bao gồm: quan hệ với cấp trên, phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc và bản chất công việc.

Có thể thấy các nghiên cứu trên đã đưa ra được một cách nhìn tổng quát và những nhận định về các nhân tố tạo động lực cho người lao động, song chưa có nghiên cứu nào tiến hành nghiên cứu một cách cụ thể về các nhân tố tác động đến động lực thúc đẩy người lao động tại Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum.

Trên cơ sở tham khảo các học thuyết và mô hình nghiên cứu trên, tác giả tiến hành nghiên cứu để xác định các nhân tố và mức ảnh hưởng của các nhân tố đến động lực thúc đẩy người lao động tại Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum, từ đó đưa ra các hàm ý chính sách để tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. CÁC KHÁI NIỆM, QUAN ĐIỂM VÀ VAI TRÒ CỦA TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm động cơ

Động cơ được hiểu là một bộ phận quyết định sự chuyển động hay hành động. Vì vậy, động cơ lao động chính là các yếu tố bên trong người lao động, thúc đẩy người lao động làm việc, nó bắt nguồn từ nhu cầu bản thân, gia đình và xã hội

“Động cơ lao động của người lao động xuất phát từ việc mong muốn thỏa mãn các nhu cầu thiết yếu cơ bản của người lao động như: nhu cầu ăn, ở, đi lại, phát triển, được tôn trọng...”

1.1.2. Động lực làm việc

"Động lực làm việc là tất cả những gì nhằm thôi thúc, khuyến khích con người nỗ lực thực hiện những hành vi theo mục tiêu".

1.1.3. Tạo động lực làm việc

Tạo động lực là sự vận dụng một hệ thống các chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc, thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức, doanh nghiệp.

1.1.4. Vai trò của tạo động lực làm việc trong doanh nghiệp

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.

Đối với tổ chức, doanh nghiệp: Khi người lao động tích cực

làm việc sẽ tăng hiệu quả lao động, nâng cao năng suất, tăng doanh thu và lợi nhuận cho tổ chức, doanh nghiệp. Ngoài ra tạo động lực còn góp phần nâng cao uy tín, hình ảnh của tổ chức, doanh nghiệp.

Đối với xã hội: Tạo động lực lao động sẽ thúc đẩy tăng năng suất lao động. Nếu tăng năng suất lao động với một cấp độ nhanh và với quy mô lớn sẽ tạo điều kiện tăng thu nhập kinh tế quốc dân cho phép giải quyết thuận lợi giữa tích lũy và tiêu dùng.

1.2. CÁC HỌC THUYẾT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.2.1 Học thuyết nhu cầu của Maslow (Abraham Maslow)

Maslow cho rằng con người có nhiều nhu cầu khác nhau cần được thoả mãn. Ông chia hệ thống nhu cầu thành 5 nhóm khác nhau theo thứ tự từ nhu cầu bậc thấp đến nhu cầu bậc cao. Nhu cầu sinh học, Nhu cầu về an toàn, Nhu cầu xã hội, Nhu cầu được tôn trọng, Nhu cầu tự hoàn thiện.

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

Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng.

1.2.3. Học thuyết nhu cầu E.R.G của R.Alderfert

Học thuyết E.R.G cho rằng, hành động của con người cũng bắt nguồn từ nhu cầu và con người cùng lúc theo đuổi việc thoả mãn ba nhu cầu cơ bản: Nhu cầu tồn tại; Nhu cầu quan hệ; Nhu cầu phát

triển. Đồng thời, ông còn khẳng định cho rằng khi một nhu cầu nào đó bị cản trở và không được thỏa mãn thì con người có xu hướng dồn nỗ lực của mình sang thỏa mãn các nhu cầu khác.

1.2.4. Học thuyết về sự kỳ vọng của Victor H.Vroom

Học thuyết này cho rằng cường độ của một 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.

1.2.5. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams

Lý thuyết của Adams cho rằng mọi người thường có mong muốn nhận được những phần thưởng tương xứng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả lương dưới mức đáng được hưởng, anh ta sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để duy trì sự "sự cân bằng". Nếu anh ta nghĩ rằng đang được trả lương cao, anh ta sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

1.2.6. Học thuyết về hệ thống hai yếu tố của Frederick Herzberg

Học thuyết này được phân ra làm hai yếu tố có tác dụng tạo động lực:

Nhóm yếu tố thúc đẩy: Các yếu tố thúc đẩy là các yếu tố thuộc bên trong công việc. Đó là các nhân tố tạo nên sự thỏa mãn, sự thành đạt, sự thừa nhận thành tích, bản thân công việc của người lao động, trách nhiệm và chức năng lao động, sự thăng tiến.

