

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THỊ NHƯ THÙY

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC
TẠI NGÂN HÀNG ĐÔNG Á CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

TÓM TẮT
LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng – Năm 2014

Công trình được hoàn thành tại

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN

Phản biện 1: PGS.TS. Võ Xuân Tiến

Phản biện 2: PGS. TS. Đào Hữu Hòa

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 13 tháng 1 năm 2014

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm thông tin học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, vai trò nguồn nhân lực được nhận thức là một yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Nhân viên chính là bộ mặt của ngân hàng, là lực lượng tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Họ có thể duy trì lượng khách hàng cũ, phát triển thêm khách hàng mới hay có thể làm giảm lượng khách hàng hiện tại. Để nhân viên làm việc có hiệu quả, thì nâng cao động lực thúc đẩy người lao động được coi là giải pháp quan trọng. Khái niệm động lực thường được dùng như một khái niệm trung tâm để lí giải hành vi của con người. Các nhà tâm lí học nghiên cứu và chỉ ra rằng động lực có một vai trò quan trọng trong quá trình hoạt động của con người. Động lực thúc đẩy con người hành động để đạt được mục đích của mình. Về thực chất động lực làm việc là gì? Động lực có ảnh hưởng đến kết quả công việc không?

Ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng với hơn 200 nhân viên luôn nỗ lực cố gắng trong công việc và điều này được thể hiện rõ nét thông qua kết quả kinh doanh của ngân hàng. Vậy thì động lực gì thúc đẩy nhân viên làm việc? Động lực ấy có ảnh hưởng và đóng vai trò quan trọng như thế nào đến kết quả kinh doanh của ngân hàng? Các nhà quản trị của ngân hàng đã thực sự tạo động lực để khai thác hết khả năng của nhân viên chưa? Với tất cả những lí do trên tôi lựa chọn đề tài nghiên cứu khoa học “Tạo động lực làm việc tại Ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng”

2. Mục đích nghiên cứu

- Mục tiêu của vấn đề nghiên cứu là hệ thống hóa lý luận về động cơ làm việc

- Nhằm làm rõ thực trạng tình hình công tác quản trị nhân sự của Ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng từ đó đưa ra những giải pháp nhằm thúc đẩy động cơ làm việc.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: động lực và công tác tạo động lực làm việc tại ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng.

- Phạm vi nghiên cứu: đánh giá công tác tạo động lực làm việc tại Ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng trong 2 năm gần đây.

4. Phương pháp nghiên cứu

Cùng với việc nghiên cứu các lý luận thuộc chuyên ngành kinh tế, quản trị nhân sự, đề tài đã được thực hiện trên cơ sở:

- Phân tích các hoạt động của Ngân hàng để có được sự đánh giá ban đầu về con người của Ngân hàng và các số liệu từ các bảng tài chính trong 2 năm gần nhất.

- Thu thập số liệu, tài liệu từ Ngân hàng, sách báo, website...

- Phương pháp thăm dò ý kiến, phiếu điều tra phỏng vấn.

- Xử lý số liệu bằng thống kê và phân tích

5. Bố cục của đề tài

*Phần nội dung: gồm 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về động lực làm việc cho người lao động trong tổ chức.

Chương 2: Thực trạng công tác tạo động lực làm việc cho nhân viên tại ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng.

Chương 3: Giải pháp tạo động lực làm việc cho nhân viên tại ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

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

1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Nhu cầu của người lao động

Nhu cầu được hiểu là sự cần thiết về một cái gì đó, nhu cầu là tính chất của cơ thể sống, biểu hiện trạng thái thiếu hụt của chính cá thể đó và do đó phân biệt nó với môi trường sống. Nhu cầu của cơ thể sống là một hệ thống phức tạp, nhiều tầng lớp, bao gồm vô số các chuỗi mắt xích của hình thức thể hiện.

1.1.2. Động cơ

Động cơ đề cập đến cái tại sao về hành vi của con người. Động cơ được hiểu là tất cả những điều kiện phân đầu nội tại được mô tả như những ước muốn, những mong muốn, những ham muốn... đó chính là một trạng thái nội tâm kích thích hay thúc đẩy hoạt động.

1.1.3. Động lực

Động lực là động cơ mạnh, thúc đẩy con người hành động một cách tích cực, có năng suất, chất lượng và hiệu quả, có khả năng thích nghi cao và tính sáng tạo cao nhất với tiềm năng của họ.

