

**BỘ TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG HÀ NỘI**

BÁO CÁO TỔNG HỢP

**ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
CẤP CƠ SỞ HỖ TRỢ KINH PHÍ NĂM 2024
GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI (MB BANK)
MÃ SỐ : 13.01.24.F.13**

Tổ chức chủ trì: Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội
Chủ nhiệm đề tài : Nguyễn Kiều Anh

Hà Nội – 2024

BỘ TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG HÀ NỘI

BÁO CÁO TỔNG HỢP

ĐỀ TÀI KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
CẤP CƠ SỞ HỖ TRỢ KINH PHÍ NĂM 2024
GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG
TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI (MB BANK)

MÃ SỐ : 13.01.24.F.13

CHỦ NHIỆM ĐỀ TÀI

Nguyễn Kiều Anh

TRƯỜNG ĐẠI HỌC
TÀI NGUYÊN VÀ MÔI TRƯỜNG HÀ NỘI
KT. HIỆU TRƯỞNG
PHÓ HIỆU TRƯỞNG



Lê Thị Trinh

Hà Nội - 2024

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

1. Thông tin chung:

- Tên đề tài: *Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).*

- Mã số: **13.01.24.F.13**

- Chủ nhiệm đề tài: **Nguyễn Kiều Anh**

- Tổ chức chủ trì: Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội

- Thời gian thực hiện: Từ 01/2024 đến 11/2024

2. Mục tiêu:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động tại doanh nghiệp.

Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

Đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

3. Tính mới và sáng tạo:

Nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank), từ đó đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

4. Kết quả nghiên cứu:

Kết quả nghiên cứu của đề tài được thể hiện ở một số khía cạnh cụ thể sau: Làm rõ hơn về cơ sở lý luận liên quan tới tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank), đánh giá thực trạng thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank), từ đó đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

5. Sản phẩm:

01 báo cáo tổng hợp; 01 báo cáo tóm tắt; 01 bài báo khoa học.

6. Phương thức chuyển giao, địa chỉ ứng dụng, tác động và lợi ích mang lại của kết quả nghiên cứu:

- Kết quả của đề tài sẽ được chuyển giao toàn bộ cho Phòng Khoa học công nghệ và Hợp tác quốc tế và Khoa Kinh tế tài nguyên và môi trường, Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội để phục vụ cho việc đào tạo, nghiên cứu khoa học;

- Sản phẩm của đề tài sẽ được chuyển toàn bộ cho thư viện để lưu trữ và làm tài liệu tham khảo cho cán bộ giảng viên và người học.

INFORMATION ON RESEARCH RESULTS

1. General information:

Project title: Solutions to motivate employees at Military Commercial Joint Stock Bank (MB Bank).

Code number: 13.01.24.F.13

Coordinator: Nguyen Kieu Anh

Implementing institution: Hanoi University of Natural Resources and Environment

Duration: from January 2024 to November 2024

2. Objective(s):

Systematize the theoretical basis for motivating employees at enterprises.

Assessing the current status of work motivation for employees at Military Commercial Joint Stock Bank (MB Bank).

Proposing some solutions to motivate labor at Military Commercial Joint Stock Bank (MB Bank).

3. Creativeness and innovativeness:

Research the current status of work motivation for employees at Military Commercial Joint Stock Bank (MB Bank), thereby proposing some solutions to motivate labor at Military Commercial Joint Stock Bank (MB bank).

4. Research results:

The research results of the topic are shown in the following specific aspects: Clarifying the theoretical basis related to motivating workers at Military Commercial Joint Stock Bank (MB) bank), evaluates the current status of work motivation for employees at Military Commercial Joint Stock Bank (MB Bank), thereby proposing a number of solutions to motivate workers at the Bank. Military Joint Stock Commercial Bank (MB Bank).

5. Products: A general report; a summary report; a scientific article

6. Transfer alternatives, application institutions, impacts and benefits of research results:

The results of the project will be fully transferred to the Department of Science, Technology and International Cooperation and the Department of Natural

Resources and Environmental Economics, Hanoi University of Natural Resources and Environment to serve training, scientific research;

All products of the project will be transferred to the library for storage and reference materials for lecturers and learners.

MỤC LỤC

THÔNG TIN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	i
MỞ ĐẦU.....	1
1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI	1
2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU.....	1
3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU.....	2
4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	2
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	5
1.1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC.....	5
1.2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU NGOÀI NƯỚC.....	7
1.3. KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU.....	12
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	14
2.1. CÁC KHÁI NIỆM CÓ LIÊN QUAN	14
2.1.1. Khái niệm ngân hàng và đặc điểm lao động của ngành ngân hàng	14
2.1.2. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu	15
2.1.3. Động lực	16
2.1.4. Động lực lao động	16
2.1.5. Tạo động lực lao động.....	17
2.2. MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	17
2.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow	17
2.2.2. Học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner	18
2.2.3. Học thuyết hai nhân tố của Herzbert.....	19
2.3. MỤC ĐÍCH VÀ VAI TRÒ CỦA CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	20
2.3.1. Mục đích của việc tạo động lực lao động	20
2.3.2. Vai trò của tạo động lực lao động	20
2.4. NỘI DUNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	21
2.4.1. Xác định nhu cầu của người lao động theo từng nhóm đối tượng.....	21
2.4.2. Lựa chọn các biện pháp tạo động lực cho người lao động	22

2.5. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG	26
2.5.1. Đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động thông qua chế độ tiền lương	26
2.5.2. Đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động thông qua chế độ tiền thưởng	27
2.5.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động thông qua chế độ phúc lợi	28
2.5.4. Đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động thông qua môi trường làm việc	28
2.6. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	29
2.6.1. Các nhân tố thuộc về bên ngoài doanh nghiệp.....	29
2.6.2. Các nhân tố thuộc về bên trong doanh nghiệp.....	30
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI (MB BANK)	34
3.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI (MB BANK).....	34
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank).....	34
3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB	36
3.1.3. Đặc điểm về nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB	38
3.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh	40
3.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI MB bank.....	46
3.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank.....	46
3.2.2. Thực trạng lựa chọn các biện pháp tạo động lực cho người lao động	49
3.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO	

NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI MB BANK	62
3.3.1. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank	62
3.3.2. Các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank	64
3.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG	66
3.4.1. Kết quả đạt được	66
3.4.2. Những hạn chế	67
3.4.3. Nguyên nhân dẫn đến hạn chế	67
CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI	69
(MB BANK).....	69
4.1. Căn cứ đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (mb bank)	69
4.2. Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội mb bank	72
4.2.1. Giải pháp xác định nhu cầu tạo động lực làm việc cho từng nhóm đối tượng lao động	72
4.2.2. Giải pháp lựa chọn các biện pháp tạo động lực cho người lao động	73
4.3. Một số giải pháp khác	77
4.3.1. Tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp cho người lao động	77
4.3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích	77
4.3.3. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	77
KẾT LUẬN	79
KIẾN NGHỊ	80
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	81
PHỤ LỤC.....	83

DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ

Bảng 1.1: Hai nhân tố tạo động lực cho nhân viên	9
Bảng 1.2: 17 nhân tố thúc đẩy ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.....	11
Bảng 1.3: Năm nhân tố duy trì ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên	12
Bảng 2.1: Nhu cầu của con người trong tổ chức theo tháp nhu cầu	18
của Maslow	18
Biểu đồ 3.1: Tỷ lệ phân bổ người lao động tại MB bank.....	39
Biểu đồ 3.2: Tỷ lệ độ tuổi bình quân của người lao động tại MB bank.....	40
Biểu đồ 3.1. Khối lượng giao dịch và xu hướng giá cổ phiếu MBB của Ngân hàng Quân đội từ đầu năm 2023 đến nay.	44
Bảng 3.1: Tình hình tài chính từ năm 2021 – 2023 của ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank)	45
Bảng 3.2. Đánh giá của người lao động làm việc tại MB về tạo động lực qua tiền lương	53
Bảng 3.3. Đánh giá của người lao động tại Ngân hàng MB về tạo động lực qua tiền thưởng	55
Bảng 3.4. Đánh giá của người lao động tại MB về công tác tạo động lực bằng phúc lợi.....	59
Bảng 3.5. Đánh giá của người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội MB về môi trường làm việc	61

MỞ ĐẦU

1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

Xu thế toàn cầu hóa đã khiến tất cả các doanh nghiệp ở tất cả mọi lĩnh vực, ngành nghề nước ta đối mặt với một cuộc cạnh tranh gay gắt, không chỉ với các doanh nghiệp trong nước mà còn phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài – là những tổ chức có thế mạnh về nguồn vốn, công nghệ khoa học hiện đại cũng như phương thức quản lý tiên tiến.

Ngành ngân hàng cũng không nằm ngoài xu thế ấy, các ngân hàng trong nước ngoài việc phải cạnh tranh với nhau, còn phải cạnh tranh với các ngân hàng nước ngoài để có thể tồn tại và phát triển lớn mạnh. Đối với các ngân hàng có cổ phần thuộc sở hữu của Nhà nước thì sự xuất hiện của các ngân hàng thương mại tư nhân cũng như ngân hàng nước ngoài đã giúp các ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) Nhà nước nhận thấy sự yếu kém của mình trong quản lý, phục vụ; từ đó phải tìm tòi ra những biện pháp thay đổi để có thể nâng cao được năng lực, vị thế của mình trên thị trường.

Trong lĩnh vực ngân hàng, với đặc điểm cạnh tranh khốc liệt, ngân hàng thường xuyên phải cung cấp các dịch vụ tài chính phức tạp. Nhân tố bảo đảm cho sự thành công của một ngân hàng thương mại chính là nguồn nhân lực luôn sẵn sàng giải quyết mọi khó khăn. Do vậy đòi hỏi phải có nhiều biện pháp khuyến khích tạo động lực cho các cán bộ công nhân viên để đạt được kết quả cao trong quá trình hoạt động cũng như phát triển của ngân hàng.

Đề tài "***Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank)***" có ý nghĩa thời sự, lý luận và thực tiễn cấp bách.

2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

2.1. Mục tiêu chung

Nghiên cứu thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank), từ đó đề xuất

một số giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

2.2. Mục tiêu cụ thể

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động tại doanh nghiệp.

Đánh giá thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

Đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Đề tài tập trung phạm vi nghiên cứu công tác tạo động lực lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank).

Phạm vi thời gian: Đề tài nghiên cứu trên cơ sở các dữ liệu trong khoảng thời gian 2021 – 2023 và đề xuất các giải pháp đến năm 2030.

Phạm vi nội dung: Nghiên cứu về thực trạng quy trình tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank) từ đó đề xuất một số giải pháp tạo động lực lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội (MB bank).

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được sử dụng vào nhiều mục đích khác nhau trong việc nghiên cứu về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank). Dữ liệu thứ cấp bao gồm các thông tin đã được thu thập tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội

(MB bank). Dữ liệu được thu thập từ 2 nguồn chính:

- Dữ liệu bên trong doanh nghiệp: Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý, khảo sát từ người lao động đang làm việc tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank), các tài liệu thu thập từ bộ phận kế toán ...

- Dữ liệu bên ngoài doanh nghiệp: Các trang web, các lý luận về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Đối thủ cạnh tranh, thông tin dữ liệu trên internet. Báo cáo từ các tổ chức nghiên cứu thị trường như Euromonitor, Nielsen hoặc các công ty nghiên cứu thị trường trong nước có thể cung cấp thông tin về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động. Dữ liệu từ cơ quan thống kê như Tổng cục Thống kê Việt Nam...

4.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Đánh giá giá trị của dữ liệu: Trong quá trình thu thập dữ liệu phải đảm bảo dữ liệu được thu thập đúng với mục tiêu của nghiên cứu, đảm bảo tính khách quan, giữ nguyên thiết kế ban đầu của dữ liệu.

Biên tập dữ liệu: Các dữ liệu phải được kiểm tra, có tính hoàn thiện, được xử lý trước khi đưa vào đánh giá dữ liệu. Lựa chọn, đánh giá các dữ liệu đã thu thập, tổng hợp và phân tích những dữ liệu nhằm sàng lọc những thông tin cần thiết cho nghiên cứu.

Kiểm tra dữ liệu: Dữ liệu thu thập được kiểm tra, phân loại, đánh giá, điều chỉnh, phân bổ, thiết lập sao cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Công cụ xử lý số liệu có thể dùng như Microsoft Word và Microsoft Excel.

4.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dựa trên kết quả hoạt động kinh doanh những năm gần đây, phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank), chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức trong công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank).

Phương pháp so sánh:

So sánh dữ liệu kết quả hoạt động kinh doanh 3 năm gần đây của ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank). So sánh các thời kỳ khác nhau từ đó có được mức độ chênh lệch giữa các năm và điều chỉnh phương hướng kế hoạch tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank) phù hợp.

Phương pháp thống kê:

Tìm hiểu, đánh giá, thống kê kết quả hoạt động kinh doanh, phân tích sự biến động tăng giảm của kết quả kinh doanh. Thông qua đó đánh giá được hoạt động tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank) trong một giai đoạn nhất định, từ đó giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank) trong tương lai.

5. KẾT CẤU CỦA ĐỀ TÀI

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động

Chương 3: Thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank)

Chương 4: Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank)

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC

Bùi Xuân Vũ, 2019, với đề tài luận văn thạc sỹ: “*Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam – chi nhánh Kom Tum*”. Đề tài đã chỉ ra phân tích thực trạng về công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam – Chi nhánh Kon Tum, đề tài đã chỉ ra một số vấn đề đang còn tồn tại, đồng thời đã đưa ra các giải pháp về công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại đơn vị trong thời gian tới.

Phạm Thị Minh Ngọc, 2021, với đề tài luận văn thạc sỹ: “*Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng - VPbank*”. Đề tài đã góp phần hệ thống hoá lý luận về phát triển nhân lực trong doanh nghiệp, các hình thức đào tạo, các phương pháp phát triển nhân lực, quy trình xây dựng chương trình phát triển nhân lực trong doanh nghiệp. Đề tài cũng mô tả, đánh giá thực trạng thực hiện công tác phát triển nhân lực tại VPbank, những vấn đề cấp bách mà VPbank đang gặp phải trong các năm gần đây, thu thập và xử lý thông tin sơ cấp, thứ cấp, đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả công tác phát triển nhân lực tại VPbank nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại, hy vọng những giải pháp đó sẽ giúp nâng cao hiệu quả của công tác phát triển nhân lực tại Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng.

Nghiên cứu của Nguyễn Khắc Toàn “*Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng TMCP Á Châu - Chi nhánh Huế*” (Tạp chí khoa học, Đại học Huế, số 60, 2020) thì có 5 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, đó là: Môi trường làm việc, lương bổng và phúc lợi, cách thức bố trí công việc; sự hứng thú trong công việc; và triển vọng phát triển. Hầu hết các nhân viên phòng kinh doanh đều hài lòng với các yếu tố này của Ngân hàng. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy một số khiếm khuyết trong công tác quản trị nhân sự mà ngân hàng cần quan tâm giải quyết.

Luận văn thạc sỹ “*Tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tại Ngân*

hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Kon Tum” của Nguyễn Sĩ Hưng (2019), Đại học Đà Nẵng. Tác giả sử dụng một số công cụ để đo lường động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng đó là tiền lương, tiền thưởng; bản chất công việc; thăng tiến; các mối quan hệ; đào tạo và phát triển nhân lực và điều kiện làm việc. Tuy nhiên, tác giả chưa tiến hành thu thập số liệu sơ cấp từ cán bộ, nhân viên tại Vietcombank Kon Tum nên kết quả nghiên cứu chưa thực sự khách quan.

Luận văn *“Tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Á, chi nhánh Đà Nẵng”* của Huỳnh Thị Sĩ Liên (2019), Đại học Đà Nẵng. Tác giả đã đưa ra cơ sở lý luận về công tác tạo động lực cho người lao động trong doanh nghiệp một cách khá đầy đủ. Tuy nhiên, đề tài chưa đi sâu phân tích các chính sách đang thực hiện tại chi nhánh, chưa làm rõ ảnh hưởng của các chính sách, chế độ đến công tác tạo động lực cho người lao động tại chi nhánh. Các giải pháp để tạo động lực cho người lao động mà tác giả đề xuất chủ yếu còn mang tính tổng quát.

Luận văn thạc sĩ *“Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Sơn Trà”* của Võ Thị Như Quyên (2020), Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng. Tác giả đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Sơn Trà; từ đó, tác giả đề xuất những giải pháp hoàn thiện công tác tạo động lực tại đơn vị: giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực cho người lao động.

Bài viết *“Tạo động lực cho người lao động - nghiên cứu điển hình tại công ty TNHH Nhà hàng JW”* của tác giả Lê Tiến Đạt và Bạch Hữu Phúc (Trường Đại học Thương mại) đăng trên tạp chí Công Thương số 20 tháng 8 năm 2020 phân tích về tạo động lực cho người lao động tại công ty TNHH

Nhà hàng JW. Trong thời đại 4.0 và xu thế hội nhập diễn ra mạnh mẽ, nhận thức về quản trị nhân lực đang có những thay đổi trên phạm vi toàn cầu. Nguồn nhân lực là nhân tố đặc biệt quan trọng, quyết định sự thành bại đối với mỗi quốc gia, mỗi nền kinh tế, mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Công ty JW cũng không nằm ngoài quy luật đó. Trong quản trị nhân lực, để sở hữu nguồn lực chất lượng cao, việc cần làm là tạo động lực để nhân viên gắn bó, cống hiến hết mình cho đơn vị. Vì vậy, muốn quản trị nhân lực thành công, cần có chính sách tạo động lực phù hợp và khoa học, đồng thời đáp ứng những đãi ngộ phi vật chất khiến người lao động chủ động sáng tạo và cống hiến. Tạo động lực trong thời điểm nền kinh tế đang chuyển mình càng cần được chú trọng và đầu tư một cách bài bản.

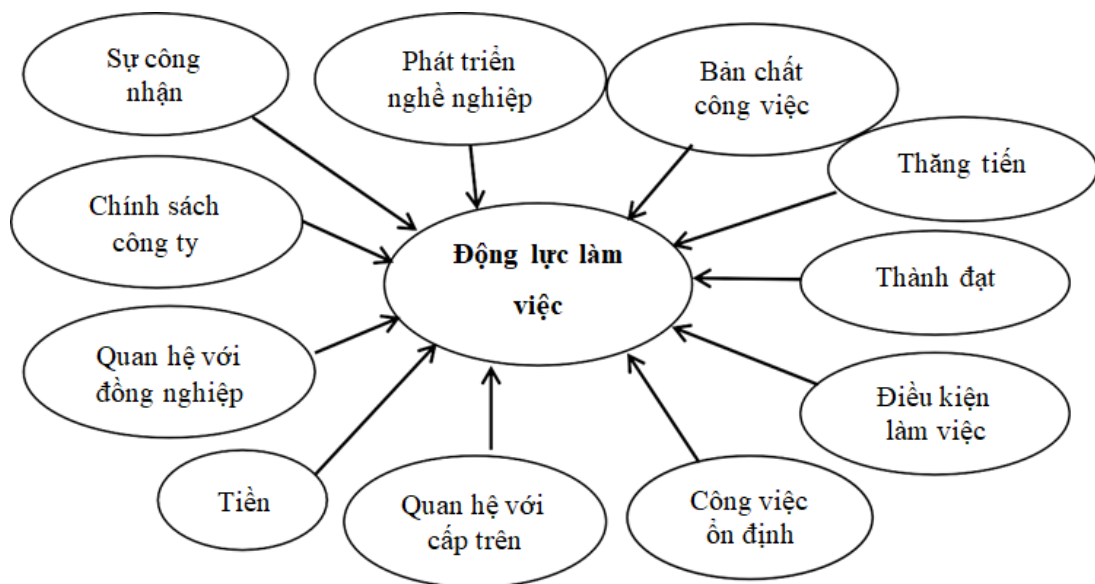
1.2. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU NGOÀI NƯỚC

Tạo động lực là một trong những nội dung được sự quan tâm nghiên cứu, tìm hiểu của nhiều nhà khoa học trong và ngoài nước. Đây là một yếu tố cần thiết giúp người lao động làm việc đạt hiệu quả cao và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

Ketut IR Sudiardhita, Universitas Negeri Jakarta (2018), The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. BANK XYZ (persero) TBK, Academy of Strategic Management Journal. Nghiên cứu này nhằm mục đích xác định tác động của các biến lương thưởng, động lực làm việc và sự hài lòng trong công việc đối với hiệu suất của nhân viên PT. Ngân hàng XYZ (Persero) Tbk bằng cách sử dụng phương pháp định lượng và phương pháp kỹ thuật để phân tích đường dẫn (Phân tích đường dẫn). Dân số trong nghiên cứu này là nhân viên có vị trí không quản lý tại 24 văn phòng chi nhánh trên địa bàn làm việc của Khu vực Văn phòng I bao gồm các tỉnh DKI Jakarta, Tây Java và Banten với số lượng lên tới 2547 người, với mẫu của nghiên cứu này có tới 346 người trả lời với phương pháp nghiên cứu khám phá nhằm mục đích kiểm tra một lý thuyết

hoặc giả thuyết để củng cố hoặc bác bỏ lý thuyết hoặc giả thuyết về kết quả của nghiên cứu được thực hiện. Kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng bồi thường có tác động tích cực và có tác động đáng kể đến động lực làm việc, tiền lương có tác động tích cực và đáng kể đến công việc sự hài lòng trong công việc, động lực làm việc có tác động tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, lương thưởng có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên, động lực làm việc có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên và sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực và đáng kể.