Nhóm yếu tố duy trì: Đó là các yếu tố thuộc về môi trường làm việc của người lao động, các chính sách chế độ quản trị của Doanh nghiệp, tiền lương, sự hướng dẫn công việc, các quan hệ với con người, các điều kiện làm việc.

1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.3.1. Các yếu tố thuộc về phía bản thân người lao động

Bao gồm: *Hệ thống nhu cầu cá nhân; Mục tiêu cá nhân; Khả năng và kinh nghiệm làm việc; Đặc điểm cá nhân người lao động; Mức sống của người lao động.*

1.3.2. Các yếu tố thuộc tổ chức, công ty

Bao gồm: *Công việc mà người lao động đảm nhận; Đặc điểm kỹ thuật công nghệ; Điều kiện làm việc; Phong cách quản lý của người lãnh đạo; Văn hóa doanh nghiệp; Các chính sách quản lý nhân sự; Cơ cấu tổ chức.*

1.3.3. Các nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Bao gồm: *Vị thế và vai trò của ngành nghề trong xã hội; Pháp luật của chính phủ; Hệ thống phúc lợi xã hội; Các giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc.*

1.4. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.4.1. Xác định mục tiêu tạo động lực lao động

Mục tiêu của tạo động lực cho người lao động nhằm thúc đẩy năng suất lao động tăng lên, hiệu quả, chất lượng công việc được nâng cao. Các chính sách tạo động lực sẽ nhằm thỏa mãn các nhu cầu của người lao động, để họ có động lực làm việc hăng say, cống hiến và sáng tạo.

Mục tiêu của tạo động lực giúp NLĐ có kết quả lao động tốt, duy trì và phát triển tổ chức bền vững để đạt được những mục tiêu chung trong chiến lược đã đề ra. Quá trình xây dựng và thực hiện các mục tiêu tạo động lực cần phải tiến hành quá trình kiểm tra, đánh giá và xác định khả năng hoàn thành mục tiêu, tính khả thi và hiệu

quả của các biện pháp áp dụng để đạt được những kết quả tốt nhất.

1.4.2. Xác định nhu cầu của người lao động

Để tạo động lực cho người lao động hăng say làm việc trước tiên phải xác định được nhu cầu, mong muốn của người lao động đối với công việc là gì, đặc biệt là phải xác định được nhu cầu nào đang là ưu tiên hàng đầu của người lao động để từ đó có những biện pháp thỏa mãn nhu cầu đó một cách phù hợp.

Trong tập thể, mỗi người lao động là những cá nhân khác nhau về, giới tính, tuổi tác, vị trí, trình độ chuyên môn và chính những đặc điểm khác nhau này sẽ tạo ra sự khác nhau về nhu cầu cũng như mong muốn đối với công việc của mỗi người lao động. Do đó để tạo động lực một cách hiệu quả thì cần phải xác định xem trong số các của người lao động nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết nhất của đại bộ phận người lao động trong công ty từ đó xây dựng kế hoạch công tác tạo động lực một cách hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu cấp bách, có sự ưu tiên thỏa mãn nhu cầu nào trước, nhu cầu nào sau.

1.4.3. Các công cụ tạo động lực làm việc của người lao động

- a. Tạo động lực làm việc bằng tiền lương*
- b. Tạo động lực làm việc bằng tiền thưởng*
- c. Tạo động lực làm việc thông qua các chế độ phúc lợi*
- d. Tạo động lực làm việc bằng chính sách đào tạo, thăng tiến*
- e. Tạo động lực làm việc thông qua đánh giá kết quả công việc*
- f. Tạo động lực làm việc thông qua điều kiện, môi trường làm việc*

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO
ĐỘNG TẠI AGRIBANK – CHI NHÁNH KON TUM

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ AGRIBANK– CHI NHÁNH TỈNH KON TUM

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum

a. Chức năng

b. Nhiệm vụ

c. Quyền hạn

2.1.3. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý

a. Cơ cấu tổ chức

b. Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban

2.1.4. Đặc điểm về nguồn lực của Agribank – Chi nhánh tỉnh Kon Tum

a. Đặc điểm về cơ sở vật chất

b. Đặc điểm về nguồn nhân lực

2.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh của Agribank – Chi nhánh tỉnh Kon Tum trong thời gian qua

a. Hoạt động huy động vốn

b. Hoạt động cho vay vốn

c. Hoạt động dịch vụ

d. Kết quả hoạt động kinh doanh

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐỘNG LỰC LÀM CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG AGRIBANK - CHI NHÁNH TỈNH KON TUM