1.1.4. Tạo động lực làm việc

Tạo động lực cho người lao động được hiểu là *tất cả các biện pháp mà nhà quản trị áp dụng cho người lao động nhằm thúc đẩy và kích thích họ làm việc và cống hiến.*

1.1.5. Vai trò của việc tạo động lực làm việc

❖ *Đối với bản thân người lao động*

❖ *Đối với tổ chức*

1.1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động

Chính sách nhân sự

Văn hóa tổ chức

Điều kiện làm việc

Phong cách lãnh đạo

Bản thân công việc

1.2. CÁC HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG CƠ THỨC ĐẨY VÀ VIỆC ỨNG DỤNG ĐỂ TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.2.1. Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Theo A.Maslow, mỗi người đều có tập hợp những nhu cầu rất đa dạng, được chia thành 5 lớp và xếp hạng theo mức độ quan trọng từ thấp tới cao, cụ thể:

Nhu cầu vật chất(sinh lý)	Nhu cầu được tôn trọng
Nhu cầu an toàn	Nhu cầu tự hoàn thiện
Nhu cầu xã hội	

Theo A. Maslow, khi mà một trong số những nhu cầu này được thỏa mãn một cách căn bản thì nhu cầu tiếp theo sẽ chế ngự.

Qua lý thuyết về nhu cầu của Maslow cho thấy, để tạo động lực làm việc cho người lao động, nhà quản lý cần nghiên cứu và tìm hiểu cụ thể nhu cầu của nhân viên mình, để thấy được thứ bậc nhu cầu nào đang chi phối họ và có biện pháp hữu hiệu để ứng dụng, nghĩa là họ cần biết chiều nhân viên một cách hợp lý và có dụng ý.

1.2.2. Học thuyết hai nhân tố của Frederick Herzberg

Theo F.H tồn tại 2 nhóm yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động, đó là: Nhóm các yếu tố duy trì, Nhóm yếu tố tạo động lực.

Qua học thuyết của F.H cho thấy, yếu tố thỏa mãn người lao động khác với yếu tố làm họ bất mãn, như vậy để thỏa mãn người lao động thì nhà quản trị không chỉ đơn giản là làm tối giản các yếu tố bất mãn. Bên cạnh đó thì việc động viên nhân viên cũng cần phải làm một cách tích cực. Cần phải thực hiện đồng thời hai nhóm này (duy trì và động viên), không nên chỉ chú trọng vào một nhóm.

1.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor – Vroom

Theo Victor - Vroom thì hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà nó

được quyết định bởi nhận thức của con người về những kỳ vọng của họ trong tương lai đó là hiểu được mục tiêu cá nhân và mối quan hệ giữa nỗ lực và thành tích, giữa thành tích và phần thưởng.

1.2.4. Học thuyết công bằng

Học thuyết được phát triển bởi J. Stacy Adams, cho rằng con người được khuyến khích tìm kiếm sự công bằng xã hội trong các phần thưởng mà họ kì vọng đối với thành tích. Theo thuyết này, nếu con người nhận được sự đãi ngộ công bằng với người khác trong cùng một mức đóng góp, họ sẽ tin rằng họ được đối xử công bằng.

1.2.5. Học thuyết tăng cường tích cực

Đây là học thuyết của B.F. Skinner hướng vào việc làm thay đổi hành vi con người qua tác động của tăng cường. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại và đối với những hành vi không được thưởng hoặc bị phạt thưởng sẽ tự nhiên bị hạn chế. Thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thưởng phạt càng ngắn càng có tác dụng sớm thay đổi hành vi.

Để tạo động lực cho người lao động nhà quản lý phải quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh của các thành tích thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

1.3. CÁC CÔNG CỤ TẠO ĐỘNG LỰC THỨC ĐẨY LÀM VIỆC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1.3.1. Tạo động lực bằng yếu tố tiền lương

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố vật chất tức là dùng yếu tố vật chất để nâng cao tính tích cực làm việc của người lao động. Yếu tố vật chất được hiểu là: lương cơ bản, thưởng, các khoản phụ cấp, các khoản phúc lợi xã hội...

1.3.2. Tạo động lực bằng yếu tố tinh thần

Nâng cao động lực thúc đẩy người lao động bằng yếu tố tinh thần tức là dùng lợi ích tinh thần để nâng cao tính tích cực, khả năng làm việc của người lao động. Yếu tố tinh thần là những yếu tố thuộc về tâm lý của con người và không thể định lượng được như: khen, tuyên dương, ý thức thành đạt, sự kiểm soát của cá nhân đối với công việc và cảm giác công việc của mình được đánh giá cao, củng cố lại cách hành xử của các cấp quản lý đối với người lao động và phát động phong trào văn thể mỹ trong tập thể cán bộ công nhân viên...

1.3.3. Tạo động lực bằng yếu tố môi trường làm việc

Cải thiện điều kiện làm việc còn là việc thực hiện tốt các chính sách an toàn lao động, đầu tư máy móc thiết bị chuyên dùng để tăng năng suất và cải thiện môi trường xung quanh người lao động. Môi trường này bao gồm: môi trường tự nhiên, môi trường tâm lý, môi trường văn hoá.

1.3.4. Tạo động lực bằng yếu tố chính sách phát triển nhân viên

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn với thái độ tốt hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với công việc trong tương lai.

1.3.5. Tạo động lực bằng sự thăng tiến hợp lý

Là sử dụng sự thăng tiến hợp lý để kích thích, thúc đẩy người lao động. Ngoài những nhu cầu no đủ về vật chất, nhu cầu được tôn trọng, được quý nể luôn dành vị trí rất lớn trong mục tiêu sống của hầu hết mọi người, biểu hiện của nó chính là khát khao được thăng tiến trong cuộc đời, trong sự nghiệp.

