

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

HOÀNG THỊ LUYẾN

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG
- CHI NHÁNH NINH BÌNH**

Mã sinh viên: 2554020193

Ngành : Quản Trị Kinh Doanh

NINH BÌNH, 2025

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

HOÀNG THỊ LUYẾN

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG
- CHI NHÁNH NINH BÌNH**

Mã sinh viên: 2554020193

Ngành : Quản Trị Kinh Doanh

Người hướng dẫn: ThS. ĐINH THỊ THÚY

NINH BÌNH, 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng khóa luận tốt nghiệp với đề tài “Giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình” là kết quả của quá trình nghiên cứu và làm việc độc lập của tôi. Toàn bộ thông tin, dữ liệu và tài liệu được trình bày trong khóa luận này đều được thu thập từ các nguồn chính thống, đáng tin cậy, có độ chính xác cao, đã được kiểm chứng và xác nhận. Mọi ý kiến và nhận định trong khóa luận này đều dựa trên quá trình phân tích và nghiên cứu kỹ lưỡng của tôi, không sao chép từ bất kỳ nguồn tài liệu nào mà không có trích dẫn rõ ràng và đầy đủ.

Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về tính chính xác và trung thực của các nội dung, thông tin, số liệu được trình bày trong khóa luận. Nếu phát hiện có bất kỳ sai sót hoặc vi phạm nào liên quan đến vấn đề bản quyền, tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước nhà trường và các cơ quan có thẩm quyền.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến giảng viên hướng dẫn đã tận tình chỉ dẫn và hỗ trợ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành đề tài.

Ninh Bình, ngày 10 tháng 05 năm 2025

Người thực hiện

Hoàng Thị Luyện

XÁC NHẬN CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

Sinh viên Hoàng Thị Luyến đã nghiên cứu nghiêm túc và hoàn thành đúng tiến độ các giai đoạn của quá trình làm chuyên đề khoá luận tốt nghiệp. Có tinh thần học hỏi, tìm kiếm tài liệu và chỉnh sửa bài theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn. Các nội dung trình bày theo đúng đề cương đã được duyệt, đề tài đảm bảo tính khoa học và có ý nghĩa thực tiễn cao.

Ninh Bình, ngày 10 tháng 05 năm 2025

Giảng viên hướng dẫn



ThS. Đinh Thị Thuý

BẢNG CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
IT	Information Technology (Công nghệ thông tin)
KPI	Key Performance Indicator (Chỉ số đánh giá kết quả thực hiện công việc)
NLĐ	Người lao động
OCB	Orient Commercial Joint Stock Bank (Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông)
QHKH	Quan hệ khách hàng

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu Maslow	13
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình	33

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1: Tình hình lao động của Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình 2022 - 2024	36
Bảng 2.2: Huy động vốn của OCB - Chi nhánh Ninh Bình 2022 - 2024... 39	
Bảng 2.3: Hoạt động cho vay của OCB - Chi nhánh Ninh Bình 2022 - 2024	41
Bảng 2.4: Kết quả kinh doanh của OCB - Chi nhánh Ninh Bình 2022-2024	41
Bảng 2.5: Khảo sát về nhu cầu của NLD tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình	46
Bảng 2.6: Mức lương của một số vị trí tại Chi nhánh	48
Bảng 2.7: Hệ số lương theo từng vị trí cụ thể tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình	51
Bảng 2.8: Tình hình tiền lương tại Chi nhánh	52
Bảng 2.9: So sánh mức lương bình quân của một số hệ thống Ngân hàng niêm yết giai đoạn 2022- 2024	52
Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động về chính sách tiền lương	53
Bảng 2.11: Danh mục thưởng của Chi nhánh.....	54
Bảng 2.12: Các danh hiệu thi đua của OCB - Chi nhánh Ninh Bình	55
Bảng 2.13: Các hình thức phạt tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình	56
Bảng 2.14: Đánh giá của nhân viên về công tác thưởng - phạt.....	57
Bảng 2.15: Mức phụ cấp trách nhiệm chức vụ.....	58

Bảng 2.16: Mức phụ cấp điện thoại.....	59
Bảng 2.17: Mức độ hài lòng của người lao động đối với phụ cấp	59
Bảng 2.18: Các khoản phúc lợi tự nguyện tại Chi nhánh.....	61
Bảng 2.19: Mức độ hài lòng của người lao động đối với phúc lợi	62
Bảng 2.20: Mức độ hài lòng của NLĐ đối với bản thân công việc.....	63
Bảng 2.21: Đánh giá của NLĐ về điều kiện làm việc.....	65
Bảng 2.22: Đánh giá của NLĐ Ngân hàng về cơ hội thăng tiến.....	68
Bảng 2.23: Đánh giá của NLĐ về mối quan hệ trong lao động	68
Bảng 2.24: Tình hình đào tạo tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình	70
Bảng 2.25: Đánh giá của người lao động về hiệu quả các khóa đào tạo tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình	71
Bảng 2.26: Bảng kết quả đánh giá của một số vị trí.....	73
Bảng 2.27: Đánh giá của NLĐ về sự công bằng, khách quan của hệ thống đánh giá NLĐ tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình	74

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

XÁC NHẬN CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

BẢNG CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT i

DANH MỤC SƠ ĐỒ ii

DANH MỤC BẢNG BIỂU iii

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu.....	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	4
3.1. Mục đích	4
3.2. Nhiệm vụ	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
4.1. Đối tượng nghiên cứu	5
4.2. Phạm vi nghiên cứu	5
5. Phương pháp nghiên cứu	5
6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn	6
6.1. Ý nghĩa khoa học	6
6.2. Ý nghĩa thực tiễn	6

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG..... 7

1.1. Các khái niệm cơ bản	7
1.1.1. Khái niệm động cơ và nhu cầu	7
1.1.2. Tạo động lực lao động	9
1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động	9
1.2.1. Yếu tố thuộc môi trường bên trong	9
1.2.2. Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài.....	11

1.2.3. Các yếu tố thuộc bản thân người lao động	12
1.3. Các học thuyết liên quan và ứng dụng trong tạo động lực lao động... 13	
1.3.1. Các học thuyết liên quan	13
1.3.2. Ứng dụng các học thuyết để tạo động lực lao động	20
1.4. Các công cụ tạo động lực lao động	22
1.4.1. Các khuyến khích tài chính	22
1.4.2. Các khuyến khích phi tài chính	26

Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG - CHI NHÁNH NINH BÌNH 31

2.1. Tổng quan về Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.....	31
2.1.1. Đặc điểm công tác tổ chức	31
2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực	35
2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình	38
2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình	43
2.2.1. Yếu tố thuộc môi trường bên trong	43
2.2.2. Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài.....	44
2.2.3. Yếu tố thuộc về bản thân người lao động.....	45
2.3. Thực trạng tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.....	47
2.3.1. Tạo động lực làm việc bằng các công cụ khuyến khích tài chính....	47
2.3.2. Tạo động lực làm việc bằng các công cụ khuyến khích phi tài chính	62
2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.....	75
2.4.1. Đánh giá chung.....	75

2.4.2. Nguyên nhân của các hạn chế	77
--	----

Chương 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG - CHI NHÁNH NINH BÌNH	79
--	-----------

3.1. Định hướng phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.....	79
---	----

3.2. Giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình	80
--	----

3.2.1. Hoàn thiện các công cụ khuyến khích tài chính.....	81
---	----

3.2.2. Hoàn thiện các công cụ khuyến khích phi tài chính.....	84
---	----

KẾT LUẬN	93
-----------------------	-----------

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	94
---	-----------

PHỤ LỤC	98
----------------------	-----------

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cạnh tranh giữa các Ngân hàng Thương mại tại Việt Nam ngày càng sôi động với các công cụ cạnh tranh ngày càng đa dạng và phong phú. Bên cạnh việc gia tăng quảng bá hình ảnh, thương hiệu thông qua quảng cáo các sản phẩm, dịch vụ đa dạng và tiện ích, kèm theo các chương trình khuyến mại hấp dẫn, các Ngân hàng còn đặc biệt chú trọng đến việc củng cố, tìm kiếm nguồn nhân lực cho các hoạt động của Ngân hàng. Chính vì vậy, để Ngân hàng tồn tại và phát triển cùng với nền kinh tế thị trường như hiện nay, đòi hỏi nhà quản lý phải biết khai thác và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực của Ngân hàng. Muốn khai thác và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và có hiệu quả thì cần thỏa mãn các nhu cầu lợi ích về vật chất, lợi ích tinh thần cho người lao động. Hay nói cách khác, cần phải có biện pháp tạo động lực cho người lao động nhằm kích thích về mặt vật chất, tinh thần cho người lao động có thể phát huy được hết nội lực của bản thân mình trong lao động và đem lại lợi nhuận cao nhất cho Ngân hàng.

Công tác tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình đã được quan tâm từ lâu với nhiều công cụ khác nhau. Tuy nhiên, trong thực tế ở Ngân hàng hiện nay công tác này còn bộc lộ một số hạn chế như hoạt động phân tích công việc được thực hiện chưa đầy đủ, lãnh đạo chi nhánh chưa đánh giá đúng tiềm năng nguồn nhân lực, việc chia lương, thưởng có lúc chưa phản ánh hết được sự cố gắng bản thân của người lao động, mang tính bình quân... Do đó, việc phân tích thực trạng sử dụng các công cụ tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình để qua đó tìm ra giải pháp hoàn thiện các công cụ này là một việc làm có ý nghĩa, nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc tích cực hơn, mang lại hiệu quả cao cho nhân viên cũng như hoạt động của Ngân hàng, đồng thời nâng cao lòng trung thành của nhân viên đối với Ngân hàng.

Những phân tích trên đây là lý do để tôi lựa chọn đề tài “ **Giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình** ” làm khóa luận tốt nghiệp của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Hiện nay, có rất nhiều nghiên cứu khoa học chuyên sâu liên quan đến động lực lao động ở nhiều lĩnh vực khác nhau, trong đó có một số nghiên cứu sau:

Lê Đình Hải (2018), “Áp dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá trong việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trực tiếp tại Tập đoàn Sentec Việt Nam”, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Lâm nghiệp (2018), đã đưa ra 8 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trực tiếp: (1) Tính ổn định trong công việc; (2) Quyền hạn được giao; (3) Công tác đánh giá và ghi nhận thành tích; (4) Cơ hội thăng tiến và lộ trình phát triển nghề nghiệp; (5) Sự quan tâm của cấp trên; (6) Điều kiện và môi trường làm việc; (7) Niềm tin từ người lãnh đạo; (8) Chính sách lương thưởng và các chế độ phúc lợi. Kết quả trên làm cơ sở cho việc đề xuất giải pháp nâng cao động lực lao động tại tập đoàn Sentec Việt Nam nói riêng và các doanh nghiệp nói chung.

Luận án tiến sĩ của Phan Minh Đức (2018), “Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam”, luận án tiến sĩ Kinh tế Viện nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương. Tác giả đã khái quát cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, phân tích thực trạng tạo động lực trong các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam hiện nay, chỉ ra những ưu điểm và hạn chế còn tồn tại, phân tích nguyên nhân của những hạn chế và đề xuất giải pháp tạo động lực cho người lao động tại các đơn vị trên.

Đào Duy Huân và Nguyễn Văn Á (2020), “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Bia - Nước giải khát Sài Gòn - Tây Đô”, Tạp chí Công thương (2020) chịu tác động của 4 yếu tố: Chế độ phúc lợi và chính sách lương thưởng (được đánh giá có ít ảnh hưởng

nhất tới động lực làm việc của người lao động tại Công ty - 14,59 %), mối quan hệ với đồng nghiệp, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến.

Lê Thu Hạnh (2021) với đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam” đã nhận diện các yếu tố ảnh hưởng và xây dựng mô hình phân tích định lượng tác động một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các nhân viên tại các Ngân hàng. Nghiên cứu còn điều tra thu thập dữ liệu và xử lý theo mô hình phân tích định lượng đã lựa chọn nhằm làm rõ mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến động lực làm việc của nhân viên tại các Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam cũng như sự tác động của động lực làm việc đến kết quả thực hiện công việc. Từ đó, đề xuất một số giải pháp tác động vào các yếu tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên nhằm nâng cao động lực làm việc - góp phần nâng cao kết quả thực hiện công việc của nhân viên các Ngân hàng Thương mại Cổ phần tại Việt Nam.

Nghiên cứu của Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Trung Trí, Nguyễn Thị Lua (2021), “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng tại Công ty Cổ phần Kết cấu kim loại và Lắp máy dầu khí - Thành phố Vũng Tàu”, Tạp chí Nghiên cứu khoa học và Phát triển kinh tế Trường Đại học Tây Đô xác định được 6 nhân tố tác động thuận chiều theo mức độ giảm dần đến động lực lao động: (1) Phong cách lãnh đạo; (2) Môi trường làm việc; (3) Tính chất công việc; (4) Người cộng sự (đồng nghiệp); (5) Đào tạo và thăng tiến; (6) Lương thưởng và phúc lợi. Nhóm tác giả đã đưa ra một số hàm ý quản trị từ kết quả nghiên cứu nhằm giúp lãnh đạo công ty có sự điều chỉnh về chính sách và giải pháp tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên, tăng năng suất lao động, mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Kết quả nghiên cứu của Trần Đình An - Võ Minh Khang (2021), “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty Cổ phần Vật liệu xanh Đại Dũng”, Tạp chí Công thương, làm cơ sở đưa các giải pháp nâng cao động lực làm việc của nhân viên, gia tăng hiệu quả hoạt động quản trị nguồn nhân lực cũng như hoạt động kinh doanh của công ty. Các yếu tố ảnh

hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Công ty Cổ phần Vật liệu xanh Đại Dũng gồm 7 yếu tố và mức độ ảnh hưởng của chúng được sắp xếp theo trình tự quan trọng giảm dần: (1) Cơ hội đào tạo và một lộ trình thăng tiến; (2) Nguồn và mức thu nhập; (3) Đặc điểm công việc; (4) Môi trường làm việc; (5) Phương thức quản lý của cấp trên; (6) Chính sách đãi ngộ, phúc lợi; (7) Quan hệ tương tác với đồng nghiệp.

Tác giả Nguyễn Thị Minh Huyền (2022), (Trường Quốc tế - Trường Đại học Quốc gia Hà Nội) với bài nghiên cứu “Giải pháp tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam”. Qua bài nghiên cứu tác giả đã đề cập đến tầm quan trọng của việc tạo động lực cho người lao động, một trong số đó là tăng năng suất lao động thúc đẩy người lao động làm việc hiệu quả hơn. Tác giả đã nêu được những khó khăn về việc tạo động lực của người lao động trong các doanh nghiệp, từ đó đưa ra một số giải pháp tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp.

Tuy có khá nhiều các công trình nghiên cứu về tạo động lực lao động như đã đề cập ở trên nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình. Và từ đó nghiên cứu đề tài này nhằm đưa ra giải pháp hoàn thiện công tác nghiên cứu đi trước về cơ sở lý luận, nghiên cứu thực tiễn tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Mục đích nghiên cứu của đề tài là trên cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, phân tích đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình nhằm rút ra những ưu điểm, nhược điểm, nguyên nhân làm hạn chế động lực làm việc của họ. Từ đó, đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động của Ngân hàng, thúc đẩy người lao động gắn bó hơn với ngân hàng và nâng cao hiệu quả kinh doanh của ngân hàng trong thời gian tới.

3.2. Nhiệm vụ

Để thực hiện mục đích trên, khóa luận có các nhiệm vụ:

Một là, hệ thống hóa những lý luận cơ bản về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp, trong đó nhận diện được các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình tạo động lực lao động để lựa chọn hướng nghiên cứu tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.

Hai là, phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình giai đoạn 2022 - 2024 từ đó rút ra các ưu điểm, nhược điểm, nguyên nhân hạn chế của tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.

Ba là, khóa luận đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình phù hợp đến năm 2030.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Công tác tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung: Đề tài nghiên cứu một số nội dung chủ yếu liên quan đến các công cụ và việc triển khai ứng dụng các công cụ tạo động lực lao động.

Về không gian: Tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.

Về thời gian: Từ năm 2022 - 2024

5. Phương pháp nghiên cứu

Nhóm phương pháp nghiên cứu lý thuyết: Phân tích, tổng hợp, hệ thống hóa, khái quát hóa tài liệu.

Nhóm phương pháp nghiên cứu thực tiễn: Phương pháp điều tra, phương pháp quan sát, phương pháp tổng kết kinh nghiệm.

Phương pháp thống kê và phương pháp so sánh: Phương pháp được sử dụng để xử lý kết quả nghiên cứu do các phương pháp nêu trên đem lại.

Phương pháp thu thập dữ liệu: Dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp.

6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn

6.1. Ý nghĩa khoa học

Khóa luận đã thực hiện nghiên cứu các hoạt động tạo động lực cho người lao động dựa trên cơ sở lý luận khoa học tập trung chính vào các học thuyết: Học thuyết nhu cầu của Maslow, học thuyết hệ thống hai yếu tố của F. Herzber, học thuyết về sự công bằng của J. Stacey Adams, thuyết về thiết lập mục tiêu của E. Locke, học thuyết kỳ vọng của Victor Vroom, học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner. Làm rõ thêm về nội dung tạo động lực trong doanh nghiệp. Trong đó, chú trọng làm rõ mối quan hệ giữa lợi ích và nhu cầu, sự vận dụng của các học thuyết đối với vấn đề đang nghiên cứu.

6.2. Ý nghĩa thực tiễn

Khóa luận phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực lao động, chỉ ra những mặt ưu điểm và hạn chế trong công tác tạo động lực lao động hiện nay tại ngân hàng, đánh giá được nguyên nhân của những hạn chế trong công tác tạo động lực tại ngân hàng. Từ đó, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực lao động cho cán bộ nhân viên tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm động cơ và nhu cầu

*** Động cơ**

Hoạt động của con người là hoạt động có mục đích. Vì vậy, trong quá trình lao động các nhà quản lý thường đặt ra câu hỏi: Tại sao họ lại làm việc? Làm việc trong điều kiện như nhau tại sao người này làm việc nghiêm túc hiệu quả cao, còn người khác thì lại ngược lại?... Và câu trả lời được tìm ra đó là hệ thống động cơ nhu cầu và lợi ích của người lao động đã tạo ra điều đó.

Vậy động cơ là gì? Động cơ là ám chỉ những nỗ lực cả bên trong lẫn bên ngoài của một con người, có tác dụng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động đã xác định.

Động cơ là kết quả của sự tương tác giữa các cá nhân và tình huống. Động cơ có tác dụng chi phối thúc đẩy người ta suy nghĩ và hành động. Các cá nhân khác nhau có các động cơ khác nhau, và trong các tình huống khác nhau động cơ nói chung là khác nhau. Mức độ thúc đẩy của động cơ cũng sẽ khác nhau giữa các cá nhân cũng như trong mỗi cá nhân ở các tình huống khác nhau.

Động cơ rất trừu tượng và khó xác định bởi động cơ thường được che giấu từ nhiều động cơ thực do yếu tố tâm lý, quan điểm xã hội. Hơn nữa động cơ luôn biến đổi, biến đổi theo môi trường sống và biến đổi theo thời gian, tại mỗi thời điểm con người có những yêu cầu và động cơ làm việc khác nhau. Khi đói khát thì động cơ làm việc để được ăn no mặc ấm, khi có ăn có mặc thì động cơ thúc đẩy làm việc để muốn giàu có và muốn thể hiện... Vậy để nắm bắt được động cơ thúc đẩy để người lao động làm việc phải xét đến từng thời điểm cụ thể, môi trường cụ thể và đối với từng cá nhân người lao động.

*** Nhu cầu**

Nhu cầu có thể được hiểu 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. Tùy theo trình độ nhận thức, môi trường sống, những đặc điểm tâm sinh lý, mỗi người có những nhu cầu khác nhau.

Nhu cầu chưa được thỏa mãn tạo ra một tâm lý căng thẳng đối với con người khiến họ tìm cách để thỏa mãn nhu cầu đó. Người lao động cũng vậy, họ bị thúc đẩy bởi một trạng thái mong muốn để có thể thỏa mãn được những mong muốn này họ phải nỗ lực, mong muốn càng lớn mức nỗ lực càng cao tức là động cơ càng lớn. Nếu những mong muốn này được thỏa mãn thì mức độ mong muốn sẽ giảm đi.

Nhu cầu của người lao động rất phong phú và đa dạng. Nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu đều gắn liền với sự phát triển của nền sản xuất xã hội và sự phân phối các giá trị vật chất và tinh thần trong điều kiện xã hội đó. Nhưng dù trong nền sản xuất nào thì nhu cầu của người lao động cũng gồm hai nhu cầu chính: Nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần.

Nhu cầu vật chất là nhu cầu hàng đầu, đảm bảo cho người lao động có thể sống để tạo ra của cải vật chất, thỏa mãn được những nhu cầu tối thiểu cùng với sự phát triển của xã hội, các nhu cầu vật chất của con người ngày càng tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Trình độ phát triển của xã hội ngày càng cao thì nhu cầu ngày càng nhiều hơn, càng phức tạp, thậm chí những nhu cầu đơn giản nhất cũng không ngừng thay đổi.

Nhu cầu về tinh thần của người lao động cũng rất phong phú, nó đòi hỏi những điều kiện để con người tồn tại và phát triển về mặt trí thức nhằm tạo ra trạng thái tâm lý thoải mái trong quá trình lao động. Trên thực tế, mặc dù hai nhân tố này là hai lĩnh vực khác biệt song chúng lại có mối quan hệ khăng khít nhau. Trong quá trình phân phối nhân tố vật chất lại chứa đựng yếu tố về tinh thần và ngược lại, những động lực về tinh thần phải được thể hiện qua vật chất thì sẽ có ý nghĩa hơn. Cả hai yếu tố vật chất và tinh thần cùng lúc tồn tại trong bản thân người tiêu dùng nó không phải chỉ có một yêu cầu vật chất hay tinh thần mà nó có nhiều điều hỏi khác nhau. Tuy nhiên, tại mỗi thời điểm người lao động sẽ ưu tiên thực hiện yêu cầu mà được coi là cấp thiết nhất.

1.1.2. Tạo động lực lao động

Tạo động lực lao động được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong làm việc.

Động lực lao động xuất phát từ cá nhân, nó có thể thay đổi và phụ thuộc, chịu sự tác động của các yếu tố bên trong và bên ngoài. Để công tác tạo động lực lao động mang lại hiệu quả đòi hỏi doanh nghiệp, tổ chức cần tìm ra các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động, từ đó làm căn cứ đưa ra biện pháp để thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Đây là một quá trình bao gồm các bước cơ bản như: Xây dựng quy trình - triển khai thực hiện - đánh giá kết quả - sửa đổi bổ sung. Mỗi cá nhân sẽ có nhu cầu và sự thỏa mãn khác nhau vì vậy phương pháp tạo động lực cơ bản không giống nhau, nó làm cơ sở định hướng cho công tác tạo động lực được thực hiện chi tiết và cụ thể hơn mang lại hiệu quả cao hơn. Khá nhiều câu hỏi đặt ra: sẽ phải lựa chọn chính sách nào cho phù hợp với đặc tính lao động và tình hình thực tế thị trường? Tập trung cao vào đối tượng nào? Làm cách nào để người lao động tiếp nhận chính sách với tâm trạng sẵn sàng? Điều chỉnh thái độ khi triển khai và giám sát thực hiện chính sách như thế nào để tăng tỷ lệ hợp tác của người lao động? Mất thời gian bao lâu để mang lại hiệu quả như mong đợi, chi phí dự kiến cho công tác này là bao nhiêu.... Khi giải đáp được những câu hỏi này tỷ lệ thành công của doanh nghiệp trong công tác tạo động lực lao động sẽ cao hơn. Có thể nhận định tạo động lực lao động là quá trình lựa chọn chính sách, sử dụng các cách thức quản lý, biện pháp tác động tới tâm lý người lao động, môi trường làm việc, các mối quan hệ xung quanh người lao động nhằm mục đích tăng sự hài lòng trong công việc của người lao động, kích thích tăng năng suất, sự gắn kết giữa các cá nhân lao động, giữa người lao động và tổ chức.

1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

1.2.1. Yếu tố thuộc môi trường bên trong

Các nhân tố bên trong doanh nghiệp có ảnh hưởng đến tạo động lực lao động bao gồm: Chiến lược phát triển của doanh nghiệp; khả năng tài chính và nguồn lực của doanh nghiệp; văn hóa doanh nghiệp; quan điểm của nhà quản trị về tạo động lực lao động.

- Mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp: Tùy thuộc vào việc doanh nghiệp định vị mình ở đâu, muốn mình đạt đến những mục tiêu nào mà nhà quản trị doanh nghiệp có những đầu tư nhất định cho tạo động lực lao động. Càng mong muốn tiến xa và phát triển lớn mạnh thì doanh nghiệp càng phải tập trung đầu tư vào yếu tố con người - nguồn nhân lực của doanh nghiệp; có các chính sách khuyến khích, động viên, giữ chân người tài và xây dựng một mối quan hệ bền chặt giữa người lao động với doanh nghiệp và người lao động với nhau.

- Khả năng tài chính và nguồn lực của doanh nghiệp: Đây là nhân tố rất quan trọng đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp trong đó có tạo động lực. Nó giúp cho doanh nghiệp có thể linh hoạt áp dụng các biện pháp tạo động lực khác nhau, trực tiếp ảnh hưởng đến lương, thưởng và kinh phí để tổ chức các hoạt động của doanh nghiệp. Là nhân tố cốt cán mang lại thành công cho công tác tạo động lực nếu được nhà quản trị sử dụng một cách có hiệu quả.

- Văn hóa doanh nghiệp: Tác động trực tiếp đến niềm tin, sự trung thành và tâm thái của người lao động trong quá trình cống hiến. Đối với một doanh nghiệp xây dựng thành công văn hóa tổ chức từ đồng phục, các nội quy, quy định, cách ứng xử nơi công sở... sẽ khiến cho người lao động cảm thấy thoải mái, tự hào vì được làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, kỷ luật... Nó là tài sản vô hình của mỗi doanh nghiệp và là chìa khóa giúp các doanh nghiệp thành công.