2.2.1. Thực trạng về chính sách tài chính

a. Chính sách tiền lương

Mức lương tại Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum được chi trả theo trình độ và vị trí công việc. Thu nhập bình quân của người lao động năm 2013 là 12,4 triệu đồng/người/tháng, năm 2014 là 12,3 triệu đồng/người/tháng và năm 2015 là 12,75 triệu đồng/người/tháng.

Có 10% nhân viên không đồng ý và 10% số nhân viên được hỏi không có ý kiến với mức lương hiện tại, 21,67 % nhân viên hoàn toàn hài lòng và 58,33 % nhân viên cảm thấy đồng ý. Điều này chứng tỏ rằng mức lương hiện tại phần nào đảm bảo mức sinh hoạt hàng ngày của người lao động, hoặc vì mức lương được phù hợp với giá trị sức lao động mà họ bỏ ra. Phần lớn nhân viên các phòng quỹ, văn phòng tổng hợp đều cho rằng họ không hài lòng với mức lương hiện tại. Nguyên nhân là vì họ cho rằng họ làm công việc giản đơn nhưng lại làm việc với lượng thời gian dài, khối lượng công việc nhiều, áp lực công việc lớn, nên mức lương được trả không làm họ hài lòng.

b. Tiền thưởng

Các chính sách khen thưởng đang được áp dụng tại Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum là:

- Khen thưởng nhân viên tiên tiến;
- Khen thưởng đột xuất;
- Khen thưởng theo từng đợt phát động thi đua;
- Khen thưởng cuối năm.

Tại Agribank việc trả thưởng cho nhân viên dựa vào quỹ khen thưởng cuối năm, tức là Ngân hàng sẽ trích 2.5 % GTGT để hình thành quỹ khen thưởng cuối năm. Trên cơ sở quỹ khen thưởng cuối năm, Hội quản trị khen thưởng đối với các thành viên trong ban Tổng giám đốc. Tổng giám đốc đề xuất Hội đồng quản trị thông qua quyết định mức khen thưởng đối với các cán bộ quản lý khác và nhân viên Ngân hàng có thành tích công tác tốt trên cơ sở hệ thống đánh giá kết quả hoạt động của Ngân hàng. Ngoài các hình thức thưởng bằng hiện vật, ngân hàng còn có bảng vàng danh dự để nêu gương các cá nhân hoàn thành xuất sắc nghiệp vụ được giao trong tháng/quí.

Có 65,0% nhân viên thấy hài lòng; và 21,67% nhân viên hoàn toàn đồng ý với chính sách khen thưởng hiện nay đang áp dụng tại Ngân hàng; chỉ có 13,33% số người được hỏi không có ý kiến gì. Thêm vào đó, có tới 89.47% nhân viên cho rằng việc đánh giá thi đua khen thưởng là công bằng nhưng họ đều cho rằng mức thưởng rất thấp nhất là đối với tiền thưởng những ngày lễ tết. Điều này cho thấy thưởng của Ngân hàng là đa dạng nhưng mức thưởng thấp hơn so với mặt bằng chung các Ngân hàng cùng hoạt động trên địa bàn nên cũng chưa tạo sự khác biệt.

c. Chính sách phúc lợi

Trong số những cán bộ, nhân viên được hỏi rằng anh (chị) có thấy hài lòng về hoạt động phúc lợi và dịch vụ của Ngân hàng không, có tới 81.70 % nhân viên cho rằng họ thấy hài lòng, 20 % nhân viên cho rằng hoàn toàn hài lòng, còn lại 10,0 % nhân viên thấy bình thường. Ngoài tiền lương, tiền thưởng, các khoản phụ cấp nhân viên

của chi nhánh còn được nhận thêm các khoản phúc lợi, dịch vụ, như vậy sự chi tiêu, trang trải cho cuộc sống của nhân viên cũng một phần được đáp ứng đầy đủ. Qua con số thu được đó ta thấy Ngân hàng đã làm khá tốt công tác tạo động lực cho nhân viên bằng phúc lợi và dịch vụ.

2.2.2. Thực trạng về chính sách phi tài chính

a. Chính sách đào tạo, thăng tiến

Công tác đào tạo Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum được tiến hành khi có sự thay đổi về chính sách kinh doanh, công nghệ hay sản phẩm dịch vụ mới.