1.3.6. Tạo động lực bằng thiết kế công việc mang tính thúc đẩy

Như đã biết, nhiệm vụ của doanh nghiệp ngày càng phức tạp thì số lượng ngành nghề cũng như vị trí của công việc cũng phát triển không ngừng. Cùng với nó, sự gia tăng các đòi hỏi, nhu cầu cá nhân từ phía người lao động. Họ mong muốn thay đổi vị trí làm việc. Thay đổi vị trí làm việc có nghĩa là đặt người lao động vào những vị trí công việc mới, khác hẳn so với những công việc đang làm.

1.3.7. Tạo động lực bằng công tác đánh giá thành tích

Đánh giá thành tích là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn. Thông tin phản hồi từ đánh giá thành tích sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ khi so sánh với tiêu chuẩn mà tổ chức đề ra. Đánh giá thành tích là quá trình có thể bị chi phối nhiều bởi tình cảm; ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ của nhân viên và chính bản thân họ. Nếu sử dụng một cách không thích hợp, tiến trình đánh giá có thể có những tác động tai hại.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG ĐÔNG Á CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ NGÂN HÀNG ĐÔNG Á

2.1.1. Giới thiệu về Ngân hàng Đông Á

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của ngân hàng Đông Á

2.1.3. Khái quát về ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng

a. Chức năng

b. Nhiệm vụ

2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng năm 2011-2012:

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của chi nhánh trong năm 2011-2012

Đơn vị tính: Tỷ đồng

CHỈ TIÊU	2011	2012	Tốc độ tăng (%)
Tổng doanh thu	8753	10407	18,9
Huy động vốn	2590	3652	29,1
Tín dụng	2233	2455	9,0
Dịch vụ khác	3930	4350	10,7

* Do tính đặc thù của ngành Ngân hàng nên đặc điểm về huy động vốn và sử dụng vốn đóng vai trò chủ đạo rất quan trọng có ý nghĩa quyết định tới việc bảo đảm hoàn thành kế hoạch, mục tiêu của chi nhánh. Nhìn chung tổng nguồn vốn huy động 2012 có tăng lên so với năm 2011 mặc dù lãi suất của Ngân hàng Nhà nước đưa ra trong năm 2012 giảm mạnh.

2.2. ĐẶC ĐIỂM CỦA NGÂN HÀNG ĐÔNG Á VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA NÓ ĐẾN TẠO ĐỘNG LỰC CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

2.2.1. Cơ sở vật chất

Hiện nay ngân hàng Đông Á đã xây lại trụ sở mới là một toà cao ốc 8 tầng rất hiện đại, và đã xây dựng một số chi nhánh có quy mô hạ tầng cơ sở lớn như chi nhánh tại 51-nguyễn Văn Linh-Đà Nẵng. Ngoài cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ trực tiếp cho khách, ngân hàng còn có các khu vực chức năng cho nhân viên làm việc bao gồm phòng thư viện truyện tài liệu cho nhân viên có thể nâng cao trình độ, hệ thống Camera được trang bị đầy đủ, hệ thống hai máy phát điện công suất cao đảm bảo nhu cầu điện tiêu thụ trong mọi tình huống. Phòng truyền thông, phòng truyền thông giúp cho nhân viên

có thể giao lưu học hỏi. Tại ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng thì cơ sở vật chất được trang bị hiện đại đảm bảo môi trường làm việc an toàn và thoải mái cho người lao động.

2.2.2. Nguồn lực lao động

Bảng 2.2: Qui mô của nhân viên tại Ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng 2012

STT	Bộ Phận	Số Lượng	Nam		Nữ	
			Số Lượng	Tỷ Lệ (%)	Số Lượng	Tỷ Lệ (%)
	Tổng Số Nhân viên	202	47	23,3	155	76,7
1	Ban Giám Đốc	2	1	50	1	50
2	P.Ngân quỹ	30	10	33,3	20	66,7
3	P.KHCN	16	-	-	16	100
4	P.KHDN	10	4	40	6	60
5	P.Kế toán	6	1	16,7	5	83,3
6	PGD	99	11	11,1	88	88,9
7	P.Kinh doanh	18	9	50	9	50
8	P.Tín dụng	14	9	64,3	5	35,7
9	P. Hành chính	7	2	28,6	5	71,4

(Nguồn: Phòng nhân sự)

2.2.3. Mạng lưới hoạt động của ngân hàng Đông Á

Tính đến nay mạng lưới của ngân hàng Đông Á có mặt tại 30 tỉnh và thành phố trong cả nước đặt biệt mật độ bao phủ lớn tại các tỉnh và tp lớn như: TP.HCM, Thủ Đô Hà Nội, Tp.Đà Nẵng, Cần Thơ, ... Mạng lưới của ngân hàng Đông Á bao phủ rộng khắp cả nước tạo thuận lợi cho hoạt động và khách hàng của ngân hàng Đông Á.