- Quan điểm của nhà quản trị doanh nghiệp về tạo động lực lao động: Đây là nhân tố rất quan trọng đối với tạo động lực lao động. Tùy vào quan điểm, tư tưởng của mỗi nhà quản trị mà mỗi doanh nghiệp sẽ có những cách thức, phương pháp tạo động lực khác nhau và mang lại các kết quả khác nhau. Nếu nhà quản trị coi trọng vai trò của nhân lực và vai trò của tạo động lực lao động cũng như

áp dụng các thuyết tạo động lực linh hoạt vào doanh nghiệp sẽ dễ mang lại các kết quả tốt và ngược lại, nếu nhà quản trị không coi trọng công tác tạo động lực, cho rằng người lao động chỉ là người đi làm thuê để kiếm thu nhập, trả lương cho họ theo đúng như hợp đồng, phạt họ hoặc trừ lương mỗi khi người lao động mắc lỗi, đè nén người lao động thì chắc chắn người lao động sẽ không còn muốn cống hiến cho doanh nghiệp, sẽ tìm các doanh nghiệp khác, và những người còn ở lại với doanh nghiệp chỉ là những người năng lực kém cỏi.

1.2.2. Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp bao gồm: Chính sách pháp luật của Nhà nước về tiền công, tiền lương, phụ cấp..., sự phát triển kinh tế, xã hội của địa phương; đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động; cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng ngành...cụ thể:

- Chính sách pháp luật của Nhà nước về các khoản lương, thưởng, phụ cấp: Việc chính phủ có những quy định về tiền lương, tiền công, tiền phụ cấp sẽ bảo vệ quyền lợi cho người lao động khi cống hiến cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp sẽ phải tuân thủ quy định của Nhà nước về các khoản lương và phụ cấp như lương tối thiểu, lương tối thiểu vùng, các quy định về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...và có trách nhiệm thực hiện đúng các quy định đó.

- Sự phát triển kinh tế, xã hội của địa phương: Nhân tố này ảnh hưởng trực tiếp đến thu nhập của người lao động, đến đời sống tinh thần của người lao động. Sự phát triển của doanh nghiệp cũng gắn liền với sự phát triển chung của địa phương, địa phương càng phát triển thì doanh nghiệp cũng có cơ hội để hội nhập, tìm kiếm các khách hàng mới và mở rộng được thị phần, từ đó doanh nghiệp phát triển ngày càng lớn mạnh, từ đó có nhiều lợi nhuận hơn để trích lập các quỹ, từ đó có nguồn tiền để đầu tư cho tạo động lực lao động.

- Đặc điểm, cơ cấu của thị trường lao động: Đây là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả của lao động trên thị trường biểu hiện thông qua tiền công, tiền lương. Nếu cung lao động thấp hơn cầu lao động thì giá lao động sẽ tăng và ngược lại.

- Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng ngành: Nhân tố này sẽ khiến cho doanh nghiệp phải tìm mọi cách để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trong đó có cạnh tranh về nguồn nhân lực chất lượng cao. Muốn vậy, doanh nghiệp phải có những cách thức giữ chân nhân tài, bồi dưỡng nhân tài.

1.2.3. Các yếu tố thuộc bản thân người lao động

- Mục tiêu cá nhân: Người lao động và Công ty đều có những mục tiêu khác nhau. Không phải lúc nào mục của người lao động cũng đồng nhất với mục tiêu của Công ty mà có khi hai mục tiêu lại trái ngược nhau. Nếu không có sự dung hòa thì cả hai bên đều không đạt được mục tiêu của mình. Vì vậy, nhiệm vụ của người quản lý là làm sao hướng các mục tiêu của cá nhân vào thực hiện những mục tiêu theo kỳ vọng của Công ty. Mục tiêu cần cụ thể rõ ràng, có thể lượng hóa và so sánh được, mục tiêu cũng cần có tính thách thức, cần hướng người lao động vào xây dựng và thực hiện các mục tiêu, tạo điều kiện để người lao động thực sự hoàn thành tốt mục tiêu đó.

- Hệ thống nhu cầu cá nhân: Mỗi người lao động trong Công ty đều có những mong muốn được thỏa mãn những nhu cầu riêng của mình để tồn tại và phát triển. Có thể chia nhu cầu của người lao động thành nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần, hai loại nhu cầu này luôn luôn phải được thỏa mãn tốt nhất. Vì vậy, người quản lý cần phải biết được rằng người lao động muốn gì từ công việc của họ để có cách thỏa mãn nhu cầu cho họ nhằm đem lại động lực lao động.

- Khả năng và kinh nghiệm làm việc: Có nhiều nghiên cứu cho rằng người lao động càng có khả năng và kinh nghiệm cao trong công việc thì họ càng tự tin đảm nhận công việc đó và tự chủ trong quá trình lao động. Nhu cầu được tôn trọng và tự khẳng định mình là rất cao và do vậy họ có động lực cao trong lao động. Vì vậy để tạo ra động lực cho người lao động người quản lý cần giao những công việc phù hợp với khả năng và kinh nghiệm của người lao động, tạo điều kiện để người lao động phát huy hết lợi thế của mình.

- Đặc điểm về cá nhân người lao động: Tính cách, tâm lý, nhân cách, sở thích, văn hóa, tuổi tác, học vấn, dân tộc, tôn giáo, các quan niệm về giá trị đều ảnh hưởng tới động lực lao động của họ. Trong Công ty sự đa dạng về đặc điểm cá nhân người lao động là đương nhiên. Người quản lý cần nắm bắt và hiểu rõ vấn đề này để có cách tạo động lực cho người lao động.

- Tình trạng kinh tế của người lao động: Nhìn chung, người lao động có tình trạng kinh tế càng khó khăn thì kinh tế là yêu cầu số một để tạo ra động lực lao động cho họ. Người lao động càng giàu có thì mong muốn về kinh tế sẽ giảm đi và thay vào đó là các mong muốn khác. Trong Công ty sự khác nhau về tình trạng kinh tế của người lao động là khác nhau, chính vì vậy người quản lý cần nắm rõ vấn đề này để thỏa mãn nhu cầu kinh tế khác nhau của những người lao động khác nhau trong Công ty để tạo ra động lực cao nhất cho người lao động.

1.3. Các học thuyết liên quan và ứng dụng trong tạo động lực lao động

1.3.1. Các học thuyết liên quan

* *Học thuyết phân cấp nhu cầu của Abraham Maslow*

Maslow cho rằng hành vi của người bắt nguồn từ nhu cầu và những nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau: Nhu cầu sinh học, nhu cầu an ninh/ an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự thể hiện.



Sơ đồ 1.1. Tháp nhu cầu Maslow

- Nhu cầu sinh học: Nằm ở vị trí thấp nhất của hệ thống thứ bậc các nhu cầu là nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý. Chúng bao gồm những nhu cầu căn bản như: thức ăn, nước uống, nghỉ ngơi hay nhà ở. Cơ thể con người cần phải có những nhu cầu này để tồn tại. Đây là nhu cầu căn bản của con người, là nhu cầu cơ bản nhất, nguyên thủy nhất lâu dài và rộng nhất của con người. Nếu thiếu đi các nhu cầu này, con người sẽ không tồn tại được, đặc biệt đối với trẻ em. Ông quan niệm, khi những nhu cầu này chưa được thỏa mãn tới mức cần thiết để duy trì cuộc sống thì các nhu cầu khác cũng sẽ không được tiên thêm.

- Nhu cầu an toàn: Khi những nhu cầu ở mức thấp nhất được thỏa mãn, con người bắt đầu cảm thấy cần được thỏa mãn một nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Họ muốn được đảm bảo về sự an toàn đối với thân thể. Đây là nhu cầu khá cơ bản của con người, nếu nhu cầu an toàn không được đảm bảo thì con người sẽ không yên tâm để sống và làm việc, từ đó cũng sẽ không phát sinh thêm các nhu cầu khác. Thật vậy, khi con người đã dư giả về kinh tế thì họ thường có xu hướng muốn được bảo vệ, được an toàn hơn. Ví dụ như những người giàu thường có xu hướng thuê vệ sĩ, sử dụng các dịch vụ tốt nhất, mua bảo hiểm thân thể...

- Nhu cầu xã hội: Bản chất tự nhiên của con người là sống thành tập thể. Mỗi người đều muốn là thành viên của một nhóm nào đó và duy trì các mối liên hệ với những người khác, họ luôn muốn có một gia đình yên ấm, bạn bè thân hữu tin cậy, muốn được người khác thừa nhận, được giao lưu với xã hội. Đây là nhu cầu khá phong phú, tế nhị và phức tạp, bao gồm rất nhiều vấn đề thuộc về tâm lý như: Hòa nhập, tình thương, tình yêu, tình bạn, cho đến nội dung cao nhất là tình thân ái.

- Nhu cầu được tôn trọng: Cấp độ tiếp theo là nhu cầu được tôn trọng, kính mến, được tin tưởng. Nhu cầu này bao gồm hai nội dung: Lòng tự trọng và người khác tôn trọng, đó là những nguyện vọng giành được lòng tin, sự kính trọng, tự biểu hiện, tự hoàn thiện, được thừa nhận, được ngưỡng mộ, có địa vị, có danh dự...

- Nhu cầu tự hoàn thiện: Cấp độ cao nhất là nhu cầu biểu lộ và phát triển khả năng của cá nhân. Ở đây con người luôn có mong muốn sáng tạo, được thể hiện khả năng, thể hiện bản thân, trình diễn mình, có được và được công nhận là thành đạt. Đó là hệ thống các nhu cầu về học hỏi, nghiên cứu, nhu cầu thẩm mỹ, thực hiện mục đích của mình bằng khả năng cá nhân.

Maslow đã chia các nhu cầu thành hai cấp: Cấp cao và cấp thấp. Nhu cầu cấp thấp là các nhu cầu sinh học và nhu cầu an ninh/ an toàn. Nhu cầu cấp cao bao gồm nhu cầu xã hội, tôn trọng, và tự thể hiện. Sự khác biệt giữa hai loại này là các nhu cầu cấp thấp được thỏa mãn chủ yếu từ bên ngoài trong khi đó các nhu cầu cấp cao lại được thỏa mãn chủ yếu là từ nội tại của con người.

Thuyết nhu cầu của Maslow có ý nghĩa rất lớn đối với tâm lý học cũng như quản trị nhân sự trong công việc nhận biết các mức nhu cầu của con người. Đặc biệt, đối với các nhà quản trị nhân lực, việc nhận biết từng bậc nhu cầu của người lao động sẽ giúp vận dụng các công cụ tạo động lực lao động một cách chính xác và hợp lý, từ đó giúp khai thác và phát huy những khả năng tiềm ẩn của người lao động, góp phần phát triển tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra.

**** Học thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg***

Thuyết hai nhân tố được nhà tâm lý học người Mỹ Frederick Herzberg khởi xướng năm 1959. Học thuyết này đã và đang được các nhà quản lý tổ chức áp dụng rộng rãi.

Để xây dựng học thuyết hai nhân tố, Herzberg đã tiến hành phỏng vấn 203 nhân viên kế toán và kỹ sư tại Mỹ. Việc lựa chọn hai đối tượng trên để phỏng vấn được lý giải bởi tầm quan trọng của các nghề này trong hoạt động kinh doanh ở Mỹ. Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì nó đã đảo lộn nhận thức thông thường. Các nhà quản lý thường cho rằng đối ngược với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng Herzberg lại cho rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn.

Đây là học thuyết về tạo động lực dựa trên cơ sở các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn của con người trong công việc. Theo F.Herzberg, các yếu tố đó được chia ra làm hai nhóm:

- 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 tổ chức, tiền lương, sự hướng dẫn công việc, các quan hệ với con người, các điều kiện làm việc. Các yếu tố này khi được tổ chức tốt thì có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn đối với công việc của người lao động.

- 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. Đây chính là 5 nhu cầu cơ bản của người lao động khi tham gia làm việc. Đặc điểm của nhóm này là nếu không được thỏa mãn thì dẫn đến bất mãn, nếu được thỏa mãn thì sẽ có tác dụng tạo động lực.

Nhóm yếu tố duy trì chỉ có tác dụng duy trì trạng thái làm việc bình thường. Mọi nhân viên đều mong muốn nhận được tiền lương tương xứng với sức lực của họ, công ty được quản trị một cách hợp lý và điều kiện làm việc của họ được thoải mái. Khi các yếu tố này được thỏa mãn, đôi khi họ coi đó là điều tất nhiên. Nhưng nếu không có chúng, họ sẽ trở nên bất mãn và hiệu suất làm việc giảm sút. Tập hợp các yếu tố thứ hai là những yếu tố có tác dụng thúc đẩy thật sự, liên quan đến bản chất công việc. Khi thiếu vắng các yếu tố thúc đẩy, người công nhân sẽ biểu lộ sự không hài lòng, lười biếng và thiếu sự thích thú làm việc. Nhưng điều này gây ra sự bất ổn về mặt tinh thần.

Vì vậy, theo Herzberg, thay vì cố gắng cải thiện các yếu tố duy trì, các nhà quản trị nên gia tăng các yếu tố thúc đẩy nếu muốn có sự hưởng ứng tích cực của nhân viên.

**** Học thuyết công bằng của John Stacey Adams***

Thuyết công bằng do J.S. Adams - một nhà tâm lý học hành vi và quản trị đưa ra vào năm 1963. Theo thuyết này, nếu trong tổ chức tạo được sự công bằng sẽ giúp thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân với tổ chức, động viên và

làm gia tăng sự hài lòng của họ, từ đó họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, khi mỗi cá nhân cảm thấy những gì họ đóng góp nhiều hơn những gì họ nhận được, họ sẽ mất đi sự hào hứng, nhiệt tình đối với công việc. Khi đó, mỗi cá nhân sẽ thể hiện sự bất mãn của mình bằng nhiều cách, như giảm sự hào hứng, thiếu sự nỗ lực, làm việc đôi phỏ... Trong những trường hợp nghiêm trọng, họ có thể có những hành động phá rối hay “rũ áo ra đi” tìm nơi làm việc mới.

Thuyết này cho rằng, để tạo sự công bằng trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng giữa những gì mà mỗi cá nhân trong tổ chức đóng góp và kết quả mà họ nhận được và tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng. Chỉ khi mỗi cá nhân cảm thấy có sự công bằng thì họ mới nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung của tổ chức.

Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Nguyên tắc “quyền lợi và sự đóng góp tương xứng” phải được tôn trọng trong mỗi cơ quan, tổ chức. Khi quyền lợi của cá nhân được tôn trọng sẽ có tác dụng động viên, khuyến khích rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hy sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được có thể là tiền lương, tiền thưởng, tiền phúc lợi, được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, là sự công nhận hay thăng tiến...

**** Thuyết về thiết lập mục tiêu của Edwin Locke***

Theo Locke thì mục tiêu ảnh hưởng tới động lực theo bốn khía cạnh:

- Tạo sự tập trung hướng sự chú ý của cá nhân vào hoạt động liên quan đến mục tiêu, phụ thuộc vào tầm quan trọng của mục tiêu đề ra và cam kết của người lao động.
- Tăng cường sự nỗ lực của cá nhân, lập kế hoạch để đạt được mục tiêu.
- Đánh giá tiến trình thực hiện, đảm bảo tính liên tục khi thực hiện nhiệm vụ.

- Khuyến khích cá nhân phát triển mục tiêu chiến lược gắn với mục tiêu chung của doanh nghiệp, giúp họ tìm thấy điểm giao thoa giữa chúng. Sau đó cho họ cơ hội tối ưu hóa kỹ năng sẵn có để thực hiện nó.

Vì vậy cấp trên phải làm cho cấp dưới hiểu rõ và tự nguyện chấp nhận mục tiêu để họ có thể tối đa hóa nỗ lực làm việc, quan sát để hiểu phản ứng của các nhân với mục tiêu, sự tác động của môi trường tới thực hiện mục tiêu, ủng hộ để họ có thể thực hiện mục tiêu đã xác lập.

Nghiên cứu của Edwin Locke xác nhận tính hữu ích của thiết lập mục tiêu SMART, và lý thuyết của họ vẫn tiếp tục ảnh hưởng đến cách mà chúng ta đo hiệu suất ngày hôm nay. Tuy vậy khi áp dụng học thuyết cho việc thiết lập mục tiêu cần lưu ý về kiến thức, kỹ năng và mức độ nhận thức của từng thành viên nhóm để tránh gây mâu thuẫn, cạnh tranh quá mức dẫn đến thất bại và giảm hiệu suất của nhóm.

*** *Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom***

Thuyết kỳ vọng của giáo sư, tiến sĩ khoa học Vroom của Trường Đại học Michigan (Hoa Kỳ) đưa ra là một lý thuyết rất quan trọng trong lý thuyết tạo động cơ làm việc trong tổ chức, bổ sung cho lý thuyết về tháp nhu cầu của A. Maslow. Lý thuyết này do ông đưa ra vào năm 1964, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi một vài người khác như Porter và Lawler.

Khác với A. Maslow, V. Vroom không tập trung nhiều vào nghiên cứu nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào nghiên cứu kết quả. A. Maslow nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu nội tại và những nỗ lực nhằm thỏa mãn nhu cầu, còn V. Vroom lại nghiên cứu tách biệt giữa sự nỗ lực, hành động và kết quả. Ông cho rằng, mỗi cá nhân trong tổ chức sẽ hành động theo một cách nhất định dựa trên những mong đợi về một kết quả nào đó hay sự hấp dẫn của kết quả đó sẽ đến với họ, tức là những kỳ vọng trong tương lai.

Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Động lực (M)} = \text{Kỳ vọng (E)} \times \text{Công cụ (I)} \times \text{Giá trị (V)}$$

Trong đó, *kỳ vọng* là mức độ tin tưởng của cá nhân vào khả năng đạt được kết quả mong muốn nếu họ nỗ lực làm việc; *công cụ* là mức độ tin tưởng vào

việc kết quả đạt được sẽ dẫn đến phần thưởng hay sự công nhận xứng đáng; *giá trị* là mức độ mà cá nhân đánh giá cao phần thưởng sẽ nhận được.

Kết quả của ba yếu tố này tạo nên động lực. Đây chính là nguồn sức mạnh mà người quản lý có thể sử dụng để lãnh đạo tổ chức hoàn thành mục tiêu đề ra. Khi một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có giá trị cao đối với nhân viên đó. Nếu một nhân viên tin rằng khi mình làm việc tốt, đúng tiến độ sẽ được mọi người đánh giá cao, nghĩa là nhân viên này có mức kỳ vọng cao. Tuy nhiên, nếu nhân viên đó biết được rằng công ty sẽ đi tuyển người từ các nguồn bên ngoài để lấp vào vị trí trống hay đưa vào các vị trí quản lý chứ không đề bạt người trong công ty từ cấp dưới lên, nhân viên đó sẽ có mức phương tiện thấp và sẽ khó có thể khuyến khích động viên để nhân viên này làm việc tốt hơn.

Vì thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên nhận thức của mỗi cá nhân nên có thể trong cùng một cơ quan, đơn vị, động cơ làm việc của mỗi người khác nhau do sự kỳ vọng của mỗi người khác nhau. Một nhân viên muốn thăng tiến trong công việc thì việc thăng chức có kỳ vọng cao đối với nhân viên đó. Một nhân viên tin rằng mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao thì nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại một nhân viên sẽ không có sự mong đợi nếu họ tin rằng kết quả công việc của mình sẽ không được lãnh đạo ghi nhận.

**** Học thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner***

Ông cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thì có xu hướng không lặp lại. Có ba loại hành vi tăng cường mà người lãnh đạo, quản lý có thể thực hiện để tạo động lực cho người lao động đó là:

- Khen thưởng nhân viên: Người lãnh đạo, quản lý khuyến khích nhân viên làm lại những gì mà anh ta làm tốt trước đó. Phần thưởng có thể là những lời khen ngợi, bằng tiền hoặc bằng những quyết định khen thưởng, đề bạt.

- Sử dụng hình phạt: Người lãnh đạo, quản lý phê bình nhân viên về khuyết điểm anh ta đã mắc phải, chỉ cho nhân viên biết những gì họ không được làm và cụ thể họ cần sửa chữa những gì.

- Làm ngơ: Người lãnh đạo, quản lý có thể làm ngơ, coi như không biết việc làm sai của nhân viên. Sự lựa chọn này chỉ thích hợp khi người lãnh đạo, quản lý cho rằng việc làm sai đó của nhân viên chỉ là nhất thời, nó không nghiêm trọng đến mức sử dụng hình phạt.

Ông khuyến cáo rằng, trong tổ chức, người lãnh đạo, quản lý không nên quá tập trung vào những thiếu sót, khuyết điểm của nhân viên, thay vào đó cần sử dụng các biện pháp khen thưởng, giúp đỡ cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc. Người lãnh đạo, quản lý cần sử dụng nhiều phương thức để công khai khen ngợi nhân viên. Phê bình cần đi đôi với tán dương, hạn chế tối đa phê bình nhân viên một cách trực diện trước tập thể.

1.3.2. Ứng dụng các học thuyết để tạo động lực lao động

➤ Học thuyết thứ bậc nhu cầu của A. Maslow

Con người cá nhân 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 và thỏa mãn tối đa là mục đích hành động của con người. Theo cách xem xét đó, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và việc tác động vào nhu cầu cá nhân sẽ thay đổi được hành vi của con người.

Vì vậy, để tạo động lực cho người lao động thì người quản lý phải quan tâm đến tất cả những nhu cầu, phải biết được nhu cầu nào cần thỏa mãn trước, nhu cầu nào thỏa mãn sau và tìm biện pháp để đáp ứng những nhu cầu đó một cách hợp lý nhất.

➤ Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg

Học thuyết này giúp cho các nhà quản trị biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những nhân tố này. Ví dụ, nhân viên có thể bất mãn với công việc vì mức lương của họ quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ với đồng nghiệp không tốt. Như vậy, nhà quản trị phải tìm cách cải thiện mức lương, giảm bớt giám sát và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn.

Tuy nhiên, khi các nhân tố gây bất mãn được loại bỏ thì cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên nhân viên, làm cho họ hài lòng trong công việc thì người quản trị cần chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc. Ví dụ, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao việc đúng khả năng và tính cách của mình, có cơ hội để học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.

➤ **Thuyết công bằng của John Stacey Adams**

Thuyết công bằng kết hợp với các công cụ quản lý hiệu quả công việc có thể thu thập phản hồi để đánh giá và so sánh hiệu quả công việc của nhân viên, giúp nhận biết những hành vi nào góp phần tăng hiệu quả công việc và giúp tổ chức xây dựng được tiêu chuẩn cho người giỏi nhất.

Tạo động lực làm việc cho người lao động vì sự ghi nhận công việc kịp thời từ nhà quản lý hoặc giám sát là yếu tố động viên hàng đầu đối với nhân viên. Nếu một cá nhân nhận thấy bản thân được trả lương dưới mức đáng được hưởng, họ sẽ giảm nỗ lực của bản thân xuống để duy trì sự “cân bằng”. Nếu họ nghĩ rằng đang được trả lương cao, họ sẽ cố gắng làm việc chăm chỉ hơn.

Quản lý nhân viên thông qua việc xem xét tương quan giữa tỷ lệ đóng góp và những kết quả nhận được của người lao động từ đó có những điều chỉnh phù hợp.

➤ **Thuyết về thiết lập mục tiêu của Edwin Locke**

Học thuyết thiết lập mục tiêu của Edwin Locke được ứng dụng rộng rãi trong tạo động lực lao động nhờ vào khả năng định hướng hành vi làm việc một cách rõ ràng và có mục tiêu. Việc đặt ra các mục tiêu cụ thể, có tính thách thức nhưng phù hợp với năng lực giúp người lao động tập trung hơn, nỗ lực nhiều hơn và chủ động lên kế hoạch để đạt kết quả tốt. Khi người lao động được tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu, họ sẽ cảm thấy có trách nhiệm và cam kết cao hơn trong công việc.

Bên cạnh đó, việc gắn kết mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức giúp tăng sự gắn bó, tạo cảm giác công việc có ý nghĩa và thúc đẩy động lực nội tại.

Quản lý cũng cần theo dõi tiến độ, phản hồi thường xuyên và khen thưởng hợp lý để duy trì động lực.

Tuy nhiên, khi áp dụng lý thuyết này, cần chú ý đến năng lực, nhận thức của từng cá nhân để tránh gây áp lực hoặc cạnh tranh không lành mạnh.

➤ **Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom**

Trong học thuyết này nhấn mạnh vào mối quan hệ nhận thức, ông nghiên cứu xem cái cốt lõi con người mong đợi cái gì? Nhà quản lý phải giải thích cho nhân viên của mình thấu hiểu về mối quan hệ giữa sự nỗ lực và thành tích đạt được. Những thành tích tốt sẽ đạt được kết quả và phần thưởng như thế nào, nó có ý nghĩa gì đối với họ. Sự hấp dẫn của kết quả đạt được và phần thưởng mà họ có thể nhận sẽ là động lực rất lớn để người lao động làm việc chăm chỉ hơn, gắn bó với tổ chức hơn.

➤ **Thuyết tăng cường tích cực của Burrhus Frederic Skinner**

Trong quá trình quản lý, nhà quản lý nên quan tâm đến các thành tích tốt của người lao động và nhấn mạnh các hình thức thưởng, tránh lặp đi lặp lại các hình thức phạt để tạo động lực cho người lao động. Việc thưởng - phạt phải được thực hiện một cách công bằng, phải dựa trên những hành vi của người lao động.

1.4. Các công cụ tạo động lực lao động

1.4.1. Các khuyến khích tài chính

Tạo động lực làm việc bằng công cụ khuyến khích tài chính tức là dùng yếu tố vật chất để nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động. Các khuyến khích tài chính được hiểu là: tiền lương cơ bản, tiền thưởng, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội... Đây là những yếu tố con người cần phải có và dùng nó để thỏa mãn các nhu cầu tối thiểu của mình. Chính vì vậy các khoản thu nhập được sử dụng như là một đòn bẩy để kích thích tính tích cực của người lao động.

*** Tiền lương**

Tiền lương được hiểu là khoản thù lao mà doanh nghiệp trả cho người lao động hàng tháng hoặc hàng kỳ. Doanh nghiệp có thể áp dụng trả lương theo hệ thống thang bảng lương của Nhà nước hoặc có thể tự xây dựng cho mình hệ thống thang bảng lương riêng. Tiền lương được quy định trong quy chế chi tiêu nội bộ cùng với công thức tính lương để người lao động có thể nắm rõ. Tiền lương sẽ trở thành động lực cho người lao động nếu hợp lý, hoặc gây bất mãn cho người lao động nếu không hợp lý. Với một chế độ tiền lương hợp lý thì sẽ giúp doanh nghiệp giữ chân được người lao động, giúp cho người lao động có đủ khả năng tài chính để tái sản xuất sức lao động, tăng cường thể lực, làm giàu cho trí lực còn với một chế độ tiền lương bất hợp lý thì sẽ khiến người lao động bất mãn, trì trệ, hoặc có thể rời bỏ doanh nghiệp.