Nghiên cứu của Meenakshi Singh (2019) về “A Study on Motivation of Employees at HDFC Bank”, Babu Banarasi Das University, Ấn Độ. Trong nghiên cứu, tác giả đã đưa ra mô hình nghiên cứu thông qua việc sử dụng giả thuyết hai nhân tố của Herzberg nhằm tìm ra các yếu tố tác động đến động cơ làm việc và mức độ thỏa mãn công việc của nhân viên ngân hàng tại Ngân hàng HDFC, Ấn Độ.



Hình 1.1: Mô hình nghiên cứu của Meenakshi Singh (2019)

Nguồn: Meenakshi Singh (2019)

Nghiên cứu của Kevin Ogonji Muluka (2020) về “The influence of motivation on performance of employees in commercial banks: Case study of commercial banks in Bungoma Town”, S University of Nairobi. Nghiên cứu đã tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động cơ làm việc của các nhân viên tại các ngân hàng thương mại tại thị trấn Bungoma. Nghiên cứu đã tiến hành đối với 191 nhân viên làm việc tại các quán bar, nhà hàng, quán café, kết quả cho thấy rằng tiền lương là yếu tố quan trọng nhất, tiếp theo là phúc lợi xã hội và thời gian làm việc linh hoạt; yếu tố đào tạo được đánh giá ít quan trọng nhất.

Nghiên cứu A. Khan et al. (2021) về “Factors Affecting Employee Motivation towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan”, Southwest Jiaotong University. Tác giả đã nghiên cứu trên mẫu 58 người nhằm xác định các yếu tố động cơ-duy trì của cho nhân viên tại 05 ngân hàng tại Jiaotong và đã đưa ra mô hình đo lường động cơ làm việc theo thuyết 2 nhân tố của Herzberg. Tác giả đã tìm ra 22 chỉ báo đo lường động cơ làm việc và 22 chỉ báo này chia thành 4 nhóm trong đó 2 nhóm “Phải có” và “Hấp dẫn” gồm:

Bảng 1.1: Hai nhân tố tạo động lực cho nhân viên

“Phải có”	“Hấp dẫn”
Sự bù đắp cho ngày nghỉ	Giờ làm việc thích hợp
Mức lương phù hợp	Có sự giám sát tốt từ người sử dụng lao động
Mức tiền thưởng thích hợp	Có sự đánh giá hiệu quả và rõ ràng minh bạch
Sự thoải mái nơi làm việc	Có mối quan hệ làm việc tốt giữa chủ lao động và người lao động
Nơi làm việc an toàn	Có một mối quan hệ làm việc tốt với các đồng nghiệp

“Phải có”	“Hấp dẫn”
Nơi làm việc sạch sẽ	Có sự giao tiếp rõ ràng với người sử dụng lao động (bao gồm hướng dẫn rõ ràng từ người sử dụng lao động)
Có đầy đủ tiện nghi và trang thiết bị hỗ trợ để thực hiện công việc	Có chương trình để thúc đẩy phúc lợi của nhân viên
Giai đoạn nghề nghiệp rõ ràng	Có chương trình hỗ trợ phí y tế
	Có chương trình đào tạo cho nhân viên
	Có công việc đầy thách thức và thú vị

Nguồn: A.Khan et al. (2021)

Nghiên cứu của Miss Richa Aryan & Dr. Amrinder Singh (2021) về “Impact of Motivation and Recognition on Employee’s Performance: A Study on Public and Private Sector Banks in Punjab and Haryana”, *Global Journal of Management and Business research: A administration and Management*, 15(13). Nghiên cứu được tiến hành từ tháng 9 năm 2019 đến tháng 3/2021 sử dụng mô hình 2 nhân tố của Herzberg để kiểm tra tính hợp lệ trong bối cảnh văn hóa của Punjab and Haryana. Nghiên cứu này đã sử dụng các nghiên cứu định tính và định lượng như sau: phân tích dữ liệu thứ cấp, xem xét tài liệu và nghiên cứu theo chiều dọc về số liệu từ khảo sát giá trị châu Âu (EVS, 2019); nghiên cứu định lượng dựa trên khảo sát; tập trung nghiên cứu định tính dựa trên nhóm. Các kết quả nghiên cứu đã tìm ra 18 yếu tố thúc đẩy và 5 yếu tố duy trì.

Bảng 1.2: 17 nhân tố thúc đẩy ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

N	Khía cạnh	Tỷ lệ % trả lời (N=192)
1	Điều kiện làm việc tốt	95,83
2	Tổng thu nhập đủ đối với người lao động	91,67
3	Tổ chức công việc hiệu quả	83,33
4	Sự an toàn trong công việc	83,33
5	Được là 1 phần kết dính của tổ chức	79,17
6	Có quan hệ tốt với đồng nghiệp	75,00
7	Nơi làm việc hợp tác tốt	70,83
8	Được học các kỹ năng mới	70,83
9	Có sự công nhận trong công việc	66,67
10	Công việc đa dạng	58,33
11	Công việc đầy thử thách, sáng tạo	58,33
12	Được sử dụng sáng kiến trong công việc	50,00
13	Kết quả cv được xem xét, đánh giá	47,92
14	Được tham gia vào việc ra quyết định	45,83
15	Có đồng thuận với các mục tiêu của tổ chức	41,67
16	Có địa vị trong công việc	33,33
17	Môi trường làm việc có cạnh tranh	29,17

Nguồn: Miss Richa Aryan & Dr. Amrinder singh (2021)

Bảng 1.3: Năm nhân tố duy trì ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên

STT	Nội dung	Tỷ lệ % trả lời (N=192)
1	Tổng thu nhập không đủ	83,33
2	Thiếu cơ hội phát triển	79,19
3	Sếp không thân thiện, không tin cậy	75,00
4	Điều kiện làm việc kém	70,83
5	Tổ chức công việc không hiệu quả	68,75

Nguồn: Miss Richa Aryan & Dr. Amrinder singh (2021)

F.Herzberg đã phát triển một thuyết động cơ làm việc phổ biến khác là thuyết hai yếu tố. F.Herzberg để phỏng vấn hàng trăm nhân viên vào những thời điểm khác nhau, khi họ được kích thích cao độ để làm việc và cả những lúc không được kích thích trong công việc. Đồng thời, ông cũng đã xem xét sự tác động của những kích thích này đem lại sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của các nhân viên trong công việc như thế nào. Những khám phá của ông đã chỉ ra rằng những yếu tố của công việc đem lại sự không thỏa mãn là rất khác so với những yếu tố đem lại sự thỏa mãn. Chính điều này đã gợi lên ý niệm rằng hai nhân tố đó đã ảnh hưởng tới động cơ làm việc của nhân viên. Nằm giữa hai yếu tố là sự trung lập có nghĩa là nhân viên không thể hiện rõ sự thỏa mãn hay không thỏa mãn của mình. F.Herzberg tin rằng hai yếu tố hoàn toàn khác nhau này đã góp phần tạo nên hành vi của nhân viên và ảnh hưởng đến thái độ của họ đối với công việc.

1.3. KHOẢNG TRỐNG NGHIÊN CỨU

Có rất nhiều công trình nghiên cứu tạo động lực lao động tại doanh nghiệp hiện nay ở các mức độ khác nhau. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu

trước đây tập trung vào việc tìm hiểu và đánh giá tổng quan về các giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động, chưa đề xuất các biện pháp quản lý cụ thể, phù hợp với tình hình thực tế.

Mặc dù các nghiên cứu có ưu điểm là xây dựng được cơ sở lý luận vững chắc và nghiên cứu chi tiết về tình hình thực trạng tạo động lực làm việc cho người lao động tại các tổ chức khác nhau, việc đưa ra các biện pháp quản lý chặt chẽ về tạo động lực làm việc cho người lao động tại các tổ chức vẫn chưa đáp ứng được các vấn đề đang tồn tại.

Đặc biệt, đến thời điểm hiện tại chưa có công trình nghiên cứu nào đánh giá một cách đầy đủ và hệ thống về giải pháp tạo động lực lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank).

Nghiên cứu về giải pháp tạo động lực làm việc cho lao động của Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB là một đề tài độc lập, không trùng lặp, có tính cấp thiết cao.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.1. CÁC KHÁI NIỆM CÓ LIÊN QUAN

2.1.1. Khái niệm ngân hàng và đặc điểm lao động của ngành ngân hàng

Theo Luật các tổ chức tín dụng, ngân hàng thương mại là “tổ chức tín dụng được thực hiện toàn bộ hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác có liên quan vì mục tiêu lợi nhuận theo quy định của Luật các tổ chức tín dụng và các quy định khác của pháp luật”.

Như vậy, ngân hàng thương mại là một tổ chức kinh tế chuyên thực hiện các hoạt động trong ngân hàng về các lĩnh vực cung cấp tiền tệ, dịch vụ tài chính giữa khách hàng và ngân hàng. Các hoạt động trong ngân hàng gồm huy động nguồn vốn, cho vay, chiết khấu, bảo lãnh, cung cấp các dịch vụ tài chính và các hoạt động khác có liên quan.

Ngân hàng thương mại là một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực tiền tệ nên lao động của ngành ngân hàng có những đặc điểm đặc thù, cụ thể như sau:

Do sản phẩm của ngân hàng có tính chất đặc biệt, cả đầu vào và đầu ra đều là tiền nên người lao động cần có các yêu cầu cao về thể lực, trí lực, thái độ. Yêu cầu về trình độ chuyên môn, mức độ tư duy tương đối cao do phần lớn nhân viên đều phải có nền tảng kiến thức chuyên ngành nhất định để có thể thực hiện công việc. Nhân viên cũng phải có đạo đức, lối sống.

Công việc có tính nhạy cảm cao bởi chỉ cần một biến động nhỏ cũng ảnh hưởng đến tâm lý khách hàng, từ đó có thể khiến ngân hàng mất đi hàng loạt khách hàng. Do đó, mỗi nhân viên ngân hàng, đặc biệt là các nhà quản trị ngân hàng phải luôn làm việc với một sự cẩn trọng nhất định.

Do sản phẩm tương đồng nên các nhân viên có thể dễ dàng di chuyển giữa các ngân hàng và các nhân viên chỉ cần có kinh nghiệm là có thể đảm

nhận công việc tại các ngân hàng mới. Hơn nữa, các đối thủ cạnh tranh để bắt chước các sản phẩm của nhau nên ngân hàng phải có chính sách đãi ngộ hợp lý để có thể giữ chân các nhân viên giỏi.

Do các nhân viên ngân hàng phải thường xuyên tiếp xúc với khách hàng ở nhiều độ tuổi, trình độ khác nhau nên nhân sự ngân hàng phải có khả năng giao tiếp tốt, luôn có thái độ vui vẻ, hòa nhã với khách hàng. Lao động ngân hàng cũng phải có ngoại hình và trình độ ngoại ngữ cũng được đề cao hơn so với nhiều ngành sản xuất khác.

Ngân hàng là ngành gặp nhiều rủi ro, nguyên nhân đến từ khách hàng hoặc đạo đức của nhân viên. Do đó, để hạn chế rủi ro, lao động ngân hàng phải tuân thủ các quy trình nghiệp vụ rất nghiêm ngặt. Tính tự chủ của lao động ngân hàng trong công việc thường thấp, cơ chế phân công, ủy quyền bị hạn chế nên ngân hàng phải có một số chính sách nâng cao động lực cho nhân viên. Hơn nữa, công việc thường xuyên tiềm ẩn nhiều rủi ro nên lao động ngân hàng cần phải có tính mạo hiểm ở một mức độ cần thiết.

2.1.2. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu

Trong quá trình lao động, để bù đắp sức lao động bị hao phí khi làm việc, con người nảy sinh ra ba loại nhu cầu: nhu cầu về vật chất, nhu cầu về tinh thần và nhu cầu về xã hội. Chính những nhu cầu này đã tạo ra động lực thúc đẩy người lao động. Nhu cầu càng cao thì động lực càng lớn.

Con người vừa là động lực vừa là mục tiêu cho sự phát triển, để tồn tại thì con người cần phải lao động. Tuy nhiên, sự tồn tại và phát triển của con người cần có những điều kiện nhất định.

Nhu cầu của con người luôn biến đổi, việc thực hiện nhu cầu là khác nhau tùy theo quan điểm cá nhân. Khi một nhu cầu được thỏa mãn sẽ có nhu cầu khác xuất hiện.

Không có nhu cầu nào được thỏa mãn hoàn toàn mà chỉ có nhu cầu được thỏa mãn đến một mức độ nào đó. Khi một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản

nó sẽ dần mất đi và nhu cầu mới lại xuất hiện. Con người không bao giờ hết nhu cầu, sự thỏa mãn điều đó có ảnh hưởng đến động lực mỗi người.

2.1.3. Động lực

Khái niệm “động lực” được nhiều tác giả nêu ra theo quan niệm riêng của mình.

Trong tài liệu “Giải pháp tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội và ở Việt Nam đến năm 2020” của T.S Vũ Thị Uyên đề cập đến khái niệm:

“Động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để hướng bản thân đạt được mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức” (14, tr.18).

“Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động” (6, tr.89).

Theo Higgins (1994): “Động lực là lực đẩy bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn”.

Theo Kreiter (1995): “Động lực là một quá trình tâm lý mà nó định hướng các hành vi cá nhân theo mục đích nhất định”.

Từ những định nghĩa trên, ta có thể đưa ra cách hiểu chung nhất về động lực: Động lực của con người là sự tác động đến các yếu tố (vật chất, tinh thần) có tác dụng kích thích sự hăng say, nỗ lực làm việc của mỗi cá nhân, giúp họ phát huy sức mạnh tiềm tàng từ bên trong nhằm đạt mục tiêu của bản thân và mục tiêu tổ chức.

2.1.4. Động lực lao động

Động lực lao động có bản chất xuất phát từ nhu cầu và sự thỏa mãn nhu cầu của con người. Nhu cầu và thỏa mãn nhu cầu có một khoảng cách nhất định. Khoảng cách đó được rút ngắn nhờ vào động lực.

2.1.5. Tạo động lực lao động

Tạo động lực chính là cách mà tổ chức thỏa mãn nhu cầu cũng như tạo lợi ích cho người lao động. Nó thúc đẩy họ hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được mục tiêu của bản thân, tổ chức. Muốn tạo ra động lực lao động, tổ chức cần tạo ra nhu cầu, tạo ra lợi ích trên cơ sở tìm hiểu rõ mục đích lao động của người lao động. Nếu nắm được mục đích đó, tổ chức dễ dàng hơn trong việc tìm ra giải pháp tạo động lực lao động.

Tạo động lực lao động là một lĩnh vực quản trị của mỗi doanh nghiệp. Đây là mục tiêu, trách nhiệm của người quản lý lao động. Công tác tạo động lực lao động được thực hiện tốt, góp phần quan trọng trong việc tăng năng suất lao động, phát huy những năng lực tiềm tàng, sử dụng hiệu quả người lao động. Ngoài ra, tạo động lực lao động còn góp phần tạo sự gắn bó, thu hút nhân lực cho tổ chức.

2.2. MỘT SỐ HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

2.2.1. Học thuyết nhu cầu của Maslow

Theo Maslow, nhu cầu của con người được sắp xếp theo thứ tự gồm 5 cấp bậc khác nhau, được phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thỏa mãn thì nhu cầu này không còn là động lực nữa mà phát sinh nhu cầu mới cao hơn. Nó được thể hiện qua tháp nhu cầu bao gồm các nhu cầu từ thấp đến cao: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện.

Nhu cầu sinh lý: những nhu cầu cơ bản duy trì cuộc sống của con người (thức ăn, nước uống, quần áo, nhà ở ...). Đây là nhu cầu cấp thấp nhưng cũng là nhu cầu đầu tiên, nền tảng để duy trì cuộc sống con người.

Nhu cầu về an toàn: nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc làm, tài sản, nhu cầu đảm bảo về y tế, việc làm, tài chính của con người.

Nhu cầu được tôn trọng: nhu cầu có địa vị, được người khác tôn trọng và công nhận, nhu cầu này thể hiện ở mong muốn đạt được quyền lực, uy tín, địa

vị và long tự trọng.

Nhu cầu tự hoàn thiện: nhu cầu cao nhất trong tháp nhu cầu con người của Maslow. Đây là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực, thể hiện sự nỗ lực và khát vọng vươn lên để đạt được mong muốn của con người.

Áp dụng trong quản trị nhân lực các nhu cầu của con người được mã hóa thành những nhu cầu của người lao động mong muốn ở tổ chức được thể hiện như bảng sau:

Bảng 2.1: Nhu cầu của con người trong tổ chức theo tháp nhu cầu của Maslow

Nhu cầu	Thể hiện trong tổ chức
Nhu cầu sinh lý	Thức ăn, nhà ở, nghỉ ngơi
Nhu cầu xã hội	Là thành viên của tổ chức, được giao lưu, chia sẻ, hợp tác với cá nhân khác trong tổ chức
Nhu cầu tôn trọng	Được ghi nhận năng lực, thành tích bằng phần thưởng, địa vị, cơ hội thăng tiến
Nhu cầu hoàn thiện	Được phát hiện tài năng, triển vọng nghề nghiệp
Nhu cầu an toàn	Nơi làm việc, đảm bảo việc làm, an toàn thân thể

(Nguồn: *Giáo trình Quan hệ lao động, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội*)

Nghiên cứu nhu cầu của người lao động trong tổ chức giúp nhà quản trị biết được nhân viên của mình đang ở thứ bậc nhu cầu nào, từ đó mà có những biện pháp tạo động lực lao động phù hợp và hiệu quả. Vì vậy, học thuyết nhu cầu của Maslow ra đời tạc ra một bước tiến quan trọng trong nghệ thuật quản trị nhân lực nói chung và trong công tác tạo động lực nói chung.

2.2.2. Học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner

Học thuyết tăng cường tính tích cực của Skinner cho rằng nhà quản trị có thể có những tác động tích cực làm thay đổi hành vi của người lao động trên 4 quan điểm:

Thứ nhất, những hành vi được thưởng có xu hướng lặp lại.

Thứ hai, những hành vi không được thưởng (bị phạt) sẽ có xu hướng không lặp lại.

Thứ ba, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng hoặc phạt càng ngắn thì tác động của hoạt động thưởng hoặc phạt đến thay đổi hành vi càng cao.

Thứ tư, phạt có thể có tác dụng hạn chế các hành vi mà nhà quản lý không mong muốn song có thể gây ra một số hậu quả tiêu cực, do đó việc phạt có hiệu quả thấp hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm hơn đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó.

Như vậy, áp dụng học thuyết này vào công tác tạo động lực lao động nhà quản lý cần chú trọng xây dựng hệ thống thưởng và phạt cho tổ chức của mình. Đặc biệt chú trọng đến thưởng và thời gian xét thưởng để đảm bảo thúc đẩy hành vi được thưởng cho người lao động. Ngoài ra còn phải xây dựng hệ thống xử phạt khi có những sai lầm nghiêm trọng xảy ra, việc xử phạt nên được tiến hành công khai, kịp thời để tránh tình trạng lặp lại sai lầm.

2.2.3. Học thuyết hai nhân tố của Herzbert

Lý thuyết gia quản trị người Hoa Kỳ, ông Frederick Herzbert chia các yếu tố tạo động lực cho người lao động thành hai yếu tố: yếu tố duy trì – thuộc về sự thỏa mãn bên ngoài và yếu tố thúc đẩy – thuộc về sự thỏa mãn bên trong.

Trong đó đáng quan tâm là yếu tố thúc đẩy, yếu tố chính tạo nên động lực cho người lao động bao gồm:

Sự thành đạt

Sự thừa nhận thành tích đạt được

Bản chất bên trong của công việc

Sự thăng tiến

Trách nhiệm lao động

Nhóm còn lại là những yếu tố ngăn ngừa những ảnh hưởng tiêu cực trong lao động nhưng chưa tạo ra động lực cho người lao động bao gồm:

Các chế độ chính sách quản trị của doanh nghiệp

Tiền lương, an toàn lao động

Sự giám sát công việc

Quan hệ con người trong doanh nghiệp

Các điều kiện làm việc

Herzbert cho rằng con người có hai loại nhu cầu cơ bản độc lập với nhau nhưng thống nhất với nhau và có ảnh hưởng đến hành vi theo những cách khác nhau. Ông thấy rằng, khi con người cảm thấy không thỏa mãn với công việc của mình họ rất lo lắng về môi trường họ đang làm việc. Mặt khác khi họ cảm thấy hài lòng về công việc thì họ lại quan tâm đến chính công việc, đây chính là các động lực thúc đẩy, kích thích con người thực hiện công việc tốt hơn. Áp dụng học thuyết này trong quản trị nhân lực cần phải dựa trên các yếu tố học thuyết cho là tạo động lực cho người lao động để xem xét hiệu quả và sự phù hợp với công việc và tổ chức mình.