2.2.4. Đặc điểm về khách hàng của ngân hàng Đông Á

Với chính sách ưu đãi và thông thoáng cùng với cơ chế hoạt động kinh doanh linh hoạt, ngân hàng Đông Á đã và đang thu hút được lượng khách hàng giao dịch rất phong phú và đa dạng bên cạnh các khách hàng truyền thống là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Gần đây, ngoài việc xác định đối tượng khách hàng là các pháp nhân, thì các cá nhân đang được sự quan tâm rất lớn của ngân hàng Đông Á.

2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TÁC ĐỘNG LỰC CHO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG ĐÔNG Á CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

Bảng 2.3: Tổng hợp thống kê mô tả mẫu điều tra

	Vị trí		Thời gian công tác				Trình độ chuyên môn			
	Nhân viên	Lãnh đạo	< 3 năm	3- 5 năm	5- 10 năm	>10 năm	ĐH	CĐ	THCN	>ĐH
S.lượng	125	15	29	37	40	17	108	25	-	7

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Qua nghiên cứu thực trạng sử dụng các công cụ tạo động lực thúc đẩy người lao động cho thấy, ban lãnh đạo chi nhánh đã chú trọng đến việc xây dựng hệ thống các công cụ tạo động lực nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc qua việc xây dựng hệ thống lương, thưởng, phúc lợi và các công cụ khác cho nhân viên. Tuy nhiên, việc xây dựng các công cụ này tại Ngân hàng Đông Á chi nhánh Đà Nẵng còn nhiều bất cập chưa thực sự phù hợp với tình hình thực tế và xu hướng chung của thị trường, cụ thể như sau:

2.3.1. Thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua công cụ tiền lương, thưởng, phúc lợi

Tiền lương:

Bảng 2.4: Đánh giá của cán bộ nhân viên về thu nhập

Kết quả câu trả lời:

Chi tiêu	Nhân viên		Lãnh đạo	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	-		-	
Không hài lòng	15	12	-	
Bình thường	43	34,4	5	33,3
Hài lòng	67	53,6	10	66,7
Rất hài lòng	-		-	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Nhìn chung mức độ thỏa mãn đối với thu nhập của cán bộ nhân viên trong chi nhánh là cao điều này chứng tỏ chi nhánh đã kích thích được người lao động làm việc và thu nhập của nhân viên là tương xứng với công sức mình bỏ ra.

Bảng 2.5: Kết quả câu trả lời: “Cơ cấu tiền lương (lương, thưởng, phụ cấp) theo anh/chị đã hợp lý chưa?”

Chi tiêu	Nhân viên		Lãnh đạo	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	-			
Không hài lòng	25	20	-	
Bình thường	43	24,4	5	33,3
Hài lòng	57	45,6	10	66,7
Rất hài lòng	-			

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Có thể thấy, nhân viên hài lòng với mức lương tại chi nhánh nhưng họ số lượng nhân viên hài lòng về cơ cấu tiền lương, thưởng, phụ cấp thực sự chưa cao.

Tiền thưởng:

Bảng 2.6: Kết quả câu trả lời “Anh chị có hài lòng với mức thưởng hiện nay của Chi nhánh hay không?”

Chỉ tiêu	Nhân viên		Lãnh đạo	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	-		-	
Không hài lòng	10	8	-	
Bình thường	55	44	-	-
Hài lòng	60	48	15	100
Rất hài lòng	-		-	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Nguyên nhân chưa hài lòng với mức thưởng chủ yếu do thời gian nhận thưởng thường lâu hơn so với thời điểm được khen thưởng và cách thức xét thưởng. Cách xét thưởng tại ngân hàng dành cho nhân viên tiêu biểu hằng tháng chủ yếu dựa trên chỉ tiêu huy động vốn của nhân viên đó. Tuy nhiên cần phải thưởng dựa trên tỷ lệ hoàn thành chỉ tiêu cho từng chức danh chứ không nên dựa trên số dư huy động. Bên cạnh đó hình thức nhận thưởng tại chi nhánh không được phong phú, chủ yếu chi thưởng thông qua tài khoản (tiền mặt). Tiền thưởng nhân dịp các ngày lễ trong năm như 2-9, 30/4-1/5, tết tây đã dần dần không còn. Chính điều này làm nhân viên cảm thấy không hài lòng.

Phúc lợi

Bảng 2.7: Các khoản phúc lợi cho nhân viên khi phát sinh

Các phát sinh	Số tiền (đồng)
1. Ma chay	2.000.000
2. Kết hôn	2.000.000
3. Sinh nhật	120.000
4. Ốm đau	500.000
5. Thai sản	500.000
6. Quốc tế phụ nữ	300.000
7. Quốc tế thiếu nhi	150.000
8. Trung thu	150.000

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Kết quả này cũng cho thấy chính sách phúc lợi hiện nay của ngân hàng chưa thực sự tạo động lực thúc đẩy đối với bộ phận nhân viên. Số lượng nhân viên chưa hài lòng chủ yếu nằm trong bộ phận ngân quỹ. Nguyên nhân là do bộ phận ngân quỹ làm việc trong môi trường thường xuyên tiếp xúc với bụi và rủi ro cao.