Để tiền lương trở thành động lực của lao động thì cần phải đảm bảo một số yêu cầu sau:

- Thứ nhất, công bằng trong trả lương: Có nghĩa là doanh nghiệp cần có sự công bằng trong trả lương đối với những người lao động và cũng có nghĩa là tiền lương của doanh nghiệp cũng phải phù hợp với mặt bằng chung của xã hội. Vì nếu quá thấp so với các doanh nghiệp khác cũng khiến cho doanh nghiệp không thu hút được nhân tài, người lao động trong doanh nghiệp sẽ trở nên trì trệ, chán nản và không muốn cống hiến cho doanh nghiệp.

- Thứ hai, tiền lương phải đảm bảo tái sản xuất mở rộng sức lao động: Người lao động đi làm đa số là muốn kiếm thu nhập về nuôi sống bản thân và gia đình, do vậy, tiền lương mà doanh nghiệp trả phải đủ để người lao động chi trả các khoản chi phí hàng ngày, đảm bảo cho sinh hoạt bản thân và gia đình của họ. Ngoài ra, họ còn phải có tích lũy từ tiền lương mà họ nhận được để có thể phát triển bản thân trong tương lai.

- Thứ ba, tiền lương phải phù hợp với đối tượng người lao động và với đặc điểm của doanh nghiệp. Vì mỗi nhóm đối tượng khác nhau sẽ có những hình thức trả lương khác nhau. Hiện nay có ba hình thức trả lương chính: Trả lương theo thời gian, lương theo sản phẩm và lương khoán theo nhóm. Doanh

nghiệp cần trả lương đúng theo từng nhóm đối tượng để tránh hiện tượng cào bằng, không kích thích được người lao động. Và đặc biệt, khi ký hợp đồng lao động, doanh nghiệp nên có sự thỏa thuận về tiền lương trong hợp đồng lao động để người lao động nắm rõ và cũng để đảm bảo tính minh bạch.

- Thứ tư, tốc độ tăng năng suất lao động phải lớn hơn tốc độ tăng tiền lương: Có nghĩa là một đồng lương mà doanh nghiệp sử dụng mang lại hiệu quả. Doanh nghiệp sử dụng lương như một đòn bẩy kinh doanh, thể hiện hiệu quả trong việc sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp.

*** Tiền thưởng**

Bên cạnh lương thì thưởng là một công cụ vô cùng có hiệu quả trong tạo động lực lao động. Người Việt Nam thường có câu: “Mười đồng tiền lương không bằng một đồng tiền thưởng” đủ để minh họa cho tầm quan trọng của tiền thưởng đối với công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp. Khi được doanh nghiệp thưởng, người lao động sẽ cảm thấy phấn chấn trong tinh thần, họ cảm thấy được coi trọng, được ghi nhận; họ thỏa mãn được khát khao thể hiện bản thân, từ đó sẽ có thêm động lực để cống hiến cho doanh nghiệp. Và theo thuyết của Skinner nêu trên, thì các khoản thưởng sẽ có tác dụng kích thích người lao động lặp lại những hành vi tốt để tiếp tục được thưởng. Do vậy, doanh nghiệp cần khen thưởng đúng người, đúng việc và kịp thời đối với người lao động đạt thành tích tốt trong công việc. Có rất nhiều hình thức thưởng, và tùy vào từng thành tích mà người lao động đạt được, doanh nghiệp sẽ có các hình thức thưởng khác nhau. Tuy nhiên, cũng cần quy định rõ trong quy chế chi tiêu nội bộ để người lao động nắm được, từ đó sẽ phấn đấu để đạt được các hình thức thưởng này. Ngoài thưởng thì doanh nghiệp cũng cần đưa ra các hình thức phạt hoặc kỷ luật đối với các lỗi mà người lao động thường gặp như: đi làm muộn, chậm tiến độ công việc,...Tuy nhiên nên hạn chế áp dụng các biện pháp phạt này vì đôi khi nó sẽ phản tác dụng.

*** Phụ cấp**

Phụ cấp là một khoản tiền bổ sung mà khi xác định lương cấp bậc, lương chức vụ chưa tính hết các yếu tố không ổn định so với điều kiện lao động và điều kiện sinh hoạt bình thường.

Theo quy định và thực tiễn áp dụng trong nhiều tổ chức, hiện nay có các loại phụ cấp cơ bản sau:

- Phụ cấp độc hại: Áp dụng đối với những nghề hoặc công việc có điều kiện lao động độc hại, nguy hiểm mà chưa được xác định trong mức lương.

- Phụ cấp trách nhiệm: Áp dụng đối với một số nghề hoặc công việc đòi hỏi trách nhiệm cao hoặc phải kiêm nhiệm công tác quản lý không thuộc chức vụ lãnh đạo.

- Phụ cấp lưu động: Áp dụng cho những công việc và những nghề phải thường xuyên thay đổi chỗ ở và địa điểm làm việc.

- Phụ cấp sinh hoạt: Ăn trưa, xăng xe, điện thoại,... giúp người lao động ổn định đời sống hằng ngày.

*** Các loại phúc lợi**

Trong hầu hết các tổ chức, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động. Những chương trình đó được gọi là phúc lợi cho người lao động, bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp. Tổ chức phải chi để cung cấp các phúc lợi, nhưng người lao động luôn nhận được dưới dạng gián tiếp.

Vậy phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động trên cơ sở tự nguyện hoặc bắt buộc của người sử dụng lao động.

Phúc lợi ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc:

- Thứ nhất, phúc lợi là bộ phận cấu thành nên phần thù lao mà công ty trả cho người nhân viên, mà phần thù lao này ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc.

- Thứ hai, phúc lợi đôi lúc có tác dụng thay thế tiền lương.

Phúc lợi có ý nghĩa rất quan trọng trong việc giúp người lao động đảm bảo đời sống ở mức tối thiểu, yên tâm làm việc, nâng cao khả năng lao động. Đồng thời phúc lợi là một công cụ quan trọng giúp tổ chức giữ được lao động giỏi của mình và thu hút được lao động có trình độ cao từ bên ngoài mà không phải trả lương người lao động ở mức lương thịnh hành trên thị trường.

Phúc lợi gồm có 2 loại: Phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện

- Phúc lợi bắt buộc: Là các khoản bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế mà Nhà nước quy định. Bảo hiểm xã hội là sự đảm bảo về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, thai sản, tai nạn lao động, tử tuất để góp phần ổn định cuộc sống cho người lao động và gia đình của họ.

- Phúc lợi tự nguyện bao gồm: Các phúc lợi bảo hiểm, phúc lợi bảo đảm, tiền trả cho thời gian không làm việc, phúc lợi cho lịch làm việc linh hoạt, các loại dịch vụ cho người lao động, các dịch vụ xã hội.

1.4.2. Các khuyến khích phi tài chính

*** Bản thân công việc**

Công việc là một trong những yếu tố then chốt, đóng vai trò quyết định trong việc tạo động lực cho người lao động, đặc biệt trong các tổ chức kinh doanh dịch vụ tài chính. Bản thân công việc ảnh hưởng trực tiếp đến những ưu đãi và lợi ích mà người lao động nhận được. Do đó, khi xây dựng các chính sách khuyến khích, ban lãnh đạo cần đánh giá đúng giá trị thực của từng vị trí công việc.

Tùy thuộc vào tính chất và mức độ phức tạp của công việc, tổ chức cần thiết kế hệ thống lương, thưởng và phúc lợi phù hợp nhằm khuyến khích tinh thần làm việc tích cực từ nhân viên. Đối với những công việc có tính chất độc hại hoặc tiềm ẩn nguy cơ đến sức khỏe, người quản lý càng cần phải đánh giá chính xác để áp dụng các chế độ đãi ngộ tương xứng, thể hiện sự ghi nhận và trân trọng những cống hiến của người lao động.

*** Môi trường làm việc**

- Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc bao gồm thời gian làm việc phù hợp, sự an toàn thoải mái ở nơi làm việc, được trang bị cần thiết cho công việc, là các nhân tố ảnh hưởng đến sức khỏe và sự tiện lợi của người lao động khi làm việc. Do đó, tổ chức cần thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động, đầu tư trang thiết bị cần thiết, cải thiện môi trường xung quanh nơi làm việc của người lao động, xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ.

- Sự thăng tiến phát triển nghề nghiệp

Thăng tiến có nghĩa là đạt được một vị trí cao hơn trong tập thể. Người được thăng tiến sẽ có được sự thừa nhận, sự quý nể của nhiều người. Lúc đó, con người thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng. Vì vậy, mọi người lao động đều có tinh thần cầu tiến. Họ khao khát tìm kiếm cho mình cơ hội thăng tiến để có thể phát triển nghề nghiệp, họ hỗ trợ làm việc để tìm kiếm một vị trí khá hơn trong sự nghiệp của mình. Nói một cách khác, sự thăng tiến là một trong những động lực thúc đẩy người lao động làm việc.

Nắm bắt được nhu cầu này, người sử dụng lao động nên vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp cho họ phấn đấu. Đi kèm với những vị trí này, người sử dụng lao động cần phải đưa ra những tiêu chuẩn, tiêu chí để người lao động biết và cố gắng để đạt được. Trong những trường hợp đặc biệt, nếu cần thiết để cổ vũ cho người lao động khi họ đạt được những thành tích xuất sắc, lãnh đạo tổ chức có thể xem xét đến việc bổ nhiệm vượt bậc, bổ nhiệm trước thời hạn cho những ai đạt thành tích xuất sắc trong công tác, trong nhiệm vụ được giao.

Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo tổ chức đối với cá nhân của người lao động. Đây là sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của người lao động và cũng chính nhận thức được vấn đề này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu hơn nữa để đạt những bậc cao hơn trong nấc thang thăng tiến.

- Mối quan hệ trong lao động

Mối quan hệ trong lao động hay còn gọi là bầu không khí tập thể trong tổ chức bao gồm các mối quan hệ như: quan hệ giữa cấp trên với nhân viên, quan hệ giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp.

Bầu không khí của tập thể: Tập thể lao động là nhóm người mà tất cả các thành viên trong quá trình thực hiện những trách nhiệm của mình, hợp tác trực tiếp với nhau, luôn có sự liên quan và tác động qua lại lẫn nhau. Mức độ hoạt động, hòa hợp về các phẩm chất tâm lý cá nhân của mọi người trong tập thể lao động được hình thành từ thái độ của mọi người đối với công việc, bạn bè, đồng nghiệp và người lãnh đạo tạo nên bầu không khí của tập thể. Trong tập thể lao động luôn có sự lan truyền cảm xúc từ người này sang người khác, nó ảnh hưởng rất lớn đến trạng thái tâm lý, thái độ đối với lao động, với ngành nghề và với mỗi thành viên.

Vì vậy, nếu các mối quan hệ này tốt đẹp sẽ tạo ra bầu không khí ấm cúng, hòa thuận mọi người có chính kiến cùng nhau góp ý xây dựng tổ chức. Điều này, góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực cho người lao động.

*** Công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Đào tạo nguồn nhân lực là một trong những hoạt động thiết yếu nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ lao động trong tổ chức. Thông qua đào tạo, người lao động được trang bị thêm kiến thức, kỹ năng, công cụ và phương pháp làm việc hiệu quả hơn. Không chỉ góp phần nâng cao hiệu suất công việc, đào tạo còn giúp người lao động cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại, nâng cao sự tự tin, tăng cơ hội thăng tiến và duy trì thái độ tích cực trong công việc.

Bên cạnh đó, việc được đào tạo cũng khiến người lao động cảm thấy mình được tổ chức quan tâm và tin tưởng. Điều này tạo ra sự gắn bó lâu dài và sẵn sàng đối mặt với những thử thách mới, từ đó đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của tổ chức.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc 1: Con người sống hoàn toàn có năng lực để phát triển, mọi người trong tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng thường xuyên phát triển để giữ vững sự tăng trưởng của tổ chức cũng như cá nhân. Con người luôn có sự thích nghi cao đối với điều kiện, khi ngoại cảnh liên tục thay

đổi, tri thức khoa học phát triển thì nhu cầu phát triển về mặt trí tuệ của con người là tất yếu.

- Nguyên tắc 2: Mỗi người đều có giá trị riêng vì vậy mỗi người là một con người cụ thể, khác với người khác và đều có khả năng đóng góp sáng kiến.

- Nguyên tắc 3: Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp được với nhau, những mục tiêu của tổ chức và phát triển nguồn nhân lực bao gồm: động viên, khuyến khích mọi thành viên cố gắng tăng cường sự đóng góp của họ cho tổ chức, thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực trình độ đạt được giá trị lớn nhất thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ. Mặt khác những mong muốn của người lao động qua đào tạo và phát triển là: ổn định để phát triển, có những cơ hội tiến bộ, thăng chức, có những vị trí làm việc thuận lợi mà ở đó có thể đóng góp, cống hiến được nhiều nhất, được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ. Khi nhu cầu cơ bản của họ được thừa nhận và bảo đảm. Các thành viên trong tổ chức sẽ phấn khởi làm việc.

- Nguyên tắc 4: Phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sẽ sinh lợi đáng kể vì phát triển và đào tạo nguồn lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển có hiệu quả nhất.

*** Đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên là một biện pháp được sử dụng rộng rãi từ những năm 1980 khi vấn đề cạnh tranh trên thị trường trở nên gay gắt, buộc các tổ chức phải chú trọng và khuyến khích nhân viên thực hiện tốt các mục tiêu và yêu cầu trong công việc.

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên được hiểu là quá trình xem xét nhằm đánh giá một cách có hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên, bao gồm kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng thực hiện công việc.

Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên được sử dụng cho nhiều mục đích khác nhau như:

- Cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên về mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so sánh các nhân viên khác.

- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.

- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.

- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức,...

- Phát triển sự hiểu biết về công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Một hệ thống đánh giá thực hiện công việc chính xác, công bằng cũng là một công cụ tạo động lực làm việc hiệu quả. Vì vậy, để đánh giá có hiệu quả, công bằng hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Tính phù hợp: Yêu cầu này đòi hỏi phải có sự liên quan cụ thể giữa các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các tiêu thức đánh giá với mục tiêu của tổ chức, phải có sự liên quan rõ ràng giữa phân tích công việc với các chỉ tiêu đánh giá được thiết kế trong phiếu đánh giá.

- Tính nhạy cảm: Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải có những công cụ đo lường có khả năng phân biệt được những mức độ hoàn thành công việc khác nhau của người lao động.

- Tính tin cậy: Được thể hiện ở sự nhất quán của đánh giá. Hệ thống đánh giá phải đảm bảo được kết quả đánh giá độc lập của những người đánh giá khác nhau khi đánh giá mỗi người lao động bất kỳ phải đưa ra kết quả như nhau.

- Tính được chấp nhận: Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được chấp nhận và ủng hộ bởi người lao động.

- Tính thực tiễn: Đó là các phương tiện đánh giá cần dễ hiểu, dễ thực hiện và dễ sử dụng đối với người đánh giá và người lao động.

Chương 2

THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG - CHI NHÁNH NINH BÌNH

2.1. Tổng quan về Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình

2.1.1. Đặc điểm công tác tổ chức

**** Lịch sử hình thành và phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình***

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông (Orient Commercial Joint Stock Bank - viết tắt là OCB) được thành lập vào ngày 10/6/1996, tại TP.Hồ Chí Minh, theo Giấy phép số 0042/NH-GP do Ngân hàng Nhà nước Việt Nam cấp. Trải qua gần ba thập kỷ hoạt động, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông đã không ngừng phát triển về quy mô, chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu. Từ một ngân hàng có quy mô nhỏ, hoạt động chủ yếu tại khu vực phía Nam, OCB đã vươn lên trở thành một trong những Ngân hàng Thương mại Cổ phần phát triển ổn định, bền vững và có tốc độ chuyển đổi số hàng đầu tại Việt Nam.

Nằm trong chiến lược mở rộng mạng lưới hoạt động ra toàn quốc, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình được thành lập và chính thức đi vào hoạt động vào ngày 28/12/2018, theo quyết định số 1018/QĐ-OCB của Hội đồng quản trị OCB. Chi nhánh tọa lạc tại vị trí trung tâm Kinh tế - Hành chính của tỉnh, cụ thể tại Số 850, đường Trần Hưng Đạo, phố Tân Khang, phường Tân Thành, TP. Hoa Lư. Với vị trí thuận lợi, Chi nhánh có điều kiện tiếp cận tốt với khách hàng cá nhân và doanh nghiệp trên toàn địa bàn tỉnh cũng như các khu vực lân cận.

Ngay từ những ngày đầu thành lập, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình đã được chú trọng đầu tư về hạ tầng cơ sở, đội ngũ cán bộ nhân viên được đào tạo chuyên nghiệp, đồng thời nhận được

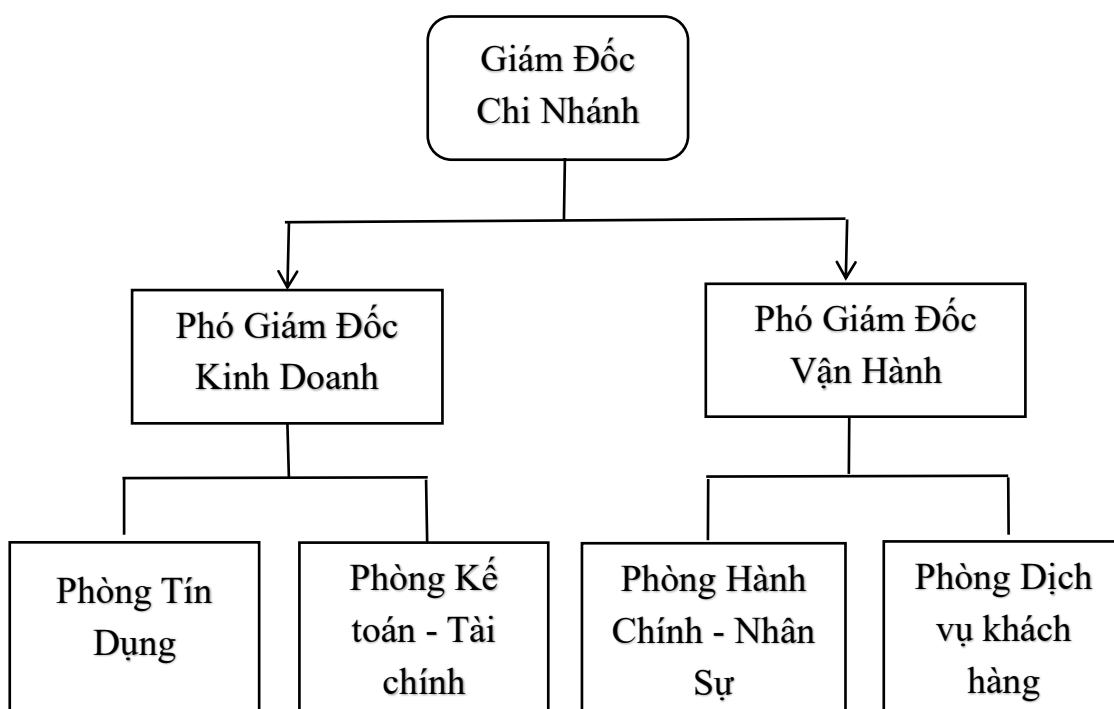
sự hỗ trợ mạnh mẽ từ Hội sở chính. Nhờ đó, Chi nhánh nhanh chóng đi vào ổn định, từng bước tạo dựng được lòng tin và sự hài lòng từ phía khách hàng thông qua các sản phẩm tài chính đa dạng và chất lượng dịch vụ ngày càng được nâng cao.

Trong quá trình hoạt động, Chi nhánh đã không ngừng đổi mới mô hình kinh doanh, tích cực triển khai các sản phẩm - dịch vụ phù hợp với nhu cầu thực tiễn tại địa phương như: huy động vốn từ dân cư và tổ chức kinh tế, cho vay phục vụ sản xuất kinh doanh, tiêu dùng, tài trợ thương mại, dịch vụ thanh toán, bảo hiểm, ngân hàng số (OCB OMNI),... Qua đó, góp phần đáp ứng nhu cầu Tài chính - Ngân hàng ngày càng đa dạng của người dân và doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Bên cạnh việc đẩy mạnh hoạt động kinh doanh, Chi nhánh còn đặc biệt chú trọng đến công tác xây dựng đội ngũ nhân sự, lấy yếu tố con người làm trọng tâm trong chiến lược phát triển. Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng, đánh giá hiệu suất, cũng như chính sách tạo động lực làm việc đã được triển khai hiệu quả, góp phần nâng cao năng suất và chất lượng lao động trong toàn Chi nhánh.

Tính đến nay, sau hơn 06 năm hoạt động, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình đã từng bước khẳng định được vị thế trên thị trường Tài chính - Ngân hàng địa phương. Chi nhánh đã trở thành một điểm đến tin cậy đối với khách hàng, đồng thời đóng góp tích cực vào sự phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Ninh Bình.

*** Cơ cấu tổ chức**



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình

*** Chức năng của từng phòng ban**

Giám Đốc:

- Điều hành mọi hoạt động của đơn vị theo chức năng, nhiệm vụ, phạm vi hoạt động của đơn vị.
- Phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận và nhận thông tin phản hồi từ các phòng ban.
- Đề xuất, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật hay nâng lương cho các cán bộ công nhân viên trong đơn vị, ngoại trừ kế toán trưởng và kiểm soát trưởng.
- Thực hiện công việc khác theo ủy quyền của Chủ tịch Hội đồng Quản trị/Tổng Giám Đốc.

Phó Giám Đốc Kinh Doanh:

- Điều hành và giám sát các hoạt động kinh doanh của Chi nhánh, bao gồm phát triển khách hàng, quản lý tín dụng, huy động vốn và đảm bảo đạt chỉ tiêu doanh thu.

Phó Giám Đốc Vận Hành:

- Giám sát các hoạt động vận hành nội bộ của Chi nhánh, bao gồm hành chính, nhân sự, kế toán, công nghệ và đảm bảo quy trình hoạt động đúng chuẩn mực và hiệu quả.

Phòng Tín dụng: Gồm bộ phận kiểm soát tín dụng và bộ phận quản lý nợ.

- Thẩm định và phê duyệt các hồ sơ vay vốn.

- Quản lý danh mục khách hàng, giám sát, theo dõi tình hình thanh toán của khách hàng và thực hiện các biện pháp phòng ngừa, xử lý rủi ro tín dụng.

Phòng Kế toán - Tài chính:

- Nhân viên kế toán: Tổng hợp số liệu cuối ngày, gửi file phát sinh về hội sở; cân đối nội bảng - ngoại bảng hàng ngày. Hạch toán bù trừ, báo Có tài khoản khách hàng, theo dõi thu chi nội bộ. Kiểm tra, đánh số hoàn tất các chứng từ phát sinh trong ngày. Cho và giải ký hiệu mật trong thanh toán điện tử liên Ngân hàng. Lập và kiểm tra các bảng cân đối, các báo cáo hàng tháng, hàng năm gửi về hội sở và các cơ quan có liên quan (Ngân hàng Nhà nước, Cục thuế, Cục thống kê, ...). Tổng hợp, báo cáo số liệu hàng ngày cho Giám Đốc. Xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch tài chính, quyết toán các kế hoạch thu chi tài chính, quỹ tiền lương.

- Nhân viên Tài chính: Cập nhật đầy đủ, chính xác, kịp thời Thu - Chi - Tồn quỹ tiền mặt vào Sổ Quỹ - báo cáo khi cần cho Ban Giám đốc, Kế toán trưởng. Thực hiện đúng quy định về trách nhiệm về quản lý quỹ tiền mặt.

Phòng Hành chính - Nhân sự:

- Chức năng văn thư: Nhận và lưu trữ công văn, fax đến. Photocopy và phân phối các văn bản, tài liệu, các phòng nghiệp vụ. Soạn thảo văn bản theo yêu cầu.

- Chức năng hành chính: Trực tổng đài điện thoại. Theo dõi, quản lý hồ sơ của nhân viên, cộng tác viên, tài sản của chi nhánh. Thực hiện chế độ Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế của nhân viên, chế độ thôi việc, nghỉ việc, công tác tuyển nhân viên. Lập danh sách chế độ tiền thưởng. Theo dõi hình thức chi tiền hành chính, quản lý cấp phát văn phòng phẩm, ấn phẩm. Lập kế hoạch bảo trì,

bảo dưỡng sửa chữa các thiết bị, máy móc, kiểm tra công tác bảo vệ trụ sở và vệ sinh cơ quan.

Phòng Dịch vụ khách hàng:

- Tiếp nhận, hướng dẫn và hỗ trợ khách hàng thực hiện các giao dịch tại quầy như mở tài khoản, gửi tiền, rút tiền, đăng ký dịch vụ ngân hàng điện tử, phát hành thẻ,...

- Tư vấn sản phẩm dịch vụ, giải đáp thắc mắc, tiếp nhận và xử lý khiếu nại, góp phần nâng cao chất lượng phục vụ và trải nghiệm khách hàng tại Chi nhánh.

*** Hệ thống mạng lưới hoạt động**

Hệ thống mạng lưới hoạt động gồm có 03 phòng giao dịch trực thuộc như sau:

- Phòng giao dịch Gia viễn - Ninh Bình
- Phòng giao dịch Kim Sơn - Ninh Bình
- Phòng giao dịch Ninh Sơn - TP. Hoa Lư

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực

*** Nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực tại Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển của ngân hàng. Đội ngũ nhân viên tại Chi nhánh hiện có 86 người, với sự phân bố hợp lý giữa lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Phần lớn nhân viên là lao động nữ và có trình độ đại học trở lên, đáp ứng yêu cầu chuyên môn cao trong ngành ngân hàng. Ngân hàng chú trọng tuyển dụng và đào tạo đội ngũ trẻ, năng động, có trình độ chuyên môn cao từ các trường đại học, đồng thời cũng tạo cơ hội cho nhân viên nâng cao kỹ năng qua các khóa đào tạo nội bộ. Chi nhánh luôn duy trì môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, nhằm khuyến khích nhân viên phát huy tối đa khả năng, đóng góp vào sự phát triển bền vững của Ngân hàng.

Tình hình và cơ cấu lao động của Chi nhánh Ninh Bình qua các năm thể hiện ở bảng 2.1.