2.3. MỤC ĐÍCH VÀ VAI TRÒ CỦA CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

2.3.1. Mục đích của việc tạo động lực lao động

Góp phần giúp nâng cao hiệu quả công việc cho người lao động, đồng thời nâng cao hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp. Các biện pháp tạo động lực lao động góp phần kích thích khả năng làm việc của nhân viên, cũng như phát huy tối đa năng suất làm việc của họ, hướng đến một mục đích cuối cùng là hoàn thành công việc được giao với một cách tốt nhất góp phần vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

2.3.2. Vai trò của tạo động lực lao động

Đối với người lao động

Tăng năng suất của người lao động cá nhân: người lao động có động lực

để dồn hết khả năng và tâm sức của mình vào công việc. Hoạt động của họ trở nên có hiệu quả hơn, họ sẽ tạo ra được nhiều sản phẩm, hoàn thành khối công việc lớn hơn trong một đơn vị thời gian. Như vậy, họ sẽ nhận được kết quả xứng đáng hơn là tiền lương, tiền thưởng tăng.

Tăng sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức: khi có động lực lao động, người lao động sẽ cảm thấy mình có một bầu nhiệt huyết với công việc, họ cảm thấy yêu công việc mình làm và hăng say với nó. Từ đó hình thành nên sự gắn bó với công việc và tổ chức mình đang làm việc.

Kích thích tính sáng tạo của người lao động: khả năng sáng tạo thường được phát huy khi con người cảm thấy thoải mái và hứng thú làm việc.

Hoàn thiện cá nhân: khi có động lực lao động, người lao động làm việc có hiệu quả, họ cảm thấy thỏa mãn với kết quả mình đạt được, họ thấy việc làm của mình có ích. Khi đó họ sẽ hình thành tính luôn học hỏi để có thể làm việc được tốt hơn nữa, đó là lúc họ hoàn thiện cá nhân mình.

Đối với tổ chức:

Tạo động lực nâng cao năng suất lao động, giúp tổ chức, doanh nghiệp hoạt động sản xuất, kinh doanh tốt để có thể đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Tạo nên bầu không khí làm việc hăng say, góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao uy tín, hình ảnh của MB.

Hình thành nên đội ngũ lao động giỏi, có tâm huyết với nghề. Từ đó cũng thu hút được nguồn lao động chất lượng cao cho tổ chức.

Tạo nguồn lực là hoạt động giúp những người lao động trong tổ chức có được niềm vui trong công việc, giúp họ càng gắn gũi với tổ chức đơn vị làm việc, để họ yên tâm cống hiến và làm nên những thành tích trong sự nghiệp của mình và đóng góp ổn định, phát triển xã hội văn minh.

2.4. NỘI DUNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

2.4.1. Xác định nhu cầu của người lao động theo từng nhóm đối tượng

Điều quan trọng hàng đầu đối với công tác tạo động lực lao động trong doanh nghiệp là xác định nhu cầu thực tế của cá nhân người lao động. Vì mục đích làm việc của mỗi người là khác nhau. Con người nói chung và người lao động trong doanh nghiệp nói riêng hành động tích cực nếu như họ thấy được lợi ích mang lại, khi đó nhu cầu của con người được thỏa mãn.

Nhu cầu của người lao động gồm hai loại: nhu cầu về vật chất và tinh thần. Nhu cầu về tinh thần là các quy định về đào tạo, môi trường làm việc chuyên nghiệp, giúp người lao động phát huy hết khả năng của bản thân, không gây nhàm chán trong công việc. Nhu cầu về vật chất là chế độ lương, thưởng, quy định tài chính.

Doanh nghiệp cần tìm hiểu mong muốn, động cơ, nguyện vọng, sự hài lòng của người lao động trong ngắn hạn và dài hạn. Doanh nghiệp biết được điều đó thì bước đầu gây ấn tượng cho họ thấy sự quan tâm từ nhà quản lý. Họ thấy yên tâm hơn khi nhu cầu của bản thân được người sử dụng lao động tìm hiểu và thỏa mãn.

Đối với nhóm lao động trực tiếp sản xuất, họ thường quan tâm nhiều tới nhu cầu vật chất (lương, thưởng). Nhóm lao động gián tiếp, họ thường có nhu cầu hướng tới tinh thần nhiều hơn, mong muốn phát triển, thăng tiến sự nghiệp, môi trường làm việc thuận lợi.

Người quản lý sau khi xác định nhu cầu của các cá nhân cần tổng hợp và phân tích các nội dung, sắp xếp theo thứ tự mức độ quan trọng để làm thỏa mãn từng nhu cầu đó. Việc đáp ứng nhu cầu của người lao động giúp tăng khả năng giữ chân người tài, người có nhiệt huyết với công việc và doanh nghiệp.

2.4.2. Lựa chọn các biện pháp tạo động lực cho người lao động

a. Tạo động lực bằng biện pháp tài chính

- Tiền lương là một trong những yếu tố kích thích vật chất đối với người lao động.

“Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa

người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường” [5, 8].

Để tiền lương là một công cụ tạo động lực lao động, việc trả lương phải đảm bảo nguyên tắc trả lương trong doanh nghiệp:

Công bằng trong trả lương: Trả lương tương xứng với công sức của người lao động bỏ ra, đảm bảo công bằng nội bộ và công bằng bên ngoài.

Tiền lương phải đảm bảo cho đời sống người lao động và gia đình họ. Tiền lương đáp ứng được nhu cầu cơ bản và có tích lũy cho tương lai.

Tiền lương được xác định trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động căn cứ vào vị trí công việc, mức độ phức tạp của công việc, phạm vi trách nhiệm của công việc, những yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm của người thực hiện công việc.

Về cơ bản, trả lương có hai hình thức chính:

+ Hình thức trả lương theo thời gian: Hình thức trả lương căn cứ vào thời gian lao động, lương cấp bậc để tính lương cho công nhân viên. Hình thức này áp dụng chủ yếu cho cán bộ công nhân viên chức, quản lý, y tế, giáo dục, sản xuất trên dây chuyền tự động.

Trả lương theo thời gian đơn giản: Số tiền trả cho người lao động căn cứ vào bậc lương và thời gian làm việc thực tế làm việc không xét đến thái độ và kết quả lao động.

Trả lương theo thời gian có thưởng: Sự kết hợp giữa việc trả lương theo thời gian đơn giản và tiền thưởng khi công nhân vượt mức những chỉ tiêu số lượng và chất lượng đã quy định.

Hình thức này được áp dụng cho công nhân phụ (công nhân điều chỉnh thiết bị, công nhân sửa chữa) hoặc công nhân chính làm việc ở những nơi có trình độ cơ khí hóa, tự động hóa, công việc đảm bảo chất lượng tuyệt đối.

Hình thức trả lương theo sản phẩm: Hình thức trả lương cơ bản đang áp dụng trong khu vực sản xuất vật chất hiện nay. Tiền lương người công nhân

nhận được phụ thuộc vào đơn giá để hoàn thành một đơn vị sản phẩm. Hình thức trả lương này có nhiều ưu điểm hơn so với hình thức trả lương thời gian.

- Kích thích vật chất thông qua tiền thưởng.

Tiền thưởng là khoản tiền bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt hơn nguyên tắc phân phối theo lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Để nâng cao vai trò kích thích thông qua tiền thưởng, tổ chức cần xác định mối quan hệ giữa tiền thưởng nhận được với mức độ cống hiến của người lao động hay tập thể người lao động. Khi xây dựng quy chế trả thưởng, doanh nghiệp cần đánh giá xét thưởng rõ ràng, phù hợp với khả năng làm việc, đảm bảo công bằng cho mỗi người lao động.

- Tạo động lực lao động thông qua phúc lợi và dịch vụ:

Bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội: Bảo hiểm xã hội là sự bảo đảm về nhu cầu vật chất cho người lao động khi ốm đau, tai nạn lao động, thai sản, hưu trí hoặc khi chết để góp phần ổn định cuộc sống của người lao động và gia đình họ.

Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc gồm 6 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: Chế độ trợ cấp ốm đau, chế độ trợ cấp thai sản, chế độ trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, chế độ hưu trí, chế độ tử tuất, chế độ bảo hiểm thất nghiệp.

Các loại phúc lợi và dịch vụ tự nguyện

Phúc lợi bảo hiểm: Bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm cuộc sống, bảo hiểm mất khả năng lao động.

Các phúc lợi bảo đảm: Bảo đảm thu nhập, bảo đảm hưu trí, tiền trả cho những giờ không lao động, phúc lợi cho lịch làm việc sinh hoạt.

Các loại dịch vụ của người lao động: Người lao động có quyền được cung cấp dịch vụ tài chính (bán hàng giảm giá, hiệp hội tín dụng, mua cổ phần của MB, cửa hàng, cửa hiệu, căng tin), dịch vụ xã hội (trợ cấp giáo dục, dịch vụ giải trí) khi tham gia lao động.

b. Tạo động lực bằng biện pháp phi tài chính

Sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc

Nhà quản lý phân tích công việc để tuyển đúng người đúng việc và phân công công việc sao cho phù hợp với năng lực. Người lao động cũng dựa vào bản phân tích công việc để biết mục đích công việc của bản thân là gì, không bị khó khăn trong xác định mục tiêu làm việc.

Đào tạo nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực đóng vai trò là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo chất lượng và phù hợp với nhu cầu của người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là công cụ quan trọng kích thích người lao động làm việc hăng say. Nó là cơ sở đảm bảo sự công bằng trong trả lương, thưởng và các hoạt động nhân sự khác. Khi kết quả thực hiện công việc của người lao động gắn với những gì mà họ nhận được, họ cảm thấy thỏa mãn hơn. Bởi nó đảm bảo sự công bằng giữa những người lao động.

Đánh giá thường xuyên, công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động là công việc cần thiết để biết được kết quả hoàn thành công việc của người lao động.

Đánh giá thực hiện công việc là hoạt động có ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của người lao động. Do đó, kết quả đánh giá có tác động lớn đến thái độ, hành vi trong công việc của mỗi người lao động.

Môi trường và điều kiện làm việc của người lao động

Doanh nghiệp có điều kiện làm việc hiệu quả, văn hóa doanh nghiệp trong sạch, mọi người cùng giúp đỡ nhau hoàn thành công việc sẽ ảnh hưởng rất lớn tới tâm lý và sức khỏe người lao động. Họ có tâm thế vững vàng để lao động sản xuất, hiệu quả công việc được nâng cao, tạo sự gắn bó giữa người

lao động và người sử dụng lao động.

Tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động

Việc đề bạt và tạo cơ hội cho người lao động được thăng tiến là thể hiện sự ghi nhận của tổ chức với những thành tích người lao động đạt được. Điều này cũng thể hiện sự tạo điều kiện của tổ chức cho các cá nhân phát huy hết khả năng của mình.

Chăm sóc sức khỏe thể chất cho người lao động.

Chăm sóc sức khỏe và các vấn đề liên quan đến thể chất của người lao động là một trong những biện pháp tạo động lực cho người lao động. Các biện pháp tạo động lực thông qua vấn đề chăm sóc sức khỏe cho người lao động được thể hiện qua: các chương trình thể thao, chăm sóc y tế, hoạt động thể chất.

Tổ chức các chương trình văn hóa văn nghệ

Thông qua các buổi sinh hoạt, tổ chức biểu diễn văn nghệ, hội thi, buổi dã ngoại ... người lao động có cơ hội làm việc nhóm và tìm hiểu nhau nhiều hơn, phối hợp thực hiện công việc hiệu quả hơn. Đây là biện pháp tạo động lực dễ thực hiện, mang lại kết quả cao.

2.5. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.5.1. Đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động thông qua chế độ tiền lương

Nếu người lao động không hài lòng với công việc hoặc với doanh nghiệp thì sự cống hiến của họ có thể bị giảm đi, hiệu quả công việc thấp. Sự hài lòng của người lao động có thể lan truyền trong nội bộ doanh nghiệp, gây tác động tiêu cực tới nhân viên khác. Họ có thể phản ánh thái độ tiêu cực cho khách hàng, đối tác MB, gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Do đó lãnh đạo các doanh nghiệp nên kiểm soát và kịp thời tác động đến sự hài lòng của người lao động.

Tiền lương phải đảm bảo tính công bằng cả bên trong và bên ngoài.

Công bằng bên trong là việc chi trả tiền lương như nhau cho cùng sự đóng góp của những người lao động trong doanh nghiệp, thể hiện việc trả lương có phân biệt về số lượng và chất lượng lao động, không trả lương bình quân, chia đều.

Người lao động nào có đóng góp nhiều hơn, tham gia nhiều công việc, có hiệu quả, mức độ phức tạp công việc cao hơn và trình độ lành nghề cao thì trả lương cao hơn và ngược lại. Bên cạnh đó, công bằng bên ngoài cũng cần được đảm bảo để thể hiện tính cạnh tranh. Đây là sự chi trả ngang nhau cho cùng mức độ đóng góp giữa những người lao động trong doanh nghiệp với những người lao động ở các doanh nghiệp khác.

Tiền lương phải có tính hiệu quả. Khi việc chi trả tiền lương hiệu quả sẽ tạo động lực khuyến khích người lao động sáng tạo làm việc. Tính hiệu quả liên quan đến việc trả thù lao theo kết quả thực hiện công việc căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc của nhân viên kinh doanh, làm nhiều chất lượng cao thì hưởng lương cao và làm ít, chất lượng thấp thì hưởng mức lương thấp hoặc theo chức danh công việc dựa trên giá trị công việc mà nhân viên đó nhận được hay dựa theo kết quả đánh giá năng lực hiện tại của nhân viên.

2.5.2. Đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động thông qua chế độ tiền thưởng

Tiền thưởng là một dạng của khuyến khích tài chính được nhiều doanh nghiệp áp dụng. Đây là khoản tiền ngoài tiền lương mà người lao động nhận được nhờ sự nỗ lực tăng thêm của họ trong quá trình làm việc. Đó là khoản thù lao tác động đến hành vi lao động của người lao động để họ thực hiện tốt hơn các tiêu chuẩn mà người sử dụng lao động đã đề ra.

Thực hiện khuyến khích tài chính theo các chương trình tăng lương, các chương trình thưởng, các chương trình phân chia lợi nhuận, cổ phiếu, cổ phần. Các khuyến khích tài chính cùng với tiền lương góp phần thỏa mãn nhu cầu vật chất cho người lao động và trong chừng mực nhất định được người sử

dụng lao động sử dụng như biện pháp khuyến khích vật chất có hiệu quả đối với người lao động, nhằm tác động đến động cơ, thái độ, năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

2.5.3. Đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động thông qua chế độ phúc lợi

Phúc lợi hay còn gọi là lương bổng đãi ngộ gián tiếp về mặt tài chính, đó là phần thù lao gián tiếp cho người lao động ngoài tiền lương, tiền thưởng nhằm hỗ trợ cuộc sống và động viên tinh thần cho người lao động.

Phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động, làm tăng sự uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm cho người lao động cảm thấy phấn chấn, từ đó giúp thu hút nhân tài, giữ chân người lao động có trình độ cao.

Ngoài ra, phúc lợi góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động. Thực hiện tốt chế độ phúc lợi sẽ tạo nên bầu không khí gần gũi, tương thân tương ái hơn trong cuộc sống cũng như trong công việc.

2.5.4. Đánh giá hiệu quả tạo động lực cho người lao động thông qua môi trường làm việc

Môi trường làm việc là tất cả điều kiện xung quanh nơi làm việc như điều kiện vật chất, văn hóa doanh nghiệp, ... ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động và phát triển, nâng cao năng lực làm việc của người lao động.

Môi trường làm là nơi mà người lao động phải tiếp xúc hằng ngày, ảnh hưởng rất lớn đến khả năng làm việc, sức khỏe, thái độ làm việc và hiệu quả công việc, ...

Vì vậy người lao động mong muốn mình được làm việc trong một môi trường tốt để cho họ an tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực của mình. Ngược lại, sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, mệt mỏi về cả thể lực và tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc.

Để nhân viên làm việc hăng hái, nỗ lực trong công việc hơn thì cần phải cung cấp cho họ một môi trường làm việc với các điều kiện sau:

Chính sách hợp lý

Đồng nghiệp hợp tính

Biểu tượng địa vị phù hợp

Giờ làm việc uyển chuyển, nhân viên được chọn giờ giấc làm việc phù hợp với hoàn cảnh của từng người

Tuần lễ làm việc dồn lại

Biểu tượng địa vị phù hợp

2.6. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

2.6.1. Các nhân tố thuộc về bên ngoài doanh nghiệp

Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Một chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến vấn đề lao động việc làm đều có thể ảnh hưởng đến động lực lao động của người lao động. Những chính sách về lao động dôi dư, chính sách tiền lương, chính sách khuyến khích sử dụng một lao động đặc thù nào đó, chính sách tiền lương tối thiểu quy định về trả lương làm thêm giờ, làm đêm, quy định về thời gian làm việc – nghỉ ngơi, quy định về các chế độ bảo hiểm... sẽ tác động đến động lực lao động của người lao động.

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội

Các yếu tố về kinh tế như chu kỳ kinh tế, mức sống, lạm phát, mức độ thất nghiệp... Hay các yếu tố về ổn định chính trị - xã hội đều ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức. Ví dụ như yếu tố tốc độ phát triển của nền kinh tế, khi nền kinh tế lâm vào suy thoái, tốc độ phát triển thấp, thất nghiệp gia tăng, phần lớn người lao động làm việc với động cơ giữ việc làm. Khi đó, tổ chức phải có những chính sách tạo việc làm ổn định và thu nhập cho nhân viên giúp họ yên tâm làm việc và khắc phục tình trạng bị quan

trong người lao động để họ cảm thấy được an toàn về việc làm.

Về chính trị - xã hội, khi chính trị xã hội ổn định người lao động có nhu cầu hoàn toàn khác so với tình hình chính trị có những xáo trộn, vì vậy yếu tố tạo nên động lực làm việc của con người cũng phải phù hợp với từng khung cảnh chính trị - xã hội.

Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động

Một loại lao động khan hiếm trên thị trường có xu hướng động lực lao động thấp hơn vì họ luôn có những cơ hội làm việc khác nhau và khả năng rời tổ chức chức lớn để tìm kiếm nơi làm việc có thu nhập cao hơn, điều kiện tốt hơn. Như vậy, mặc dù ảnh hưởng gián tiếp gián tiếp đến động lực lao động nhưng thị trường lao động là yếu tố vĩ mô có sức ảnh hưởng lớn và không dễ dàng kiểm soát, vì vậy mỗi tổ chức đều phải xem xét yếu tố này trong công tác tạo động lực lao động cho nhân viên mình.

Vị thế của ngành

Mỗi tổ chức trong ngành đó cũng cần phải xây dựng cho mình chính sách tạo động lực phù hợp cho người lao động tránh tình trạng người lao động di chuyển từ tổ chức này sang tổ chức khác cùng ngành.

Chính sách tạo động lực lao động của các tổ chức khác

Các chính sách của tổ chức khác cũng là yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động. Điều đó nói lên rằng các chính sách của tổ chức khác cũng là yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động và cả chính sách tạo động lực của một tổ chức, doanh nghiệp.

2.6.2. Các nhân tố thuộc về bên trong doanh nghiệp

Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Ví dụ, nếu doanh nghiệp có mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm thì cần phải có những chính sách tạo động lực khuyến khích người lao động nâng cao tay nghề. Nếu doanh nghiệp có mục tiêu mở rộng chủng loại sản phẩm thì cần có chính sách khuyến khích người lao động cải tiến sáng tạo trong sản

xuất, khuyến khích người lao động tham gia đào tạo nâng cao tay nghề và học nghiệp vụ mới... Dựa vào mục tiêu tổ chức mà chính sách tạo động lực lao động cũng phải linh hoạt thay đổi theo để đạt được mục tiêu đó.

Văn hóa tổ chức

Văn hóa tổ chức là những đặc trưng của tổ chức đó, là hệ thống các giá trị, niềm tin, thói quen được mọi cá nhân đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các nhân viên, từ đó tạo ra các chuẩn mực hành vi.

Quan điểm của nhà lãnh đạo về công tác tạo động lực lao động

Không phải khi nào quan điểm của nhà lãnh đạo đều đúng, cho nên trong quá trình xây dựng chính sách, tổ chức cần phải cân nhắc để lựa chọn làm sao cho đúng. Bộ phận quản trị nhân lực lao động là bộ phận có nhiệm vụ tham mưu cho nhà lãnh đạo về chính sách tạo động lực lao động nói riêng và chính sách nhân lực nói chung.

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo

Đối với phong cách lãnh đạo, nó có ảnh hưởng trực tiếp đến sự tự nguyện làm việc của người lao động. Một phong cách lãnh đạo chuyên quyền độc đoán sẽ tạo cho nhân viên áp lực, sợ hãi vì vậy họ làm việc theo cách đối phó là chính. Còn đối với phong cách lãnh đạo quá dễ dãi có thể gây ra các hiệu ứng không muốn làm việc vì họ cho rằng dù có làm hay không làm thì cũng không có ảnh hưởng gì.