2.3.2. Thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua công cụ môi trường và điều kiện làm việc

Bảng 2.9: Đánh giá của nhân viên về mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên

Các yếu tố	Mức độ đánh giá (%)				
	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
Cấp trên luôn động viên, hỗ trợ nhân viên khi cần thiết	-	-	46,4	33,6	20
Cấp trên luôn ghi nhận sự đóng góp của nhân viên cấp dưới	-	10	30	47,9	12,1
Cấp trên sẵn sàng bảo vệ nhân viên khi cần thiết	-	17,9	31,4	26,4	24,3

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Từ kết quả trên, có thể thấy đánh giá của nhân viên về lãnh đạo của chi nhánh ở mức chưa hài lòng vẫn còn tồn tại.

Hiểu được tầm quan trọng của điều kiện lao động vì vậy chi nhánh đã tổ chức trang bị những điều kiện là việc tốt nhất cho nhân viên để hoàn thành tốt nhất công việc của mình.

Bảng 2.10: Đánh giá của nhân viên tại ngân hàng về điều kiện làm việc

“Trang thiết bị có đáp ứng hết yêu cầu công việc của anh/chị chưa?”

Chỉ tiêu	Nhân viên		Lãnh đạo	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	-		-	
Không hài lòng	3	2,4		
Bình thường	77	61,6	5	33,3
Hài lòng	17	36	10	66,7
Rất hài lòng	-		-	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Mặc dù chi nhánh trang bị thiết bị làm việc cho nhân viên đầy đủ nhưng phần lớn là còn sơ sài, hay chỉ tập trung chủ yếu ở những bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Còn ở những bộ phận khác thì trang thiết bị chủ yếu là dùng lại không được đầu tư mới ngay từ đầu. Chính điều này dẫn đến tâm lý không hài lòng ở nhân viên.

Bảng 2.11: Kết quả câu trả lời “Nơi làm việc của anh/chị có luôn luôn đảm bảo nhu cầu an toàn, vệ sinh?”

Chỉ tiêu	Nhân viên		Lãnh đạo	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	-		-	
Không hài lòng	33	26,4	-	
Bình thường	47	37,6	5	33,3
Hài lòng	45	36	10	66,7
Rất hài lòng	-		-	

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp.)

Khi được hỏi “Nhân viên có làm thêm giờ nhiều không” thì hầu như toàn bộ số phiếu điều tra đều cho kết quả là không hài lòng. Vì sau khi hết giờ làm thì nhân viên còn phải ở lại giải quyết công việc nội bộ. Chính điều này ảnh hưởng đến sinh hoạt hằng ngày của nhân viên. Đặc biệt là những nhân viên có con nhỏ, khi mà thời gian dành cho công việc gần như chiếm hết quỹ thời gian của nhân viên.

2.3.3. Thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua công cụ chính sách phát triển nhân viên của chi nhánh

Qua khảo sát ý kiến nhân viên cho rằng: 30,8% nhân viên (không có lãnh đạo) không hài lòng về các khóa đào tạo để nâng cao năng lực. Lý do mà nhân viên đưa ra là vì các khóa đào tạo thường tập trung vào ngày cuối tuần hoặc là sau giờ làm việc.

Như vậy nhu cầu cần được đào tạo để nâng cao năng lực là rất quan trọng và chi nhánh cần phải quan tâm hơn nữa.

2.3.4. Thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua sự thăng tiến hợp lý

Bảng 2.13: Kết quả điều tra của câu hỏi: “Chi nhánh có tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên thăng tiến lên vị trí cao hơn chưa?”

Chi tiêu	Nhân viên		Lãnh đạo	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	-		-	
Không hài lòng	6	12,4	5	33,3
Bình thường	89	63,6	5	33,3
Hài lòng	30	24	5	33,4
Rất hài lòng	-		-	-

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Vẫn còn có vài cán bộ nhân viên cảm thấy không hài lòng về điều kiện giúp nhân viên thăng tiến tại chi nhánh. Cho dù chi nhánh luôn mở các khóa đào tạo để giúp nhân viên học tập nâng cao kiến thức tạo tiền đề cho việc thăng tiến. Nhưng cũng cần thấy rằng việc

này phụ thuộc nhiều vào cảm tính của lãnh đạo. Để đạt được tiêu chí của sự thăng tiến của ngân hàng thì cần có sự đề xuất của lãnh đạo trực tiếp. Điều này đôi khi cũng khó có sự công bằng giữa các nhân viên.

2.3.5. Thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua công cụ thiết kế công việc mang tính thúc đẩy

Bảng 2.14: Kết quả điều tra câu hỏi “Công việc hiện tại có phù hợp với năng lực chuyên môn của anh/chị?”