Bảng 2.1: Tình hình lao động của Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình 2022 - 2024

Tiêu thức	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024		So sánh năm			
							2023-2022		2024-2023	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	+/-	Tỷ trọng tăng/ giảm (%)	+/-	Tỷ trọng tăng/ giảm (%)
A. Phân loại theo giới tính										
Nam	29	38,7	30	37,5	33	38,4	1	3,4	3	10,0
Nữ	46	61,3	50	62,5	53	61,6	4	8,7	3	6,0
B. Phân loại theo trình độ học vấn										
Trên đại học	11	14,7	13	16,2	14	16,3	2	18,2	1	7,7
Đại học	58	77,3	61	76,3	65	74,4	3	5,2	4	7,9
Cao đẳng	4	5,3	4	5,0	4	5,8	0	0	0	0,0
Lao động phổ thông	2	2,7	2	2,5	3	3,5	0	0	1	50,0
Tổng số nhân sự	75	100	80	100	86	100	5	6,7	6	7,5

(Nguồn: Phòng hành chính - Nhân sự - OCB Chi nhánh Ninh Bình)

Trong giai đoạn 2022 - 2024, đội ngũ nhân sự tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình có sự tăng trưởng ổn định cả về số lượng và chất lượng. Cụ thể, tổng số lao động tăng từ 75 người vào năm 2022 lên 80 người vào năm 2023, và đạt 86 người vào năm 2024. Mức tăng lần lượt là 6,7% và 7,5% so với năm liền kề, phản ánh xu hướng mở rộng quy mô hoạt động và nhu cầu bổ sung nhân sự để đáp ứng yêu cầu vận hành và phát triển kinh doanh.

Xét về giới tính, lực lượng lao động nữ luôn chiếm ưu thế, dao động trên 61% tổng số nhân sự qua các năm. Sự gia tăng từ 46 nữ nhân viên năm 2022 lên 53 người năm 2024 cho thấy vai trò ngày càng quan trọng của phụ nữ trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng. Mặc dù chiếm tỷ trọng thấp hơn, lực lượng lao động nam cũng tăng nhẹ, góp phần cân bằng giới tính trong môi trường làm việc.

Về trình độ chuyên môn, nguồn nhân lực tại Chi nhánh chủ yếu được đào tạo ở trình độ đại học trở lên chiếm trên 90% vào năm 2024. Số lượng nhân sự có trình độ đại học tăng từ 58 người năm 2022 lên 65 người năm 2024. Trong khi đó, nhân lực có trình độ sau đại học tăng từ 11 lên 14 người. Tỷ trọng lao động trình độ cao đẳng và trung cấp chiếm phần nhỏ và không có sự biến động đáng kể.

Nhìn chung, OCB - Chi nhánh Ninh Bình đã có chiến lược phát triển nguồn nhân lực rõ ràng, bền vững, với sự ưu tiên dành cho đội ngũ trẻ, có trình độ chuyên môn cao, được đào tạo bài bản. Điều này, góp phần quan trọng vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của chi nhánh trong ngành Tài chính - Ngân hàng.

*** Cơ sở vật chất kỹ thuật**

Bên cạnh yếu tố con người, cơ sở vật chất - kỹ thuật cũng đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động ổn định và nâng cao chất lượng dịch vụ tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình.

Trong những năm qua, Chi nhánh đã chú trọng đầu tư hệ thống cơ sở hạ tầng hiện đại, đáp ứng tốt nhu cầu vận hành nội bộ và phục vụ khách hàng.

Trụ sở làm việc của Chi nhánh được đặt tại vị trí trung tâm Kinh tế - Hành chính của tỉnh, thuận tiện cho việc tiếp cận và thu hút khách hàng. Các phòng ban chức năng được bố trí hợp lý, khoa học, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình làm việc giữa các bộ phận cũng như giao dịch với khách hàng. Khu vực sảnh giao dịch được thiết kế khang trang, thân thiện và hiện đại, góp phần nâng cao trải nghiệm dịch vụ và tạo cảm giác thoải mái cho khách hàng trong suốt quá trình giao dịch.

Trang thiết bị máy móc phục vụ hoạt động kinh doanh cũng được trang bị tương đối đầy đủ và đồng bộ. Chi nhánh sử dụng hệ thống máy vi tính kết nối mạng nội bộ ổn định, máy đếm tiền, máy soi chiếu tiền giả, máy in hóa đơn, cùng với các thiết bị văn phòng cơ bản khác. Ngoài ra, hệ thống ATM, camera an ninh giám sát, phần mềm nghiệp vụ (Core Banking) và các nền tảng công nghệ ngân hàng số như OCB OMNI được tích hợp hiệu quả trong hoạt động hàng ngày, đảm bảo tính bảo mật, tốc độ xử lý và độ chính xác trong mỗi giao dịch.

Nhìn chung, cơ sở vật chất - kỹ thuật của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình được đầu tư bài bản, hiện đại và đáp ứng tốt các yêu cầu vận hành trong môi trường tài chính - ngân hàng hiện đại. Đây là nền tảng quan trọng giúp Chi nhánh nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp và tăng cường năng lực cạnh tranh trên địa bàn.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu còn nhiều biến động, nền kinh tế Việt Nam nói chung và tỉnh Ninh Bình nói riêng cũng chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố bất lợi như lạm phát, suy giảm sản xuất - kinh doanh và áp lực cạnh tranh ngày càng tăng trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng. Là một tỉnh đang trên đà phát triển công nghiệp, du lịch và dịch vụ, Ninh Bình cũng gặp không ít khó khăn do nhu cầu tín dụng giảm sút, doanh nghiệp hoạt động cầm chừng và thị trường tiêu dùng có dấu hiệu chững lại.

Tuy nhiên, vượt qua những khó khăn từ bối cảnh kinh tế vĩ mô, Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình vẫn duy trì hoạt động ổn định và đạt được kết quả kinh doanh khả quan. Điều này có được nhờ vào định hướng phát triển bền vững, chính sách tín dụng linh hoạt phù hợp với tình hình kinh tế địa phương, cùng với sự tin tưởng và đồng hành của khách hàng trên địa bàn.

Là một trong những Chi nhánh lâu năm hoạt động trên địa bàn tỉnh Ninh Bình, OCB không chỉ cung cấp các sản phẩm - dịch vụ tài chính đa dạng mà còn chủ động triển khai nhiều giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp địa phương, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, hợp tác xã và hộ kinh doanh cá thể - những đối tượng chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu kinh tế của tỉnh. Đồng thời, Ngân hàng cũng chú trọng cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng, áp dụng công nghệ hiện đại để nâng cao trải nghiệm giao dịch, từ đó giữ vững uy tín và mở rộng mạng lưới khách hàng trên toàn tỉnh. Dưới đây là các hoạt động chủ yếu góp phần tạo nên kết quả kinh doanh tích cực của Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình.

* Huy động vốn

Huy động vốn là một trong những hoạt động cơ bản của Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình. Kết hợp với chính sách lãi suất linh hoạt, chính sách khuyến mãi hấp dẫn. Vốn huy động tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình qua các năm đều có sự tăng trưởng, năm sau cao hơn năm trước về giá trị tuyệt đối cũng như tốc độ tăng trưởng. Đặc biệt là lượng vốn huy động từ dân cư đã đem lại nguồn vốn ổn định cho hoạt động kinh doanh của Ngân hàng.

Bảng 2.2: Huy động vốn của OCB - Chi nhánh Ninh Bình 2022 - 2024

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)
1. Tiền gửi từ Tổ chức Tín dụng	80	17,0	90	17,8	100	17,1
2. Tiền gửi từ dân cư	390	83,0	415	82,2	485	82,9
Tổng nguồn vốn huy động	470	100	505	100	585	100

(Nguồn: Báo cáo quyết toán OCB - Chi nhánh Ninh Bình)

Trong giai đoạn từ năm 2022 - 2024, OCB - Chi nhánh Ninh Bình đã triển khai các hoạt động huy động vốn với sự tăng trưởng ổn định và hiệu quả. Nguồn vốn huy động của ngân hàng chủ yếu đến từ hai nguồn chính: tiền gửi từ dân cư và tiền gửi từ các tổ chức tín dụng. Trong đó, tiền gửi từ dân cư chiếm tỷ trọng lớn và ổn định, luôn dao động từ 83,0% vào năm 2022 đến 82,9% vào năm 2024. Điều này cho thấy, OCB - Chi nhánh Ninh Bình chủ yếu huy động vốn từ các cá nhân và hộ gia đình, đây là nguồn vốn ổn định và ít rủi ro, giúp ngân hàng duy trì được khả năng thanh khoản tốt và đảm bảo các hoạt động tín dụng diễn ra suôn sẻ.

Bên cạnh đó, tiền gửi từ các tổ chức tín dụng cũng có sự gia tăng đều đặn qua các năm. Cụ thể, từ 80 tỷ đồng vào năm 2022, con số này đã tăng lên 100 tỷ đồng vào năm 2024. Mặc dù tỷ trọng của nguồn vốn này không lớn bằng tiền gửi từ dân cư, nhưng sự gia tăng này cho thấy ngân hàng đang mở rộng hợp tác với các tổ chức tín dụng khác, qua đó đa dạng hóa các nguồn vốn huy động và tạo thêm sự linh hoạt trong các hoạt động tín dụng.

Tổng nguồn vốn huy động của OCB - Chi nhánh Ninh Bình đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ từ 470 tỷ đồng vào năm 2022 lên 585 tỷ đồng vào năm 2024, tương ứng với mức tăng trưởng 24,5%. Điều này chứng tỏ ngân hàng đã thực hiện các chiến lược huy động vốn thành công, không chỉ duy trì sự ổn định mà còn tạo được nền tảng tài chính vững mạnh để phục vụ cho các hoạt động cho vay và đầu tư.

*** Hoạt động tín dụng**

Hoạt động tín dụng trong nhiều năm qua vẫn chiếm một vị trí quan trọng mang lại cho Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình nguồn thu nhập đáng kể. Mảng hoạt động tín dụng luôn được Ngân hàng quan tâm, chú trọng đầu tư về thị trường sản phẩm và chất lượng kinh doanh.

Bảng 2.3: Hoạt động cho vay của OCB - Chi nhánh Ninh Bình 2022 - 2024*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)	Số tiền	Tỷ trọng (%)
Dư nợ ngắn hạn	150	34,9	170	35,4	190	34,5
Dư nợ trung dài hạn	280	65,1	320	64,5	360	65,5
Tổng dư nợ	430	100	490	100	550	100

(Nguồn: Báo cáo quyết toán OCB - Chi nhánh Ninh Bình)

Hoạt động cho vay của OCB - Chi nhánh Ninh Bình ghi nhận sự tăng trưởng ổn định. Tổng dư nợ của ngân hàng tăng từ 430 tỷ đồng vào năm 2022 lên 550 tỷ đồng vào năm 2024, tương ứng với mức tăng trưởng 28%. Trong đó, dư nợ ngắn hạn tăng từ 150 tỷ đồng lên 190 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng 35% trong tổng dư nợ. Dù tỷ trọng giảm nhẹ, dư nợ ngắn hạn vẫn duy trì mức tăng trưởng tích cực, đáp ứng nhu cầu tài chính ngắn hạn của khách hàng. Đồng thời, dư nợ trung dài hạn tăng mạnh từ 280 tỷ đồng lên 360 tỷ đồng, chiếm 65% tổng dư nợ, cho thấy Ngân hàng đang tập trung vào các khoản vay dài hạn phục vụ mục tiêu phát triển bền vững của khách hàng. Tổng dư nợ tăng trưởng mạnh mẽ, phản ánh hiệu quả trong chiến lược tín dụng của Ngân hàng, đáp ứng tốt nhu cầu vay vốn ngắn hạn và dài hạn của thị trường.

*** Kết quả kinh doanh****Bảng 2.4: Kết quả kinh doanh của OCB - Chi nhánh Ninh Bình 2022-2024***Đơn vị tính: Tỷ đồng*

	Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số tiền	Tốc độ tăng	Số tiền	Tốc độ tăng	Số tiền	Tốc độ tăng

Chỉ tiêu		(%)		(%)		(%)
1/Vốn huy động	470	-	505	7,45	585	15,8
2/Tổng thu nhập	51	-	59,8	17,25	68,5	14,5
- Thu lãi cho vay	38	-	44	15,8	49,5	12,5
- Thu lãi tiền gửi	5,2	-	7,1	36,5	8,6	21,1
- Thu khác	7,8	-	8,7	11,5	10,4	19,5
3/Chi phí hoạt động	34	-	39,6	16,5	45,2	14,1
- Trả lãi tiền gửi	11,5	-	13,2	14,8	14,8	12,1
- Trả lãi tiền vay	3,5	-	3,9	11,4	4,2	7,7
- Chi khác	19	-	22,5	18,4	26,2	16,4
4/Lợi nhuận trước thuế	17	-	20,2	18,8	23,3	15,3
5/Lợi nhuận sau thuế	13,6	-	16,2	19,1	18,8	16,05

(Nguồn: Báo cáo quyết toán tài chính OCB - Chi nhánh Ninh Bình)

Từ bảng 2.4 ta thấy Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông (OCB) - Chi nhánh Ninh Bình đã có một quá trình phát triển ổn định và bền vững. Vốn huy động từ khách hàng tăng trưởng mạnh, từ 470 tỷ đồng năm 2022 lên 585 tỷ đồng vào năm 2024, với tốc độ tăng mạnh nhất trong năm 2024 (15,8%). Điều này phản ánh sự tin tưởng của khách hàng vào ngân hàng và chiến lược huy động vốn hiệu quả của OCB. Tổng thu nhập của ngân hàng cũng tăng đều qua các năm, từ 51 tỷ đồng năm 2022 lên 68,5 tỷ đồng năm 2024, trong đó thu lãi từ cho vay vẫn là nguồn thu chủ yếu, tuy nhiên tốc độ tăng trưởng có dấu hiệu chậm lại vào năm 2024.

Chi phí hoạt động của ngân hàng cũng có xu hướng tăng đều, đặc biệt là chi phí trả lãi tiền gửi và các chi phí khác. Mặc dù chi phí tăng, nhưng OCB vẫn duy trì được tăng trưởng lợi nhuận ổn định. Lợi nhuận trước thuế và lợi nhuận sau thuế đều tăng trưởng đều qua các năm, với lợi nhuận sau thuế đạt 18,8 tỷ đồng vào năm 2024, tăng 16% so với năm 2023. Tuy nhiên, tốc độ tăng

trường lợi nhuận có phần chậm lại trong năm 2024, phản ánh sự cạnh tranh gia tăng và có thể là sự điều chỉnh trong chiến lược tín dụng.

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình

2.2.1. Yếu tố thuộc môi trường bên trong

Môi trường làm việc bên trong tổ chức đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc tạo động lực và duy trì sự gắn bó của người lao động. Tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình, yếu tố văn hóa doanh nghiệp được xem là nền tảng cốt lõi góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực. Văn hóa tại OCB nhấn mạnh sự chuyên nghiệp, minh bạch, tốc độ, sáng tạo và thân thiện. Những giá trị này không chỉ được thể hiện trong các chính sách điều hành mà còn lan tỏa trong từng hành vi ứng xử giữa các cá nhân, giúp định hình một môi trường làm việc khuyến khích sự đổi mới và đóng góp tích cực từ mỗi nhân viên.

Bên cạnh đó, mối quan hệ nội bộ giữa các đồng nghiệp cũng như giữa cấp trên và cấp dưới tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình được xây dựng dựa trên tinh thần hợp tác, hỗ trợ và chia sẻ. Sự thân thiện, cởi mở trong giao tiếp tạo nên một không khí làm việc thoải mái, giúp nhân viên cảm thấy được lắng nghe, tôn trọng và có giá trị. Những hành động ghi nhận kịp thời từ phía lãnh đạo đối với các nỗ lực cá nhân không chỉ góp phần nâng cao tinh thần làm việc mà còn tăng sự gắn bó lâu dài với tổ chức.

Ngoài ra, cơ sở vật chất và điều kiện làm việc cũng là một nhân tố quan trọng trong môi trường nội bộ của Ngân hàng OCB. Không gian làm việc được đầu tư hiện đại, tiện nghi, kết hợp cùng hệ thống công nghệ thông tin tiên tiến giúp nhân viên xử lý công việc hiệu quả và thuận tiện hơn. Việc đảm bảo môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ cũng góp phần làm giảm áp lực và tăng mức độ hài lòng trong công việc.

Chính sách đãi ngộ và phát triển nghề nghiệp được Ngân hàng đặc biệt chú trọng. Nhân viên được hưởng mức lương, thưởng cạnh tranh, cùng với cơ hội đào tạo và thăng tiến rõ ràng. Ngân hàng thường xuyên tổ chức các lớp huấn luyện nội bộ nhằm nâng cao năng lực chuyên môn cũng như kỹ năng mềm

cho đội ngũ nhân sự. Nhờ đó, người lao động cảm thấy được phát triển, có tương lai và luôn sẵn sàng cống hiến nhiều hơn cho tổ chức.

Như vậy, môi trường bên trong tổ chức, nếu được xây dựng và duy trì một cách tích cực, sẽ góp phần không nhỏ vào việc tạo động lực và giữ chân người lao động lâu dài, góp phần tạo ra sự phát triển bền vững cho Chi nhánh và toàn hệ thống Ngân hàng.

2.2.2. Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài

Ngoài môi trường làm việc bên trong tổ chức, các yếu tố từ môi trường bên ngoài cũng có tác động không nhỏ đến việc tạo động lực cho người lao động tại Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình. Một trong những yếu tố đáng chú ý là tình hình kinh tế - xã hội tại tỉnh Ninh Bình. Tỉnh Ninh Bình, trong những năm gần đây, đã chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ về kinh tế, đặc biệt là trong các lĩnh vực công nghiệp, du lịch và dịch vụ. Kinh tế tỉnh ổn định và phát triển tạo ra nhiều cơ hội việc làm cho người lao động, đồng thời cũng thúc đẩy sự tăng trưởng của thị trường Tài chính - Ngân hàng. Khi nền kinh tế phát triển vững vàng, người lao động cảm thấy yên tâm hơn về thu nhập và sự nghiệp lâu dài, qua đó tạo động lực cho họ trong công việc. Tuy nhiên, khi nền kinh tế có dấu hiệu bất ổn hoặc đối mặt với lạm phát cao, người lao động sẽ lo lắng về thu nhập thực tế và khả năng duy trì công việc, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến tinh thần và hiệu suất làm việc của họ.

Các chính sách pháp luật liên quan đến lao động và ngành Ngân hàng cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động tại Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình. Các quy định về bảo hiểm xã hội, quyền lợi người lao động và an toàn lao động nếu được thực thi đầy đủ và công bằng sẽ giúp nhân viên cảm thấy an tâm và gắn bó lâu dài với tổ chức. Trong bối cảnh nhiều Ngân hàng cùng hoạt động trên địa bàn Ninh Bình, người lao động có thể so sánh mức thu nhập, điều kiện làm việc và cơ hội phát triển nghề nghiệp giữa các tổ chức. Điều này buộc Chi nhánh phải không ngừng cải thiện chất lượng môi trường làm việc, chế độ đãi ngộ và cơ hội thăng tiến nhằm giữ chân nhân tài và nâng cao động lực làm việc.

Ngoài ra, xu hướng chuyển đổi số trong ngành Ngân hàng cũng là một yếu tố bên ngoài tác động đến động lực lao động tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình. Ngành ngân hàng đang chuyển mình mạnh mẽ theo hướng số hóa, đòi hỏi nhân viên phải liên tục học hỏi và nâng cao kỹ năng công nghệ. Nếu được hỗ trợ đầy đủ về đào tạo và công nghệ, sự chuyển đổi này sẽ tạo động lực để nhân viên nâng cao hiệu quả công việc và phát huy tính sáng tạo. Tuy nhiên, nếu không được chuẩn bị kỹ càng, sự thay đổi công nghệ có thể gây lo lắng và làm giảm động lực làm việc của nhân viên. Vì vậy, OCB - Chi nhánh Ninh Bình cần chú trọng đến việc hỗ trợ nhân viên trong quá trình chuyển đổi số để họ có thể tiếp cận công nghệ mới một cách tự tin và hiệu quả.

Như vậy, các yếu tố bên ngoài dù không trực tiếp kiểm soát được nhưng vẫn đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và duy trì động lực lao động tại Ngân hàng.

2.2.3. Yếu tố thuộc về bản thân người lao động

Các yếu tố thuộc về bản thân người lao động đóng vai trò vô cùng quan trọng và ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc. Trước hết, nhu cầu cá nhân là một trong những yếu tố then chốt, bao gồm các nhu cầu về vật chất như thu nhập, tiền thưởng; nhu cầu về an toàn, ổn định trong công việc; nhu cầu xã hội như được giao tiếp, công nhận; cũng như nhu cầu được học hỏi và phát triển bản thân. Khi các nhu cầu này được đáp ứng đúng mức, người lao động sẽ cảm thấy hài lòng và có động lực phấn đấu nhiều hơn. Bên cạnh đó, mục tiêu nghề nghiệp cũng là một yếu tố quan trọng. Mỗi cá nhân đều có những định hướng riêng trong sự nghiệp như thăng tiến, đạt vị trí quản lý hoặc trở thành chuyên gia trong lĩnh vực Tài chính - Ngân hàng. Khi công việc hiện tại phù hợp với mục tiêu cá nhân, họ sẽ có xu hướng chủ động, nỗ lực và gắn bó hơn với tổ chức.

Ngoài ra, trình độ chuyên môn và kinh nghiệm cũng ảnh hưởng đáng kể đến mức độ động lực. Những nhân viên có trình độ và kinh nghiệm thường tự tin, nhanh chóng thích nghi với công việc và sẵn sàng đảm nhận các nhiệm vụ mới. Ngược lại, các nhân viên thiếu kinh nghiệm dễ rơi vào trạng thái bị động

nếu không được hỗ trợ phù hợp. Yếu tố về tính cách và thái độ làm việc cũng không thể bỏ qua. Những người có tinh thần trách nhiệm cao, chủ động học hỏi, cầu tiến và luôn duy trì thái độ tích cực sẽ dễ dàng được truyền cảm hứng từ các cơ chế tạo động lực. Cuối cùng, nhận thức của người lao động về giá trị công việc cũng góp phần thúc đẩy tinh thần làm việc. Khi họ cảm thấy công việc mình đang làm có ý nghĩa, đóng góp thiết thực vào sự phát triển của ngân hàng cũng như cộng đồng, họ sẽ làm việc với tinh thần nhiệt huyết, trách nhiệm và cam kết cao hơn.

Để đo lường mức độ ảnh hưởng của các yếu tố thuộc về bản thân người lao động đến động lực làm việc, bảng khảo sát nhu cầu nhân viên được thiết kế dựa vào việc phân loại nhu cầu thành một số nhu cầu cơ bản và đánh giá theo mức độ quan trọng tăng dần từ 1-5 (1 - Không quan trọng, 2 - Ít quan trọng, 3 - Bình thường, 4 - Quan trọng, 5 - Rất quan trọng) cụ thể trong bảng 2.5

Bảng 2.5: Khảo sát về nhu cầu của NLD tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình

Đơn vị tính: Người

STT	Nhu cầu đối với công việc	Mức độ quan trọng					Tổng
		1	2	3	4	5	
1	Lương, thưởng, phụ cấp...bằng tiền	0	0	0	12	74	86
2	Nhu cầu an toàn khi làm việc	0	0	0	0	86	86
3	Nhu cầu mở rộng quan hệ xã hội	0	0	10	17	59	86
4	Nhu cầu được tôn trọng trong công việc	0	0	0	0	86	86
5	Nhu cầu được thể hiện bản thân	0	3	10	25	48	86
6	Nhu cầu được học tập	0	0	0	0	86	86

(Nguồn: Kết quả điều tra)

Kết quả khảo sát cho thấy các nhu cầu cơ bản và phát triển nghề nghiệp như an toàn lao động, được tôn trọng, được học tập được toàn bộ nhân viên (100%) đánh giá ở mức rất quan trọng, thể hiện rõ mong muốn về một môi trường làm việc ổn định và có cơ hội phát triển lâu dài. Thu nhập (lương, thưởng, phụ cấp) cũng là yếu tố được quan tâm cao, với 86% đánh giá rất quan trọng và 14% đánh giá quan trọng. Trong khi đó, các nhu cầu mang tính cá nhân và xã hội như mở rộng quan hệ và thể hiện bản thân được đánh giá đa dạng hơn, phản ánh sự khác biệt về xu hướng và tính cách giữa các nhóm nhân viên. Điều này cho thấy ngân hàng cần duy trì các chính sách đảm bảo ổn định và cơ hội phát triển chuyên môn, đồng thời nên khuyến khích các hoạt động tạo điều kiện cho nhân viên giao lưu và phát huy thế mạnh cá nhân.

2.3. Thực trạng tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình

2.3.1. Tạo động lực làm việc bằng các công cụ khuyến khích tài chính

Công cụ tài chính được coi là một công cụ quan trọng để giúp các tổ chức tạo động lực cho người lao động. Các công cụ tài chính thường được sử dụng bao gồm: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi.

*** Tiền lương**

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông cam kết cung cấp mức thu nhập hấp dẫn cho nhân viên, đây là một yếu tố quan trọng nhằm tạo động lực mạnh mẽ giúp nhân viên yên tâm công tác, cống hiến và gắn bó lâu dài với tổ chức. OCB tự hào là một trong những ngân hàng có mức thu nhập bình quân cao trong hệ thống ngân hàng tại Việt Nam. Chính sách thu nhập tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông được xây dựng dựa trên nguyên tắc cạnh tranh, công bằng và phù hợp với trình độ, năng lực, cũng như mức độ đóng góp của mỗi nhân viên, theo cơ chế lương theo hiệu quả công việc.

Bảng 2.6: Mức lương của một số vị trí tại Chi nhánh*Đơn vị tính: Triệu đồng/ tháng*

STT	Vị trí	Mức lương
1	Giám đốc Chi nhánh	40 - 100
2	Trưởng phòng giao dịch/Chi nhánh	25 - 60
3	Giao dịch viên	8 - 15
4	Nhân viên quan hệ khách hàng	10 - 20
5	Chuyên viên tín dụng	12 - 25
6	Chuyên viên thẩm định tín dụng	15 - 30

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Tại Chi nhánh Ninh Bình, việc chi trả lương và các khoản phụ cấp cho giao dịch viên được thực hiện theo quy định của Ngân hàng Tổng, căn cứ vào chức danh công việc, năng lực chuyên môn và công sức đóng góp của từng nhân viên. Chi nhánh cam kết thực hiện đúng theo hợp đồng lao động và các quy định của pháp luật hiện hành về lao động và tiền lương. Ngoài mức lương cơ bản và các khoản phụ cấp, Chi nhánh còn có chế độ thưởng thêm thu nhập dựa trên kết quả hoạt động kinh doanh, nhằm khuyến khích và nâng cao hiệu quả đóng góp của nhân viên trong công việc.

Các nguyên tắc về lương:

- Đối với giao dịch viên khi được ký kết hợp đồng lao động với Chi nhánh sẽ được xếp lương phù hợp theo vị trí công việc được quy định theo thang bảng lương hiện hành của Chi nhánh.

- Giao dịch viên được bổ nhiệm vào ngạch nào thì xếp lương theo ngạch đó.