Vì những tác động nêu trên, để tạo động lực lao động cho người lao động, mỗi tổ chức phải có chính sách đề bạt, bổ nhiệm đúng đắn và có kế hoạch đào tạo đội ngũ cán bộ kế cận hợp lý.

Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức

Một tổ chức có vị thế và tiềm năng thấp sẽ hạn chế về nguồn lực. Ngược lại, với tổ chức có vị thế và tiềm năng cao thì cần phải có các chính sách tạo động lực lao động đặc trưng hướng tới thu hút nhân viên từ các tổ chức khác

và giữ chân nhân viên giỏi để duy trì và phát triển vị thế của mình.

Hệ thống thông tin nội bộ

Hệ thống thông tin càng minh bạch thì người lao động càng có cảm giác mình được là “chủ”, động lực lao động của họ vì thế mà cao hơn.

Cơ cấu lao động của tổ chức

Mỗi nhóm lao động đều có tâm lý và nhu cầu khác nhau xét về giới tính, tuổi tác, dân tộc, trình độ, vùng miền...

Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

- Nhu cầu cá nhân

Nhu cầu cá nhân chính là sự đòi hỏi, mong muốn tất yếu mà cá nhân đó cần thỏa mãn trong điều kiện nhất định để tồn tại và phát triển. Có hai loại nhu cầu cơ bản của con người là nhu cầu về vật chất và nhu cầu về tinh thần. Nhu cầu vật chất giúp con người tồn tại và phát triển về mặt sinh học, đó là những nhu cầu cơ bản nhất của con người. Nhu cầu về tinh thần là nhu cầu về hoạt động về các hoạt động nhận thức, học tập, giao lưu... Hai nhu cầu này có cơ cấu khác nhau ở mỗi nhóm lao động và ở mỗi cá nhân.

- Mục tiêu cá nhân

Mục tiêu cá nhân là cái mà người ta đặt ra và mong muốn đạt được, mục tiêu là động lực thôi thúc người lao động làm việc. Trong một hoạt động cụ thể thì tổ chức và người lao động đều có một mục tiêu nhất định. Vì vậy nhiệm vụ của người quản lý là làm sao hướng các mục tiêu cá nhân đồng nhất hoặc không mâu thuẫn với mục tiêu của tổ chức để người lao động hoàn thành mục tiêu đó tốt nhất.

- Ý thức và thái độ của cá nhân

Thái độ, ý thức của người lao động về công việc được thể hiện qua sự hứng thú làm việc của họ. Trên thực tế, người lao động làm việc trong điều kiện, hoàn cảnh khác nhau sẽ chịu sự chi phối của môi trường khác nhau, do đó mức độ hứng thú với công việc cũng khác nhau.

- Năng lực và kinh nghiệm cá nhân

Những cá nhân có năng lực và kinh nghiệm thường mong muốn khẳng định vị trí của mình trong tổ chức ở một phần, mảng nhất định, họ mong muốn mọi người sẽ đánh giá đúng năng lực của mình. Những người chưa có kinh nghiệm tham gia vào tổ chức lại có mong muốn học hỏi kinh nghiệm, được cọ xát thực tế chứ không phải là khẳng định vị trí giống như những người có năng lực cao, kinh nghiệm nhiều.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI (MB BANK)

3.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI (MB BANK)

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank)

Tên đầy đủ: Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội

Tên tiếng anh: Military Commercial Joint stock Bank

Ngày thành lập: 04/11/1994

Logo:



Trụ sở chính: Tòa nhà MB, số 63 Lê Văn Lương, Phường Trung Hòa,
Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

Website: www.mbbank.com.vn

Ngành nghề: Tài chính ngân hàng, đại lý và môi giới bảo hiểm, buôn bán
kim
loại và quặng kim loại quý...

MB Bank được thành lập vào ngày 04 tháng 11 năm 1994, với số vốn điều lệ ban đầu lúc mới thành lập chỉ 20 tỷ đồng cùng với 25 cán bộ nhân viên. Tính đến năm 2019, số vốn điều lệ của MB Bank đã tăng lên gần 8.000 tỷ đồng. Hiện nay, mạng lưới của ngân hàng này đã được mở rộng hầu khắp trên cả nước. Với 138 chi nhánh cùng với hơn 190 điểm giao dịch trải dài ở 48 tỉnh thành phố.

Ngân hàng MB đang có trụ sở chính tại Hà Nội và một MB giao dịch, cùng với hơn 3.000 cán bộ, nhân viên đang làm việc, hoạt động trong lĩnh vực

ngân hàng. Bên cạnh đó, MB Bank cũng xây dựng được mạng lưới quốc tế với văn phòng đại diện của ngân hàng tại liên bang Nga, hai chi nhánh ở Lào và Campuchia.

Từ xuất phát điểm là doanh nghiệp thuộc Quân đội nhân dân Việt Nam, ngân hàng MB đã và đang hoạt động với sứ mệnh vì sự nghiệp phát triển của đất nước, vì lợi ích thiết thực của khách hàng. Trải qua quá trình 25 năm hình thành và phát triển, cho đến nay, ngân hàng MB đã ngày càng lớn mạnh.

Ngoài việc mở rộng rất nhiều chi nhánh cùng các địa điểm giao dịch trên khắp cả nước, MB Bank cũng đã xây dựng và phát triển các MB thành viên trên nhiều lĩnh vực khác nhau: tài chính tiêu dùng, quản lý tài sản, quản lý quỹ, chứng khoán, bảo hiểm nhân thọ... để đáp ứng được các dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Các cổ đông chính hiện nay của MB Bank là:

Tổng MB viễn thông quân đội: Viettel

Tổng MB Đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước

Tổng MB Trực thăng Việt Nam

Tổng MB Tân Cảng Sài Gòn

Ngân hàng MB hiện tại có các MB thành viên như sau:

MB cổ phần Chứng khoán MB (tên tiếng Anh là MB Securities Joint Stock Company) viết tắt là MBS. Đây là MB chuyên thực hiện các dịch vụ về chứng khoán, đồng thời cũng cung cấp các sản phẩm chứng khoán như: chứng quyền có bảo đảm, ETF, hợp đồng tương lai,...

MB cổ phần Quản lý Quỹ đầu tư MB (tên tiếng Anh là MB Fund Management Stock Company) có tên viết tắt là MBCapital. Đây là MB thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh liên quan đến quản lý quỹ và thực hiện việc ủy thác đầu tư...

MB Quản lý nợ và Khai thác tài sản Ngân hàng TMCP Quân Đội (tên tiếng Anh là MB Assets Management Company Limited) có tên viết tắt là

MBAMC. Đây là MB hoạt động trong lĩnh vực chính là thu hồi nợ, quản lý và khai thác tài sản, tư vấn thẩm định tài sản...

MB Tài chính TNHH MB Shinsei (tên tiếng Anh là MB Shinsei Finance Limited Liability Company) có tên viết tắt là MS Finance. Đây là MB chuyên cung cấp các sản phẩm chính bao gồm: dịch vụ cho vay tiền mặt, cho vay trả góp hoặc thẻ tín dụng, hoạt động ngành nghề tài chính...

Tổng MB cổ phần Bảo hiểm Quân đội (tên tiếng Anh là Military Insurance Corporation) có tên viết tắt là MIC. Đây là MB có ngành nghề hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm (sản phẩm cơ bản là bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm phi nhân thọ, ví dụ như bảo hiểm tài sản, trách nhiệm, kỹ thuật...).

MB TNHH Bảo hiểm Nhân thọ MB Ageas (tên tiếng Anh là MB Ageas Life Insurance Company Limited) có tên viết tắt là MBAL. Đây là MB kinh doanh bảo hiểm (sản phẩm là bảo hiểm nhân thọ).

3.1.2. Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB

MB phát triển theo mô hình tập đoàn với một ngân hàng và 6 công ty thành viên hoạt động các lĩnh vực chứng khoán, quản lý quỹ, bảo hiểm... Bộ máy tổ chức của MB được thiết lập theo mô hình trực tuyến để vừa đảm bảo quản lý theo trục dọc và theo trục ngang.

Cơ quan cao nhất là Đại hội đồng cổ đông, tiếp đến là Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và Ban điều hành. Các cơ quan giúp việc cho Hội đồng quản trị gồm: Cơ quan kiểm toán nội bộ, Văn phòng Hội đồng quản trị và Khối đầu tư. Các khối tại Hội sở được chia làm ba nhóm:

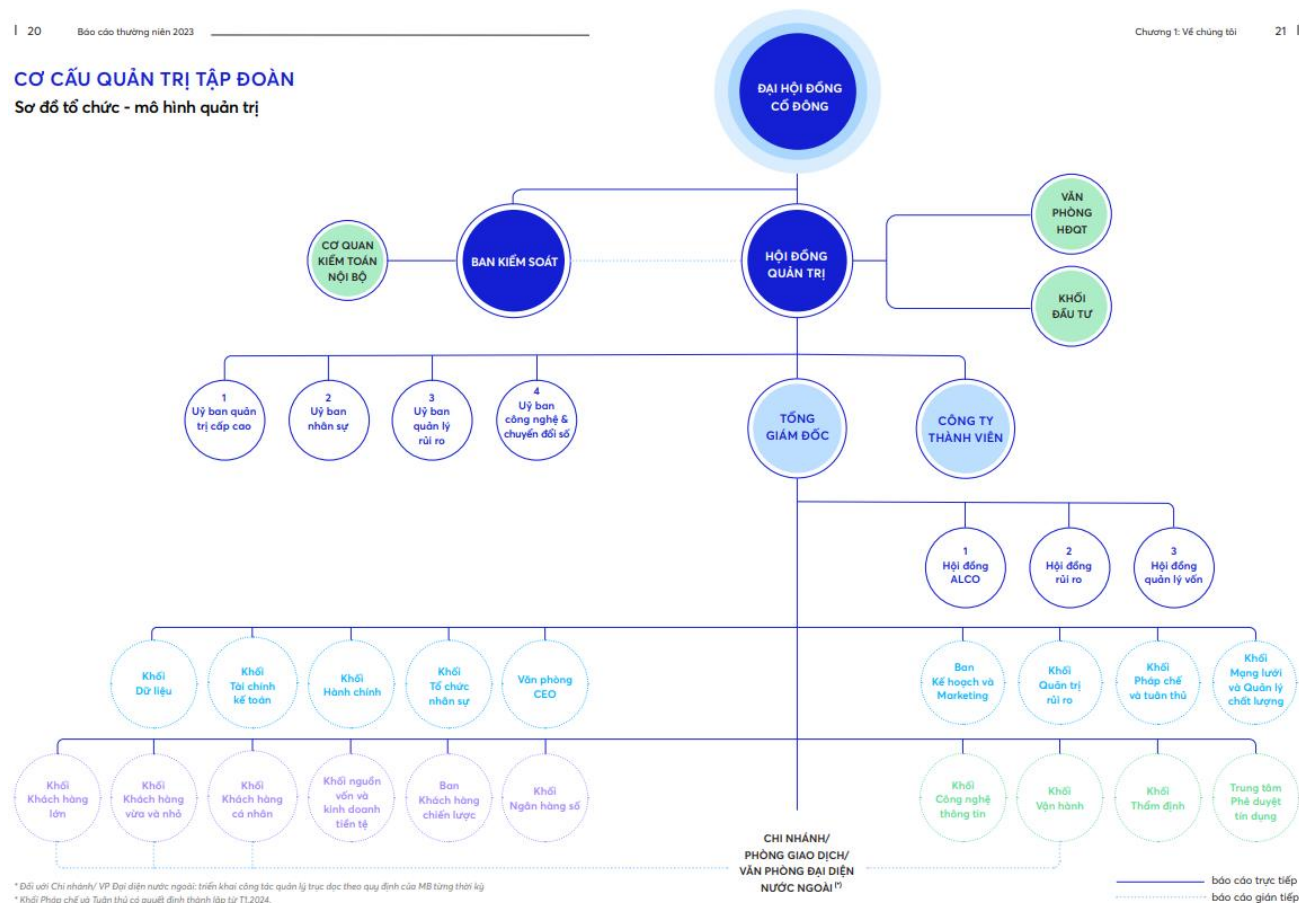
- Nhóm khối quản lý hệ thống: Khối Tổ chức nhân sự, Kiểm tra kiểm soát nội bộ, Mạng lưới & quản lý chất lượng, Tài chính kế toán, Quản trị rủi ro, Hành chính, Văn phòng PMO, Ban pháp chế và Văn phòng CEO

- Nhóm khối kinh doanh: Khối khách hàng lớn (CIB), Khối Khách hàng

vừa và nhỏ (SME), Khối Khách hàng cá nhân (KHCCN), Khối Ngân hàng số và Ban Khách hàng chiến lược

- Nhóm khối hỗ trợ: Khối Vận hành, Khối Thẩm định, Khối Công nghệ thông tin và Trung tâm phê duyệt tín dụng

Cấp bên dưới là các chi nhánh, được chia làm hai loại chi nhánh đa năng (có tổng tài sản từ 5.000 tỷ đồng trở lên và hoặc có hub CIB) và chi nhánh cộng đồng (tổng tài sản dưới 5.000 tỷ đồng). Dưới các chi nhánh là các phòng ban trực thuộc chi nhánh và phòng giao dịch:



Sơ đồ 3.1: Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng thương mại cổ phần MB.

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023 của MB bank)

3.1.3. Đặc điểm về nguồn nhân lực tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB

Năm 2023 Ngân hàng MB đạt TOP 5 Ngân hàng Việt có môi trường làm việc tốt nhất (Theo khảo sát của Anphabe). Xác định nguồn nhân lực là một trong những yếu tố cốt lõi đóng góp vào sự phát triển của Ngân hàng, Ngân hàng MB đã nỗ lực bền bỉ trong công tác phát triển nguồn nhân lực, nâng cao cơ chế phúc lợi, cũng như xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, giúp cán bộ nhân viên có thể phát huy tốt nhất năng lực và kỹ năng chuyên môn của mình. Từ đầu mỗi năm tài chính, Ngân hàng MB luôn triển khai xây dựng kế hoạch định biên nhân sự cho các Chi nhánh/Phòng giao dịch trong toàn hệ thống nhằm chủ động trong công tác hoạch định và quản trị nhân sự. Định biên được xây dựng căn cứ theo kế hoạch hoạt động, kinh doanh của Ngân hàng MB nói chung và của từng Đơn vị nói riêng, gắn kết với kế hoạch tăng năng suất và dự báo nhu cầu. Đồng thời, để khích lệ tinh thần làm việc, ngân hàng MB còn áp dụng các chế độ đãi ngộ dành cho nhân viên và người thân của họ. Chẳng hạn, chế độ bảo hiểm sức khỏe toàn diện cho con cái từ cấp Đại học trở xuống, hỗ trợ chi phí học tiếng Anh cho cấp quản lý...

Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) thực hiện chiến lược ESG (Môi trường - Xã hội - Quản trị) thông qua xây dựng cơ cấu nhân sự đa dạng, bình đẳng, bền vững.

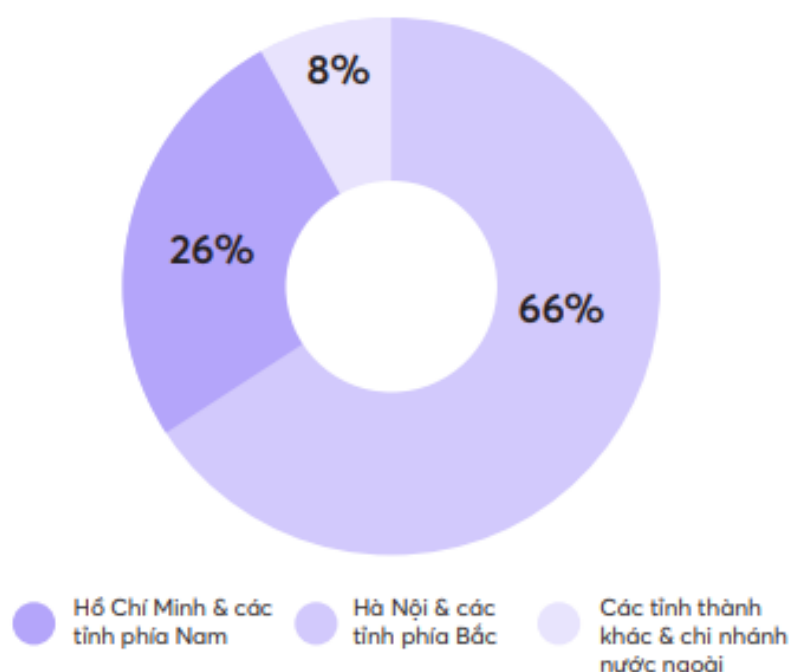
Từ năm 2023, MB đã cam kết thực hiện chiến lược ESG một cách bài bản, theo chuẩn đo lường quốc tế. Hiện hầu hết quy trình sản phẩm dịch vụ ngân hàng tuân thủ nguyên tắc xanh dựa trên các khía cạnh cơ bản gồm mục tiêu hoạt động, nguyên tắc hoạt động, nhân sự và cơ cấu tổ chức, quy trình hoạt động.

Đặc biệt, trong việc quản trị nhân sự, MB tạo môi trường đa dạng, bình đẳng hướng tới phát triển bền vững cho hơn 16.000 người lao động nhà băng.

Theo số liệu báo cáo thường niên năm 2023, tính đến 31/12/2023, MB

có 16.1234 nhân sự làm việc trên toàn hệ thống, tăng 1% so với năm 2022. Trong đó, số lượng nhân sự của riêng ngân hàng là 10.481 người, tăng 5% so với năm 2022.

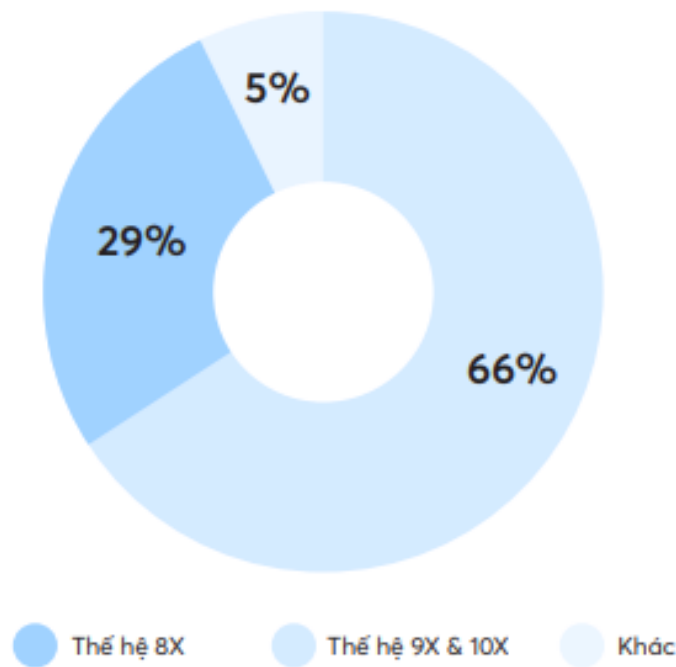
Cán bộ nhân viên MB đã có mặt trên mọi miền tổ quốc, tập trung chủ yếu tại Hà Nội và các tỉnh phía Bắc (khoảng 66%/tổng Nhân sự MB), tiếp sau là Hồ Chí Minh và các tỉnh phía Nam (khoảng 26%), 89% còn lại các tỉnh thành phố khác và chi nhánh nước ngoài.



Biểu đồ 3.1: Tỷ lệ phân bổ người lao động tại MB bank

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023 của MB bank)

Độ tuổi bình quân của cán bộ nhân viên MB, 32 tuổi là con số rất phù hợp cho sự phát triển của tổ chức, vừa đủ độ chín, sức trẻ và luôn tràn đầy năng lượng cùng tư duy sáng tạo. Lực lượng lao động nòng cốt tại MB là thế hệ 9x, 10x (chiếm 66%/tổng nhân sự) và 8x (chiếm 29%/tổng nhân sự).



Biểu đồ 3.2: Tỷ lệ độ tuổi bình quân của người lao động tại MB bank

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023 của MB bank)

Ở MB, ngoài dân tộc Kinh, nhân sự đến từ nhiều dân tộc khác nhau như Tày, Mường, Khmer... đây là các nhân sự am hiểu sâu sắc các địa bàn kinh doanh.

Ngoài chế độ đãi ngộ và phúc lợi, MB xây dựng môi trường làm việc bình đẳng với tất cả người lao động, không phân biệt giới tính, tuổi tác hay xuất thân đều được coi trọng và có cơ hội phát triển đồng đều. Theo Chủ tịch Hội đồng quản trị Lưu Trung Thái, ngân hàng trân trọng từng giá trị của người lao động trong ngôi nhà lớn MB.

3.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh

Ngân hàng TMCP Quân đội (MB, mã chứng khoán MBB) vừa công bố kết quả kinh doanh quý III/2023 và ba quý đầu năm. Theo đó, MB duy trì tốc độ tăng trưởng tích cực, quản lý hiệu quả chi phí hoạt động, đồng thời tiếp tục khẳng định vị thế dẫn đầu trong cuộc đua chuyên đổi số ngành ngân hàng.