Chỉ tiêu	Nhân viên		Lãnh đạo	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	-		-	
Không hài lòng	5	4	-	
Bình thường	19	8	5	33,3
Hài lòng	75	53,6	6	40
Rất hài lòng	26	34,4	4	26,7

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Điều này cho thấy công tác bố trí sắp xếp người lao động được thực hiện khá tốt. Tuy nhiên vẫn còn nhân viên cho rằng trình độ của họ cao hơn so với công việc được bố trí, Ban lãnh đạo cần qua tâm đến hoạt động này hơn vì nếu không dễ gây ra tâm lý chán nản và không muốn làm việc.

2.3.6. Thực trạng tạo động lực cho nhân viên thông qua công tác đánh giá thành tích

Chi nhánh thực hiện chu kì 3 tháng đánh giá một lần. Kết quả đánh giá được dùng để xếp lương kinh doanh. Đối tượng áp dụng đánh giá kết quả công việc và thành tích cá nhân là tất cả cán bộ nhân viên đã ký hợp đồng lao động chính thức và làm việc toàn thời gian tại chi nhánh, ngoại trừ các trường hợp sau:

- Nhân sự đang trong thời gian học việc, thử việc
- Cộng tác viên, nhân viên thời vụ, nhân viên thực tập
- Nhân sự nghỉ việc trước thời gian đánh giá

Tiêu chí đánh giá

- Phần 1: Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu chuyên môn: Tùy theo chức danh công việc, cá nhân có tối đa 05 tiêu chí đánh giá liên quan chuyên môn nghiệp vụ (*chiếm tỷ trọng 80% tương đương 80 điểm*)

- Phần 2: Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu khác: Đây là tiêu chí đánh giá chung đánh giá cho tất cả chức danh liên quan: (*chiếm tỷ trọng 20% tương đương 20 điểm*)

- Tuân thủ,
- Hợp tác, hỗ trợ
- Sáng tạo
- Tinh thần tập thể.

- Phần 3: Nhận xét, đánh giá khác.

Qua kết quả trên thì có thể thấy công tác đánh giá thành tích tại Chi nhánh rất cụ thể, rõ ràng tuy nhiên vẫn còn chưa thực tế với đại đa số nhân viên.

2.4. ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC TẠO ĐỘNG LỰC

2.4.1. Thành tựu

- Thứ nhất, chính sách tiền lương tại chi nhánh mang tính cạnh tranh cao so với các ngân hàng khác. Phúc lợi mà ngân hàng dành cho nhân viên khá đa dạng và được coi trọng.

- Thứ hai, chi nhánh đã tạo ra được môi trường vật chất tương đối tốt, tạo điều kiện làm việc hiện đại, đầy đủ cho người lao động

- Thứ ba, chi nhánh luôn có chế độ khen thưởng, khuyến khích tinh thần làm việc cho người lao động.

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

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

- Thứ sáu, Công tác đánh giá thực hiện công việc: Xây dựng được qui trình đánh giá thực hiện công việc với các bước thực hiện cụ thể và rõ ràng cho từng đối tượng và phòng ban.

2.4.2. Hạn chế

- Một là, việc phân công lao động tại các địa điểm cũng chưa hoàn toàn hợp lý.

- Hai là, chính sách thưởng của ngân hàng vẫn chưa thỏa mãn được người lao động, vẫn gây sự bất mãn đối với công việc.

- Ba là, về điều kiện làm việc, ở một số bộ phận giờ kết thúc làm việc của nhân viên thường kéo dài so với giờ qui định của ngân hàng.

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

- Năm là, về công tác đào tạo đa số người lao động không thực sự hài lòng về thời gian đào tạo và giáo viên đào tạo.

- Sáu là, về công tác đánh giá thành tích.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG ĐÔNG Á CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

3.1. CÁC CĂN CỨ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Triển vọng phát triển của ngành

Với vai trò là tổ chức trung gian điều chuyển vốn trong nền kinh tế, hệ thống Ngân hàng Việt Nam trong thời gian qua đã đóng góp không nhỏ vào sự phát triển kinh tế của đất nước và không ngừng lớn mạnh về cả số lượng và chất lượng. Ngành ngân hàng là ngành quan trọng và gắn liền với chính sách tiền tệ của Chính phủ.

3.1.2. Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh

Bên cạnh việc gia tăng quảng bá thương hiệu, hình ảnh thông qua quảng cáo các sản phẩm dịch vụ và đa dạng hóa tiện ích, kèm theo các chương trình khuyến mãi hấp dẫn, các NHTM còn chú trọng đến việc củng cố tìm kiếm nguồn nhân lực cho các hoạt động của

minh. Với tình hình chung này thì việc nâng cao động lực thúc đẩy người lao động là một nhiệm vụ hết sức lớn lao nhằm để ngân hàng giữ chân người lao động và phát huy tinh thần làm việc của người lao động đặc biệt là trong giai đoạn cạnh tranh khốc liệt này.

3.1.3. Xu hướng nâng cao chất lượng cuộc sống

Người lao động hiện nay không chỉ được động viên bằng yếu tố tiền bạc mà còn nhiều yếu tố khác nữa. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải có giải pháp để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động..