- Nâng lương phải gắn với việc rà soát, sắp xếp của Công ty, mức độ hoàn thành KPI của giao dịch viên; những trường hợp đã xếp lương hoặc phụ cấp chưa đúng quy định của Chi nhánh thì chuyển xếp lại lương và phụ cấp (nếu có) theo đúng quy định.

- Việc trả lương gắn kết với kết quả thực hiện công việc của cán bộ nhân viên, hiệu quả hoạt động kinh doanh và quỹ lương của Chi nhánh.

Tiền lương được chia như sau: Lương được chia thành lương tiêu chuẩn và lương ngoài cơ bản:

- Lương tiêu chuẩn: Lương cố định và Trợ cấp cơ bản
- Lương ngoài cơ bản, gồm có:
 - + Làm thêm giờ: Làm thêm ngày làm việc bình thường; làm thêm ngày nghỉ; làm thêm ngày lễ;...
 - + Trợ cấp liên quan đến công việc
 - + Trợ cấp khác: Trợ cấp đi lại, nhà ở, ăn trưa,...

Cụ thể:

- Đối với nhân viên văn phòng và giao dịch viên được trả lương theo thời gian, với mức lương được quy định trong hợp đồng lao động ký kết với Chi nhánh. Mức lương này tuân thủ các văn bản quy định của Nhà nước, đặc biệt là Nghị định 90/2019-NĐ-CP của Chính phủ về lương tối thiểu vùng. Bên cạnh mức lương cơ bản, nếu bộ phận kinh doanh vượt chỉ tiêu, nhân viên văn phòng cũng sẽ nhận được 0,2% tổng doanh thu.

- Đối với nhân viên kinh doanh và tín dụng, chi nhánh áp dụng chế độ lương khoán, tức là ngoài mức lương cứng được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, nhân viên còn được hưởng thêm hệ số theo doanh số đạt được.

- Đối với lãnh đạo Chi nhánh, chế độ lương bao gồm lương chức vụ và phụ cấp trách nhiệm được thỏa thuận trong hợp đồng lao động. Ngoài mức lương cơ bản, lãnh đạo còn được hưởng 1% doanh thu nếu vượt định mức doanh thu của Chi nhánh.

Để đảm bảo hiệu quả công việc và nâng cao chất lượng hoạt động, Chi nhánh xây dựng định mức lao động cho từng nhóm nhân viên. Sau mỗi tháng, Chi nhánh tiến hành đánh giá và xếp loại nhân viên tương ứng với mức độ hoàn thành công việc:

- Lao động đạt loại A (KPI > 100%): Là những lao động hoàn thành nhiệm vụ Xuất sắc.
- Lao động loại B (KPI từ 90 - 100%): Là những lao động đạt loại Tốt.

- Lao động loại C (KPI từ 70 - 80%): Là những lao động đạt loại Khá.
- Lao động loại D (KPI < 70%): Là không hoàn thành nhiệm vụ.

Để đánh giá lao động một cách khách quan, Chi nhánh đã xây dựng được hệ thống bảng chấm công để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động. Bảng chấm công được lãnh đạo bộ phận trực tiếp theo dõi, đánh giá và công bố công khai cho người lao động biết, để từ đó sẽ cố gắng phấn đấu đạt được mục tiêu của bộ phận và cá nhân người lao động.

Cơ cấu tiền lương:

Tiền lương hàng tháng = Tiền lương bảo hiểm + Tiền lương vị trí

*Tiền lương bảo hiểm = Hbh * Lcs*

Trong đó:

Hbh: Là hệ số lương bảo hiểm của nhân viên (dao động từ 1,6 - 2,5)

Lcs: Là mức lương cơ sở do OCB lựa chọn trong từng thời kỳ

*Tiền lương vị trí = Hvt * Lcs * Hkd * Hxl*

Trong đó:

Hvt: Là hệ số lương vị trí công việc của nhân viên (dao động từ 1,4 - 2,5)

Hkd: Là hệ số kinh doanh của đơn vị (dao động từ 1,0 - 1,1)

Hxl: Là hệ số xếp loại của nhân viên trong kỳ (dao động từ 0,5 - 1,1), cụ thể:

+ Hoàn thành xuất sắc: 1,1

+ Hoàn thành tốt: 1,05

+ Hoàn thành nhiệm vụ: 1,0

+ Không hoàn thành nhiệm vụ: Do nguyên nhân khách quan 0,8, do nguyên nhân chủ quan hoặc do bị xử lý kỷ luật 0,5.

- Mức lương cơ sở áp dụng tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình hiện nay là: 4.000.000đ/tháng.

**Bảng 2.7: Hệ số lương theo từng vị trí cụ thể tại OCB - Chi nhánh
Ninh Bình**

STT	Chức danh	Hệ số bảo hiểm (Hbh)	Hệ số vị trí (Hvt)	Hệ số kinh doanh (Hkd)
1	Giám đốc Chi nhánh	2.5	2.5	1.1
2	Trưởng phòng giao dịch	2.2	2.0	1.1
3	Chuyên viên thẩm định	2.0	1.8	1.0
4	Nhân viên QHKH cá nhân	1.8	1.6	1.0
5	Giao dịch viên	1.6	1.4	1.0

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Nguyên tắc chi trả tiền lương:

Trong phạm vi quỹ thu nhập được giao, Giám đốc Chi nhánh chủ động cân đối xác định hệ số kinh doanh của đơn vị để chi trả lương tối đa hàng tháng cho nhân viên.

Hàng tháng nhân viên OCB - Chi nhánh Ninh Bình được chi trả lương theo 2 kỳ trong đó:

+ Tại kỳ tạm ứng lương giữa tháng, nhân viên được nhận tiền lương bảo hiểm và 50% tiền lương vị trí.

+ Vào cuối kỳ trả lương của tháng, người lao động nhận được số dư tiền lương của vị trí, tiền ăn được trả theo ngày làm việc hiệu quả của tháng sau khi trừ các khoản nợ (lương bảo hiểm ngày không làm việc, tạm ứng lương, thuế thu nhập,...)

Trong những năm trở lại đây, tiền lương của người lao động tại Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình được cải thiện một cách đáng kể, đặc biệt ở nhóm lao động có thâm niên tại Chi nhánh, tiền lương của những nhân viên này khá cao so với mặt bằng chung. Tình hình tiền lương của Chi nhánh đã được

tác giả thu thập, tổng hợp từ các số liệu thứ cấp của Chi nhánh và được tác giả tổng hợp thông qua bảng 2.7

Bảng 2.8: Tình hình tiền lương tại Chi nhánh

	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
Quỹ lương (Tỷ đồng/ năm)	8,1	9,6	12,4
Tổng số lao động (Người)	75	80	86
Lương bình quân (Triệu đồng/ người/ năm)	108	120	144

(Nguồn: Báo cáo Tài chính OCB- Chi nhánh Ninh Bình)

Bảng số liệu trên cho thấy Chi nhánh đã có sự tăng trưởng ổn định trong quỹ lương và lương bình quân của người lao động. Quỹ lương tăng từ 8,1 tỷ đồng năm 2022 lên 12,4 tỷ đồng năm 2024, trong khi số lao động tăng từ 75 lên 86 người. Mức lương bình quân cũng tăng mạnh từ 108 triệu đồng/người/năm năm 2022 lên 144 triệu đồng/người/năm vào năm 2024. Điều này, cho thấy Chi nhánh đang chú trọng cải thiện thu nhập cho người lao động, góp phần nâng cao động lực làm việc và tạo môi trường làm việc hấp dẫn.

Mặt khác, khi so sánh với tiền lương bình quân của một số Ngân hàng khác trong hệ thống Ngân hàng thì thấy tiền lương bình quân của Ngân hàng vẫn thấp hơn. Do vậy, lãnh đạo Ngân hàng OCB cần chú trọng hơn nữa đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động thông qua công cụ tiền lương.

**Bảng 2.9: So sánh mức lương bình quân của một số hệ thống Ngân hàng
niêm yết giai đoạn 2022- 2024**

Đơn vị tính: triệu đồng

Lương bình quân	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
ACB	125	130	145
TP Bank	120	128	138
DongA Bank	115	122	130
OCB	108	120	144

(Nguồn: Báo cáo tài chính hợp nhất của các Ngân hàng)

Để có cái nhìn khách quan về tác dụng của tiền lương trong công tác tạo động lực cho người lao động tại Chi nhánh, tác giả đã tiến hành khảo sát người lao động về mức độ hài lòng của người lao động về tiền lương hiện tại, từ đó dựa vào kết quả, đưa ra những nhận định cũng như đánh giá riêng của mình về tác dụng của tiền lương hiện tại đến động lực làm việc của họ. Thu được kết quả như bảng 2.10.

Bảng 2.10: Mức độ hài lòng của người lao động về chính sách tiền lương

Mức độ	Số lao động (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	0	0
Chưa hài lòng	0	0
Bình thường	11	12,8
Hài lòng	21	24,4
Rất hài lòng	54	62,8
Tổng	86	100

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Bảng số liệu trên, cho thấy phần lớn người lao động hài lòng với tiền lương (chiếm 87,2%), trong đó 62,8% rất hài lòng và 24,4% hài lòng. Chỉ 12,8% người lao động cảm thấy mức lương chỉ ở mức bình thường và không có ai cho rằng họ không hài lòng hoặc rất không hài lòng. Điều này phản ánh một mức độ hài lòng cao chung về tiền lương trong Ngân hàng. Tuy nhiên, OCB - Chi nhánh Ninh Bình cần chú ý đến nhóm lao động cảm thấy mức lương bình thường để cải thiện và điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao sự hài lòng của nhân viên Chi nhánh.

*** Tiền thưởng**

Bên cạnh tiền lương, tiền thưởng cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo động lực lao động. Đối với Chi nhánh hiện nay tiền thưởng còn là một nhân tố quan trọng để người lao động gia tăng thu nhập của

mình. Chính vì thế, tiền thưởng là một công cụ hữu ích mà các nhà quản lý Chi nhánh đã ưu tiên sử dụng, nhằm tạo động lực làm việc hơn cho nhân viên của mình.

Để tạo động lực lao động cho nhân viên, Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình đã có quy định cụ thể về các mức thưởng, phạt đối với các thành tích và vi phạm trong quá trình làm việc. Vào cuối ngày hàng tháng, Chi nhánh sẽ tổ chức bình xét và xếp loại lao động, trong đó có những nhân viên được khen thưởng trong tháng với các thành tích bảng 2.11.

Bảng 2.11: Danh mục thưởng của Chi nhánh

STT	Mục thưởng	Điều kiện đạt	Tiền thưởng (đồng)
1	Cá nhân xuất sắc nhất tháng	Vượt định mức lao động, được toàn Chi nhánh bình xét	3.000.000
2	Bộ phận xuất sắc nhất tháng	Có cá nhân xuất sắc cả tập thể không vi phạm quy chế làm việc	5.000.000
3	Nhân viên kinh doanh giỏi	Vượt trên 150% định mức doanh số	5.000.000
4	Người lao động gương mẫu	Thực hiện đúng quy chế làm việc	500.000
5	Sáng kiến	Có sáng kiến được ghi nhận và áp dụng	2.000.000

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Có thể thấy, OCB - Chi nhánh Ninh Bình đang áp dụng hiệu quả nhiều hình thức khen thưởng nhằm khuyến khích và động viên tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên. Các danh hiệu thi đua được triển khai một cách rõ ràng, minh bạch không chỉ giúp nhân viên nâng cao ý thức chấp hành nội quy, quy chế mà còn tạo động lực để họ nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Bên

cạnh đó, việc khen thưởng các sáng kiến, cải tiến trong công việc đã góp phần thúc đẩy tinh thần sáng tạo, chủ động và đổi mới của người lao động.

Ngoài các khoản thưởng định kỳ theo tháng hoặc theo quý, vào cuối năm, Chi nhánh tổ chức tổng kết, đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của từng cá nhân và tập thể. Dựa trên kết quả này, các phần thưởng cuối năm được trao tặng nhằm ghi nhận những đóng góp nổi bật trong năm. Đây được xem là công cụ tạo động lực hữu hiệu, góp phần nâng cao năng suất lao động và giữ chân nhân sự chất lượng cho đơn vị.

Vào cuối tháng 12, các Chi nhánh của Ngân hàng sẽ tiến hành tổ chức bình xét thi đua và đánh giá các danh hiệu khen thưởng dựa trên hệ thống tiêu chuẩn, tiêu chí đã được quy định rõ ràng trong quy chế nội bộ. Quá trình bình xét được thực hiện công khai, minh bạch và có sự tham gia của các bộ phận liên quan nhằm đảm bảo tính khách quan. Các danh hiệu thi đua sau khi được xét chọn sẽ gắn liền với các mức thưởng cụ thể bằng vật chất, được quy định rõ trong chính sách khen thưởng của Ngân hàng. Đây không chỉ là hình thức ghi nhận đóng góp của cá nhân và tập thể mà còn là công cụ khuyến khích, tạo động lực cho người lao động nỗ lực hơn trong công việc. Các danh hiệu thi đua và mức thưởng đi kèm được thể hiện trong bảng 2.12.

Bảng 2.12: Các danh hiệu thi đua của OCB - Chi nhánh Ninh Bình

Đơn vị tính: Đồng

STT	Danh hiệu	Tiền thưởng
1	Cá nhân bán lẻ xuất sắc	10.000.000
2	Tập thể lao động tiên tiến	15.000.000
3	Tập thể lao động xuất sắc	30.000.000

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Bên cạnh các hình thức khen thưởng nhằm khuyến khích nhân viên phấn đấu, Ban lãnh đạo OCB - Chi nhánh Ninh Bình cũng quy định rõ các hình thức xử phạt đối với những trường hợp vi phạm nội quy, quy chế làm việc. Việc áp dụng kỷ luật đúng người, đúng lỗi không chỉ đảm bảo tính công bằng mà còn

góp phần nâng cao ý thức chấp hành kỷ luật, đặc biệt trong các vi phạm phổ biến như đi muộn hay sai sót nghiệp vụ,...

Bảng 2.13: Các hình thức phạt tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình

STT	Vi phạm	Hình thức kỷ luật	Mức phạt	Ghi chú
1	Vi phạm giờ giấc	Nhắc nhở	0	Dưới 02 lần/tháng
		Trừ lương	200.000đ/lần	Từ 2 - 5 lần
2	Vi phạm nội quy nơi làm việc	Nhắc nhở	0	Dưới 02 lần/tháng
		Trừ lương	500.000đ/lần	Từ 2 - 5 lần
3	Có hành vi gian lận tiền, tài sản của Ngân hàng	Buộc thôi việc		
4	Không thực hiện tiết kiệm các nguồn lực của Ngân hàng	Trừ lương	200.000đ/lần	
5	Không hoàn thành định mức lao động	Trừ lương	20% lương	

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Chi nhánh quy định rõ ràng các hành vi vi phạm và hình thức xử lý kỷ luật trong nội quy lao động. Hình thức nhẹ nhất là nhắc nhở, giúp người lao động rút kinh nghiệm và không tái phạm; hình thức nặng nhất là buộc thôi việc, đặc biệt áp dụng đối với các hành vi nghiêm trọng như tham ô tài sản, lợi dụng chức vụ để chiếm đoạt tiền bạc của ngân hàng. Nhờ các quy định cụ thể, người lao động có ý thức hơn trong việc tuân thủ kỷ luật, góp phần xây dựng môi trường làm việc nghiêm túc, chuyên nghiệp.

Một số hình thức xử phạt phổ biến đang được áp dụng tại Chi nhánh được thể hiện trong bảng 2.13. Qua đó cho thấy các quy định được xây dựng tương đối đầy đủ, rõ ràng và khá hợp lý.

Tuy nhiên, để đánh giá hiệu quả tạo động lực từ các hình thức thưởng phạt, tác giả đã tiến hành khảo sát mức độ hài lòng của nhân viên đối với công tác này tại Chi nhánh. Kết quả được trình bày tại bảng 2.14.

Bảng 2.14: Đánh giá của nhân viên về công tác thưởng - phạt*Đơn vị tính: Người*

Tiêu chí	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Chưa hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	
Các hình thức thưởng - phạt đa dạng	0	3	19	52	12	86
Công tác thưởng - phạt có đánh giá dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc	0	5	17	48	16	86
Tiêu chí thưởng rõ ràng	0	3	14	27	42	86
Tiêu chí phạt rõ ràng	0	2	18	30	36	86
Sự công bằng của tiền thưởng - phạt	0	5	20	38	23	86
Thưởng - phạt đúng lúc, kịp thời	0	4	11	26	45	86
Mức tiền thưởng - phạt hợp lý	0	3	12	23	48	86
Công tác thưởng - phạt có tạo được động lực lao động	0	3	11	32	40	86

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy đại đa số nhân viên Chi nhánh đều cảm thấy mức lương hiện tại là hợp lý. Các tiêu chí đưa ra để khảo sát mức độ hài lòng về công tác thưởng phạt đã nhận được tỷ lệ hài lòng và hoàn toàn hài lòng cao chiếm trên 80%, chỉ có số ít phần trăm đánh giá là chưa hợp lý.

*** Phụ cấp:**

Phụ cấp được quy định rõ trong quy chế của Chi nhánh, các loại phụ cấp mà Ngân hàng áp dụng bao gồm: phụ cấp chức vụ, phụ cấp chức danh, phụ cấp đời sống, phụ cấp đi lại, phụ cấp điện thoại.

- Phụ cấp chức vụ: Áp dụng với nhóm đối tượng quản lý từ trưởng phòng trở lên. Mức phụ cấp sẽ được lãnh đạo Ngân hàng quyết định được thể hiện qua bảng 2.15.

Bảng 2.15: Mức phụ cấp trách nhiệm chức vụ

STT	Vị trí chức danh	Hệ số phụ cấp	Thành tiền
1	Ban Giám Đốc	1.0	10.000.000đ/tháng
2	Trưởng Phòng	0.8	8.500.000đ/tháng
3	Tổ Trưởng	0.4	4.300.000đ/tháng

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Các khoản phụ cấp được áp dụng nhằm tăng thu nhập và tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên hoàn thành công việc hiệu quả hơn, giảm bớt lo lắng về chi phí phát sinh. Việc gộp phụ cấp vào lương chi trả hàng tháng không chỉ mang tính hỗ trợ mà còn là cách khuyến khích nhân viên nâng cao tinh thần trách nhiệm. Nhờ đó, người lao động có thể yên tâm làm việc khi thu nhập nhận được phản ánh đúng với khối lượng và tính chất công việc họ đảm nhận.

- Phụ cấp đi lại: Áp dụng cho toàn bộ nhân viên kinh doanh, nhân viên Tín dụng nhưng do tính chất công việc phải thường xuyên di chuyển, mức trợ cấp hiện nay là 1.000.000đ/người/tháng. Mức hỗ trợ này cũng được coi là phù hợp với vật giá thời điểm hiện tại, đủ để nhóm nhân viên này bù đắp các chi phí khi di chuyển.

- Phụ cấp thông tin liên lạc: Áp dụng với cấp quản lý, nhân viên kinh doanh phải thường xuyên liên lạc với khách hàng. Mức phụ cấp này được quy định trực tiếp bằng thẻ nạp điện thoại hàng tháng được nhân viên hành chính cấp phát cho từng đối tượng theo quy định.

Bảng 2.16: Mức phụ cấp điện thoại

STT	Đối tượng	Cước phí
1	Giám đốc, Phó Giám đốc Chi nhánh	1.500.000đ/tháng
2	Trưởng phòng (Tín dụng, QHKH, giao dịch)	1.000.000đ/ tháng
3	Nhân viên kinh doanh, nhân viên tín dụng	800.000đ/ tháng
4	Nhân viên quầy giao dịch	500.000đ/ tháng
5	Nhân viên hỗ trợ kỹ thuật (IT, bảo trì hệ thống)	600.000đ/ tháng
6	Nhân viên hành chính, văn phòng	400.000đ/ tháng

(Nguồn: Phòng Kế toán - Tài chính)

Bảng 2.16 phản ánh mức phụ cấp điện thoại trong Ngân hàng, với các mức hỗ trợ khác nhau tùy thuộc vào chức vụ và công việc của từng đối tượng. Các vị trí lãnh đạo cao cấp như Giám đốc, Phó Giám đốc Chi nhánh được cấp phụ cấp cao nhất, trong khi nhân viên quầy giao dịch và hành chính nhận mức phụ cấp thấp hơn. Điều này thể hiện sự phân bổ hợp lý, đáp ứng nhu cầu sử dụng điện thoại trong công việc của từng nhóm nhân viên, từ đó hỗ trợ hiệu quả công việc và tối ưu hóa chi phí Ngân hàng.

Bảng 2.17: Mức độ hài lòng của người lao động đối với phụ cấp

Mức độ hài lòng	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	0	0
Chưa hài lòng	2	2,3
Bình thường	16	18,6
Hài lòng	41	47,7
Rất hài lòng	27	31,4
Tổng	86	100

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Theo kết quả khảo sát thể hiện trong bảng, đa số người lao động tại Chi nhánh cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại, trong đó 73,1% lựa chọn mức “hài lòng” và “rất hài lòng”. Tuy nhiên, vẫn còn 18,6% đánh giá ở mức “bình thường” và 2,3% “chưa hài lòng”, cho thấy một bộ phận nhân viên chưa thực sự cảm nhận được sự gắn kết hoặc chưa có động lực từ công việc. Điều này đòi hỏi Chi nhánh cần quan tâm hơn đến nhóm đối tượng này, thực hiện khảo sát chuyên sâu để hiểu rõ nguyên nhân, từ đó có báo cáo tới Ngân hàng tổng để điều chỉnh mức phụ cấp cho phù hợp hơn.

*** Các loại phúc lợi và dịch vụ**

- Về phúc lợi bắt buộc: Chi nhánh luôn thực hiện đầy đủ các quy định của Nhà nước về Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp về chế độ cũng như thời gian của Luật Bảo hiểm xã hội, trích nộp kinh phí công đoàn cho đoàn viên công đoàn trong Chi nhánh theo quy định, thực hiện nghiêm chỉnh các chế độ phúc lợi quy định trong Bộ luật Lao động năm 2019.

Là các khoản phúc lợi như BHXH, BHYT, bảo hiểm thất nghiệp và kinh phí công đoàn. Các khoản này được Chi nhánh thực hiện đúng theo quyết định 595/QĐ - BHXH và nghị định 44/2017 ND - CP, cụ thể:

Bảo hiểm xã hội: Ngân hàng OCB đóng cho người lao động 17,5%, người lao động đóng 8%, tổng 25,5%.

Bảo hiểm y tế: Ngân hàng đóng cho người lao động 3%, người lao động đóng 1,5%, tổng 4,5%.

Bảo hiểm thất nghiệp: Ngân hàng đóng 1%, người lao động đóng 1%, tổng 2%.

Kinh phí công đoàn: Ngân hàng đóng 2% (trên tổng quỹ lương tham gia Bảo hiểm xã hội)

Như vậy, với sự thực hiện đúng quy định của pháp luật về các khoản phúc lợi bắt buộc, người lao động có thể hoàn toàn yên tâm về các quyền lợi về bảo hiểm của mình.

- Về phúc lợi tự nguyện: Ngoài các khoản phúc lợi bắt buộc, Chi nhánh còn cung cấp nhiều khoản phúc lợi tự nguyện nhằm thúc đẩy động lực làm việc

cho nhân viên. Sự đa dạng và đầy đủ của các khoản phúc lợi này không chỉ giúp đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động mà còn thể hiện sự quan tâm, chăm sóc của Chi nhánh đối với nhân viên. Điều này khiến họ cảm thấy được trân trọng và đối xử công bằng, từ đó tạo ra động lực mạnh mẽ để họ cống hiến hết mình cho công việc và phát triển cùng Chi nhánh.

Bảng 2.18: Các khoản phúc lợi tự nguyện tại Chi nhánh

Đơn vị: Đồng/ người

STT	Nội dung	Mức hưởng
1	Thưởng 30/4 - 1/5	3.000.000
2	Lễ Quốc Khánh 2/9	3.000.000
3	Ngày Quốc tế phụ nữ 8/3	500.000
4	Ngày Tết thiếu nhi 1/6	500.000đ/ cháu
5	Tết trung thu (trẻ dưới 15 tuổi)	500.000đ/ cháu
6	Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10	500.000
7	Sinh nhật người lao động	500.000
8	Người lao động ốm đau đi viện	500.000
9	Tử thân phụ mẫu ốm đau	500.000
10	Người lao động kết hôn	1.000.000
11	Chế độ khám sức khỏe định kỳ	2 lần/ năm
12	Đi du lịch hàng năm	5.000.000
13	Tết dương lịch	3.000.000
14	Tết Nguyên đán	15.000.000
15	Thưởng ngày thành lập Ngân hàng	3.000.000

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Bảng trên phản ánh chính sách phúc lợi tự nguyện đa dạng và nhân văn mà Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình đang áp dụng. Các khoản phúc lợi không chỉ tập trung vào các dịp lễ lớn như Tết Nguyên đán, Tết Dương lịch,

mà còn quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động và gia đình họ thông qua hỗ trợ nhân ngày sinh nhật, ốm đau, kết hôn hay chăm sóc con trẻ. Chính sách này thể hiện rõ cam kết của ngân hàng trong việc xây dựng môi trường làm việc thân thiện, đề cao yếu tố con người và giữ chân nhân sự chất lượng cao. Mức hỗ trợ tương đối ổn định, đồng đều, góp phần nâng cao mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động với tổ chức.

Tuy nhiên, để đánh giá hiệu quả của các khoản phúc lợi hiện tại đối với tạo động lực lao động tại Chi nhánh, tác giả tiến hành điều tra mức độ hài lòng của người lao động về các khoản phúc lợi và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.19: Mức độ hài lòng của người lao động đối với phúc lợi

Mức độ hài lòng	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	0	0
Chưa hài lòng	2	2,3
Bình thường	15	17,4
Hài lòng	24	28,0
Rất hài lòng	45	52,3
Tổng	86	100

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Các khoản phúc lợi này khá cao so với mặt bằng chung hiện nay, góp phần gia tăng thu nhập bình quân cho nhân viên, giúp đảm bảo đời sống vật chất cho nhân viên. Kết quả khảo sát cho thấy 80,3% số người lao động cảm thấy hài lòng hoặc rất hài lòng với các chính sách phúc lợi tại Chi nhánh. Tuy nhiên, vẫn có 2,3% số người lao động chưa hài lòng. Đây có thể nói là một ưu điểm đã đạt được trong công tác tạo động lực cho nhân viên Chi nhánh.