9 tháng đầu năm 2023, MB thu hút thành công thêm gần 4 triệu khách

hàng mới, lũy kế chạm mốc 25 triệu khách hàng. Nhà băng đặt mục tiêu chinh phục 30 triệu khách hàng trước thềm kỷ niệm sinh nhật MB tròn 30 tuổi vào năm 2024.

“Với chúng tôi, định nghĩa về MB giờ không đơn thuần chỉ là một ngân hàng mà MB muốn trở thành doanh nghiệp số” là lời khẳng định của ông Lưu Trung Thái, Chủ tịch HĐQT MB tại diễn đàn do Forbes tổ chức mới đây. Quyết tâm đó của MB thể hiện rõ ở chiến lược đầu tư vào công nghệ và nền tảng của ngân hàng cũng như những sản phẩm số khác biệt MB mang ra thị trường.

MB duy trì phát triển hệ sinh thái số trên hai nền tảng App MBBank (khách hàng cá nhân) và BIZ MBBank (khách hàng doanh nghiệp). Tính đến hết tháng 9/2023, MB ghi nhận 1.5 tỷ giao dịch trên kênh số với giá trị giao dịch đạt 7 triệu tỷ đồng. Quy mô giao dịch trên nền tảng số duy trì ở mức cao 96%, tương đương các ngân hàng top đầu châu Á. Đồng thời, MB là ngân hàng góp mặt trong top đầu ứng dụng sở hữu hơn 10 triệu tài khoản đang hoạt động tại Việt Nam.

Cũng theo người đứng đầu MB, ngân hàng có khả năng bắt tay với hơn 200 đối tác qua mô hình mini-app, cung cấp trực tiếp dịch vụ cho 25 triệu khách hàng. Đây được đánh giá là mô hình hữu ích và thân thiện với cả người dùng lẫn các doanh nghiệp và đối tác công nghệ.

Vào đầu tháng 10/2023, MB vinh dự đạt giải "Doanh nghiệp xuất sắc châu Á" lần thứ tư liên tiếp và có bốn giải pháp đạt giải "Chuyển đổi số Việt Nam 2023" nhờ hàm lượng công nghệ cao, thân thiện người dùng, đáp ứng trải nghiệm khách hàng.

Luôn chú trọng hài hòa lợi ích của ngân hàng, khách hàng, cổ đông và nhà đầu tư, MB đã hoàn thành việc trả cổ tức bằng tiền mặt với tỷ lệ 5% và chia cổ tức bằng cổ phiếu với tỷ lệ 15% trong quý 3 năm 2023 theo đúng nghị quyết được cổ đông thông qua.

Ngoài ra, phương án tăng vốn điều lệ được thông qua tại Đại hội đồng cổ đông thường niên vẫn đang được MB tích cực triển khai. Cụ thể, tổng vốn điều lệ dự kiến tăng trong năm 2023 từ 45,340 tỷ đồng (ngày 31/12/2022) lên mức 52,141 tỷ đồng. Số vốn tăng thêm sẽ chủ yếu được sử dụng cho đầu tư tăng năng lực, bao gồm đầu tư hệ thống, giải pháp công nghệ, đầu tư trụ sở tại khu vực TP.Hồ Chí Minh và địa bàn trọng điểm..., đồng thời bổ sung vốn đầu tư kinh doanh.

Nhà băng ghi nhận mức tăng trưởng tín dụng tích cực với tổng dư nợ toàn tập đoàn đạt gần 577.000 tỷ đồng, tương đương mức tăng gần 14% so với năm 2022. Đây cũng là mức tăng trưởng cao hơn so với mức bình quân của toàn ngành ngân hàng. Bên cạnh đó, quy mô tiền gửi khách hàng của MB cũng tăng trưởng 8.1% so với năm trước, đạt 479.733 tỷ đồng.

Biên lãi ròng (NIM) riêng ngân hàng giảm nhẹ 0.08% so với năm 2022. Đại diện MB cho biết, điều này đến từ việc MB tập trung giảm lãi suất cho vay nhằm hỗ trợ doanh nghiệp trong bối cảnh kinh doanh khó khăn, phù hợp với chủ trương của Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước.

Trong bối cảnh kinh tế còn nhiều thách thức, ngay từ đầu năm, MB đã tập trung vào việc đảm bảo các chỉ số an toàn, tối ưu hiệu quả hoạt động cũng như quản trị chi phí. Ngoài việc nâng cao trải nghiệm sử dụng dịch vụ của khách hàng, quá trình số hóa đã và đang giúp MB giảm đáng kể chi phí vận hành, nâng cao hiệu quả hoạt động, quản lý rủi ro tốt hơn theo chuẩn quốc tế của ESG. Nhờ đó, tỷ lệ CIR (chi phí hoạt động/tổng thu nhập) toàn tập đoàn được cải thiện đáng kể, tối ưu thêm 2% so với cùng kỳ năm 2022; trong đó, CIR riêng ngân hàng giảm xuống còn 28,5%.

Ngân hàng Quân đội (mã cổ phiếu MBB) vừa cho biết lợi nhuận trước thuế hợp nhất sơ bộ cả năm 2023 đạt 26.200 tỷ đồng, tăng 15% so với năm 2022. Con số này cũng cao hơn mức lợi nhuận sơ bộ của Ngân hàng VietinBank và Ngân hàng Agribank.

Vừa qua, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Quân đội (Ngân hàng Quân đội, mã cổ phiếu MBB - sàn HoSE) đã tổ chức Hội nghị tổng kết hoạt động kinh doanh năm 2023 với nhiều kết quả ấn tượng.

Theo đó, ngân hàng này ước lợi nhuận trước thuế hợp nhất cả năm 2023 đạt 26.200 tỷ đồng, hoàn thành 100% kế hoạch cả năm và tăng 15% so với năm 2022. Tính riêng, ngân hàng mẹ ghi nhận lợi nhuận đạt 24.688 tỷ đồng, tăng 22% so với năm 2022.

Trong khi đó, lợi nhuận các MB con và MB liên kết của Ngân hàng Quân đội chỉ đạt 1.993 tỷ đồng, giảm 14% so với năm 2022 trong bối cảnh thị trường đối mặt nhiều thách thức kinh tế vĩ mô.

Xét riêng về ngân hàng mẹ, tổng mức tín dụng tính đến cuối năm 2023 đã đạt 615.400 tỷ đồng, tăng 28,8% so với đầu năm. Kết quả này cao hơn đáng kể so với mức trung bình của nền kinh tế (13,71%) và của toàn hệ thống ngân hàng.

Ở phía huy động vốn, Ngân hàng Quân đội ghi nhận mức tăng trưởng 29,5%, đạt 669.600 tỷ đồng. Trong đó, tỷ lệ tiền gửi không kỳ hạn CASA ở mức 34%, giảm khoảng 6% so với hồi cuối năm 2022.

Về chất lượng tài sản, tính đến ngày 31/12/2023, tổng tài sản hợp nhất của Ngân hàng Quân đội đạt 943.000 tỷ đồng, tăng 29% so với cuối năm 2022 và tỷ lệ nợ xấu chỉ ở mức 1,6%.

Như vậy, với mức lợi nhuận sơ bộ nêu trên, Ngân hàng Quân đội đã vượt hai ngân hàng trong nhóm ngân hàng thương mại nhà nước (Big 4) là Ngân hàng VietinBank (mã cổ phiếu CTG) với lợi nhuận ước đạt hơn 24.000 tỷ đồng và Ngân hàng Agribank với lợi nhuận ước đạt hơn 25.300 tỷ đồng.



Biểu đồ 3.1. Khối lượng giao dịch và xu hướng giá cổ phiếu MBB của Ngân hàng Quân đội từ đầu năm 2023 đến nay.

(Nguồn: TradingView)

Cũng tại Hội nghị, lãnh đạo Ngân hàng Quân đội cho biết, số lượng khách hàng của ngân hàng đã tăng mạnh 6,3 triệu người trong năm 2023, đạt 26,3 triệu khách hàng. Đồng thời, số lượt tải ứng dụng MBBank đạt 22,4 triệu lượt, tăng 6,2 triệu lượt so với năm 2022.

Hiện nhiều tổ chức tài chính dự báo hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Quân đội sẽ tăng tốc trong năm 2024 sau khi đã duy trì mức tăng trưởng tốt của các mảng cốt lõi trong giai đoạn khó khăn của năm 2023.

Vừa qua, hãng xếp hạng tín nhiệm Fitch Ratings đã nâng mức xếp hạng tín nhiệm nhà phát hành nợ dài hạn (IDR) của MB từ mức BB- lên BB với triển vọng IDR ổn định; nâng mức Xếp hạng hỗ trợ của Chính phủ (GSR) từ mức BB - lên BB; và xếp hạng Khả năng tồn tại (Viability Rating - VR) ở mức B+.

Trên thị trường chứng khoán, trong ngày 15/1/2024, cổ phiếu MBB có giá tham chiếu tại mức 21.350 đồng/cổ phiếu, tăng hơn 15% so với thời điểm đầu năm 2024.

Kết quả kinh doanh tốt mang lại lợi nhuận cao làm tiền đề cho sự phát triển những năm tiếp theo của Ngân hàng quân đội MB bank khiến người lao động yên tâm công tác hơn trong bối cảnh biến động của nhiều ngân hàng yếu kém hiện nay.

Bảng 3.1: Tình hình tài chính từ năm 2021 – 2023 của ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank)

Chỉ tiêu tài chính	Đơn vị tính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	% tăng/ giảm
1. Quy mô vốn					
Vốn chủ sở hữu	tỷ đồng	62.486	79.613	96.711	21,5
Trong đó: Vốn điều lệ	tỷ đồng	37.783	45.340	52.141	15,0
Tổng tài sản	tỷ đồng	607.140	728.532	944.954	29,7
Tỷ lệ an toàn Vốn CAR**	%	11,28	11,53	10,75	(0,78)
2. Kết quả hoạt động kinh doanh					
Tiền gửi của TCKT và cá nhân	tỷ đồng	384.692	443.606	567.533	27,9
Tổng dư nợ cho vay	tỷ đồng	363.555	460.574	611.049	32,7
Tổng thu nhập hoạt động (Doanh thu)	tỷ đồng	36.934	45.593	47.306	3,8
Lợi nhuận từ HĐKD trước chi phí dự phòng rủi ro	tỷ đồng	24.557	30.777	32.393	5,3
Thuế và các khoản phải nộp	tỷ đồng	5.144	6.788	7.722	13,8
Lợi nhuận trước thuế	tỷ đồng	16.527	22.729	26.306	15,7
Lợi nhuận sau thuế	tỷ đồng	13.221	18.155	21.054	16,0
ROE (LNST/VCSH bình quân)	%	23,49	25,55	23,88	(1,67)
Hệ số LNST/Tổng thu nhập hoạt động	%	35,80	39,82	44,51	4,69
ROA (LNST/Tổng tài sản bình quân)	%	2,40	2,72	2,52	(0,20)
Hệ số LN từ HĐKD trước chi phí dự phòng rủi ro/Tổng thu nhập hoạt động	%	66,49	67,50	68,48	0,97
Chi phí dự phòng rủi ro	tỷ đồng	8.030	8.048	6.087	(24,4)
Tỷ lệ nợ xấu ²	%	0,90	1,09	1,60	0,51
EPS	Đồng/cổ phiếu	3.133	3.085	3.966	2,9
3. Khả năng thanh khoản*					
Tỷ lệ dự trữ thanh khoản (>=10%)	%	15,42	14,10	16,67	2,57
Tỷ lệ chi trả 30D VND (>=50%)	%	117,91	75,63	87,35	11,72
Tỷ lệ chi trả 30D ngoại tệ (>=10%)	%	166,42	(745,99)	104,31	850,30
4. Kết quả dự án tín dụng xanh					
Tổng số vốn cho vay dự án	tỷ đồng	41.436	44.148	64.960	47,14
Tỷ trọng vốn cho vay dự án xanh/Tổng vốn cho vay	%	10,92	9,26	10,55	1,29

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2023 của MB bank)

Năm 2023 là một năm đầy thách thức đối với ngành Tài chính - ngân hàng Việt Nam với những tác động ảnh hưởng từ tỷ giá biến động tăng mạnh

cùng với điều hành lãi suất FED luôn duy trì mức cao trong suốt năm 2023. Trước những khó khăn chung của hệ thống ngân hàng, MB vẫn hoàn thành 100% kế hoạch Đại hội đồng Cổ đông.

Doanh thu Tập đoàn vẫn duy trì tăng trưởng trong bối cảnh nền kinh tế gặp nhiều khó khăn trong năm 2023.

Lợi nhuận trước thuế hợp nhất của MB năm 2023 thuộc Top các Ngân hàng thương mại, tăng 15,7% nhờ đẩy mạnh tăng trưởng hoạt động cho vay và quản trị hiệu quả chi phí.

Tổng tài sản MB tăng 29,7% so với năm 2022, đứng Top 5 toàn ngành có tổng tài sản lớn nhất, chỉ sau 4 ngân hàng quốc doanh.

Thực hiện trong năm 2023 theo phương án Đại hội đồng cổ đông phê duyệt, MB đã chia cổ tức bằng cổ phiếu với tỷ lệ 15%, vốn điều lệ tăng thêm 6.801 tỷ đồng.

3.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI MB bank

3.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank

Tại MB, nét đặc trưng đó có thể gọi tên bằng mấy điểm.

Thứ nhất, MB trao cơ hội và trao cho người lao động sự hỗ trợ cần thiết cùng khoảng thời gian đủ để trải nghiệm và chứng minh năng lực bản thân.

Ở MB, cơ chế, chính sách, quy trình công việc, hệ thống sản phẩm, chỉ tiêu kinh doanh... đều được trao đổi rõ ràng và có thang bậc đánh giá cụ thể. Trong công việc, những thách thức cấp dưới phải đối mặt được coi là trách nhiệm của lãnh đạo cấp trên phải hỗ trợ để vượt qua và lãnh đạo đơn vị chỉ được đánh giá đạt yêu cầu nếu các nhân viên dưới quyền hoàn thành tốt công việc.

Thứ hai, tại MB, thành tích công việc đi kèm với thu nhập tương xứng, theo đó, nhân sự hoàn thành chỉ tiêu càng cao thì thu nhập sẽ càng cao. Bên

cạnh lợi ích từ lương, thưởng, các nhân sự làm việc tốt sẽ được ghi nhận, động viên, tạo nên cảm xúc hạnh phúc khi vượt qua chính mình. Thứ ba, MB xây dựng và duy trì văn hóa là tổ chức học tập. Hệ thống đào tạo được thiết kế thành nhiều chương trình, phục vụ nhiều nhu cầu bồi dưỡng kiến thức và thúc đẩy tất cả cán bộ công nhân viên đều phải có ý thức học tập, nâng cao trình độ. Cùng với đó, MB khuyến khích sự sáng tạo của tất cả các nhân sự để làm sao công việc xử lý nhanh hơn, hiệu quả hơn, chuẩn mực hơn.

Với chiến lược nhân sự bền vững, hướng đến xây dựng môi trường làm việc vui vẻ, hạnh phúc, MB được vinh danh Top 3 Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam ngành Ngân hàng, Khối Doanh nghiệp lớn và Top 50 thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn với sinh viên Việt Nam 2023. Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam là bảng xếp hạng môi trường làm việc uy tín do Anphabe tổ chức thường niên, với sự bảo trợ của Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI). Mô hình và phương pháp đánh giá được kiểm chứng bởi công ty nghiên cứu thị trường Intage Việt Nam đảm bảo tính công bằng và khách quan của kết quả. Bảng xếp hạng dựa trên kết quả chuỗi Khảo sát Nơi Làm Việc Tốt Nhất Việt Nam được thực hiện hoàn toàn độc lập, ghi nhận ý kiến đánh giá khách quan của 63.878 người đi làm có kinh nghiệm đến từ 18 nhóm ngành nghề và 9.638 sinh viên đến từ 113 trường đại học trên toàn quốc.

Với tầm nhìn trở thành doanh nghiệp số, tập đoàn tài chính dẫn đầu, MB tiên phong thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững, không ngừng củng cố bản sắc của một tổ chức đề cao mục đích, học hỏi, đổi mới, có trách nhiệm xã hội cao. Trước đó, MB cũng đã được vinh danh là Nơi làm việc tốt nhất châu Á, kết quả khảo sát năm 2023 cho thấy tính đồng bộ, hiệu quả và bền vững trong hoạt động quản trị điều hành, phát triển nguồn nhân lực cũng như xây dựng môi trường làm việc vui vẻ, hạnh phúc, nhân văn tại MB.

Bên cạnh đó, MB không ngừng nỗ lực đổi mới và cập nhật thường xuyên để hoàn thiện toàn diện hệ thống lương, thưởng và phúc lợi cho cán bộ nhân

viên. Chính sách của MB đa dạng về hình thức, được cá nhân hóa theo nhu cầu, hướng tới dài hạn nhằm khuyến khích gắn kết, nâng cao tinh thần, hiệu suất làm việc: chương trình đãi ngộ, tri ân cán bộ nhân viên có thâm niên gắn bó lâu năm; chính sách thưởng thành tích tích lũy; hỗ trợ kinh phí thể thao, trông trẻ; bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ... MB tiên phong triển khai hình thức đãi ngộ hưu trí bổ sung tự nguyện An Thịnh cho cán bộ nhân viên giúp gia tăng thu nhập, đảm bảo cuộc sống an nhàn, sung túc trong giai đoạn hưu trí. Các chính sách của MB không chỉ tập trung vào cán bộ nhân viên mà còn dành sự quan tâm thường xuyên tới gia đình thông qua chương trình thăm hỏi, tặng quà, hỗ trợ bảo hiểm sức khỏe... tạo cho người lao động một môi trường thoải mái và tinh thần yên tâm cống hiến cho tổ chức.

Chia sẻ về chiến lược phát triển nhân tài gắn với tầm nhìn giai đoạn 2022-2026 của ngân hàng, bà Đặng Minh Huyền – Giám đốc Nhân sự MB khẳng định xây dựng nguồn nhân lực chuyển đổi số cho tương lai là trọng tâm của MB trong hành trình trở thành doanh nghiệp số dẫn đầu trong khu vực.

“Văn hóa làm việc tại MB kích thích MBers học hỏi nhanh, kết hợp sâu sắc giữa công nghệ với chuyên môn tài chính ngân hàng; liên tục đổi mới và sẵn sàng thử nghiệm các ý tưởng và giải pháp tạo ra các giá trị mới cho khách hàng. Mỗi thành viên trong MB Group đang cùng nhau tạo dựng môi trường làm việc hạnh phúc, tin cậy cao và hợp tác chân thành giữa các thành viên”, bà Đặng Minh Huyền cho hay.

MB đồng thời ưu tiên nhân sự trẻ, có thành tích xuất sắc trong các chương trình thi đua, chương trình trọng điểm của hệ thống hoặc có sáng kiến nổi trội trong và ngoài MB. Hoạt động phát triển nhân tài được thiết kế lấy nhân sự là trung tâm, chú trọng gia tăng trải nghiệm thực tế nhằm phát triển năng lực, tạo nguồn nhân sự linh hoạt, sẵn sàng bổ sung cho các vị trí chủ chốt tại MB Group theo nhu cầu thực tế.

Kết quả này chính là sự ghi nhận của cộng đồng sinh viên Việt Nam đối

với những hoạt động mà MB đã và đang nỗ lực thực hiện hướng đến mục tiêu đồng hành và phát triển các tài năng trẻ. Trong hai năm qua, MB đã đồng hành cùng hơn 100 sự kiện lớn nhỏ dành cho sinh viên. Bên cạnh các hoạt động tài trợ cho giáo dục, MB còn chú trọng đầu tư, thiết kế các chương trình dành riêng cho các bạn sinh viên ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường. Đáng chú ý phải kể đến các chương trình như: Talkshow series mang tên "MB Let's Talk Talent" cùng những chủ đề chuyên môn "cực nóng" là nơi sinh viên được trực tiếp trao đổi và tương tác với các chuyên gia của MB; "MB Company Tour" - chương trình tạo cơ hội cho các bạn sinh viên để tiếp xúc và hiểu rõ hơn về môi trường ngân hàng, đặc biệt là ngân hàng số; "MB Chasing" - chương trình trải nghiệm nghề nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng bán lẻ tiên phong có mặt tại Việt Nam, được MB thiết kế dành cho sinh viên có thể tham gia ngay từ năm nhất; còn với "MB Career Tour", "MB Young Talent" - đây là các chương trình tuyển chọn các tài năng xuất sắc, giúp mở ra cơ hội để ứng viên chưa có kinh nghiệm có thể gia nhập MB.

Có thể nói Giải thưởng "Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam" và "Thương hiệu tuyển dụng hấp dẫn với sinh viên" một lần nữa ghi nhận những nỗ lực của MB, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo trong việc cam kết hỗ trợ và tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên có cơ hội học tập, phát triển sự nghiệp trong môi trường làm việc vui vẻ, hạnh phúc và nhân văn.