3.1.4. Định hướng phát triển của Ngân hàng Đông Á

Tôn chỉ định hướng của Ngân hàng Đông Á trong thời gian tới

Ngân hàng Đông Á là sự lựa chọn hàng đầu của mọi người Việt Nam vì những nỗ lực đa dạng hóa dịch vụ, áp dụng cải tiến công nghệ không ngừng để sáng tạo ra ngày càng nhiều tiện ích vượt trội trong ngành tài chính ngân hàng phục vụ cho những nhu cầu thiết thực của cuộc sống văn minh hiện đại hướng tới xây dựng một tập đoàn tài chính ngân hàng hàng đầu Việt Nam.

Tầm nhìn đến năm 2020 của Ngân hàng

Trở thành Tập đoàn Tài chính Ngân hàng hàng đầu Việt Nam – Vươn ra quốc tế, được khách hàng mến yêu, tín nhiệm và giới thiệu.

Sứ mệnh

Bằng trách nhiệm, niềm đam mê và trí tuệ, chúng ta cùng nhau kiến tạo nên những điều kiện hợp tác hấp dẫn khách hàng, đối tác, cổ đông, cộng sự và cộng đồng. Đó là sứ mệnh của Ngân hàng Đông Á.

Định vị thương hiệu

“NGÂN HÀNG TRÁCH NHIỆM, NGÂN HÀNG CỦA NHỮNG TRÁI TIM”

3.2. GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO NHÂN VIÊN TẠI NGÂN HÀNG ĐÔNG Á CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG

3.2.1. Tăng cường tính hợp lý của tiền lương, tiền thưởng

Tiền lương

- Như đã trình bày ở chương 2, mức lương dành cho bộ phận ngân quỹ và lái xe tại chi nhánh còn khá thấp. Nhưng ngoài mức lương cơ bản thì chi nhánh cần phải chú trọng đến khoản phụ cấp cho bộ phận ngân quỹ, vì tính chất công việc ngày nào cũng phải tiếp xúc với bụi tiền khá nhiều. Ban lãnh đạo nên đưa mức phụ cấp độc hại như một khoản lương mà nhân viên ngân quỹ được hưởng, tỷ lệ này có thể chiếm từ 10-20% lương cơ bản. Do vậy, ngân hàng cũng cần xem xét lại ở các bộ phận này một cách công bằng và rõ ràng để có thể đưa ra mức lương hợp lý giảm trạng thái tâm lý tiêu cực hiện tại.

Tiền thưởng

- Hiện nay chi nhánh đang chủ yếu áp dụng công cụ thưởng bằng yếu tố vật chất. Do vậy, trong một số trường hợp tiền thưởng cần biểu hiện dưới dạng phi vật chất như: Một kỳ nghỉ phép, vé du lịch, ... là vấn đề mà cán bộ nhân viên làm việc tại chi nhánh rất quan tâm và thích thú.

Với cách đánh giá thành công việc và thành tích nhân viên đã trình bày ở chương 2, thì sau khi đánh giá và xếp loại nhân viên, dựa trên kết quả đó ngân hàng xác định mức thưởng với công thức như sau:

Sau khi đánh giá xếp loại được nhân viên thì chi nhánh sẽ dựa vào bảng xếp loại đó để có được mức thưởng phù hợp dựa vào công thức sau:

$$\text{Số tiền thưởng} = \text{Hệ số tính thưởng} \times [\text{Đơn giá A} \times \text{số lượng A} + \text{Đơn giá B} \times \text{số lượng B} + \text{Đơn giá C} \times \text{số lượng C}]$$

Trong đó:

Đơn giá thưởng: Đơn giá A: 110.000 đồng

Đơn giá B: 55.000 đồng

Đơn giá C: 0 đồng

(Đơn giá thưởng được áp dụng trong năm 2012)

Hệ số tính thưởng là lương tháng bình quân trong năm.

Đối tượng không được nhận tiền thưởng:

- Nhân viên thử việc, học việc, thực tập, cộng tác viên.

- Cán bộ nhân viên ký hợp đồng khoán lao động với ngân hàng.

Với công thức tính thưởng như trên thì vẫn còn những hạn chế gây tâm lý không hài lòng ở nhân viên.

- Đối với nhân viên thử việc hiện tại, lương của nhân viên thử việc được hưởng theo mức lương của nhân viên thử việc, nhưng các chế độ chính sách về thưởng, phúc lợi và các khoản khác họ không được hưởng. Vì dù là nhân viên thử việc, nhưng 100% nhân viên thử việc cũng vẫn phải làm việc giống như các nhân viên khác về thời gian, trách nhiệm và cách thức thực hiện để đem lại sự hài lòng cao nhất cho khách hàng và họ cũng đóng góp một phần nhỏ vào tổng 5% phụ thu này. Nên họ xứng đáng được hưởng phần công sức mà họ phải bỏ ra.

3.2.2. Tiến hành tốt hơn công tác đánh giá thành tích

- Có các tiêu chuẩn thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý và khách quan.