2.3.2. Tạo động lực làm việc bằng các công cụ khuyến khích phi tài chính

* Bản thân công việc

Bên cạnh các yếu tố tài chính như lương thưởng, bản thân công việc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực cho người lao động. Tại Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình, công tác tổ chức công việc luôn được triển

khai khoa học, phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực và sở thích của từng cá nhân, từ đó giúp nhân viên cảm thấy gắn bó và có động lực làm việc lâu dài.

Ngân hàng luôn cố gắng tạo ra môi trường làm việc nơi mỗi nhân viên đều được trao quyền tự chủ trong công việc, có cơ hội phát triển chuyên môn, đóng góp ý kiến và được công nhận trong các hoạt động tập thể. Bản thân công việc không còn chỉ là một nhiệm vụ mang tính hành chính mà còn là cơ hội để học hỏi, khẳng định bản thân và tạo ra giá trị thực tiễn cho tổ chức.

Bảng 2.20: Mức độ hài lòng của NLD đối với bản thân công việc

Đơn vị tính: Người

Nội dung	Mức độ					Tổng
	Rất không hài lòng	Chưa hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng	
Công việc phù hợp với năng lực chuyên môn	0	2	12	27	45	86
Cảm thấy công việc có ý nghĩa, đóng góp rõ ràng cho tập thể	0	2	15	32	37	86
Được tự chủ trong quá trình làm việc	0	3	12	42	29	86
Có cơ hội học hỏi và phát triển chuyên môn	0	0	14	28	44	86
Có cơ hội đề xuất ý tưởng, cải tiến quy trình	0	3	11	40	32	86

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Kết quả khảo sát trên cho thấy, hầu hết nhân viên đều hài lòng với công việc tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình, đặc biệt là về sự phù hợp công việc với

năng lực và cơ hội phát triển chuyên môn. Tuy nhiên, một số nhân viên vẫn cảm thấy cần nâng cao cơ hội tham gia cải tiến quy trình và tăng cường tự chủ trong công việc. Đây là các yếu tố cần cải thiện để tạo ra môi trường làm việc chủ động hơn và khuyến khích sự sáng tạo trong công việc.

*** Môi trường làm việc**

➤ Điều kiện làm việc

Để tạo động lực lao động cho nhân viên, Chi nhánh đã tích cực cải thiện điều kiện và môi trường làm việc. Cụ thể:

Chi nhánh quy định thời gian làm việc và nghỉ ngơi như sau:

+ Buổi sáng từ 7h30 đến 11h30; buổi chiều từ 13h30 đến 17h đối với toàn bộ nhân viên.

+ Tuần làm việc từ thứ 2 đến hết sáng thứ 7; nhân viên được nghỉ chiều thứ 7 và ngày chủ nhật; nghỉ lễ tết theo quy định.

Việc quy định thời gian làm việc cụ thể sẽ giúp bản thân người lao động có thời gian nghỉ ngơi để tái sản xuất sức lao động, có thời gian chăm lo cho cuộc sống hàng ngày.

Với nhận thức về môi trường và điều kiện làm việc sẽ quyết định rất nhiều đến tâm tư, cảm xúc của con người. Do vậy, Ban Giám Đốc Chi nhánh đã rất chú trọng vào việc cải thiện điều kiện và môi trường làm việc cụ thể:

- Đối với văn phòng làm việc: Được sơn màu sáng và lắp đèn led để tạo cảm giác sáng sủa, hưng phấn; trong các phòng làm việc đều được trang bị điều hòa và máy tạo độ ẩm để nhân viên thoải mái khi làm việc; ngoài ra còn có cây xanh trong các phòng làm việc, cây xanh để bàn và tranh treo tường phù hợp để tạo cảm giác tích cực cho nhân viên trong quá trình làm việc.

- Chi nhánh đầu tư đầy đủ máy tính, máy in, điện thoại cố định và có máy photocopy chung; nhân viên kinh doanh được phát khẩu trang, áo chống nắng chuyên dụng và mũ bảo hiểm để đảm bảo an toàn khi làm việc.

- Các thiết bị báo cháy, bình cứu hỏa đều được lắp đặt đầy đủ và đúng tiêu chuẩn. Ngoài ra, còn có nhân viên tạp vụ chuyên dọn dẹp và chuẩn bị nước uống, cafe cho nhân viên tạo một môi trường làm việc sạch sẽ và tiện nghi nhất.

- Cấp phát đồng phục cho nhân viên: Việc cấp phát đồng phục được thực hiện định kỳ nhằm đảm bảo tính thống nhất trong hình ảnh và phong cách làm việc chuyên nghiệp. Đồng phục không chỉ giúp nhân viên nhận diện thương hiệu rõ ràng mà còn tạo cảm giác tự hào, bình đẳng và gắn bó trong tổ chức.

- Tổ chức cho nhân viên đi nghỉ mát, du lịch hàng năm tại nhiều địa điểm trong nước cho toàn thể cán bộ nhân viên, là cơ hội để người lao động được nghỉ ngơi, tái tạo sức lao động sau những ngày làm việc căng thẳng.

- Tổ chức các hoạt động văn hóa, văn nghệ, thể thao như: Hội diễn văn nghệ, giao lưu bóng đá, bóng chuyền,...giữa các phòng ban, các đơn vị. Những hoạt động này không chỉ giúp thư giãn, giảm áp lực mà còn khơi dậy tinh thần tập thể, tạo bầu không khí làm việc tích cực, thân thiện và đầy nhiệt huyết.

Với những đầu tư trên, nhân viên Chi nhánh hiện đang được làm việc trong một môi trường làm việc chuyên nghiệp, an toàn. Từ đó, sẽ yên tâm làm việc, có nhiều hứng thú khi đến cơ quan, kích thích hăng hái lao động, có những sáng kiến mới để phục vụ cho Chi nhánh.

Ngoài ra, Ban giám đốc Chi nhánh còn tạo điều kiện để người lao động phát huy hết khả năng và hoàn thành tốt công việc. Ban Giám Đốc luôn quán triệt các bộ phận phải biết tương trợ, giúp đỡ nhau trong quá trình thực hiện công việc, để đảm bảo rằng, nhân viên được tạo điều kiện tốt nhất để có thể hoàn thành công việc của mình; nếu phát hiện ra cá nhân nào vì một mục đích nào đó mà không giúp đỡ hoặc tạo điều kiện cho đồng nghiệp làm việc, sẽ bị khiển trách hoặc đuổi việc.

Bảng 2.21: Đánh giá của NLD về điều kiện làm việc

Yếu tố đánh giá	Mức độ				Tổng
	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
A. Thời gian làm việc hợp lý					
Số lượng (người)	0	12	42	32	86

Tỷ lệ (%)	0	14,0	48,8	37,2	100
B. Nhân viên không làm thêm giờ quá nhiều					
Số lượng (người)	0	26	28	32	86
Tỷ lệ (%)	0	30,2	32,6	37,2	100
C. Được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc làm việc					
Số lượng (người)	0	10	41	35	86
Tỷ lệ (%)	0	11,6	47,7	40,7	100
D. Nơi làm việc an toàn					
Số lượng (người)	0	15	33	38	86
Tỷ lệ (%)	0	17,4	38,4	44,2	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua kết quả khảo sát, có thể thấy điều kiện làm việc tại Ngân hàng OCB -Chi nhánh Ninh Bình được người lao động đánh giá khá tích cực. Hầu hết các yếu tố được đưa ra đều nhận được tỷ lệ hài lòng cao, không có trường hợp nào phản hồi ở mức “Không đồng ý”. Cụ thể:

- Yếu tố “thời gian làm việc hợp lý” được 86% người lao động đồng thuận, cho thấy ngân hàng đã tổ chức thời gian làm việc tương đối phù hợp với tính chất công việc và khả năng của nhân viên.

- Yếu tố “không phải làm thêm giờ quá nhiều”, mặc dù phần lớn người lao động (69,8%) đồng tình, song tỷ lệ “không ý kiến” khá cao (30,2%) cho thấy vẫn tồn tại sự khác biệt trong trải nghiệm giữa các bộ phận. Đây là điểm cần được xem xét và cải thiện để đảm bảo tính công bằng và hợp lý trong phân bổ công việc.

- Yếu tố “phương tiện làm việc”, hơn 88% nhân viên cho biết được trang bị đầy đủ, phản ánh nỗ lực đầu tư vào hạ tầng kỹ thuật và điều kiện làm việc của Ngân hàng.

- Yếu tố “nơi làm việc an toàn” được đánh giá cao nhất, với hơn 82% người lao động cảm thấy an toàn tại nơi làm việc - một yếu tố quan trọng góp phần tạo sự yên tâm, ổn định và gắn bó với tổ chức.

Kết quả trên cho thấy Chi nhánh đang duy trì một môi trường làm việc tích cực, tuy nhiên vẫn cần theo dõi và cải thiện một số yếu tố như khối lượng công việc và sự phân bổ giờ làm để tăng cường sự hài lòng của toàn bộ đội ngũ.

➤ Sự thăng tiến trong công việc

Tại Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình, sự thăng tiến trong công việc được thực hiện trên cơ sở các quy định, hướng dẫn của Ngân hàng OCB và chính sách phát triển nhân sự chung toàn hệ thống. Chi nhánh đã xây dựng bộ tiêu chuẩn chức danh cho các vị trí lãnh đạo - quản lý, đồng thời triển khai quy trình đánh giá, quy hoạch và đào tạo nhân sự một cách bài bản và minh bạch.

Nhân viên có nguyện vọng phát triển lên các vị trí cao hơn cần đáp ứng các tiêu chí về năng lực chuyên môn, kỹ năng quản lý, khả năng làm việc độc lập, ngoại ngữ và đạt các tiêu chuẩn theo yêu cầu của chức danh nghề nghiệp. Các cá nhân được thăng tiến đều là những người có thành tích làm việc nổi bật, tinh thần trách nhiệm cao và khả năng lãnh đạo tốt.

Hàng năm, Chi nhánh tổ chức xây dựng và cập nhật quy hoạch cán bộ theo từng nhiệm kỳ, trình Hội sở xem xét phê duyệt. Căn cứ vào kết quả quy hoạch, nhân sự trong diện phát triển sẽ được cử tham gia các chương trình đào tạo chuyên sâu nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức quản lý và trình độ chính trị, sẵn sàng đảm nhận vị trí cao hơn trong tương lai.

Việc quy định rõ ràng lộ trình và tiêu chí thăng tiến đã tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh, thúc đẩy người lao động nỗ lực, phát huy năng lực cá nhân và gắn bó lâu dài với Ngân hàng. Đây là yếu tố quan trọng giúp OCB - Chi nhánh Ninh Bình xây dựng đội ngũ cán bộ có chất lượng, phục vụ cho sự phát triển bền vững của Chi nhánh.

Bảng 2.22: Đánh giá của NLD Ngân hàng về cơ hội thăng tiến

Mức độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Không đồng ý	2	2,3
Không ý kiến	20	23,3
Đồng ý	42	48,8
Hoàn toàn đồng ý	22	25,6
Tổng	86	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua kết quả điều tra, ta có thể thấy người lao động đánh giá cơ hội thăng tiến của họ ở mức tốt. Tuy nhiên, trong thời gian tới Ngân hàng cần bổ sung, hoàn thiện hơn nữa hệ thống tiêu chí cũng như việc xét thăng tiến cho cán bộ nhân viên.

➤ Môi quan hệ trong lao động

Bảng 2.23: Đánh giá của NLD về mối quan hệ trong lao động

Mức độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Không đồng ý	0	0
Không ý kiến	31	36,1
Đồng ý	42	48,8
Hoàn toàn đồng ý	13	15,1
Tổng	86	100

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Trong một môi trường lao động dịch vụ với gần 80% lao động có trình độ cao và cách phục vụ chuyên nghiệp, và luôn phải phục vụ khách hàng thuộc mọi tầng lớp nên lãnh đạo và nhân viên Ngân hàng luôn giữ được cách giao tiếp

hòa nhã, lịch sự. Ngân hàng luôn quan tâm xây dựng môi trường văn hóa trong Ngân hàng, tạo ra môi trường làm việc thoải mái.

Quan hệ giữa cấp trên và nhân viên còn hạn chế, do đó chưa có sự quan tâm và động viên hỗ trợ cao cho nhân viên khi cần thiết. Ngoài ra, kết quả đánh giá cũng chỉ ra rằng, có sự đối xử chưa thật công bằng và còn phân biệt giữa các nhân viên của cấp trên. Trong khi, mỗi quan hệ đồng nghiệp và kéo theo nó là quan hệ tập thể ở Ngân hàng khá hòa đồng. Điều này cũng phản ánh sự thành công nhất định trong việc xây dựng một môi trường nhân sự thân thiện của Ngân hàng. Tuy nhiên, các nhân viên chưa thực sự quan tâm nhiều đến vấn đề chia sẻ kinh nghiệm, hỗ trợ nhau khi cần thiết.

Trong thời gian tới, Ngân hàng cần có những hoạt động tích cực hơn nữa để duy trì và phát huy mối quan hệ lao động này.

*** Công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Với phương châm nguồn nhân lực là giá trị cốt lõi, OCB luôn chú trọng đào tạo bồi dưỡng năng lực trình độ, phẩm chất nhân viên thông qua các hình thức sau:

- Đào tạo lý thuyết cơ bản/chuyên sâu và trao đổi kinh nghiệm thực tế tại Trường đào tạo và phát triển nguồn nhân lực OCB.

- Đào tạo thông qua thực tiễn công việc. OCB tin tưởng và giao trách nhiệm cho cán bộ quản lý, đặc biệt là cán bộ quản lý trực tiếp đào tạo phát triển nguồn nhân lực thông qua hình thức giao việc và theo dõi quá trình xử lý công việc, đưa ý kiến nhận xét phản hồi; tạo cơ hội cho cán bộ cọ sát với thực tế, trải nghiệm những phần việc phức tạp, đa dạng và tích lũy kinh nghiệm trong công việc.

- Đào tạo bởi các chuyên gia tài chính ngân hàng cao cấp hàng đầu Việt Nam và Thế giới. Tại OCB, cán bộ có cơ hội được học tập và làm việc với những nhà tư vấn hàng đầu trên thế giới, các đối tác chiến lược nước ngoài của OCB, đặc biệt là làm việc với các chuyên gia cao cấp trong lĩnh vực tài chính Ngân hàng của Việt Nam và Thế giới. Ngoài ra, OCB còn khuyến khích đào

tạo bằng nhiều chính sách hỗ trợ chi phí, trao đổi kinh nghiệm, khảo sát thực tế trong và ngoài nước... Đây chính là những giá trị quý báu mà Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình đã và đang mang lại cho cán bộ nhân viên.

Đối với Chi nhánh, ngoài những khóa đào tạo bắt buộc do Ngân hàng Tổng tổ chức, Chi nhánh còn tổ chức các khóa đào tạo cho nhân viên dựa trên nhu cầu đào tạo hàng năm.

- Hàng năm, Chi nhánh yêu cầu nhân viên đăng ký nhu cầu đào tạo, từ đó Phòng Hành chính - Nhân sự sẽ có nhiệm vụ tổng hợp và trình lên Ban Giám Đốc để xác định các mục tiêu đào tạo trong năm tiếp theo.

- Dựa vào mục tiêu đào tạo đã xác định, Chi nhánh lựa chọn các đối tượng phù hợp để đào tạo.

- Chi nhánh lựa chọn các chương trình đào tạo phù hợp với các đối tượng đào tạo và các kỹ năng cần thiết cho nhân viên trong quá trình làm việc .

- Chi nhánh lựa chọn các hình thức đào tạo đa dạng như đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc để nhằm tận dụng những ưu điểm của từng hình thức đào tạo và hạn chế khuyết điểm của các hình thức đào tạo này.

- Giáo viên có thể là giảng viên các trường Đại học có uy tín hoặc là chính những nhân viên có thành tích xuất sắc chia sẻ kinh nghiệm cho những người khác.

- Sau mỗi đợt đào tạo đều có đánh giá về hiệu quả của đợt đào tạo ấy thông qua các bài thu hoạch và theo dõi kết quả làm việc của những nhân viên đã tham gia đào tạo.

Tình hình đào tạo của Chi nhánh trong thời gian qua được thể hiện ở bảng 2.24.

Bảng 2.24: Tình hình đào tạo tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình

Năm	2022	2023	2024
Số lớp được mở (Lớp)	3	4	4
Số lượt người tham gia (Lượt người)	45	54	62
Kinh phí đào tạo (Triệu đồng)	120	150	200

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Hoạt động đào tạo tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình có xu hướng phát triển tích cực qua các năm. Số lớp và số lượt người tham gia tăng đều, trong khi kinh phí đào tạo tăng mạnh từ 120 triệu (2022) lên 200 triệu đồng (2024), cho thấy Ngân hàng ngày càng chú trọng đầu tư vào nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Bảng 2.25: Đánh giá của người lao động về hiệu quả các khóa đào tạo tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình

Mức độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Rất kém hiệu quả	0	0
Kém hiệu quả	0	0
Bình thường	15	17,4
Hiệu quả	46	53,5
Rất hiệu quả	25	29,1
Tổng	86	100

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người lao động đánh giá các khóa đào tạo tại Chi nhánh đạt hiệu quả tích cực, với 82,6% phản hồi ở mức "hiệu quả" và "rất hiệu quả". Đáng chú ý, không có ý kiến nào cho rằng đào tạo “kém hiệu quả”, cho thấy chương trình đào tạo đã phát huy được vai trò trong việc nâng cao kỹ năng và chuyên môn cho nhân viên. Tuy nhiên, vẫn còn 17,4% đánh giá ở mức "bình thường", là cơ sở để ngân hàng tiếp tục cải thiện về nội dung, phương pháp và tính ứng dụng thực tế của các khóa học.

*** Đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá thực hiện công việc chính xác, công bằng để qua đó ghi nhận một cách chính xác sự đóng góp cá nhân của mỗi người lao động đối với tổ chức cũng như một công cụ tạo động lực làm việc hiệu quả. Nhận thức được tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc nên hiện nay ở OCB đã cho xây

dựng và thực hiện hệ thống đánh giá cho toàn bộ hệ thống. Công tác này được xây dựng và sửa đổi nhiều lần nhằm đưa đến sự hoàn thiện và phù hợp hơn với tình hình thực hiện công việc của nhân viên hiện tại và yêu cầu của Ngân hàng.

Mục đích của việc xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc nhằm quy định thống nhất việc đánh giá kết quả thực hiện kế hoạch của cán bộ nhân viên trên toàn hệ thống.

Mục tiêu đánh giá được xác định làm cơ sở để trả lương kinh doanh, khen thưởng, giúp nhân viên làm việc tốt hơn.

Tiêu chí đánh giá được xây dựng tương đối công bằng, định lượng và định tính.

Hàng năm, căn cứ chỉ tiêu được khoán, lãnh đạo Ngân hàng sẽ xem xét, phê duyệt kế hoạch công tác và phân công chỉ tiêu cho các bộ phận tùy thuộc vào đặc thù hoạt động của bộ phận đó. Kế hoạch giao khoán các chỉ tiêu kinh doanh được thực hiện hàng quý. Việc phê duyệt kế hoạch công tác và phân bổ chỉ tiêu được chia làm hai nhóm đối tượng: bộ phận kinh doanh trực tiếp và bộ phận kinh doanh gián tiếp.

Công tác đánh giá thành tích nhân viên sẽ được thực hiện căn cứ trên kết quả thực hiện các chỉ tiêu đã giao khoán.

Tiêu chí đánh giá cấp phòng kinh doanh trực tiếp được xây dựng mang tính định lượng. Hệ thống tiêu chí gồm 04 tiêu chí đánh giá về mức độ hoàn thành kế hoạch: huy động vốn, dư nợ, kết quả kinh doanh, phát triển thẻ và 4 tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện là thu dịch vụ trên tổng thu, tỷ lệ nợ xấu và nợ ngoài bảng, tỷ lệ nợ quá hạn, quy mô hoạt động. Hệ thống các tiêu chí này thể hiện định hướng của các nhà quản trị đối với người lao động để làm việc tốt hơn.

Đối với các phòng hỗ trợ kinh doanh, các tiêu chí đánh giá sẽ được xây dựng định tính, do đặc thù của phòng này không trực tiếp tạo ra doanh số. Bao gồm các tiêu chí về khả năng hỗ trợ, khối lượng, tiến độ và chất lượng hoàn thành công việc.

Tiêu chí đánh giá cấp cá nhân được xây dựng cho nhân viên mang tính định tính. Cụ thể được thể hiện ở Phụ lục 2.

- Phương pháp đánh giá: Áp dụng phương pháp mức thang điểm và quản lý bằng mục tiêu (cấp Chi nhánh và phòng kinh doanh trực tiếp)

- Quy trình đánh giá: Hàng quý hội đồng thi đua khen thưởng chi nhánh họp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Nhìn chung, công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động bằng đánh giá thành tích chi nhánh thực sự chưa làm tốt. Cụ thể:

- Mục tiêu đánh giá: Chỉ làm căn cứ chi lương, thưởng.

- Tiêu chí đánh giá: Chưa được xây dựng có căn cứ khoa học do không thực hiện phân tích công việc. Các quyết định thay đổi tiêu chí đánh giá thường đưa ra sát thời điểm đánh giá, điều này làm người lao động không định hướng phấn đấu được. Tiêu chí đánh giá đối với cấp phòng kinh doanh gián tiếp và cấp cá nhân mang tính định tính, chung chung.

- Việc giao kế hoạch: Mang tính chủ quan, chưa tính đến yếu tố địa bàn đơn vị phòng. Số liệu đánh giá hoàn thành kế hoạch là số thời điểm dẫn đến tâm lý chạy số liệu kế hoạch vào cuối quý thay vì nỗ lực kinh doanh cả quý.

Bảng 2.26: Bảng kết quả đánh giá của một số vị trí

STT	Họ và tên	Chức danh	Tổng điểm tự đánh giá	Tổng điểm lãnh đạo đánh giá	Xếp loại	Ghi chú
1	Nguyễn Văn Tiến	Giao dịch viên	110	115	A	
2	Trần Kim Loan	Nhân viên hỗ trợ	98	92	B	
3	Vũ Văn Minh	Giao dịch viên	87	80	C	
4	Lê Thị Mai Hương	Nhân viên tư vấn	105	112	A	
5	Phạm Đức Anh	Nhân viên thẩm định hồ sơ	95	101	B	
6	Trần Văn Trường	Nhân viên xử lý dữ liệu	101	105	A	
7	Nguyễn Thị Thu	Trưởng nhóm quan hệ khách hàng	112	115	A	

8	Vũ Thị Lan Hương	Chăm sóc khách hàng	92	101	B	
9	Nguyễn Minh Hiếu	Thẩm định viên	90	82	C	
10	Mai Diệu Hương	Kế toán nội bộ	90	110	A	
11	Phạm Thị Thùy	Nhân viên phê duyệt tín dụng	112	105	A	
12	Phạm Thị Mai	Nhân viên tư vấn	98	95	B	
13	Mai Huyền Trang	Nhân viên xử lý hồ sơ	104	110	A	
14	Nguyễn Ngọc Anh	Thẩm định viên	98	113	A	
15	Đào Hương Lan	Chăm sóc khách hàng	86	94	B	

(Nguồn: Phòng Hành chính - Nhân sự)

Xếp loại: Loại A từ 105 điểm trở lên, loại B từ 85 - 104 điểm, loại C dưới 85 điểm.

Kết quả đánh giá cho thấy có sự phân hóa rõ ràng về mức độ hoàn thành công việc giữa các nhân viên. Nhân viên Nguyễn Văn Tiến đạt loại A, thể hiện hiệu suất làm việc vượt trội. Trần Kim Loan được xếp loại B, cho thấy mức độ hoàn thành tốt nhưng còn tiềm năng phát triển thêm. Vũ Văn Minh thuộc loại C, phản ánh hiệu quả công việc chưa đạt yêu cầu, cần có biện pháp hỗ trợ và cải thiện.

Kết quả đánh giá của người lao động về sự công bằng và khách quan của hệ thống đánh giá nhân viên tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.27: Đánh giá của NLD về sự công bằng, khách quan của hệ thống đánh giá NLD tại OCB - Chi nhánh Ninh Bình

Mức độ công bằng	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Rất không công bằng	0	0
Không công bằng	3	3,5
Mức độ vừa phải	16	18,6

Công bằng	40	46,5
Rất công bằng	27	31,4
Tổng	86	100

(Nguồn: Điều tra của tác giả)

Từ bảng trên, ta có thể nhận thấy đại đa số nhân viên Chi nhánh đều đánh giá cao về mức độ công bằng trong đánh giá thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, vẫn còn một số ít nhân viên chưa đánh giá cao. Điều này yêu cầu các nhà quản trị, lãnh đạo Chi nhánh cũng như Ngân hàng Tổng cần đi sâu tìm hiểu nguyên nhân để từ đó có những biện pháp khắc phục cho phù hợp.

Trên cơ sở nghiên cứu công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên tại Chi nhánh, tác giả nhận thấy hoạt động đánh giá giao dịch viên nhìn chung đã tuân thủ các quy định của cơ quan cấp trên, được triển khai đúng thời điểm, đúng thẩm quyền, đảm bảo tính công khai và dân chủ trong quá trình thực hiện.

Tuy nhiên, công tác đánh giá hiệu quả công việc vẫn còn một số hạn chế. Việc chỉ áp dụng một hệ thống đánh giá theo quy định hiện hành, mà chưa xây dựng các phương pháp đánh giá bổ sung phù hợp với đặc thù công việc, khiến cho kết quả đánh giá chưa thực sự phát huy được vai trò trong các hoạt động quản trị nhân sự khác. Điều này phần nào làm giảm tính công bằng, khách quan trong việc sử dụng kết quả đánh giá cho các công tác như khen thưởng, đào tạo hay quy hoạch phát triển nhân sự. Bên cạnh đó, hệ thống đánh giá vẫn còn mang tính hình thức, thiếu các tiêu chí định lượng cụ thể để đo lường mức độ hoàn thành của từng nhiệm vụ, công việc cụ thể.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình

2.4.1. Đánh giá chung

*** Ưu điểm**

- Chú trọng đến nhu cầu và nguyện vọng của người lao động: Chi nhánh đã thành lập bộ phận chuyên trách thực hiện khảo sát, nghiên cứu nhu cầu, tâm

tư và nguyện vọng của cán bộ nhân viên. Thông qua đó, các chính sách hỗ trợ và tạo động lực được điều chỉnh linh hoạt, kịp thời, phù hợp với nguyện vọng thực tế của người lao động.

- Chính sách đãi ngộ đầy đủ, hợp lý: Các quy định liên quan đến lương, thưởng, phụ cấp và phúc lợi được Chi nhánh thực hiện đầy đủ và đúng quy định. Ngoài ra, Chi nhánh còn triển khai thêm các chế độ phúc lợi tự nguyện nhằm hỗ trợ người lao động nâng cao thu nhập, tạo điều kiện để nhân viên yên tâm công tác và gắn bó lâu dài.