3.2.2. Thực trạng lựa chọn các biện pháp tạo động lực cho người lao động

a. Thực trạng tạo động lực bằng biện pháp tài chính

MBBank là một ngân hàng có tiếng trong những Ngân hàng TMCP tại Việt Nam. Với lộ trình đào tạo nhân viên bài bản, MB là một môi trường tốt để các ứng viên chưa có nhiều kinh nghiệm được học hỏi và trau dồi thêm kiến thức, nghiệp vụ. Đồng thời, chế độ lương thưởng thử việc tại MB cũng đặc biệt tốt.

Lương ngân hàng MB bank vị trí nhân viên tín dụng

Mức lương MB bank chi trả cho vị trí nhân viên tín dụng cũng không hơn kém bao nhiêu so với các ngân hàng thông thường. Bởi vị trí này mức lương cơ bản sẽ không đáng để nhắc tới mà chủ yếu là lương thưởng nhiều ít đến từ hiệu quả làm việc.

Dù vậy khi so với các ngân hàng khác thì nhân viên tín dụng của ngân hàng MB Bank vẫn có mức cao hơn, ít nhất 10 triệu đồng/tháng. Nếu làm việc hiệu quả nhân viên tín dụng tại ngân hàng có thể nhận mức lương lên đến 20 – 30 triệu đồng.

Nếu có đủ kinh nghiệm làm việc cùng năng lực thì nhân viên sẽ được cất nhắc lên vị trí cao hơn đồng thời chế độ lương thưởng MB bank ở các mức này cũng cao hơn. Ngoài ra ngân hàng MB Bank còn có các hoạt động thưởng thành tích, thưởng vượt chỉ tiêu vô cùng hậu hĩnh.

Lương ngân hàng MB bank vị trí Giao dịch viên

Ngân hàng MB Bank là ngân hàng thuộc top 3 những ngân hàng có chế độ lương thưởng hấp dẫn của nước ta. Vậy nên mức lương trung bình của ngân hàng luôn ở mức cao, từ đó các vị trí nhân viên các bộ phận cũng sẽ không hề kém.

Lương nhân viên MB bank vị trí Giao dịch viên cũng có mức lương ổn định khá cao so với các ngân hàng khác. Mức lương tham khảo có thể dao động từ 8 – 16 triệu đồng, mức lương này có sự chênh lệch dựa trên hiệu quả công việc, số năm kinh nghiệm, hoạt động kinh doanh của ngân hàng.

Cũng tương tự như các vị trí của bộ phận kinh doanh, Giao dịch viên ngoài hoạt động tiếp xúc khách hàng hỗ trợ hoạt động giao dịch còn tư vấn bán chéo sản phẩm. Việc hỗ trợ này có thể giúp tăng thêm doanh thu cho ngân hàng vậy nên lương của Giao dịch viên cũng tăng theo.

Lương MB Bank Chuyên viên tập sự khách hàng cá nhân

Vị trí Chuyên viên tập sự khách hàng cá nhân tại ngân hàng MB Bank có

mức lương tuyển dụng từ 5 – 15 triệu đồng. Với vị trí chuyên viên tập sự sẽ không yêu cầu kinh nghiệm chỉ cần có đủ bằng cấp, kiến thức chuyên môn và kỹ năng giao tiếp, kỹ năng tin học...

Có thể thấy rằng mức lương của chuyên viên tập sự khách hàng cá nhân có sự chênh lệch khá cao. Nguyên nhân là do vị trí này có các mức lương cơ bản theo kinh nghiệm làm việc cộng với mức thưởng, phụ cấp, hoa hồng mà nhân viên đạt được.

Lương ngân hàng MB Bank vị trí Chuyên viên UB

Chuyên viên UB sẽ phụ trách chăm sóc tư vấn hướng dẫn về các dịch vụ sản phẩm kinh doanh của MB đến khách hàng cá nhân và khách hàng ưu tiên. Vị trí này đòi hỏi nhân viên có kinh nghiệm về tài chính, ngân hàng, hiểu biết về các chính sách sản phẩm dịch vụ mà ngân hàng dành cho khách VIP.

Vì tiếp xúc với phân khúc khách hàng quan trọng nên vị trí này thường có yêu cầu tuyển dụng khá cao về ngoại hình lẫn kinh nghiệm. Do đó chế độ lương thưởng mb bank cho vị trí này được xem là khá hấp dẫn so với các vị trí khác.

Mức lương thu nhập của vị trí này có thể dao động từ 8 – 30 triệu đồng và phụ thuộc vào năm kinh nghiệm và hiệu quả công việc của nhân viên.

Chuyên viên khách hàng cá nhân tại ngân hàng Quân đội MB Bank có mức lương chính thức dao động từ 12 – 30 triệu đồng. Vị trí chuyên viên này sẽ yêu cầu ứng viên có từ 1 năm kinh nghiệm, tốt nghiệp đại học các ngành tài chính liên quan.

Mức lương của vị trí này bao gồm lương cơ bản cộng với các khoản phụ cấp, thưởng chi tiêu. Vậy nên lương thực nhận của chuyên viên khách hàng sẽ phụ thuộc vào hiệu quả làm việc của nhân viên bởi mức lương cơ bản chỉ ở mức cố định.

Để ứng tuyển và làm tốt công việc ở vị trí này, tối ưu thu nhập thì ứng viên cần có kỹ năng giao tiếp tốt, kinh nghiệm, chuyên môn và hiểu biết về các dịch vụ của ngân hàng.

Chế độ lương thử việc ở MB bank

Chế độ Hợp đồng

Thử việc 2 Tháng

Sau đó Ký hợp đồng 1 năm lần 1

Ký Hợp đồng 1 năm lần 2

Cuối cùng là, Hợp đồng Không Xác định Thời hạn

Chế độ Thăng tiến

Lộ trình thăng tiến tại MB được những người có kinh nghiệm đánh giá là rõ ràng và hấp dẫn. Cụ thể, nhân viên có thể “Được xem xét lên cán bộ quản lý nếu 02 kỳ gần nhất có kết quả thực hiện công việc xếp loại TỐT trở lên. Hơn nữa, từ chuyên viên cũng có thể xét lên làm trưởng phòng/phó phòng hoặc Giám đốc phòng giao dịch.

Thời gian làm việc

Sáng: 08h00 – 12h00

Chiều: 13h30 – 17h30

Làm từ thứ 2 – thứ 6/sáng thứ 7

Chế độ lương thưởng thử việc tại MB

Lương 2 tháng thử việc: 6.375.000 VNĐ.

Hợp đồng lao động 1 năm: 20.000.000 (Nếu Doanh số Cho vay tăng NET là 3 tỷ/ tháng; HDV không kỳ hạn 300 triệu/tháng; Bảo hiểm 50 triệu/tháng); full 30.000.000 nếu vượt Chi tiêu.

Lương đóng Bảo hiểm khoảng 4.530.000 VND.

Kết quả khảo sát 500 cán bộ nhân viên tại MB về công tác tạo động lực thông qua tiền lương

Bảng 3.2. Đánh giá của người lao động làm việc tại MB về tạo động lực qua tiền lương

Mức độ Câu hỏi	Đơn vị	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	tính					
Lương phù hợp khả năng và đóng góp của Anh/Chị	Người	22	43	64	228	143
	%	4,4	8,6	12,8	45,6	28,6
Thu nhập đảm bảo đời sống của Anh/Chị	Người	0	0	35	252	213
	%	0	0	7	50,3	42,6
Thu nhập công bằng, cạnh tranh	Người	8	31	28	235	198
	%	1,6	6,2	5,6	47	39,6
Thu nhập khuyến khích Anh/Chị nỗ lực làm việc	Người	5	17	21	281	176
	%	1	3,4	4,2	56,2	35,2

(Nguồn: Kết quả điều tra tại Ngân hàng MB)

Kết quả khảo sát người lao động của MB cho thấy công tác tạo động lực qua tiền lương được người lao động đánh giá cao. MB tạo điều kiện cho người lao động được hưởng lương phù hợp với đóng góp, khả năng. Thu nhập cạnh tranh, công bằng nên đảm bảo đời sống của người lao động. Hơn nữa, thu nhập cao nên khuyến khích họ nỗ lực làm việc hơn. Tuy nhiên để đạt được thu nhập cao, người lao động cũng phải chịu những áp lực liên quan tới công việc.

Chế độ thưởng tại MB bank

MB vận hành với bộ máy tương đối hoàn hảo. Là một trong những ngân

hàng có quy trình xử lý tín dụng tốt nhất hiện nay. Cơ hội nghề nghiệp rộng mở, chế độ lương thưởng thử việc tốt chào đón ứng viên, kể cả những ứng viên chưa có nhiều kinh nghiệm. Đây chính là cơ hội tốt cho các ứng viên được thử sức tại môi trường làm việc như MBBank.

Ngoài tiền lương, tiền thưởng cũng được MB chú trọng để tạo động lực làm việc cho người lao động. Để họ có thêm thu nhập, được ghi nhận trong công việc, biết được những đóng góp, nỗ lực của mình, MB đã xây dựng hệ thống trả thưởng hợp lý, thống nhất trên toàn hệ thống. Theo đó, căn cứ khen thưởng, mức thưởng, hình thức, nội dung, hình thức thi đua và tiêu chuẩn các danh hiệu thi đua, khen thưởng cho các cá nhân, tập thể, MB trao thưởng cho người lao động xứng đáng, có thành tích xuất sắc. Ngoài ra, những người lao động có thành tích đặc biệt trong thực hiện nhiệm vụ cũng được khen thưởng xứng đáng. Tại MB có đội ngũ cán bộ được phân công đảm nhận thi đua – khen thưởng và kịp thời xây dựng, triển khai các phòng thi đua dài hạn, từng năm và ngắn hạn theo chuyên đề.

Có thể thấy hệ thống khen thưởng của MB được quy định rõ ràng, cụ thể và xứng đáng với những cá nhân có thành tích xuất sắc. Đây là cách MB duy trì hàng nhiều năm nay nhằm mang lại cảm giác xứng đáng của những người lao động đã nỗ lực, hết lòng vì công việc.

Tùy từng đóng góp mà MB đưa ra những mức thưởng xứng đáng như danh hiệu thi đua, tuyên dương, khen thưởng bằng vật chất cho tập thể tối đa 50.000.000 đồng đối với tập thể và 10.000.000 đồng đối với cá nhân. Tuy nhiên, để được thưởng, người lao động phải đáp ứng một số điều kiện như không chịu bất kỳ hình thức kỉ luật nào hay làm việc 01 năm trở lên tại ngân hàng.

Theo đó, những cá nhân cố gắng, nỗ lực đều được MB ghi nhận và trao thưởng để khuyến khích, động viên các cá nhân này tiếp tục cố gắng, nỗ lực hơn nữa. Ngoài hình thức thưởng cuối năm, MB còn áp dụng thưởng đột xuất

cho những cá nhân có những đóng góp xuất sắc. Hình thức này kịp thời động viên, khuyến khích và giúp người lao động cảm thấy được an ủi, ghi nhận. Khi áp dụng hình thức thưởng này, hàng tháng, thu nhập của người lao động trong MB được nâng lên đáng kể. Thưởng thành tích năm đầu tiên (Dự kiến) là 08 tháng lương nếu xếp loại Tốt hoặc Xuất sắc. Đây là mức thưởng rất cao. Tuy nhiên để có mức thưởng này, người lao động phải thực sự nỗ lực, cố gắng, cống hiến vì ngân hàng.

Khảo sát 500 người lao động của MB về công tác tạo động lực qua tiền thưởng như sau:

Bảng 3.3. Đánh giá của người lao động tại Ngân hàng MB về tạo động lực qua tiền thưởng

Mức độ Câu hỏi	Đơn vị tính	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Tiền thưởng hấp dẫn Anh/Chị cố gắng	Người	0	0	0	268	232
	%	0	0	0	53,6	46,4
Hình thức thưởng đa dạng	Người	14	23	45	262	156
	%	2,8	4,6	9	52,4	31,2
Chính sách thưởng rõ ràng, công khai, tạo động lực cho Anh/Chị phấn đấu	Người	11	35	62	277	115
	%	2,2	7	12,4	55,4	23
Tiền thưởng gắn liền với đóng góp thực tế của Anh/Chị	Người	25	47	78	248	102
	%	5	9,4	15,6	49,6	20,4

(Nguồn: Kết quả điều tra tại Ngân hàng MB)

Kết quả khảo sát cho thấy, công tác tạo động lực bằng tiền thưởng của MB được đánh giá cao. Mức tiền thưởng hấp dẫn, cạnh tranh, cao. Hình thức thưởng đa dạng, gồm cả thưởng cuối năm và thưởng đột xuất nên kịp thời khuyến khích người lao động nỗ lực. Chính sách thưởng được công khai, rõ ràng cho toàn thể người lao động đều biết và tiền thưởng gắn liền với đóng góp thực tế của người lao động nên cá nhân nào muốn có thêm thu nhập, muốn có thêm nhiều thưởng phải cố gắng, nỗ lực nhiều hơn.

b. Thực trạng tạo động lực bằng biện pháp phi tài chính

Công tác tạo động lực thông qua phúc lợi

Để tạo điều kiện cho người lao động yên tâm làm việc và có sức khỏe ổn định, MB đóng các chế độ bảo hiểm cho người lao động theo đúng quy định của Nhà nước như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm tự nguyện. Ngoài ra, MB còn có chế độ khám sức khỏe định kỳ và tham gia các loại bảo hiểm sức khỏe khác, bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm nhân thọ. Lãnh đạo của MB cũng thường xuyên tặng quà, động viên cho người lao động vào dịp lễ, tết. Như vậy, MB rất quan tâm đến đời sống sức khỏe của người lao động. Việc khám sức khỏe định kỳ sẽ giúp MB đánh giá được tình hình sức khỏe của các người lao động, kịp thời biết được tình hình sức khỏe để có những phương án xử lý, thay thế bằng người lao động có đủ sức khỏe, không ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Nhờ được các loại bảo hiểm đảm bảo sức khỏe, người lao động cũng yên tâm làm việc, cống hiến và gắn bó lâu dài.

Ngoài ra, vào các ngày lễ, tết, để động viên tinh thần cho người lao động, MB cũng có thưởng bằng tiền cho người lao động theo đúng quy định của Nhà nước. Lao động nữ còn được tặng hoa, quà vào các ngày 8/3 hay 20/10.

Như vậy, MB rất quan tâm đến đời sống tinh thần của người lao động. Hàng năm, MB đều tổ chức cho người lao động chương trình du lịch, nghỉ mát để gắn kết và tái tạo sức lao động hay tổ chức các hoạt động văn hóa

nghệ thuật, thể thể thao trong nội bộ đơn vị hay hưởng ứng các ngày hội thể theo do ngành hoặc địa phương.

Đây là cơ hội tốt để người lao động nghỉ ngơi, rèn luyện sức khỏe, gắn bó hơn với nhau, cùng nhau chia sẻ những khó khăn, kinh nghiệm trong cuộc sống. MB cũng ưu tiên chính sách phát hành cổ phiếu ưu đãi với tỷ lệ lớn cho nhóm nhân sự gắn kết lâu năm. MB cũng thường xuyên khuyến khích người lao động tự tập luyện thể dục thể thao để phát triển thể lực, duy trì sức khỏe thể chất.

Nhờ đó, người lao động giảm được các áp lực, tăng khả năng tập trung trong công việc, tăng tình đoàn kết giữa các cá nhân, tổ chức, nâng cao tính tập thể, tạo môi trường lao động, làm việc lành mạnh, phát huy được tối đa nguồn lực lao động. Bên cạnh đó, MB cũng tạo điều kiện cho người lao động đi tham quan, nghỉ mát, giao lưu tọa đàm nhân ngày quốc tế phụ nữ, ngày thương binh liệt sĩ, ngày quân đội nhân dân, ngày nhà giáo việt nam,...

Đây là các hoạt động thể hiện tinh thần gắn bó, tương thân tương ái, đồng viên, giúp đỡ nhau hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Không chỉ quan tâm đến người lao động, MB còn quy định chính sách quan tâm tới gia đình và người thân của MBER như: Hỗ trợ cho gia đình khó khăn, khen thưởng cho các bé học giỏi, quà tết thiếu nhi, quà cho bố mẹ trong dịp Lễ tết, chế độ bảo hiểm sức khỏe cho người thân... Nhờ đó, 100% người lao động được thỏa ước tập thể.

MB đưa ra gói phúc lợi toàn diện:

12 ngày: nghỉ phép/năm.

8.000.000 VNĐ: Đãi ngộ du lịch cá nhân

Phụ cấp thâm niên dành cho cán bộ nhân viên gắn bó từ 3 năm trở lên

Quà tặng tết Nguyên đán dành cho cán bộ nhân viên và gia đình...

Bảo hiểm sức khỏe MIC: Gói bảo hiểm sức khỏe dành riêng cho cán bộ nhân viên và người thân (Ngoài Bảo hiểm xã hội và Bảo hiểm y tế).

Chương trình đào tạo chuẩn quốc tế, 100% nhân sự tiếp nhận tại MB đều được tham gia chương trình đào tạo tân tuyển theo chuẩn quốc tế với phương châm lấy Học viên làm trung tâm và phương pháp Tell - Show - Do.

Cơ hội thăng tiến rộng mở cùng đội ngũ cán bộ quản lý có độ tuổi trung bình trẻ nhất trong hệ thống Ngân Hàng

* Tỷ lệ cán bộ quản lý được bổ nhiệm từ nguồn nội bộ: 90%

* Giám đốc chi nhánh trẻ tuổi nhất được bổ nhiệm: 29 tuổi

* Cán bộ quản lý trẻ tuổi nhất được bổ nhiệm: 27 tuổi

Cán bộ nhân viên thoải mái tận hưởng ngày sinh nhật bên gia đình cùng gói *Combo Sinh nhật vui vẻ*:

Nghỉ 01 ngày phép hưởng nguyên lương nhân dịp sinh nhật

Quà chúc mừng sinh nhật từ MB

Cán bộ nhân viên và gia đình thỏa sức thể hiện tài năng qua các sự kiện hấp dẫn

Sự kiện chuyên môn: thi đua bán hàng, Cuộc thi Master Sales, Rung chuông vàng...

Sự kiện gắn kết: Về nguồn, MB Got talent, Giải bóng đá Nam - Nữ, Family day, Giải chạy MB Family Fun Run...

Như vậy, chế độ phúc lợi của MB dành cho người lao động khá đầy đủ, đa dạng. Ngoài những khuyến khích về mặt vật chất, MB còn quan tâm, chú trọng những khuyến khích về mặt tinh thần để người lao động cảm thấy an toàn, yên tâm công tác.

Khảo sát 500 người lao động của MB về công tác tạo động lực qua tiền thưởng như sau:

Bảng 3.4. Đánh giá của người lao động tại MB về công tác tạo động lực bằng phúc lợi

Mức độ Câu hỏi	Đơn vị tính	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Tạo điều kiện cho Anh/Chị đóng các loại bảo hiểm	Người	21	34	54	259	132
	%	4,2	6,8	10,8	51,8	26,4
Tạo điều kiện cho người thân của cán bộ nhân viên tham gia các loại hình bảo hiểm tự nguyện	Người	43	67	121	211	58
	%	8,6	13,4	24,2	42,2	11,6
Chế độ phúc lợi được áp dụng cho toàn thể người lao động	Người	56	156	154	29	105
	%	11,2	31,2	30,8	5,8	21

(Nguồn: Kết quả điều tra tại Ngân hàng MB)

Kết quả khảo sát về công tác tạo động lực bằng chế độ phúc lợi cho thấy, đa số cán bộ, công nhân viên của Ngân hàng MB đều đồng ý rằng công tác tạo động lực qua chế độ phúc lợi của ngân hàng hiện khá tốt. Ngân hàng tạo điều kiện đóng bảo hiểm xã hội theo quy định của Nhà nước và của MB cho toàn thể người lao động sau khi ký hợp đồng lao động chính thức. MB cũng tạo điều kiện cho người lao động được tham gia các loại bảo hiểm tự nguyện để họ có nhiều cơ hội chăm sóc sức khỏe hơn, cũng như cung cấp nhiều hình thức phúc lợi tự nguyện. Tuy nhiên, việc áp dụng các chế độ phúc lợi của MB

chưa được đầy đủ, công bằng cho toàn thể người lao động, bởi vì những người lao động có thâm niên làm việc lâu hơn, có kết quả làm việc tốt hơn sẽ được hưởng các chế độ phúc lợi tốt hơn.

Công tác tạo động lực thông qua môi trường làm việc

MB rất chú trọng đến xây dựng môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp để người lao động cảm thấy thoải mái, năng động. Các biện pháp mà MB đã thực hiện để tạo động lực cho người lao động như trang bị đầy đủ trang thiết bị làm việc (bàn ghế làm việc, phòng làm việc, điện thoại, máy tính, máy in),... Mỗi người lao động được trang bị một bàn làm việc và 01 máy tính cá nhân. Đối với các Lãnh đạo, mỗi lãnh đạo được bố trí một máy tính xách tay. Giám đốc, Phó giám đốc và các trưởng phòng được bố trí 01 máy tính xách tay. Đối với các cán bộ, nhân viên làm việc tại cơ quan hay tại các cơ sở ngoài cơ quan, ngân hàng đều trang bị đồng phục và những trang thiết bị cần thiết cho công việc.