Người lao động khi mới tuyển dụng được kiểm tra năng lực và đào tạo thêm theo chính sách một kèm một trong thời gian 03 tháng.

Trong thời gian làm việc, người lao động được đào tạo nghiệp vụ định kỳ hàng năm nhằm phát triển nghiệp vụ.

Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum khuyến khích cán bộ, nhân viên học tập nâng cao trình độ và tạo điều kiện thuận lợi như: sắp xếp công việc, thời gian, hỗ trợ tài chính,...

Agribank – Chi nhánh tỉnh Kon Tum thực hiện quy hoạch định kỳ và quy hoạch bổ sung hàng năm.

Qua khảo sát ý kiến của nhân viên về chương trình đào tạo, huấn luyện, bồi dưỡng phù hợp và được sử dụng hiệu quả sau đào tạo, cho thấy phần lớn người lao động trả lời với các ý kiến không tiêu cực (từ không có ý kiến đến hài lòng) chiếm tới 77,4%, trong đó có tới 18,6% số người hoàn toàn rất hài lòng với công tác đào tạo tại công ty. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, chứng tỏ công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty đã đáp ứng được tương đối tốt yêu cầu về đào tạo của phần lớn người lao động.

b. Chính sách đánh giá kết quả thực hiện công việc

Để đánh giá kết quả công việc, Agribank - Chi nhánh tỉnh Kon Tum căn cứ theo các tiêu chí sau: chỉ tiêu công việc, mức độ hoàn thành công việc, thời gian hoàn thành công việc. Các đánh giá được thực hiện hàng tháng hoặc tại thời hạn hoàn thành công việc được giao. Kết quả đánh giá công việc cũng là căn cứ để xét thành tích và khen thưởng cuối năm.

Có trên 50% số nhân viên được hỏi cho rằng kết quả đánh giá nhân sự là chính xác và đồng ý/ hoàn toàn đồng ý với kết quả đánh giá đó, cũng 14,17% nhân viên cho rằng kết quả đánh giá nhân sự là không chính xác và 16,66 % nghĩ là bình thường.

c. Chính sách điều kiện, môi trường làm việc

Các nhân viên của chi nhánh đều được làm việc trong phòng và chi nhánh đã đảm bảo các yêu cầu như: Bố trí các phòng ban một cách hợp lý, trang thiết bị văn phòng như bàn ghế, điều hòa, máy vi tính, máy in và các trang thiết bị cần thiết phục vụ văn phòng, công tác vệ sinh, điện nước luôn đảm bảo đầy đủ, gọn gàng và sạch sẽ.

Ngoài ra, Ngân hàng còn có trang bị xe phục vụ cho cán bộ đi họp cấp trên và đi kiểm tra hoạt động tại các chi nhánh trên địa bàn huyện.

Về điều kiện làm việc, NHNo & PTNT Kon Tum đã có sự trang bị tốt, góp phần tạo cảm giác thoải mái, yên tâm làm việc, kích thích người lao động làm việc hiệu quả.

Theo kết quả khảo sát người lao động mức độ hài lòng về điều kiện, môi trường làm việc tại NH, có đến 64,17% nhân viên hài lòng và 16,66% nhân viên hoàn toàn hài lòng với điều kiện và môi trường làm việc hiện có, như vậy, có thể thấy điều kiện và môi trường làm việc đã đạt được hiệu quả cao trong việc nâng cao động lực làm việc

cho người lao động tại tổ chức.

2.3. ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỀ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TẠI AGRIBANK - CHI NHÁNH TỈNH KON TUM

2.3.1. Ưu điểm

Thứ nhất, tổ chức đã tạo ra được môi trường vật chất tương đối tốt, tạo điều kiện làm việc hiện đại, đầy đủ cho người lao động, tạo tâm lý thoải mái góp phần nâng cao năng suất làm việc và hiệu quả công việc.

Thứ hai, Ngân hàng đã thực hiện đúng các chế độ bảo hiểm cho người lao động, tạo tâm lý an tâm cho người lao động khi tham gia làm việc, từ đó họ sẵn sàng cống hiến sức lực và tài năng cho tổ chức, vì lợi ích của bản thân cũng như lợi ích chung của Ngân hàng.

Thứ ba, Ngân hàng đã kịp thời khen thưởng, khuyến khích tinh thần làm việc cho người lao động, giúp người lao động hăng say, tâm huyết và trách nhiệm với công việc hơn.