- Tạo động lực tinh thần thông qua điều kiện làm việc: Chi nhánh không chỉ quan tâm đến yếu tố vật chất mà còn đặc biệt chú trọng đến khía cạnh tinh thần. Việc bố trí nơi làm việc hợp lý, cải thiện môi trường làm việc và đầu tư trang thiết bị hiện đại đã góp phần nâng cao sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nhân viên.

- Công tác đánh giá nhân sự khách quan, công bằng: Việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên được thực hiện định kỳ, theo quy trình rõ ràng, minh bạch và công bằng. Điều này tạo động lực để người lao động nỗ lực, phấn đấu và phát huy tối đa năng lực cá nhân.

- Đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển nhân lực: Nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp, Chi nhánh thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng mềm với hình thức đa dạng. Nhờ đó, mọi đối tượng người lao động đều có cơ hội tiếp cận chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu và vị trí công tác.

*** Nhược điểm**

Bên cạnh những ưu điểm, tạo động lực lao động tại Chi nhánh còn tồn tại những nhược điểm sau:

- Tiền lương giữa các bộ phận có sự chênh lệch đáng kể, đặc biệt là khối kinh doanh với khối hành chính. Chênh lệch giữa các chức vụ, vị trí trong Chi nhánh. Lương bình quân chung chỉ thể hiện tương đối mức thu nhập bình quân

của người lao động của Chi nhánh chứ không lột tả được thực trạng thu nhập của từng cá nhân.

- Việc xây dựng và áp dụng các chính sách khen thưởng tại Chi nhánh vẫn chịu sự điều chỉnh bởi quy định chung của ngành và khuôn mẫu từ Ngân hàng Tổng, Chi nhánh muốn có những khoản thưởng riêng cũng cần được sự thông qua của Ngân hàng Tổng.

- Các khoản phụ cấp, phúc lợi, thưởng tuy đã được áp dụng song vẫn chưa thực sự cạnh tranh khi so sánh với mặt bằng chung của ngành Ngân hàng.

- Các hoạt động tập thể vẫn chưa phát huy tối đa vai trò trong việc tăng cường sự gắn kết giữa nhân viên.

2.4.2. Nguyên nhân của các hạn chế

Thứ nhất, chính sách tiền lương chưa tạo được sự cạnh tranh và công bằng. Mặc dù, Ngân hàng có áp dụng các mức lương theo vị trí, chức danh nhưng kết quả khảo sát cho thấy nhiều nhân viên chưa hài lòng với mức lương hiện tại. Nguyên nhân là do mức lương tại Chi nhánh chưa thực sự phản ánh đúng khối lượng và chất lượng công việc; việc điều chỉnh lương chưa linh hoạt, chủ yếu dựa vào thâm niên chứ chưa gắn chặt với kết quả làm việc. Đồng thời, so với các ngân hàng khác trong khu vực, mặt bằng lương của OCB - Chi nhánh Ninh Bình vẫn ở mức trung bình thấp .

Thứ hai, chính sách thưởng còn mang tính bình quân, chưa gắn chặt với hiệu quả cá nhân. Việc xét thưởng chưa dựa trên hệ thống KPI rõ ràng mà thường mang tính cảm tính hoặc chia đều theo phòng ban. Điều này khiến cho những người có thành tích nổi bật không được ghi nhận xứng đáng, làm giảm động lực phấn đấu và tạo tâm lý “làm nhiều cũng như làm ít” trong đội ngũ nhân viên .

Thứ ba, các khoản phụ cấp và phúc lợi chưa đáp ứng được kỳ vọng. Mặc dù Chi nhánh có áp dụng các khoản phụ cấp (trách nhiệm, điện thoại...) và các chương trình phúc lợi (du lịch, sinh nhật, quà tết...), nhưng mức chi trả còn thấp và chưa ổn định qua các năm. Một số chính sách phúc lợi mang tính hình thức,

không thường xuyên, dẫn đến việc người lao động cảm thấy quyền lợi chưa được quan tâm đầy đủ, nhất là trong bối cảnh chi phí sinh hoạt tăng cao.

Thứ tư, các biện pháp tạo động lực phi tài chính triển khai chưa đồng bộ. Môi trường làm việc mặc dù khá ổn định nhưng chưa thực sự tạo được cảm giác hứng thú và sáng tạo cho người lao động. Cơ hội thăng tiến còn hạn chế do ít vị trí quản lý được mở rộng. Các chương trình đào tạo chưa đa dạng về nội dung, hình thức còn đơn điệu, chưa sát với nhu cầu công việc thực tiễn. Ngoài ra, chưa có chính sách rõ ràng về việc ghi nhận và khen thưởng tinh thần (khen cá nhân trước tập thể, thư cảm ơn, vinh danh...) .

Thứ năm, sự thiếu chủ động trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại Chi nhánh. Công tác tạo động lực lao động chủ yếu mang tính đối phó, chưa được định hướng chiến lược và gắn với mục tiêu phát triển dài hạn. Đội ngũ quản lý nhân sự chưa chủ động đề xuất các chính sách mới, chưa phân tích đầy đủ nhu cầu người lao động theo từng nhóm đối tượng (theo tuổi, vị trí, năng lực...), dẫn đến việc triển khai các chính sách chưa phù hợp và kém hiệu quả.

Chương 3
GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG
THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG - CHI NHÁNH
NINH BÌNH

3.1. Định hướng phát triển của Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình

*** Mục tiêu**

Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông đang tích cực phát triển mạng lưới với thị trường mục tiêu là các khu đô thị tại nhiều tỉnh thành trên cả nước. Đồng thời, cũng đẩy mạnh nghiên cứu phát triển các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng mới và hiện đại để đáp ứng những nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Mục tiêu của Ngân hàng OCB đến năm 2025 theo đuổi hành trình doanh nghiệp bền vững, đến năm 2027 trở thành Ngân hàng tiên phong về phát triển bền vững và đến năm 2050 đồng hành cùng Chính phủ đạt mục tiêu Net Zero.

Phấn đấu trở thành một Ngân hàng cung cấp trọn gói các sản phẩm dịch vụ cho khách hàng. Tiếp tục phát triển mạng lưới đến các vùng trọng điểm kinh tế trong nước nhằm giúp cho Ngân hàng tiếp cận và mang sản phẩm Ngân hàng đến với khách hàng. Hiện đại hóa công nghệ Ngân hàng nhằm phục vụ ngày càng tốt hơn công tác quản trị, điều hành, đồng thời là nền tảng cho việc phát triển các sản phẩm dịch vụ Ngân hàng hiện đại. Thể hiện thông qua các mục tiêu sau:

- Hoàn thiện tiêu chuẩn công việc của từng vị trí việc làm.
- Quỹ lương tăng, thu nhập bình quân đầu người tăng và giảm bớt chênh lệch giữa các vị trí.
- Điều chỉnh các mức thưởng cho phù hợp với từng thời kì, đảm bảo mang tính kích thích đối với nhân viên.
- Thực hiện đầy đủ phúc lợi xã hội bắt buộc, tăng các phúc lợi tự nguyện và tăng số tiền cho từng mục.
- Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hòa đồng. Tạo điều kiện thăng tiến cho nhân viên.

- Tăng cường các hoạt động tập thể, tổ chức các hội thi chuyên môn thu hút nhân viên tham gia.

*** Phương hướng**

Với các mục tiêu vạch ra, Chi nhánh đề ra những phương hướng hoạt động như sau:

- Thứ nhất: Bố trí, sắp xếp cán bộ phụ trách nhân sự có chuyên môn về quản trị nhân sự, đồng thời có kinh nghiệm thực tiễn để có thể hiểu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, từ đó mới nâng cao hiệu quả của tạo động lực lao động.

- Thứ hai: Tạo động lực lao động cần có sự kết hợp các công cụ tạo động lực tài chính và phi tài chính.

Với những nhân lực có năng lực, được thử thách ở một số vị trí tương tự, có nguyện vọng gắn bó lâu dài cần cử đi đào tạo chuyên sâu, tạo cơ hội phát triển cho nhân lực.

Thường xuyên lấy ý kiến đánh giá của nhân viên về các công cụ tạo động lực hiện tại để có thể kịp thời tham vấn cho các cấp điều chỉnh cho phù hợp và hiệu quả.

Công đoàn lập kế hoạch về các hoạt động đoàn thể, du lịch, gala... để trình lên Ban Giám Đốc, từ đó tăng cường các hoạt động tập thể cho nhân viên; tăng cường quan hệ gắn kết giữa nhân viên với nhau, giữa nhân viên với lãnh đạo và giữa nhân viên với Chi nhánh.

- Thứ ba: Công tác tạo động lực lao động cho nhân viên mang tính dài hạn, tuy nhiên vẫn cần thường xuyên quan tâm tới những nhu cầu tối thiểu của nhân viên và đáp ứng các nhu cầu trước mắt. Duy trì và phát huy văn hóa tổ chức giúp nhân viên thêm tự hào về nơi mình đang cống hiến, từ đó tăng thêm động lực cho nhân viên trong quá trình làm việc.

3.2. Giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình

Để tạo được động lực cho người lao động thì việc đánh giá khách quan, công bằng, từ đó có những chính sách khen thưởng và kỷ luật chính xác, kịp

thời cho nhân viên là vô cùng cần thiết. Chính vì thế, hoàn thiện quy chế về thi đua khen thưởng và kỷ luật đối với nhân viên là nhiệm vụ của các nhà quản trị nhân sự của Chi nhánh nói riêng cũng như của ngân hàng Phương Đông nói chung.

Nguyên tắc của khen thưởng đó là phải chính xác, công bằng, kịp thời, thành tích đến đâu khen thưởng đến đó, không nhất thiết phải theo trình tự từ thấp đến cao. Thành tích đạt được trong điều kiện, hoàn cảnh khó khăn và có phạm vi ảnh hưởng rộng thì được xem xét khen thưởng ở mức cao hơn.

Nguyên tắc của kỷ luật đó là: mỗi hành vi vi phạm chỉ bị xử lý một hình thức kỷ luật. Với người lao động có nhiều hành vi vi phạm thì xử lý theo hình thức kỷ luật cao nhất tương ứng với hành vi vi phạm nặng nhất; cấm mọi hành vi xâm phạm thân thể, nhân phẩm của người lao động khi xử lý kỷ luật.

Để hoàn thiện quy chế thi đua khen thưởng thì Ban Giám đốc cần:

- Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí việc làm dựa trên kết quả nghiên cứu tình hình thực tiễn và có tham khảo ý kiến của các chuyên gia.

- Xây dựng tiêu chuẩn, tiêu chí cho từng danh hiệu thi đua, với các mức khen thưởng phù hợp.

- Tổ chức bình xét công khai, dân chủ; đảm bảo công bằng đối với nhân viên, từ đó tạo niềm tin và động lực cho nhân viên.

3.2.1. Hoàn thiện các công cụ khuyến khích tài chính

*** Tiền lương**

Hiện nay tiền lương, thưởng của nhân viên Chi nhánh khá cao so với mặt bằng chung nhưng khoảng cách về mức lương giữa các vị trí công việc còn lớn; và còn khá thấp so với ngành, dễ gây tâm lý bất ổn, làm giảm tích cực của tiền lương. Vì vậy, Chi nhánh cần căn cứ vào các văn bản quy phạm pháp luật về tiền lương của Chính phủ và quy định về tiền lương của Ngân hàng Tổng để chi trả cho người lao động đầy đủ.

Để đảm bảo tiền lương thật sự phát huy được vai trò của nó, các chế độ trả lương của đơn vị phải đảm bảo được các nguyên tắc sau:

- Quỹ lương để trả cho người lao động tại Chi nhánh được hình thành từ hai nguồn ngân sách của Ngân hàng OCB và tiết kiệm của Chi nhánh. Phần tiết kiệm hiện nay khá lớn, tuy nhiên do quy chế chi tiêu đang thực hiện còn chưa phù hợp, cần đề xuất xây dựng được quy chế chi tiêu mới rõ ràng để duyệt chi khoản kinh phí này.

- Nâng cao nhận thức của người lao động về chính sách tiền lương để họ hiểu rõ và chính xác về cách thức trả lương của Chi nhánh, từ đó người lao động sẽ có sự yên tâm về tiền lương hiện tại để từ đó yên tâm làm việc.

- Đảm bảo trả lương ngang nhau cho những lao động như nhau, sự công bằng sẽ khuyến khích rất lớn đối với người lao động, làm họ hăng say làm việc góp phần nâng cao chất lượng công việc.

- Cần phải có chính sách đổi mới để tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc của người lao động và tiền lương gắn chặt với số lượng và chất lượng lao động, phản ánh cống hiến của người lao động. Phần thù lao trả cho người lao động dựa trên kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động: phần thù lao này là không cố định mà có thể thay đổi theo tình hình thực hiện công việc của người lao động. Như vậy, người lao động sẽ nhận thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa thù lao mà họ nhận được với kết quả thực hiện công việc của bản thân, từ đó kích thích họ làm việc tốt hơn để có khoản thù lao cao hơn.

*** Tiền thưởng**

Các hình thức thưởng của Chi nhánh hiện khá phong phú. Tuy nhiên so với mặt bằng chung toàn ngành thì mức thưởng còn chưa cao, dễ dẫn tới tâm lý so sánh hình thành trong nhân viên. Chính vì thế, để tiền thưởng có tính chất động viên cho người lao động, Chi nhánh cần thường xuyên trích lập quỹ thưởng từ các nguồn thu khác nhau để từ đó gia tăng thêm mức thưởng so với quy định.

Tiền thưởng phải đảm bảo đúng người, đúng việc, kịp thời, từ đó trở thành nguồn động viên to lớn đối với người lao động. Căn cứ vào nhu cầu của người lao động và từ những hạn chế trong những hình thức khen thưởng cho

người lao động như hiện nay, tác giả mạnh dạn đề xuất phương án thưởng cho người lao động như sau:

Thưởng gắn với thành tích cá nhân với thành tích của toàn Chi nhánh:

$$Thưởng = Ltt * k1 * k2$$

Trong đó:

Ltt: Lương cơ sở

k1: Hệ số thưởng Chi nhánh. Dựa vào mức độ hoàn thành công việc của Chi nhánh với mức 1 là 1,0 (hoàn thành kế hoạch được giao từ 100% trở lên); mức 2 là 0,8 (hoàn thành kế hoạch được giao từ 80-100%) và mức 3 là 0,6 (hoàn thành kế hoạch dưới 80%).

k2: Hệ số thành tích cá nhân (dựa vào đánh giá thực hiện công việc trong kỳ: loại Tốt = 1,0 (hoàn thành xuất sắc), loại Khá = 0,8 (hoàn thành), loại Trung bình = 0,6 (không hoàn thành do yếu tố khách quan, người lao động vẫn chấp hành đúng quy định).

Bên cạnh việc thực hiện thưởng thì cần có quy định rõ ràng về kỷ luật lao động và xử lý vi phạm kỷ luật. Khi thi hành kỷ luật cần xác định rõ nguyên nhân và mức độ vi phạm. Từ đó người vi phạm tự cảm nhận thấy cần phải thay đổi hành vi của mình, các hình thức và mức độ phạt cũng phải mang tính răn đe và tạo cơ hội cho người lao động sửa chữa. Thưởng - phạt song hành thực hiện một cách nghiêm minh sẽ giúp người lao động hình thành được tính kỷ luật cũng như thêm tin tưởng vào Chi nhánh, siết chặt quan hệ giữa người lao động với Chi nhánh.

Ngoài thưởng bằng vật chất, Chi nhánh có thể thưởng bằng các hình thức động viên tinh thần như: thưởng các chuyến du lịch đặc biệt cho những nhân viên xuất sắc; các voucher sử dụng các dịch vụ VIP tại các spa, nhà hàng...

*** Phụ cấp và phúc lợi, dịch vụ**

Hiện nay Chi nhánh đã chú ý đến phụ cấp và thực hiện phúc lợi cho nhân viên, tuy nhiên các khoản này còn thấp so với ngành và chưa mang tính kích thích cao. Chính vì thế, trong thời gian tới, cần gia tăng các khoản phụ cấp cho

nhân viên để giúp tăng thêm thu nhập cho nhân viên, để trang trải cũng như nâng cao chất lượng cuộc sống.

Để phụ cấp trở thành công cụ tạo động lực cho người lao động, giúp cải thiện hơn nữa đời sống người lao động thì các hình thức phúc lợi và dịch vụ cần phải được đa dạng hóa hơn nữa. Việc sử dụng quỹ phúc lợi cần có kế hoạch cụ thể, xác định rõ cả về mặt định tính, cả về mặt định lượng, quy định tỷ lệ cho từng đối tượng hỗ trợ. Các phúc lợi này nên được cung cấp một cách linh hoạt dựa vào khả năng tài chính của từng thời kỳ. Chi nhánh cần phải chi dùng hợp lý, tránh lãng phí, cố gắng để các hoạt động phúc lợi và dịch vụ cho người lao động đạt được kết quả cao mà không tốn kém nhiều về kinh phí. Lãnh đạo Chi nhánh nên quan tâm các loại hình phúc lợi và dịch vụ như:

- Với nhịp sống hiện đại hiện nay, khiến cho người lao động dễ bị căng thẳng và mệt mỏi. Để giảm căng thẳng cho người lao động thì Chi nhánh luôn có những buổi tọa đàm lấy ý kiến của người lao động để nắm bắt tâm tư tình cảm của họ, từ đó có thể đáp ứng được tốt hơn nhu cầu của người lao động; ngoài ra Chi nhánh cũng tổ chức các buổi giao lưu, văn nghệ để người lao động cảm thấy được thoải mái và giải tỏa được căng thẳng sau những ngày làm việc mệt mỏi.

- Các dịch vụ giải trí như: Tổ chức các bữa tiệc, đi dã ngoại và tặng thưởng đặc biệt. Phúc lợi này cần chú ý nhiều hơn để tạo tinh thần thoải mái, thân thiện cho người lao động đồng thời tận dụng quỹ phúc lợi phong phú của đơn vị. Duy trì hoạt động thăm quan, nghỉ mát cho người lao động nhanh chóng phục hồi sức khỏe, mọi người có điều kiện gần gũi và trao đổi thông tin cởi mở, làm tăng tinh thần đoàn kết và hiểu biết giữa cấp trên.

3.2.2. Hoàn thiện các công cụ khuyến khích phi tài chính

*** Bản thân công việc**

Trong thời đại xã hội ngày càng phát triển, mục đích tham gia lao động của con người không chỉ là thu nhập mà còn là được ghi nhận và được thăng tiến. Yếu tố về môi trường làm việc cũng như những cơ hội phát triển nghề

nghiệp cũng được nhiều người chú trọng khi làm một công việc nào đó, đặc biệt là những nhân tài.

Bố trí lao động khoa học giúp cho Chi nhánh sử dụng hiệu quả lao động hiện có, tăng năng suất lao động, đồng thời giúp người lao động có thể thực hiện được nhiệm vụ của mình một cách khoa học, tránh chồng chéo, giảm áp lực cũng như căng thẳng cho người lao động, để người lao động được thoải mái về tinh thần, từ đó làm việc có hiệu quả hơn.

Tổ chức lao động khoa học, tạo bầu không khí làm việc hòa đồng thân thiện. Để quan hệ đồng nghiệp thân thiện, hỗ trợ nhau trong quá trình thực hiện công việc, Chi nhánh nên phát động các phong trào tập thể như văn nghệ, thể dục thể thao trên diện rộng và hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ trong cơ quan (đội văn nghệ của đoàn thanh niên, bóng đá, cầu lông, bóng bàn...). Tổ chức các chương trình giao lưu văn thể mỹ với các cơ quan ngoài Chi nhánh, tạo điều kiện cho người lao động tham gia vào các phong trào do Ngân hàng Tổng phát động. Các phong trào cần hướng vào công việc và đời sống, có mục tiêu, chỉ tiêu, hình thức tổ chức, biện pháp cụ thể, được sự ủng hộ của tập thể lao động. Không những thế, các phong trào cần có những phần thưởng kích thích đồng thời các kết quả phải được đánh giá một cách công bằng và công khai.

Chi nhánh cần nâng cao quyền tự chủ của người lao động trong công việc giúp tăng tính tự giác và tự chịu trách nhiệm trước kết quả làm việc của bản thân. Ở những bộ phận đòi hỏi có tính sáng tạo cao và tính độc lập trong công việc lớn như bộ phận kinh doanh, tín dụng, có thể tiến hành phương pháp quản lý bằng mục tiêu để có thể giúp nhân viên chủ động trong công việc của mình, tự biết sử dụng các phương pháp thích hợp để có thể hoàn thành nhiệm vụ công việc. Dựa vào mục tiêu của tổ chức và của bộ phận mà từng nhân viên tự đặt mục tiêu phấn đấu của mình, làm tăng quyền tự chủ và thúc đẩy sự sáng tạo của người lao động. Để khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ thì cần xây dựng các mục tiêu cụ thể, rõ ràng và đo lường được, là đích phấn đấu nên không nên quá khó hay quá dễ. Chẩn hạn trong việc chạy doanh số hoặc

giải quyết nợ đọng, nợ xấu... Chi nhánh có thể đưa ra mục tiêu về thời gian hoàn thành tiến độ để người lao động tự chủ động thực hiện.

Theo đó, nhân viên được khuyến khích đưa ra ý kiến liên quan đến mục tiêu thực hiện của cá nhân, tham gia vào đánh giá thực hiện công việc và xây dựng giải pháp để cải tiến hành vi của bản thân họ trong tương lai. Các trưởng phòng và ban Giám đốc Chi nhánh cần gợi mở để nhân viên có thể đưa ra những thuận lợi và khó khăn trong công việc từ đó có thể cùng xác định giải pháp tối ưu cho vấn đề phát sinh. Hơn nữa, cấp trên cũng nên thực hiện việc phân quyền cho cấp dưới, vừa giảm tải công việc cho cấp trên để họ có nhiều thời gian tập trung cho những vấn đề quan trọng hơn, vừa phát huy được năng lực của cấp dưới, giúp cấp dưới cảm thấy thu hẹp khoảng cách với lãnh đạo, từ đó tạo tâm lý thoải mái khi thực hiện nhiệm vụ.

Việc tin tưởng và trao quyền cho nhân viên chủ động đưa ra quyết định cũng là cách điều hành thông minh, khoa học. Việc này không chỉ cho nhân viên cảm giác có trách nhiệm mà còn tăng kỹ năng phân chia công việc. Cần đánh giá nhân viên không chỉ qua kết quả công việc mà còn quá trình, nếu quá trình chưa tốt sẽ bàn bạc và đưa ra hướng giải quyết.

Chi nhánh cũng cần xây dựng và hoàn thiện lộ trình thăng tiến để nhân viên nắm bắt được cơ hội phát triển của mình trong tổ chức, từ đó họ có kế hoạch phấn đấu cho bản thân tốt hơn và sẽ cảm thấy yên tâm, gắn bó với công ty nhiều hơn. Bên cạnh đó, cần giúp cho nhân viên hiểu rõ về mình hơn, biết họ có ưu điểm gì, điểm mạnh là gì, còn những mặt hạn chế nào để nhân viên có thể tự xây dựng kế hoạch theo đuổi mục tiêu thăng tiến hiệu quả. Việc thăng tiến là mốc quan trọng trong sự nghiệp của cá nhân, tổ chức, là phần thưởng xứng đáng cho những người có năng lực và đạt hiệu quả công việc tốt. Tìm hiểu, đánh giá hiệu quả những việc mà nhân viên đã làm được, khám phá những kỹ năng mới mà họ muốn mở rộng. Từ đó, tạo cơ hội để họ phát triển, thăng tiến và tận dụng tốt nhất năng lực, kinh nghiệm của nhân viên cho công việc chung của Chi nhánh. Đó cũng là cách xây dựng được lòng tin và tôn trọng của nhân viên.

- Đào tạo kỹ năng huấn luyện cho các quản lý cấp trung, để họ biết cách nhận ra những vướng mắc trong công việc của nhân viên và tìm cách tháo gỡ.

- Đầu tư vào các phần mềm, công cụ, quy trình giúp tổ chức nâng cao năng suất.

- Sử dụng KPI để nhanh chóng nhận ra khi nhân viên có dấu hiệu làm việc không hiệu quả, phòng vấn đề giải tỏa vướng mắc.

- Đầu tư vào việc đào tạo nhân viên. Và không nên: Dồn hết ngân sách thưởng vào hình thức thưởng tài chính, không có ngân sách cho việc cải tiến.

Ngoài ra, lộ trình thăng tiến của nhân viên cũng nên được công khai, tiêu chí lựa chọn rõ ràng, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội phát triển và Ngân hàng cũng nên có những chính sách hỗ trợ đối với nhân viên trong quá trình phấn đấu của họ như hỗ trợ về đào tạo hay tài chính... Tuy nhiên, để sử dụng nhân lực có hiệu quả thì ngoài việc bố trí đúng người, đúng việc, Ngân hàng cần có cơ chế thu nhận phản hồi và đánh giá nhân viên kịp thời, chính xác; duy trì bầu không khí làm việc tích cực, cởi mở, mang tính xây dựng.

*** *Môi trường làm việc***

Môi trường làm việc chuyên nghiệp, kỷ luật cao và cơ sở vật chất hiện đại là điều kiện tiên quyết để thu hút và giữ chân người lao động, đặc biệt trong lĩnh vực Ngân hàng - nơi đòi hỏi tính chính xác, bảo mật và hiệu quả cao. Do đó, Ban lãnh đạo OCB cần chú trọng đầu tư vào trang thiết bị công nghệ, thiết kế không gian làm việc khoa học, hiện đại và tiện nghi, đồng thời xây dựng nội quy làm việc rõ ràng nhằm tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững.

Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò là công cụ quản lý mềm nhưng hiệu quả. Với đặc thù hoạt động đa dạng từ tín dụng, đầu tư, ngoại hối đến các dịch vụ tài chính khác, OCB cần xác định rõ những giá trị cốt lõi, đồng thời khuyến khích hình thành các tiểu văn hóa phù hợp với từng đơn vị, Chi nhánh nhưng vẫn đảm bảo gắn kết trong tổng thể văn hóa chung của Ngân hàng.

Các yếu tố hữu hình như đồng phục, logo, không gian giao dịch, giao diện số cần được đầu tư đồng bộ để tạo ấn tượng chuyên nghiệp và niềm tin nơi

khách hàng. Trong khi đó, các yếu tố vô hình như niềm tin, tinh thần đoàn kết, sự chủ động, thái độ phục vụ của nhân viên cần được nuôi dưỡng thông qua hoạt động nội bộ, đào tạo kỹ năng, và các chương trình gắn kết như teambuilding, thiện nguyện,...