Các phòng trong MB đều được trang bị điều hòa, camera để phục vụ cho công việc và các loại văn phòng phẩm cần thiết. Lãnh đạo của MB cũng chú trọng đến việc thực hiện an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ qua các hình thức như ký hợp đồng thuê công ty làm dịch vụ vệ sinh môi trường, thường xuyên sắp xếp bố trí các chậu cảnh cải thiện thêm cây xanh tại văn phòng làm việc, phòng giao dịch, cải tạo hệ thống nước, nhà vệ sinh, sơn tường, phun thuốc diệt côn trùng, cải tạo nhà để xe,...

Có thể thấy rằng MB rất quan tâm đến trang thiết bị cho người lao động. Điều này hoàn toàn dễ hiểu bởi môi trường ngân hàng là một môi trường năng động, chuyên nghiệp nên MB trang bị đầy đủ trang thiết bị nhất có thể để người lao động hoàn thành công việc.

MB cũng khuyến khích các cán bộ, công nhân viên đoàn kết, phối hợp với nhau hoàn thành công việc. Kết quả cho thấy các cán bộ, công nhân viên luôn sẵn lòng hỗ trợ, giúp đỡ nhau, đặc biệt là trong quá trình làm việc. Nhờ

đó, các cán bộ nhân viên học hỏi kinh nghiệm lẫn nhau. Đa số lãnh đạo luôn sẵn lòng giải đáp thắc mắc, hỗ trợ cấp dưới trong trường hợp gặp khó khăn khi làm việc. Nhờ vậy, công việc luôn được thực hành hiệu quả, hoàn thành nhiệm vụ mà cấp trên khen.

Kết quả khảo sát 500 CBNV về tạo động lực cho người lao động thông qua môi trường làm việc của Ngân hàng MB như sau:

Bảng 3.5. Đánh giá của người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Quân đội MB về môi trường làm việc

Mức độ Câu hỏi	Đơn vị	Hoàn	Không	Bình	Đồng	Hoàn
	tính	toàn	đồng ý	thường	ý	toàn
		không				đồng
		đồng ý				ý
Tạo điều kiện phát huy năng lực làm việc của Anh/Chị	Người	3	14	43	184	256
	%	0,6	2,8	8,6	36,8	51,2
Có đầy đủ trang thiết bị làm việc	Người	0	0	154	260	86
	%	0	0	30,8	52	17,2
Môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh	Người	43	58	64	190	145
	%	8,6	11,6	12,8	38	29
Môi trường khuyến khích Anh/Chị phát huy sáng kiến cải tiến cách thức hoàn thành công việc linh hoạt	Người	32	94	156	173	45
	%	6,4	18,8	31,2	34,6	9
Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau	Người	45	113	178	108	56

Câu hỏi \ Mức độ	Đơn vị tính	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Đồng nghiệp tôn trọng	%	9	22,6	35,6	21,6	11,2
Lãnh đạo đối xử công bằng với Anh/Chị	Người	33	67	245	108	47
Lãnh đạo lắng nghe ý kiến của Anh/Chị	%	6,6	13,4	49	21,6	9,4

(Nguồn: Kết quả điều tra tại Ngân hàng MB)

Kết quả khảo sát cho thấy đa số người lao động đều thấy rằng MB đã tạo môi trường làm việc tốt. Tuy nhiên lãnh đạo chưa thực sự lắng nghe ý kiến của người lao động.

3.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI MB BANK

3.3.1. Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank

Chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước

Nếu các chính sách có xu hướng có lợi hơn cho người lao động thì sẽ là yếu tố thúc đẩy người lao động có động lực làm việc, và ngược lại nếu các chính sách có xu hướng hạn chế lợi ích, cưỡng chế thì người lao động có cảm giác chán nản, không có động lực trong công việc. Tuy nhiên với mỗi ngành nghề, công việc đặc thù khác nhau thì những tác động của các chính sách cũng khác nhau, từ đó mà tùy từng chính sách có ảnh hưởng nhất định đến động lực lao động của người lao động.

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội

Ngân hàng thương mại là trung gian tài chính, chủ yếu thực hiện các

hoạt động huy động và cho vay - phân bổ nguồn vốn từ nơi thừa vốn sang nơi thiếu vốn trong nền kinh tế.

Do đó, ngân hàng thương mại và các chủ thể khác trong nền kinh tế luôn có mối quan hệ mật thiết với nhau và luôn chịu sự chi phối của các yếu tố môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, cụ thể là:

Môi trường kinh tế, chính trị và xã hội ổn định sẽ tạo nên môi trường hoạt động kinh doanh thuận lợi cho các chủ thể tham gia nền kinh tế nói chung và các ngân hàng thương mại nói riêng. Ngược lại, môi trường kinh tế, chính trị và xã hội bất ổn sẽ dẫn đến các chủ thể trong nền kinh tế phải đối mặt với nhiều khó khăn hơn trong hoạt động kinh doanh.

Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động

Đặc điểm, cơ cấu thị trường lao động có ảnh hưởng gián tiếp đến việc tạo động lực lao động trong tổ chức. Nếu thị trường trong tình trạng dư thừa một loại lao động nào đó thì những người làm việc trong lĩnh vực đó sẽ cảm thấy thiếu an toàn và họ lo lắng về nguy cơ mất việc do có sự cạnh tranh lớn trên thị trường, vì vậy chính họ là những người có động lực lớn hơn trong lao động.

Vị thế của ngành

Vị thế của ngành có tác động rất quan trọng đến động lực lao động của người lao động. Khi một ngành có vị thế ngành cao, sức hút của ngành đó sẽ lớn đối với nguồn nhân lực, như vậy người lao động trong ngành đấy cũng phải cố gắng làm việc thật tốt để không bị sa thải. Mặt khác họ cũng cảm thấy tự hào vì công việc họ đang làm là mong muốn của nhiều người.

Chính sách tạo động lực lao động của các tổ chức khác

Trong tình hình cạnh tranh lao động rất lớn hiện nay, công tác tạo động lực lao động là công cụ giúp các tổ chức, doanh nghiệp giữ được nhân lực của mình. Vì vậy các tổ chức cũng khá chú trọng đến công tác này, nhưng không phải chỉ cứ tạo động lực là sẽ hiệu quả. Hơn thế nữa, các doanh nghiệp hiện nay còn phải nghiên cứu, so sánh giữa chính sách tạo động lực của mình với

chính sách tạo động lực của đối thủ cạnh tranh về lao động, từ đó đưa ra những chính sách ưu việt hơn cho mình để giữ chân và thu hút người lao động.

3.3.2. Các yếu tố bên trong ảnh hưởng đến công tác tạo động lực cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank

Mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức

Mỗi tổ chức đều đặt ra những mục tiêu và chiến lược phát triển cho mình. Những mục tiêu, chiến lược này được đặt ra và muốn thực hiện được thì cần phải phát huy cao độ yếu tố con người trong điều kiện các nguồn lực khác là có hạn. Nghĩa là muốn đạt được mục tiêu, doanh nghiệp phải đưa ra kế hoạch nhân lực phù hợp với chiến lược đó. Ngoài ra cần phải có những chính sách tạo động lực lao động hướng đến việc đạt được mục tiêu và chiến lược.

Văn hóa tổ chức

Mỗi tổ chức đều có đặc trưng văn hóa riêng của mình, trong tổ chức đó mỗi cá nhân đều phải hòa mình vào văn hóa chung đó để có thể làm việc và quan hệ giao tiếp với nhau. Như vậy, cùng một nội dung như nhau nhưng mỗi tổ chức lại triển khai theo một cách nhất định. Điều này cũng có nghĩa là, khi hoạch định chính sách tạo động lực lao động cần phải chọn chính sách sao cho phù hợp với chuẩn mực văn hóa của tổ chức.

Quan điểm của nhà lãnh đạo về công tác tạo động lực lao động

Người sử dụng lao động là chủ sở hữu của tổ chức, vì vậy quan điểm của họ về bất kỳ vấn đề gì trong quản lý, điều hành, tổ chức đều có ảnh hưởng mang tính quyết định đến việc hoạch định của tổ chức về chính sách đó. Việc đưa ra chính sách tạo động lực lao động cũng không ngoại lệ, nó phải dựa trên quan điểm về vấn đề tạo động lực lao động của nhà lãnh đạo.

Kinh nghiệm và phong cách lãnh đạo

Với mỗi tổ chức, doanh nghiệp mục tiêu chiến lược và các chính sách thực thi bị ảnh hưởng rất nhiều từ phong cách lãnh đạo và kinh nghiệm của các nhà quản lý. Một nhà lãnh đạo kinh nghiệm sẽ biết cách làm việc hiệu quả

với các nhóm nhân viên khác nhau, trong khi đó một nhà lãnh đạo thiếu kinh nghiệm có thể “mất điểm” trước nhân viên dẫn đến sự chán chường, không muốn làm việc dưới một nhà lãnh đạo “tồi” của những nhân viên giỏi.

Vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức

Việc lựa chọn chính sách tạo động lực lao động hiệu quả còn phụ thuộc vào vị thế, tiềm năng phát triển của tổ chức. Vì thế khi đưa ra chính sách tạo động lực lao động, tổ chức cần xem xét tính khả thi của chính sách về điều kiện thực hiện để đảm bảo chính sách đưa ra hoàn toàn có thể áp dụng được.

Hệ thống thông tin nội bộ

Người lao động sẽ hăng say làm việc hơn nếu họ được làm việc trong một môi trường thông tin minh bạch, ít nhất cần phải tạo cho người lao động có cảm giác mình được đối xử công bằng, hoặc cảm nhận được bằng tiền lương họ nhận là xứng đáng với đóng góp của họ.

Cơ cấu lao động của tổ chức

Tổ chức cần phải có những chính sách tạo động lực lao động phù hợp đáp ứng nhu cầu của phần lớn người lao động trong từng nhóm của tổ chức nhằm duy trì động lực làm việc cho người lao động tốt nhất có thể.

Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

- Nhu cầu cá nhân

Nhìn chung nhu cầu vật chất là nhu cầu có trước, khi xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu tinh thần ngày càng tăng nhanh. Nhu cầu vật chất là nhu cầu có giới hạn còn nhu cầu tinh thần là nhu cầu không giới hạn, càng ngày con người càng sống chất lượng hơn và có nhiều nhu cầu tinh thần hơn. Công tác tạo động lực lao động là công việc tạo ra những biện pháp nhằm thỏa mãn những nhu cầu đó của người lao động.

- Mục tiêu cá nhân

Không phải khi nào mục tiêu của người lao động với mục tiêu của tổ chức cùng đồng nhất với nhau mà có khi lại trái ngược nhau. Trong trường

hợp như vậy nếu không dung hòa thì cả hai bên đều không thể đạt được mục đích của mình.

- Ý thức và thái độ của cá nhân

Nếu người lao động hứng thú làm việc thì chứng tỏ kết quả công tác tạo động lực sẽ tốt hơn. Nếu người lao động có thái độ lười biếng trong công việc thì công tác tạo động lực không hiệu quả. Vì vậy, công tác tạo động lực lao động chính là việc phải nắm được ý thức, thái độ của nhân viên để có biện pháp tác động cho đúng, cho hiệu quả.

- Năng lực và kinh nghiệm cá nhân

Chính vì sự khác nhau về mong muốn của mỗi cá nhân khác nhau như vậy nên việc tạo động lực lao động cũng phải dựa trên năng lực và kinh nghiệm cá nhân của từng người lao động trong tổ chức.

3.4. ĐÁNH GIÁ CHUNG

Đối với mỗi người lao động có một cách nhìn nhận khác nhau về mỗi nhân tố, hay nói cách khác, mỗi nhân viên làm việc vì một/những động lực khác nhau. Tuy nhiên, nhìn về tổng thể thì các nhân tố tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc phải được các nhà quản lý duy trì một cách tốt nhất để người lao động cảm thấy hài hoà nhất. Đây chính là những động lực quan trọng nhất để người lao động hăng say làm việc, phát huy hết khả năng làm việc của bản thân, tạo nên năng suất lao động cao, đóng góp vào sự phát triển chung của Ngân hàng.

3.4.1. Kết quả đạt được

Chính sách lương, thưởng, phúc lợi: phù hợp với mặt bằng chung, những dịp nghỉ lễ, tết... ngân hàng đều có hỗ trợ, động viên về mặt vật chất tinh thần. Chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, chế độ thai sản đều được đơn vị đóng rõ ràng, kịp thời và phù hợp với quy định của pháp luật. Nhìn chung mức lương trung bình hiện tại của ngân hàng so với mặt bằng các ngân hàng cùng ngành là tương đối phù hợp với hiện tại.

Sự thăng tiến: MB có chính sách cho việc đề bạt, thăng tiến cho toàn nhân viên ngân hàng, luôn tạo điều kiện công bằng cho tất cả nhân viên trong lộ trình thăng tiến.

Các mối quan hệ ở ngân hàng: MB được đánh giá cơ bản là tốt, mối quan hệ giữa nhân viên với nhân viên là tốt nhất, mọi người đều cảm thấy rất thoải mái khi đến làm việc. Chính điều này tạo ra một không khí rất cởi mở, vui vẻ trong công việc, nâng cao được sự đoàn kết trong ngân hàng làm mọi người yên tâm làm việc.

Điều kiện làm việc: MB luôn tạo môi trường làm việc thân thiện, thỏa đáng, đơn vị đang trong quá trình đầu tư, dần hiện đại hóa hệ thống phần mềm, trang thiết bị và xây dựng cơ sở hạ tầng để tác động tích cực đến động lực làm việc và nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

3.4.2. Những hạn chế

Chính sách lương, thưởng, phúc lợi:

Các khoản lương lương thưởng chưa rõ ràng, việc xếp loại để xem xét điều chỉnh tăng lương đối với một số nhân viên hoàn thành tốt các chỉ tiêu được giao còn nhiều hạn chế, cứng nhắc.

Chính sách tiền lương chưa xét đến yếu tố khuyến khích động viên người lao động tự nâng cao trình độ.

Các mối quan hệ ở ngân hàng:

Mối quan hệ giữa nhân viên với các cấp lãnh đạo chưa thật sự là tốt, nhân viên với lãnh đạo có nhiều khoảng cách, chưa thật sự gần gũi nhau, chính điều này sẽ làm hạn chế động lực của nhân viên trong công việc.

3.4.3. Nguyên nhân dẫn đến hạn chế

Các chính sách liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên chưa được quan tâm đúng mức, các chính sách về thu nhập và phúc lợi chưa minh bạch, công khai, chưa đem lại sự hài lòng cho nhân viên.

Trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới: Cấp trên không thực sự

quan tâm đúng mực đến nhân viên, chưa có những thông tin phản hồi cụ thể kịp thời.

Thái độ và quan điểm, không phải tất cả nhân viên làm việc đều vì mục tiêu chung của ngân hàng, một số người quá chú trọng vào mục tiêu cá nhân của riêng mình và khi không được thỏa mãn, hài lòng thường có những thái độ bất mãn, gây ảnh hưởng đến không khí làm việc chung của tập thể.

Sự không hài lòng trong thu nhập cũng như khác biệt quan điểm dẫn đến sự thiếu hợp tác của một số nhân viên với nhau trong công việc.

CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI (MB BANK)

4.1. Căn cứ đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (mb bank)

Mục tiêu phát triển và định hướng phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank

Đào tạo phát triển nguồn lực

MB tiếp tục kế thừa, phát huy kết quả từ hoạt động quy hoạch nhân sự, rà soát, đánh giá lộ trình công danh định kỳ hàng năm đến từng cán bộ nhân viên tại MB. Công tác phát triển nguồn lực được ghi dấu ấn sâu sắc với các mục tiêu lớn từ hội đồng quản trị, Ban Điều hành nhằm phát triển nguồn lực cấp cao cho Tập đoàn, nguồn lực linh hoạt, sẵn sàng thích ứng với các biến động phức tạp của thị trường. Với mong muốn xây dựng các trải nghiệm xuất sắc không chỉ dành đến khách hàng công chúng mà còn hướng đến cả cán bộ nhân viên MB. Các chính sách phát triển nguồn lực tại MB được xây dựng và triển khai bài bản theo lộ trình công danh của cán bộ nhân viên. Đội ngũ nhân tài được phát hiện ngay từ khi gia nhập, tiếp tục bồi dưỡng trong quá trình hòa nhập với Tổ chức và khi đã trở thành Cán bộ quản lý/ Chuyên gia, MB vẫn luôn quan tâm, đồng hành để phát triển sâu rộng chuyên môn và kỹ năng cho nhân sự.

An toàn sức khỏe nghề nghiệp và phúc lợi cho nhân viên toàn thời gian

MB đã tích cực chủ động rà soát, xây dựng và điều chỉnh các chính sách dành cho người lao động phù hợp, tạo thêm động lực làm việc, gắn kết với tổ chức cho cán bộ nhân viên, tiêu biểu như: chế độ thăm hỏi, động viên dành cho CBNV và gia đình gặp khó khăn.

MB có những chính sách, tuyên bố rõ ràng về an toàn sức khỏe nghề nghiệp cho người lao động tại MB, thể hiện cụ thể tại Nội quy lao động, Thỏa

ước lao động tập thể... cũng như trong các quy định khác được ban hành rộng rãi toàn hàng:

MB đã tích cực chủ động rà soát, xây dựng và điều chỉnh các chính sách dành cho người lao động phù hợp, tạo thêm động lực làm việc, gắn kết với tổ chức cho cán bộ nhân viên, tiêu biểu như: chế độ thăm hỏi, động viên dành cho cán bộ nhân viên và gia đình gặp khó khăn.

Bình đẳng, tôn trọng và đa dạng

MB luôn trân trọng từng giá trị của người lao động, chính vì vậy ngân hàng đã xây dựng môi trường làm việc bình đẳng, nơi tất cả người lao động không phân biệt giới tính, tuổi tác hay xuất thân đều được coi trọng và có cơ hội phát triển đồng đều. Trong đó, tiêu biểu là những nỗ lực bình đẳng hóa giữa cán bộ nhân viên Nam và Nữ.

Các vị trí tuyển dụng 100% không phân biệt nam, nữ. Các ứng viên là nam hay nữ đều được đối xử công bằng như nhau. Các ứng viên được lựa chọn vào vòng phỏng vấn dựa trên kinh nghiệm, kỹ năng... chứ không dựa trên giới tính

MB thực hiện trả lương thưởng như nhau giữa cán bộ nhân viên nam và nữ cho những công việc giống nhau hoặc công việc có giá trị như nhau.

MB tuân thủ thực hiện các chế độ phúc lợi dành cho lao động nam & nữ theo quy định chung của nhà nước (chế độ nghỉ khi vợ sinh, khám thai trong quá trình thai kỳ, thời giờ nghỉ ngơi cho cán bộ nhân viên nữ nuôi con dưới 12 tháng tuổi, đảm bảo việc làm sau chế độ thai sản, chế độ nghỉ chăm sóc con ốm...).

Bên cạnh đó, MB cũng dành sự quan tâm, nghiên cứu & triển khai thêm các chế độ phúc lợi, đãi ngộ bổ sung để đảm bảo quyền bình đẳng cho cán bộ nhân viên như: thêm ngày nghỉ hưởng nguyên lương cho cán bộ nhân viên nam có vợ sinh con; hỗ trợ chi phí trông trẻ, quà tặng trung thu, tết thiếu nhi cho cả cán bộ nhân viên nam & nữ...

Tôn trọng tính đa dạng: MB chú trọng về việc tôn trọng tính đa dạng (văn hóa, ngôn ngữ...) và hòa nhập trong tổ chức, không phân biệt đối xử về giới tính, màu da, chủng tộc, tôn giáo.

Tôn trọng quyền con người: MB luôn tuân thủ quy định của pháp luật về lao động. Việc cưỡng bức và ép buộc lao động là không được chấp nhận. Hơn nữa, MB không sử dụng lao động trẻ em, phải đảm bảo yêu cầu về độ tuổi từ đủ 18 tuổi trở lên và phải đảm bảo yêu cầu về sức khỏe theo quy định nội bộ của MB và pháp luật. Hơn nữa, người lao động có quyền được tự do đối thoại, thương lượng và xây dựng ý kiến... và điều này được nêu rõ trong văn bản chính sách tại MB.

Người sử dụng lao động phải công khai kế hoạch, kết quả kinh doanh, quy định có liên quan đến quyền, lợi ích hợp pháp của người lao động.

Người lao động được tham gia ý kiến xây dựng các văn bản liên quan đến quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động, đề xuất cải thiện điều kiện làm việc.

Người lao động được quyết định giao kết, chấm dứt Hợp đồng lao động, gia nhập hoặc không gia nhập Công đoàn, biểu quyết các nội dung thương lượng tập thể.

Người lao động được kiểm tra, giám sát: việc thực hiện Hợp đồng lao động, Thỏa ước lao động tập thể, việc thực hiện các chính sách có liên quan đến quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động.