Thứ tư, bầu không khí làm việc ở Ngân hàng Kon Tum được duy trì ổn định với không khí thoải mái, chia sẻ và cảm thông giữa các nhân viên và giữa nhân viên và cán bộ quản lý.

Thứ năm, ban lãnh đạo Ngân hàng đã đưa ra những chiến lược, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tiềm lực của tổ chức, phân công lao động đúng chuyên ngành, sở trường của nhân viên, kích thích được sự sáng tạo của nhân viên.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Một là, việc phân công lao động tại Ngân hàng Agribank- CN Kon Tum có thể nói là hợp lý khi giao đúng người đúng việc, song lãnh đạo của Ngân hàng chưa phát huy hết tiềm năng của người lao động, chưa đa dạng hóa công việc cho người lao động.

Hai là, chính sách lương bổng của tổ chức vẫn chưa thỏa mãn được người lao động, vẫn gây sự bất mãn đối với công việc.

Ba là, trách nhiệm làm việc của nhân viên chưa cao, người lao động chưa toàn tâm toàn ý vào công việc.

Bốn là, về cơ hội thăng tiến hợp lý, tiêu chí do ngân hàng đặt rồi còn mang tính chất “nguyên tắc”.

Năm là, về công tác đánh giá thành tích: bên cạnh những thành công của công cụ này thì nó cũng còn tồn tại các hạn chế về tính công bằng và chính xác của các hệ thống đánh giá thực hiện công việc hệ thống đánh giá hướng vào hành vi chứ không hướng vào thành quả lao động.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI AGRIBANK – CHI NHÁNH TỈNH KON TUM

3.1. CƠ SỞ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Sứ mệnh phát triển và tầm nhìn của Agribank

3.1.2. Giá trị cốt lõi

**3.1.3. Mục tiêu, định hướng phát triển của NHNo&PTNT
chi nhánh tỉnh Kon Tum**

3.2. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI AGRIBANK - CHI NHÁNH TỈNH KON TUM

3.2.1. Các giải pháp tài chính

Tăng cường tính hợp lý của chính sách trả lương

Trong những năm vừa qua Agribank Kon Tum đã có nhiều cố gắng trong việc hoàn thiện công tác trả lương cho CBCNV nhưng công tác trả lương còn một số hạn chế nhất định.

Sau khi hoàn thiện cách thức trả lương cho cán bộ nhân viên, cán bộ nhân sự cần chú trọng vào công tác đánh giá thực hiện công việc để đảm bảo công bằng cho từng cá nhân, tập thể

Hoàn thiện công cụ tiền lương để tiền lương trở thành công cụ tạo động lực hữu hiệu chứ không chỉ mang tính chất duy trì, ổn định như hiện nay.

Về tiền thưởng

Ngân hàng xét thưởng cho nhân viên dựa trên cơ sở đánh giá thực tế sự thực hiện công việc của nhân viên.

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, khi hiệu quả công việc đem lại cho tổ chức cao hoặc khi họ có sáng tạo trong công việc.

Cần đa dạng hóa các hình thức khen thưởng. Không nhất thiết là thưởng bằng vật chất, tiền mặt, có thể áp dụng các hình thức thưởng tác động đến tinh thần người lao động

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.

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.

Tăng các khoản phúc lợi và đảm bảo chi đúng, chi đủ

- Bên cạnh việc thực hiện thì cần phát huy tác dụng các công cụ phúc lợi đã thực hiện, giúp người lao động được đảm bảo lợi ích khi tham gia.

- Kiểm soát chặt chẽ các khoản chi – thu, tránh tình trạng chi sai mục đích gây lãng phí và thâm hụt, gây sự bất mãn cho người lao động về sự thiếu công bằng, minh bạch.

3.2.2. Các giải pháp phi tài chính

Sử dụng và bố trí nhân lực phù hợp

Trong công tác tuyển dụng tại Trụ sở chính có phần còn hạn chế nên việc sử dụng và bố trí nhân lực tại chi nhánh cũng cần được quan tâm chặt chẽ hơn.

Ngân hàng cần quan tâm đến mong muốn của người lao động về công việc bởi vì mỗi người đều phải có hứng thú về công việc mà họ làm thì kết quả mới tốt được.

Để thực hiện tốt công tác này chi nhánh nên tiến hành đánh giá việc sử dụng lao động hiện nay dựa vào sự so sánh giữa yêu cầu công việc và trình độ chuyên môn thực tế của nhân viên.