Đặc biệt, lãnh đạo OCB - Chi nhánh Ninh Bình cần tiên phong trong việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp, trở thành hình mẫu trong thái độ làm việc, truyền thông nội bộ và định hướng hành vi. Đồng thời, việc xây dựng văn hóa không nên tách rời với chiến lược phát triển - mà phải trở thành nền tảng dẫn dắt hiệu quả kinh doanh, giống như cách mà nhiều thương hiệu toàn cầu đã áp dụng thành công. Để thực hiện hiệu quả, OCB có thể triển khai theo 3 bước:

Bước 1: Thiết lập một sự hiểu biết chung về văn hóa và số liệu.

Tìm hiểu rõ mục tiêu cũng như hướng đi cần ưu tiên nhất là gì? Bởi theo nghiên cứu để có nền văn hóa đủ mạnh đi kèm với hiệu suất cao thì cần có tầm nhìn, chiến lược và thái độ của nhân viên. Đây được xem là 3 yếu tố cấu thành nên một tổ chức vững bền. Nếu ngân hàng thương mại thiếu bất kỳ yếu tố nên cần xem xét và bổ sung ngay càng sớm càng tốt.

Bước 2: Tập trung vào một số thay đổi quan trọng nhất.

Khi xây dựng nền văn hóa mới từ văn hóa cũ, cần thiết lập quy trình cũng như khoảng thời gian để ứng dụng sự thay đổi đó. Lên danh sách những thay đổi nào là cần thiết và quan trọng nhất để đạt được kết quả mong muốn.

Bước 3: Văn hóa doanh nghiệp tạo nên chiến lược điều hành.

Người lãnh đạo cần biết rằng văn hóa doanh nghiệp rất quan trọng và nó có thể ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức, nhưng đa phần ít ai hiểu hết giá trị cốt lõi đó. Hoặc nếu có nhưng cũng không cải thiện mấy bởi việc làm nên văn hóa doanh nghiệp là cả vấn đề, nó có thể “tạo môi trường làm việc tích cực hơn”, cải thiện năng suất lao động của nhân viên, hay thậm chí nó có thể tạo nên chiến lược hoạt động cho doanh nghiệp. Song hầu hết ban quản trị thường bỏ qua việc kết nối văn hóa của doanh nghiệp với chiến lược điều hành, vì họ cho rằng văn hóa không nên tham gia vào kinh doanh hay quản lý.

Lãnh đạo và các cấp quản lý phải là người tiên phong đi đầu làm tấm gương trong việc thực hiện các quy định văn hóa doanh nghiệp. Mặt khác, cấp trên cũng phải luôn chia sẻ thông tin, kinh nghiệm với cấp dưới, dìu dắt, giúp đỡ cấp dưới phát triển. Đồng thời, cũng phải là người gắn kết nhân viên tạo ra bầu không khí làm việc lành mạnh, hài hoà, cởi mở.

*** Công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động vô cùng quan trọng đối với các tổ chức, doanh nghiệp nói chung. Đặc biệt, đối với ngành ngân hàng, thường xuyên phải tiếp cận với sự tiến bộ về công nghệ và với đặc trưng của ngành đòi hỏi tính chính xác cao. Chính vì thế, đào tạo không chỉ là nhu cầu, mà còn là nhiệm vụ của Chi nhánh để có thể nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình, cùng với đó, tạo động lực cho nhân viên khi muốn thỏa mãn nhu cầu học tập, nâng cao trình độ.

Để đào tạo mang lại hiệu quả cao và tạo được động lực cho người lao động, thì Chi nhánh cần thực hiện đào tạo đúng đối tượng, đúng nhu cầu và đa dạng hình thức.

Để đề xuất các ứng viên phù hợp tham gia các chương trình đào tạo, cần xác định đúng nhu cầu đào tạo như đào tạo cái gì, ai cần đào tạo và khả năng đóng góp của người học sau đào tạo, khi nào tiến hành cử ứng viên đi đào tạo. Vì trên thực tế có những người lao động có nhu cầu nhưng lại không được đi học nhưng có những người không có nhu cầu nhưng lại được đi học. Ví dụ, có nhiều người được học các chương trình ứng dụng các phần mềm công nghệ mới là những người sắp đến tuổi nghỉ hưu, trình độ tiếp thu những cái mới lại không theo kịp sẽ gây lãng phí chi phí đào tạo.

Tiếp đó, cần xác định nhu cầu đào tạo của Chi nhánh từng thời kì để có thể có những chương trình đào tạo phù hợp, đúng trọng tâm. Từ đó khiến người lao động có hứng thú học và tiếp thu tốt hơn, nâng cao hiệu quả chương trình đào tạo. Kế hoạch đào tạo cần căn cứ nhu cầu thực tế của công việc tại Chi nhánh và nhu cầu phát triển của cá nhân làm cho người lao động có hứng thú với công việc học, áp dụng hiệu quả kết quả đào tạo và trong công việc. Bên

cạnh việc quan tâm đào tạo cán bộ có thâm niên, kinh nghiệm để hướng dẫn, cố vấn cho cán bộ trẻ thì nên quan tâm tới nhu cầu đào tạo của các cán bộ trẻ nhất vì họ có sức trẻ, có nhiệt huyết, có khả năng tiếp thu nhanh nhạy và ứng dụng thực tế những kiến thức được đào tạo, là cán bộ chủ chốt của Chi nhánh trong tương lai. Song song với công tác đào tạo, Chi nhánh cần có kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách nhanh chóng và hiệu quả. Kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo phải thực hiện ngay từ khi xây dựng chương trình đào tạo, tập huấn, bồi dưỡng hàng năm và kế hoạch dài hạn. Người lao động sau khi được đào tạo sẽ có kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc đạt năng suất hiệu quả cao vậy nên Chi nhánh cần có kế hoạch khai thác, sắp xếp công việc cho nguồn nhân lực sau đào tạo tối đa, hợp lý, tránh những lãng phí về chi phí đào tạo.

Ngoài hai hình thức: Đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc, Chi nhánh có thể áp dụng một cách khác như: Tổ chức hội thảo, hội nghị chuyên môn. Đặc biệt, trước thực tế tình hình dịch bệnh kéo dài; các chương trình đào tạo có thể mở theo hình thức trực tuyến, từ đó giúp thu hút nhân viên tham gia được nhiều khóa đào tạo hơn.

Các chương trình đào tạo phải đảm bảo bám sát thực tiễn công việc, mang tính ứng dụng cao, có thể giúp nhân viên xử lý các tình huống thực tế một cách nhanh gọn, chuyên nghiệp và chính xác.

Trong quá trình thực hiện và quản lý các khóa đào tạo, cần có theo dõi sự có mặt của các học viên và quá trình giảng dạy của giáo viên để có thể phát hiện và kịp thời điều chỉnh các vấn đề phát sinh. Đồng thời, sử dụng các kết quả theo dõi đó vào việc đánh giá cuối cùng.

Sau mỗi khóa đào tạo, cần có những bài kiểm tra định kỳ để giúp đánh giá tiếp thu của học viên, ý thức của học viên đồng thời đánh giá hiệu quả do chương trình đào tạo mang lại.

*** Đánh giá thực hiện công việc**

Bên cạnh hoạt động phân tích công việc thì công tác đánh giá thực hiện công việc cũng là một hoạt động quản lý nhân sự quan trọng trong mọi tổ chức.

Là cơ sở để thực hiện tốt các hoạt động như đào tạo và phát triển, thù lao lao động, khen thưởng, thăng tiến, kỷ luật....

Gắn liền mục tiêu làm việc của cán bộ, nhân viên với mục tiêu kinh doanh của Chi nhánh làm cho nhân viên hiểu được cần phải làm gì để họ đóng góp cho việc đạt được mục tiêu đó. Là cơ sở để thực hiện trả lương, thăng tiến, giáng chức, đề bạt, chuyển chuyển, cho nghỉ việc, tuyển mộ, tuyển chọn, xác định nhu cầu đào tạo, phát triển đối với nhân viên Chi nhánh. Đặt trọng tâm tạo động lực làm việc cho nhân viên. Tạo niềm tin vào quy trình trả lương kinh doanh, khen thưởng, thông qua cơ chế đánh giá thành tích có hiệu quả rõ ràng và minh bạch.

Để đánh giá được thành tích của một tập thể hay cá nhân trước hết Ngân hàng cần phải xây dựng được hệ thống các tiêu chí đánh giá thành tích cho từng bộ phận, từng cá nhân. Hệ thống các tiêu chí này sẽ được thể hiện trong bản mô tả công việc của mỗi bộ phận, cá nhân, nó được cụ thể hóa bằng các chỉ tiêu cụ thể giao cho họ phù hợp với điều kiện từng giai đoạn. Các tiêu chí này sẽ phản ánh hầu như tất cả các kết quả hoạt động của bộ phận, cá nhân sau một kỳ làm việc. Hệ thống KPI bao gồm các tiêu chí về nghiệp vụ chuyên môn và các tiêu chí về thái độ lao động.

Ngoài bộ phận nhân sự, bộ phận phân tích kinh doanh, để thiết lập hệ thống KPI cần có sự tham gia của ban lãnh đạo, trưởng bộ phận và các chuyên gia tư vấn.

Phương pháp xác định các tiêu chí đánh giá:

- Các tiêu chí về chuyên môn nghiệp vụ

- + Đối với bộ phận kinh doanh trực tiếp: Hầu hết các tiêu chí đánh giá nghiệp vụ chuyên môn đã định lượng sẵn. Ví dụ đối với chuyên viên quan hệ khách hàng là các tiêu chí về dư nợ, nợ quá hạn, khách hàng mới, thẻ...

- + Đối với bộ phận kinh doanh gián tiếp, để lượng hóa các tiêu chí đánh giá cần thực hiện: Xác định được mục tiêu công việc; phân tích mục tiêu đặt ra; xác định các công việc cụ thể cần phải làm để hoàn thành mục tiêu; xác định các tiêu chí thể hiện mức độ hoàn thành từng công việc cụ thể; xác định các

thông số liên quan đến công việc đang phân tích; xác định hệ thống tiêu chí đánh giá thành tích của từng bộ phận, cá nhân.

- Các tiêu chí đánh giá về thái độ lao động

- + Bên cạnh một số tiêu chí có thể định lượng được như: Số lần vi phạm nội quy lao động, số lần phàn nàn hợp lý của khách hàng được ghi nhận, số lượng sáng kiến, góp ý cải thiện quy trình áp dụng... vẫn còn một số tiêu chí không thể định lượng được như sự nhiệt tình trong công việc, quan hệ với đồng nghiệp...

Chính vì vậy, Chi nhánh cần hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá thực hiện công việc, vì đây là một hoạt động rất quan trọng không thể thiếu trong công tác tạo động lực cho người lao động. Đánh giá thực hiện công việc phải được tiến hành định kỳ, thường xuyên hàng tháng để kịp thời ghi nhận những thành tích của người lao động đồng thời cũng điều chỉnh sớm nếu người lao động thực hiện chưa tốt. Khi đánh giá, cần có tiêu chí rõ ràng, phổ biến công khai cho người lao động, quá trình đánh giá phải đảm bảo tính khách quan, minh bạch và công bằng. Được đánh giá đúng, công bằng, sẽ khiến người lao động tin tưởng và yên tâm cống hiến.

KẾT LUẬN

Để tăng hiệu quả lao động, hiệu suất công việc, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình cần chú trọng các chính sách giúp tạo động lực cho nhân viên, khuyến khích nhân viên làm việc hết mình vì mục tiêu chung khi các điều kiện khác không đổi. Các phương thức tạo động lực cho nhân viên, giao tiếp giữa doanh nghiệp và người lao động cần được xây dựng một cách hợp lý, hiệu quả dựa trên các yếu tố: chính sách lương thưởng, đãi ngộ, môi trường làm việc, phong cách quản lý, cơ hội đào tạo và phát triển. Tất cả những tiêu chí của yếu tố liên quan đều phải được xác định dựa trên công tác xác định nhu cầu của người lao động. Tùy theo tình hình thực tế, đối tượng, nhu cầu doanh nghiệp có thể đưa ra các giải pháp tạo động lực phù hợp.

Giữ cho nhân viên có động lực để nỗ lực làm việc là chìa khóa thành công của doanh nghiệp nói chung và OCB nói riêng. Sự tồn tại và phát triển của Ngân hàng phụ thuộc rất lớn vào sự cống hiến, đóng góp công sức, trí tuệ những thành viên trong một doanh nghiệp. Sự sáng tạo và khả năng thích ứng của đội ngũ lao động chất lượng cao luôn được nuôi dưỡng và phát triển qua những phương thức tạo động lực phù hợp. Đó là yếu tố quyết định sự tồn tại, sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp trong thời đại mới. Bên cạnh ưu điểm vẫn còn tồn tại một số điểm hạn chế trong việc triển khai thực hiện công tác này làm cơ sở cho tôi đưa ra một số giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng OCB - Chi nhánh Ninh Bình.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1/ Tiếng Việt

[1] Áp dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá trong việc nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trực tiếp tại tập đoàn SENTEC Việt Nam, truy xuất từ trang web trực tuyến: [https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-yeu-to-anh-huong-den-dong-luclam-viec-cua-nguoi-lao-dong-tai-cong-ty-co-phan-bia-nuoc-giai-khat-sai-gon tay-do-76780.htm](https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-yeu-to-anh-huong-den-dong-luclam-viec-cua-nguoi-lao-dong-tai-cong-ty-co-phan-bia-nuoc-giai-khat-sai-gon-tay-do-76780.htm).

[2] Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (2004), *Giáo trình hành vi tổ chức*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

[3] Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Công ty Cổ phần Bia - Nước giải khát Sài Gòn - Tây Đô, truy xuất từ trang web trực tuyến: <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-yeu-to-anh-huong-den-dong-luc-lam-viec-cua-nguoi-lao-dong-tai-cong-ty-co-phan-bia-nuocgiai-khat-sai-gon-tay-do-76780.htm>.

[4] Chính phủ nước CHXH chủ nghĩa Việt Nam (2009), *Nghị định số 59/2009/NĐ - CP về tổ chức và hoạt động của Ngân hàng Thương mại*.

[5] Lê Du Phong (2006), *Nguồn lực và động lực phát triển trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam*, Nxb Lý luận chính trị, Hà Nội.

[6] Lê Hữu Tăng (1990), “Kích thích tính tích cực của người lao động thông qua lợi ích cá nhân”, *Tạp chí Cộng sản*, (số12), tr.9-15.

[7] Lương Văn Úc (2003), *Giáo trình Tâm lý học lao động*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

[8] Ngân hàng TMCP Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình (2022 - 2024), *Báo cáo tổng kết*, Ninh Bình.

[9] Ngân hàng TMCP Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình (2022 - 2024), *Quy chế chi tiêu nội bộ*, Ninh Bình. Ngân hàng TMCP Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình (2022 - 2024), *Quy chế làm việc*, Ninh Bình.

- [10] Ngân hàng TMCP Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình (2022 - 2024), *Quy chế thi đua khen thưởng*, Ninh Bình.
- [11] Nguyễn Hữu Thân (2003), *Quản trị nhân sự*, Nxb Thống kê, Hà Nội.
- [12] Nguyễn Hữu Thủy (2012), “Động lực lao động trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí kinh tế và dự báo*, số 10 tr.34.
- [13] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2014), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB ĐH Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [14] Nguyễn Viết Vượng (2010), *Giai cấp công nhân và tổ chức Công đoàn Việt Nam trong những năm đầu thế kỷ I*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [15] *Nghiên cứu động lực lao động tại Công ty Cổ phần May và Thương mại Gio Linh, tỉnh Quảng Trị*, truy xuất từ trang web trực tuyến: Nghiên cứu động lực lao động tại Công ty Cổ phần May và Thương mại Gio Linh, tỉnh Quảng Trị (tapchicongthuong.vn).
- [16] PGS.TS Đoàn Thị Thu Hà, PGS.TS Nguyễn Thị Ngọc Huyền - Giáo trình Khoa học quản lý II, NXB Khoa học kỹ thuật, năm 2002.
- [17] PGS.TS. Lê Thế Giới (2011), *Giáo trình quản trị học*, NXB Tài chính, Hà Nội.
- [18] PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, ThS. Nguyễn Tấn thịnh (2009), *Giáo trình quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*, Nhà xuất bản giáo dục Việt Nam.
- [19] PGS.TS Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- [20] Phạm Thị Ngọc Trâm (2003), *Khoa học, công nghệ với nhận thức, biến đổi thế giới và con người: mấy vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội.
- [21] Phan Quốc Việt, Nguyễn Huy Hoàng (2009), *Văn hóa doanh nghiệp*, Trung tâm phát triển kỹ năng con người Tâm Việt, Hà Nội.

[22] *Tạo động lực lao động cho người lao động tại Công ty TNHH Yamaha Motor Electronics Việt Nam*, truy xuất trực tuyến từ website: http://www.uls.edu.vn/uploads/file/Nam2022/LuanVanTNThacSi_2022/40_Lv_%20Ho%C3%A0ng%20Th%E1%BB%8B%20V%C3%A2n%20H%E1%BA%B1ng.pdf.

[23] Trần Anh Tài (2007), *Quản trị học*, Nxb Đại học Quốc gia, Hà Nội.

[24] TS. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê.

[25] Vũ Hồng Phong (2011), *Nghiên cứu tiền lương, thu nhập trong các doanh nghiệp ngoài nhà nước trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

2/ Tiếng Anh

[1] Adams' Equity Theory of Motivation, truy xuất từ trang web trực tuyến: <https://worldofwork.io/2019/02/adams-equity-theory-of-motivation/>.

[2] Cherington (1995), *The management of human resources*, Prentice Hall, A Simon & Schuster Com. Englewood Cliffs, New Jersey. Herzberg, F. (1959), *The motivation to work*, New York: Wiley.

[3] Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

[4] Hill, Steve (2008), *What make a good work colleague* EzineArticle.com.

[5] Locke, J. (1690). *An Essay Concerning Human Understanding*. London: Thomas Basset.

[6] Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

[7] Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.

[8] Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley

3/ Website

[1] <https://baoninhbinh.org.vn/khai-truong-chi-nhanh-ngan-hang-tmcp-phuong-dong-ocb-tai/d20181228032652184.htm> ngày truy cập: ngày 15/4/2025.

[2] <https://ocb.nganhangs.com/chi-nhanh/ninh-binh> ngày truy cập: ngày 12/4/2025.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1:

PHIẾU KHẢO SÁT “TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN PHƯƠNG ĐÔNG - CHI NHÁNH NINH BÌNH”

Xin chào anh chị! Để phục vụ cho đề tài nghiên cứu “Tạo động lực lao động tại ngân hàng Thương mại Cổ phần Phương Đông - Chi nhánh Ninh Bình”, tôi muốn xin ý kiến của anh/chị về một số vấn đề, rất mong anh/chị hợp tác để tôi có thể thu thập được những số liệu chính xác nhất, từ đó hoàn thành đề tài cũng như làm tài liệu cho Quý Ngân hàng trong tạo động lực lao động. Tôi xin chân thành cảm ơn!

Phần 1. Thông tin chung về đối tượng khảo sát

1. Họ và tên (không bắt buộc):.....
2. Giới tính: A. Nam B. Nữ
3. Phòng/Ban:.....
4. Chức vụ: A. Quản lý B. Người lao động
5. Trình độ chuyên môn: A. Cao đẳng B. Đại học C. Trên đại học

Phần 2. Nội dung tạo động lực lao động

Câu 1: Anh (chị) hãy đánh giá thứ tự tầm quan trọng của các nhu cầu sau theo thứ tự từ thấp đến cao tương ứng từ 1 đến 5 (1 - Không quan trọng, 2 - Ít quan trọng, 3 - Bình thường, 4 - Quan trọng, 5 - Rất quan trọng)

STT	Nhu cầu đối với công việc	Mức độ quan trọng				
		1	2	3	4	5
1	Lương, thưởng, phụ cấp...bằng tiền					
2	Nhu cầu an toàn khi làm việc					
3	Nhu cầu mở rộng quan hệ xã hội					
4	Nhu cầu được tôn trọng trong công việc					
5	Nhu cầu được thể hiện bản thân					
6	Nhu cầu được học tập					

Câu 2: Anh, chị có hài lòng về mức lương hiện tại không?

Rất không hài lòng	Chưa hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng

Câu 3: Anh, chị có hài lòng về công tác thưởng - phạt của Ngân hàng không?

Tiêu chí	Mức độ				
	Rất không hài lòng	Chưa hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
Các hình thức thưởng - phạt đa dạng					
Công tác thưởng - phạt có đánh giá dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc					
Tiêu chí thưởng rõ ràng					
Tiêu chí phạt rõ ràng					
Sự công bằng của tiền thưởng - phạt					
Thưởng - phạt đúng lúc, kịp thời					
Mức tiền thưởng - phạt hợp lý					
Công tác thưởng - phạt có tạo được động lực lao động					

Câu 4: Anh, chị cho biết mức độ hài lòng của mình về tiền thưởng?

Rất không hài lòng	Chưa hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng

Câu 5: Anh, chị cho biết mức độ hài lòng của mình về phụ cấp?

Rất không hài lòng	Chưa hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng

Câu 6: Anh, chị cho biết mức độ hài lòng của mình về phúc lợi?

Rất không hài lòng	Chưa hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng

Câu 7: Anh, chị có hài lòng với công việc hiện tại của mình không?

Nội dung	Mức độ				
	Rất không hài lòng	Chưa hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
Công việc phù hợp với năng lực chuyên môn					
Cảm thấy công việc có ý nghĩa, đóng góp rõ ràng cho tập thể					
Được tự chủ trong quá trình làm việc					

Có cơ hội học hỏi và phát triển chuyên môn					
Có cơ hội đề xuất ý tưởng, cải tiến quy trình					

Câu 8: Anh/chị hãy đánh giá các yếu tố theo các mức độ dưới đây?

Các yếu tố	Mức độ			
	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1/ Thời gian làm việc hợp lý				
2/ Nhân viên không phải làm thêm giờ quá nhiều				
3/ Được cung cấp đầy đủ phương tiện, máy móc làm việc				
4/ Nơi làm việc an toàn				

Câu 9. Anh, chị có cơ hội thăng tiến trong công việc?

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

Câu 10: Môi quan hệ trong lao động (giữa đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới) rất tích cực? Đánh giá của anh, chị:

Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

Câu 11: Anh/chị vui lòng cho biết số lần tham gia các khóa đào tạo mà anh/chị đã tham gia trong năm qua?

A. Dưới 3 lần B. Từ 3 đến 5 lần C. Trên 5 lần

Câu 12: Anh chị đánh giá như thế nào về hiệu quả mà các khóa đào tạo hàng năm?

Rất kém hiệu quả	Kém hiệu quả	Bình thường	Hiệu quả	Rất hiệu quả

Câu 13: Mức độ công bằng trong đánh giá thực hiện nhiệm vụ?

Rất không công bằng	Không công bằng	Mức độ vừa phải	Công bằng	Rất công bằng

Câu 14: Theo anh/chị mức thu nhập hiện tại như thế nào so với mặt bằng chung hiện nay?

A. Thấp hơn B. Cao hơn C. Ngang nhau

Câu 15: Anh/chị có góp ý gì cho Chi nhánh về chính sách lương, thưởng,... cũng như các điều kiện hiện tại không? Nếu có hãy cho biết cụ thể.

.....

Phụ lục 2

BẢNG ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Tiêu chí đánh giá	Cá nhân tự đánh giá					Lãnh đạo đánh giá					Ghi chú
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
I. Chỉ tiêu công việc <i>(1: Đến 60% ; 2: Đến 70%; 3: Đến 80%; 4: Đến 90%; 5: Trên 90% áp dụng với câu 1,2,3)</i>											
1. Mức hoàn thành khối lượng công việc cá nhân											
2. Chất lượng công việc đạt được											
3. Khả năng đáp ứng yêu cầu khi được phân công công việc mới											
4. Khối lượng công việc nhiều hơn so với nhân viên khác (1: dưới 20%, 2: đến 30%, 3: đến 40%, 4: đến 50%, 5: trên 50%)											
II. Kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm <i>(1: Không đáp ứng; 2: Ít đáp ứng; 3: Đáp ứng; 4: Hơn tiêu chuẩn; 5: Vượt tiêu chuẩn)</i>											
1. Chuyên ngành đào tạo đáp ứng với tiêu chuẩn công việc											

2. Kinh nghiệm làm việc đáp ứng với tiêu chuẩn công việc											
III. Năng lực <i>(1: Không có; 2: Thỉnh thoảng; 3: Theo yêu cầu; 4: Chủ động; 5: Tích cực/sáng tạo)</i>											
1. Đăng ký chỉ tiêu, kế hoạch công việc đang phụ trách											
2. Kiểm soát tốt các vấn đề phát sinh, các sự cố trong tác nghiệp											
3. Khả năng giải quyết những vấn đề khó khăn, phức tạp											
4. Hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp để đạt mục tiêu chung											
5. Tham gia nhiệt tình các hoạt động nhóm trong đơn vị											
6. Khuyến khích đồng nghiệp tham gia làm việc nhóm nhằm xây dựng tinh thần đoàn kết, phát huy sức sáng tạo tập thể											
7. Phục vụ khách hàng tận tình, hợp tác và tôn trọng											
8. Niềm nở đón tiếp, thể hiện sự nhiệt tình trong việc tìm hiểu nhu cầu của khách hàng											

9. Tìm hiểu về sản phẩm, dịch vụ, quy định, tiêu chuẩn của OCB và của các tổ chức khác.										
10. Xây dựng mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp, khách hàng										
11. Tận tụy và có trách nhiệm với công việc, nhiệm vụ được phân công										
12. Tham gia các hoạt động phong trào của đơn vị OCB										
IV. Sáng kiến/cải tiến <i>(1: Không có sáng kiến; 2: Một sáng kiến; 3: Hai sáng kiến; 4: Ba sáng kiến; 5: Trên 4 sáng kiến)</i>										
1. Có sáng kiến cải tiến quy trình, tiêu chuẩn công việc đang đảm nhiệm nhằm nâng cao hiệu quả công việc										
2. Số sáng kiến/cải tiến được áp dụng tại đơn vị										
3. Số sáng kiến/cải tiến được áp dụng toàn hàng										
V. Tuân thủ <i>(1: Vi phạm hệ thống; 2: Thường xuyên; 3: thỉnh thoảng; 4: Không vi phạm; 5: Gương mẫu)</i>										

1. Chấp hành Nội quy lao động, quy định nghiệp vụ, kiểm soát nội bộ											
2. Chấp hành quy định về đồng phục, thời gian làm việc, vệ sinh nơi làm việc											
Tổng điểm đánh giá											