- Lựa chọn người đánh giá, có thể là người quản lý trực tiếp, chuyên gia, đồng nghiệp.

- Cung cấp thông tin kịp thời về kết quả đánh giá cho nhân viên.

- Đánh giá thực hiện công việc phụ thuộc rất nhiều vào người làm công tác đánh giá do đó để hoạt động này đạt hiệu quả cao chi nhánh nên đào tạo người đánh giá.

- Đánh giá thực hiện công việc phải được diễn ra một cách thường xuyên.

❖ Giải pháp dành cho nhân viên

3.2.3. Cải thiện điều kiện làm việc

- Chi nhánh nên cho các nhân viên tạp vụ tại chi nhánh luân phiên xuống các phòng giao dịch làm vệ sinh.

- Sử dụng các phòng trống để làm nơi sinh hoạt, thư viện, nghỉ ngơi và giao lưu cho nhân viên trong giờ giải lao. Phòng đào tạo cần sắp xếp lại các lớp học khoa học để tận dụng tối đa diện tích nhưng vẫn tạo không gian thoải mái nhất.

- Tăng cường thêm các công cụ lao động cho nhân viên thủ việc và học việc .

- Có kế hoạch bảo dưỡng các thiết bị trong bộ phận 6 tháng 1 lần để đảm bảo các chức năng của nó hoạt động tốt.

- Xem xét thay thế các thiết bị cũ hay đã lạc hậu có thể gây trở ngại hay nguy hiểm cho nhân viên để họ thấy an tâm khi làm việc. Quy định rõ và cụ thể về thời gian trong việc nhận và xử lý các yêu cầu sửa chữa của nhân viên kỹ thuật đối với các trang thiết bị làm việc.

3.2.4. Hoàn thiện công tác bố trí sắp xếp công việc

- Làm cho công việc trở nên hấp dẫn, tránh sự đơn điệu bằng cách sử dụng hình thức truyền chuyển trong công việc, tạo sự thú vị mới mẻ.

- Cung cấp cho nhân viên về các cơ hội nghề nghiệp trong chính chi nhánh phù hợp với nhu cầu và mong muốn phát triển của họ.

- Tăng trách nhiệm đối với công việc cho người lao động. Mục đích chính của tạo động lực là làm cho nhân viên cảm thấy hứng

thứ hơn trong công việc, hoàn thành công việc tốt hơn nhưng không có nghĩa là làm cho công việc dễ dàng hơn.

- Tăng sự hấp dẫn và trách nhiệm cho nhân viên thì đồng thời cũng phải có cơ hội thăng tiến, đề bạt trong công việc hay có những chính sách đãi ngộ hợp lý với những đóng góp cố gắng của họ.

3.2.5. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo

Đối với bộ phận bán hàng thì người lao động quan tâm đến kỹ năng phục vụ khách hàng, kỹ năng ứng xử và xử lý tình huống, kỹ năng giao tiếp để mang lại chất lượng dịch vụ tốt nhất.

Bộ phận giao dịch thì ngoài các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng nghiệp vụ thì kỹ năng về ngoại ngữ đang thực sự cần thiết.

Đối với bộ phận tín dụng thì kỹ năng về đòi nợ, nhắc nợ... Vì thế, công tác đào tạo tại ngân hàng nên bám sát nhu cầu thực tế này.

❖ Giải pháp dành cho lãnh đạo

3.2.6. Sự thăng tiến hợp lý

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

3.2.7. Các giải pháp khác

- ❖ Nâng cao mối quan hệ giữa các cá nhân trong tổ chức
- ❖ Sự quản lý giám sát của lãnh đạo

KẾT LUẬN

Có thể nói tạo động lực là một phần quan trọng làm nên một chính sách quản trị nhân sự tốt. Sự phân chia thành các loại công cụ ở trên mang tính chất tương đối bởi chúng có thể bao hàm một phần của nhau và việc áp dụng cụ thể vào từng công ty, với từng người lao động lại mang những nét riêng. Việc lựa chọn ra công cụ tối ưu để nâng cao động lực cho người lao động thể hiện nghệ thuật quản lý của người lãnh đạo ở mức độ cao.

Là một Ngân hàng thành lập và đi vào hoạt động không lâu, tuy còn những khó khăn nhưng lãnh đạo Ngân hàng đã rất quan tâm tới người lao động cũng như công tác tạo động lực trong lao động. Hy vọng với sự nỗ lực không ngừng, Ngân hàng sẽ sử dụng thành công các công cụ của mình.

Trong đề tài này tôi đã đề cập đến những vấn đề cơ bản của động lực, mô hình các công cụ tạo động lực trong lao động và phân tích đánh giá đưa ra giải pháp trong việc sử dụng các công cụ tạo động lực ở Ngân hàng Thương mại cổ phần Đông Á - Đà Nẵng. Những phân tích và đánh giá của tôi ít nhiều mang tính chất chủ quan, tôi rất mong được sự đóng góp ý kiến của thầy cô và những người quan tâm đến đề tài này.