Trong quá trình sử dụng lao động nếu nhân viên đáp ứng đủ

điều kiện có thể tiến hành bố trí công việc, công nếu chưa đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu của công việc chi nhánh nên có các biện pháp phù hợp để điều chỉnh, chi nhánh có thể tạo điều kiện cho nhân viên học thêm các lớp đào tạo đáp ứng công việc.

Công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc phải được đánh giá một cách khách quan, và liên tục

Công tác đánh giá nhân sự muốn có hiệu quả, đánh giá chính xác từng nhân viên cần được thực hiện hàng tháng hoặc hàng quý và được đánh giá bởi lãnh đạo đơn vị và bộ phận hành chính tổng hợp tại Chi nhánh thay vì người đánh giá là nhân viên phòng nhân sự tại Trụ sở chính, bởi chính người lãnh đạo trực tiếp mới là người quản lý và có nhận xét chính xác nhất đối với nhân viên của mình.

Ngoài ra, một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Ngân hàng Agribank- CN Kon Tum như: Hoàn thiện mục tiêu đánh giá; Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá; Hoàn thiện phương pháp đánh giá.

Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc

Cần phải tạo khung cảnh làm việc có bố cục hài hoà, thoáng mát, có đủ ánh sáng, tiến hành sắp xếp, bố trí hợp lý nơi làm việc cho nhân viên kho quỹ và nhân viên ban hỗ trợ khách hàng.

Thường xuyên kiểm tra máy móc, thiết bị điện tử để kịp thời sửa chữa hoặc mua sắm mới, không ảnh hưởng đến công việc của nhân viên.

Xây dựng môi trường văn hoá trong ngân hàng, tạo ra môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau, loại trừ những sự quấy rối, xúc phạm đe dọa đối với toàn thể nhân viên.

Hoạt động đào tạo cần tiến hành thường xuyên, liên tục đảm bảo chất lượng

Ngân hàng cần phải nhận thức được rằng ở mọi thời điểm thì Ngân hàng luôn cần những nhân viên có đầy đủ những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho công việc, vì vậy cần phải lên kế hoạch cụ thể về số lượng và chất lượng nhân lực đào tạo, tránh đào tạo ồ ạt, lãng phí không hiệu quả.

Ngân hàng nên quan tâm đến những người sau đào tạo, đạt kết quả cao trong kinh doanh, tạo cơ hội thăng tiến hợp lý bằng cách tăng lương, thăng chức hay giao cho họ những việc làm mới mà họ có thể vận dụng những kiến thức mới học, tránh được tình trạng nhân viên rời bỏ Ngân hàng sau đào tạo.

Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo: Xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ yêu cầu của công việc chứ không phải xuất phát từ nhu cầu của CBCNV.

Xây dựng các tiêu chuẩn để lựa chọn đối tượng đào tạo một cách chính xác và công bằng.

Tăng cường kinh phí cho đào tạo.

Hoàn thiện công cụ đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo.

Sự thừa nhận và cơ hội thăng tiến

Đối với mỗi sự tiến bộ của nhân viên cần được ban lãnh đạo Ngân hàng công nhận một cách kịp thời, có các hình thức tuyên dương khen thưởng trước toàn bộ nhân viên của tổ chức.

Có những nhân viên có khả năng quản lý và nghiệp vụ tốt cũng nên được tạo điều kiện đi học lớp quản lý để lớp cán bộ kế cận cho tổ chức. Đối với những nhân viên có nhu cầu đi học nâng cao kiến thức chuyên môn, lãnh đạo Ngân hàng cũng nên tạo điều kiện về công việc cho nhân viên thuận lợi cho việc học tập, có thể nghỉ không lương nhưng không mất việc, hoặc được bố trí công việc phù hợp hơn.

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 công ty. Mặt khác, khi chính sách tạo động lực của công ty 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 1, 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 2, Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại NH Agribank Kon Tum, 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 NH Agribank Kon Tum.

Trên những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở chương 2, 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 NH Agribank Kon Tum trong thời gian tới để NH ty xem xét áp dụng.

Do những hạn chế về kinh nghiệm thực tiễn cũng như hạn chế về nguồn thu nhập số liệu nên chuyên đề chưa đi sâu phân tích được một cách đầy đủ đồng thời không tránh được khỏi thiếu sót. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của thầy cô và các cô chú tại Chi nhánh để đề tài này được hoàn thiện hơn.

12/12/12