Tại MB, cách thức phát hiện, phát triển nhân tài có sự khác biệt và mang văn hóa người MB. Hoạt động phát triển nhân sự được xây dựng thiết kế theo xu hướng gia tăng trải nghiệm thông qua các Chương trình luân chuyển giữa các vị trí tương đồng trong nhóm nghề nghiệp/nhóm công việc, các vị trí cán bộ quản lý chủ chốt tại Chi nhánh... nhằm phát triển năng lực, tạo khả năng linh hoạt ứng biến với mọi tình huống của đội ngũ. Ngoài ra, công tác phát triển tài năng cũng được xây dựng và triển khai đến nhóm nhân

sự đặc thù, có năng lực nổi trội nhằm thực hiện các nhiệm vụ mới và khó (tỷ lệ ~ 10%/năm).

Những giá trị mà MB hướng đến đội ngũ là xây dựng nguồn nhân sự chất lượng cao, chuyển đổi nhanh/hiệu quả với tinh thần đam mê, tích cực, thích ứng với sự thay đổi, thúc đẩy nhanh hành trình MB trở thành Doanh nghiệp số, Tập đoàn tài chính sáng tạo, bền vững. Con người MB được trang bị tư duy, kiến thức, phương pháp, công cụ làm việc, có khả năng thích ứng và tận dụng công nghệ, am hiểu thị trường đặc biệt là chú trọng Khách hàng trong mọi hoạt động; Đội ngũ Lãnh đạo MB tâm huyết, làm gương và luôn học hỏi không ngừng. Tất cả những điều đó đã giúp MB tự chủ về nguồn lực chiến lược, tỷ lệ dự phòng Cán bộ Quản lý tại MB luôn đảm bảo 100%, sẵn sàng đáp ứng nhanh và kịp thời theo các mục tiêu của tổ chức.

MB đồng thời là một tổ chức đề cao tính hiệu quả. 100% cán bộ nhân viên được đánh giá định kỳ về hiệu suất làm việc và thực hiện bồi dưỡng sau quá trình đánh giá nếu cần. MB đã triển khai một số chương trình thi đua nội bộ mới, hướng đến đội ngũ nhân sự trẻ, phát hiện những tiềm năng mới cho tổ chức như chương trình Thủ lĩnh thanh niên, chương trình Ong vàng,...

4.2. Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội mb bank

4.2.1. Giải pháp xác định nhu cầu tạo động lực làm việc cho từng nhóm đối tượng lao động

Để thực hiện việc triển khai và xác định nhu cầu của người lao động. MB cần tiến hành khảo sát điều tra hàng năm với các tiêu chí và phân mức độ quan trọng của từng tiêu chí theo thang điểm tăng dần hoặc giảm dần để có thể phân tích, đánh giá được nhu cầu nào đang là nhu cầu cấp thiết của đa số người lao động. Đối tượng điều tra được phân theo giới tính, độ tuổi, trình độ chuyên môn, theo vị trí công việc... Việc phân theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra chính xác nhu cầu của từng nhóm đối tượng. Sau

đó kết quả sẽ được tổng hợp.

Trên cơ sở đó, xác định được tần suất của mỗi nhu cầu. Nhu cầu nào có tần suất lớn nhất, tức là người lao động đang có nhu cầu thỏa mãn nhu cầu đó. Việc xác định nhu cầu của người lao động nên tiến hành hàng năm vì nhu cầu của người lao động luôn thay đổi. Việc làm này giúp các nhà quản trị nắm bắt được những mong muốn, nguyện vọng của người lao động từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm tăng cường động lực cho người lao động.

4.2.2. Giải pháp lựa chọn các biện pháp tạo động lực cho người lao động

a. Giải pháp tạo động lực thông qua chế độ tiền lương của người lao động

Người sử dụng lao động cần đưa ra một mức lương mà các nhân viên cảm thấy hợp lý, tùy theo năng lực của mỗi người và trả thêm cho các công việc ngoài giờ, không nên có sự phân biệt về mức lương giữa những người có cùng hiệu suất công việc.

Người sử dụng lao động cũng cần đưa ra các đãi ngộ về lương rõ ràng, công khai và công bằng cho các nhân viên với các cấp bậc khác nhau. Trên thực tế, nghĩa vụ, trách nhiệm công việc luôn đi đôi với quyền lợi. Nhân viên luôn được giao những nhiệm vụ kèm theo KPIs (các chỉ số đo lường hiệu quả công việc) liên quan đến chuyên môn của mình. Một khoản thưởng KPIs hấp dẫn và kịp thời từ quản lý hoặc doanh nghiệp sẽ giúp tạo động lực làm việc cho nhân viên một cách hiệu quả hơn.

Ngoài ra, tùy theo tình hình kinh doanh từng thời kỳ, MB nên có chính sách kích thích, tăng lương cho những bộ phận mũi nhọn. MB cũng cần xác định ai là nhân sự nòng cốt trong Ngân hàng, nên ưu tiên hệ số chức danh cao nhất cho những nhân sự nòng cốt.

Bộ phận làm công tác lao động tiền lương cần thường xuyên cập nhật, tư vấn cho lãnh đạo trong việc thực hiện kịp thời các văn bản pháp luật.

Đồng thời thực hiện đúng các văn bản của Nhà nước quy định rõ ràng về tiêu chuẩn, điều kiện tăng lương, đảm bảo công khai, minh bạch. Phòng Tổ chức Hành chính cần thực hiện đúng quy trình, tiêu chuẩn cụ thể, điều kiện xét duyệt tăng lương cho người lao động theo đúng quy định của pháp luật, báo cáo Ban lãnh đạo Công ty phê duyệt, có văn bản đến từng phòng ban, đảm bảo phổ biến rộng rãi đến toàn bộ người lao động và thực hiện nghiêm túc, công khai, minh bạch.

b. Giải pháp tạo động lực thông qua chế độ tiền thưởng của người lao động

Để nâng cao tác dụng kích thích của hoạt động khen thưởng MB nên thực hiện một số giải pháp sau:

Đa dạng hóa các hình thức khen thưởng

Thay vì hình thức khen thưởng hiện tại được áp dụng chủ yếu là bằng tiền mặt, MB nên đa dạng hóa thưởng bằng các kỳ nghỉ phép, đi du lịch cho người lao động và gia đình, hay một món quà ý nghĩa nào đó... Đi kèm thưởng vật chất cần kết hợp với phần thưởng tinh thần, điều này góp phần khích lệ rất lớn về tinh thần của người được khen thưởng, họ sẽ cảm thấy hãnh diện, tự hào, được tôn vinh.

Bên cạnh đó, việc thưởng tập thể sẽ có tác dụng kích thích tinh thần làm việc tập thể, trách nhiệm, thúc đẩy trợ giúp nhau vì mục đích chung, tạo sức mạnh to lớn để hoàn thành nhiệm vụ, vượt qua khó khăn.

Thời hạn xét khen thưởng hợp lý

Theo Skinner học thuyết tăng cường tích cực của ông đã chỉ ra rằng: khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng, phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Do đó các quyết định khen thưởng cần được kịp thời, đúng lúc. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng nên có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được.

Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai

MB cần công khai tiến hành thực hiện quyết định khen thưởng nhằm nêu một số tấm gương sáng cho những người khác noi theo và học tập, cũng như khích lệ tinh thần của người được khen thưởng, thỏa mãn nhu cầu được tôn trọng của người lao động. Việc trả thưởng công bằng, hợp lý sẽ có tác dụng khuyến khích người lao động nỗ lực làm việc, đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Các quy định khen thưởng, mức khen thưởng cần được công bố rộng rãi cho toàn thể người lao động được biết để phấn đấu nỗ lực hơn trong công việc. Công ty cũng cần thu hút người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong việc xây dựng chương trình khen thưởng để có thể xây dựng được chương trình khen thưởng phù hợp với nguyện vọng của người lao động, mặt khác cũng làm cho người lao động hiểu rõ hơn về chương trình khen thưởng và có kế hoạch phấn đấu.

c. Giải pháp tạo động lực thông qua chế độ phúc lợi của người lao động

Để hoàn thiện hơn về chế độ phúc lợi của người lao động tại ngân hàng, MB cần mang đến những lợi ích đáp ứng nhu cầu thực sự đối với người lao động, tìm hiểu những điều nhân viên muốn thông qua những phiếu khảo sát vào từng thời kỳ ...

MB cần giúp đỡ và hướng dẫn nhân viên sử dụng các gói phúc lợi, để nhân viên tham gia vào việc quyết định phúc lợi cho chính họ.

Ngoài ra, MB cần duy trì việc chi trả đầy đủ và kịp thời các khoản phụ cấp nghề nghiệp và phúc lợi cho người lao động đúng quy định pháp luật và cải thiện phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh của ngân hàng để có tác dụng bù đắp hao phí sức lao động và góp phần động viên người lao động yên tâm công tác.

MB nên tạo điều kiện để người lao động tham gia đóng góp ý kiến vào việc xây dựng chính sách phúc lợi, từ đó có thể xây dựng được chương trình phúc lợi

phù hợp với nguyện vọng của người lao động. Lựa chọn xây dựng thêm các chương trình phúc lợi để đạt được đa số nguyện vọng của người lao động.

MB cần thực hiện truyền thông tốt hơn nữa để người lao động hiểu rõ về các lợi ích từ các chương trình phúc lợi mà họ được nhận từ đó giúp họ thấy được sự quan tâm của tổ chức trong việc chăm lo đời sống của họ.

d. Giải pháp tạo động lực thông qua môi trường làm việc

Hiệu quả công việc phụ thuộc khá nhiều việc cơ sở vật chất, điều kiện làm việc tốt hay không. Thực tế, hiện nay, các ngân hàng thương mại luôn chú trọng đến việc đầu tư cơ sở vật chất, điều kiện làm việc tốt nhất để phục vụ công việc cho cán bộ, nhân viên. Tuy nhiên, đòi hỏi từ thực tiễn cần phải có chính sách nâng cấp, xây dựng các phòng giao dịch cho phù hợp với quy mô nhân sự, khối lượng công việc cho từng thời điểm phù hợp.

Các cấp quản lý luôn luôn lãnh đạo bằng cách làm gương, thông qua lời nói; trong hành động, trong sự biểu lộ tình cảm để tạo sự kính trọng, tin tưởng, phải luôn giữ “lửa” để truyền cảm hứng.

MB cũng cần thiết lập kênh thông tin giữa lãnh đạo và nhân viên để có những phản hồi nhanh chóng và kịp thời trong quá trình xử lý công việc.

Tiếp tục duy trì và phát triển mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, là cơ sở tạo động lực hữu hiệu đối với đội ngũ cán bộ, nhân viên đơn vị.

Thường xuyên tổ chức và duy trì tổ chức các phong trào thi đua, thi đua giữa các phòng ban, kích thích sự ganh đua tích cực giữa các cá nhân người lao động, giữa các nhóm và tập thể. Tổ chức du lịch, tham quan, đẩy mạnh các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao.

Tổ chức nghiên cứu và đưa vào ứng dụng chương trình cân bằng cuộc sống và công việc cho nhân viên. Bên cạnh đó, MB cần rà soát, xem xét, đánh giá việc tạo cơ hội thăng tiến cho cán bộ nhân viên trên các mặt nhằm tạo ra môi trường thi đua lành mạnh và bình đẳng trong thăng tiến.

4.3. Một số giải pháp khác

4.3.1. Tạo cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp cho người lao động

Để có thể thực hiện giải pháp này, lãnh đạo đơn vị cần nên xây dựng kế hoạch, quy hoạch cán bộ nguồn cụ thể.

Thực hiện công tác nhận xét, đánh giá nhân viên phải khách quan đúng năng lực, thành tích, phẩm chất, những cống hiến của nhân viên để đề bạt, thăng tiến vào những vị trí thích hợp để nhân viên phấn khởi, hăng hái, tiếp tục cống hiến.

Mạnh dạn giao việc, đào tạo, động viên, hỗ trợ để các cá nhân có thể hoàn thành tốt công việc và có cơ hội thể hiện mình.

Thường xuyên có cơ chế giám sát, theo dõi hiệu quả làm việc của các vị trí quản lý.

4.3.2. Hoàn thiện công tác đánh giá thành tích

Rà soát, xây dựng lại hệ thống các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ người lao động theo hướng lượng hóa hết các công việc trên cơ sở bản mô tả công việc và mục tiêu kế hoạch đã giao cho các đơn vị, cá nhân trong từng thời kỳ, trong đó ứng dụng công nghệ thông tin vào đánh giá để đảm bảo chính xác, công bằng.

Việc đánh giá thực hiện hàng tháng đối với từng cá nhân, hàng quý đối với đơn vị nhằm động viên, cũng như chấn chỉnh những sai sót kịp thời. Linh hoạt trong điều chỉnh hệ thống đánh giá khi nhiệm vụ và mục tiêu thay đổi trong từng kỳ. Thường xuyên xem xét và phản hồi nhận xét đánh giá cho nhân viên.

4.3.3. Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chương trình đào tạo cần dựa trên đánh giá công việc và phân tích mức kỹ năng và kinh nghiệm hiện có của nhân viên một cách hệ thống để đào tạo phù hợp. Xây dựng cơ chế và công khai chính sách về đào tạo.

Hoàn thiện công tác quy hoạch, bổ nhiệm dựa vào trình độ và thành tích là chủ yếu. Tổ chức thi thí điểm thi vào các chức danh tổ trưởng, trưởng bộ phận và mở rộng ra thi vào chức danh Phó phòng, Trưởng phòng các phòng ban và đơn vị trực thuộc, tạo nhiều cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

KẾT LUẬN

Ngày nay một tổ chức tồn tại và phát triển không phải bởi sự quyết định của vốn, công nghệ, hay thiết bị mà nó phụ thuộc rất nhiều vào sự lãnh đạo, tổ chức của con người đối với tổ chức đó. Mỗi doanh nghiệp có mục tiêu riêng nhưng đều hướng tới một đích chung là không ngừng phát triển và phát triển một cách bền vững. Con người là tài sản quý nhất của doanh nghiệp và cũng là bạn đồng hành của doanh nghiệp trên con đường đi tới đích.

Vì vậy, nguồn nhân lực trở thành tài sản quý giá nhất, là yếu tố quyết định sự thành công của các doanh nghiệp, đặc biệt là trong các ngân hàng hiện nay. Trước xu thế hội nhập, mở cửa nền kinh tế, ngày càng có nhiều ngân hàng nước ngoài hiện diện tại thị trường tài chính Việt Nam và các ngân hàng trong nước thì tiếp tục mở rộng quy mô hoạt động để nâng cao năng lực, do đó tính cạnh tranh càng gay gắt. Điều này đòi hỏi mỗi ngân hàng nói chung và ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank nói riêng cần đưa ra một chiến lược hoạt động phát triển kinh tế và nguồn nhân lực của mình.

Xuất phát từ nghiên cứu cơ sở lý luận về tạo động lực làm việc cho người lao động, kết hợp phân tích thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank thời gian qua và kết quả khảo sát động lực làm việc của người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank, tác giả đề xuất một số giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank. Mong rằng những giải pháp của tác giả giúp giữ gìn, phát triển nguồn nhân lực tốt nhất cho hoạt động kinh doanh, nâng cao hiệu quả làm việc cho người lao động, gắn kết nhân viên với mục tiêu phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội (MB bank). Để tạo động lực làm việc cho người lao động tốt nhất, MB cần sử dụng kết hợp linh hoạt, đồng thời nhiều nhóm giải pháp nêu trên.

KIẾN NGHỊ

Ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank nên xây dựng quỹ tài trợ cho các hoạt động tạo động lực, trích từ doanh thu hoạt động kinh doanh để thực hiện các chính sách đào tạo, phúc lợi ... cũng như tuyên truyền để nhân viên thấy được lợi ích của họ gắn liền với công việc kinh doanh của ngân hàng và ngược lại.

Nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank nên trân trọng giá trị tại nơi mình làm việc và công việc mình đảm nhận, xác định trách nhiệm của mình gắn liền với ngân hàng, sẵn sàng đối mặt với những thách thức mới, hợp tác với mọi người để hoàn thành công việc chung, cũng như luôn có thái độ cầu thị, không ngừng sẵn sàng tiếp thu học hỏi kiến thức mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT

1. Bùi Xuân Vũ (2019), đề tài luận văn thạc sỹ: “*Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam – chi nhánh Kom Tum*”.
2. Phạm Thị Minh Ngọc (2021), đề tài luận văn thạc sỹ: “*Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Việt Nam Thịnh Vượng - VPbank*”.
3. Nguyễn Khắc Toàn, “*Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại ngân hàng TMCP Á Châu - Chi nhánh Huế*” (Tạp chí khoa học, Đại học Huế, số 60, 2020).
4. Nguyễn Sĩ Hưng (2019) “*Tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Việt Nam – Chi nhánh Kon Tum*”, Đại học Đà Nẵng.
5. Huỳnh Thị Sĩ Liên (2019), “*Tạo động lực thúc đẩy người lao động tại Ngân hàng thương mại cổ phần Việt Á, chi nhánh Đà Nẵng*”, Đại học Đà Nẵng.
6. Võ Thị Như Quyên (2020), “*Tạo động lực làm việc cho nhân viên tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội, chi nhánh Sơn Trà*”, Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.
7. Lê Tiến Đạt và Bạch Hữu Phúc, “*Tạo động lực cho người lao động - nghiên cứu điển hình tại công ty TNHH Nhà hàng JW*”, tạp chí Công Thương số 20 tháng 8 năm 2020.

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH

1. A. Khan et al. (2021), “*Factors Affecting Employee Motivation towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan*”, Southwest Jiaotong University.
2. Ketut IR Sudiardhita, Universitas Negeri Jakarta (2018), “*The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. BANK XYZ (persero) TBK*”, Academy of Strategic Management Journal.

3. Kevin Ogonji Muluka (2020), *“The influence of motivation on performance of employees in commercial banks: Case study of commercial banks in Bungoma Town”*, S University of Nairobi.
4. Meenakshi Singh (2019), *“A Study on Motivation of Employees at HDFC Bank”*, Babu Banarasi Das University, India.
5. Miss Richa Aryan & Dr. Amrinder singh (2021), *“Impact of Motivation and Recognition on Employee’s Performance: A Study on Public and Private Sector Banks in Punjab and Haryana”*, Global Journal of Management and Business.

PHỤ LỤC

PHIẾU KHẢO SÁT THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN QUÂN ĐỘI MB BANK

Xin chào Anh/Chị!

Hiện tôi đang nghiên cứu đề tài **“Giải pháp tạo động lực làm việc cho người lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần quân đội MB bank”**.

Tôi kính mong Anh/Chị dành thời gian để trả lời một số câu hỏi khảo sát dưới đây. Tôi cam kết những nội dung mà Anh/Chị cung cấp chỉ được dùng cho mục đích nghiên cứu, rất mong nhận được sự hợp tác của Anh/Chị.

Trân trọng cảm ơn!

I. ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TẠI MB THÔNG QUA TIỀN LƯƠNG

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị với các phát biểu sau đây về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại MB thông qua tiền lương. Vui lòng đánh dấu X vào ô mà Anh/Chị chọn.

Câu hỏi / Mức độ	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Lương phù hợp khả năng và đóng góp của Anh/Chị					
Thu nhập đảm bảo đời sống của Anh/Chị					
Thu nhập công bằng, cạnh tranh					
Thu nhập khuyến khích Anh/Chị nỗ lực làm việc					

II. ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TẠI MB THÔNG QUA TIỀN THƯỞNG

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị với các phát biểu sau đây về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại MB thông qua tiền thưởng. Vui lòng đánh dấu X vào ô mà Anh/Chị chọn.

Mức độ Câu hỏi	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Tiền thưởng hấp dẫn Anh/Chị cố gắng					
Hình thức thưởng đa dạng					
Chính sách thưởng rõ ràng, công khai, tạo động lực cho Anh/Chị phấn đấu					
Tiền thưởng gắn liền với đóng góp thực tế của Anh/Chị					

III. ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TẠI MB THÔNG QUA CHẾ ĐỘ PHÚC LỢI

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị với các phát biểu sau đây về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại MB thông qua chế độ phúc lợi. Vui lòng đánh dấu X vào ô mà Anh/Chị chọn.

Mức độ Câu hỏi	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Tạo điều kiện cho Anh/Chị đóng các loại bảo hiểm					
Tạo điều kiện cho người thân của cán bộ nhân viên tham gia các loại hình bảo hiểm tự nguyện					
Chế độ phúc lợi được áp dụng cho toàn thể người lao động					

IV. ĐÁNH GIÁ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG LÀM VIỆC TẠI MB THÔNG QUA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

Xin vui lòng cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị với các phát biểu sau đây về công tác tạo động lực làm việc cho người lao động tại MB thông qua môi trường làm việc. Vui lòng đánh dấu X vào ô mà Anh/Chị chọn.

Mức độ Câu hỏi	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Tạo điều kiện phát huy năng lực làm việc của Anh/Chị					
Có đầy đủ trang thiết bị làm việc					
Môi trường làm việc sạch sẽ, đảm bảo vệ sinh					
Môi trường khuyến khích Anh/Chị phát huy sáng kiến cải tiến cách thức hoàn thành công việc linh hoạt					
Đồng nghiệp hòa đồng, thân thiện, sẵn sàng giúp đỡ lẫn nhau					
Đồng nghiệp tôn trọng					
Lãnh đạo đối xử công bằng với Anh/Chị					
Lãnh đạo lắng nghe ý kiến của Anh/Chị					