TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG ĐOÀN

LÊ THU TRANG

TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
Mã số: 8 34 04 04

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. DOÃN THỊ MAI HƯƠNG

HÀ NỘI, NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn thạc sĩ "***Tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn"*** là công trình nghiên cứu độc lập do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của **TS. Doãn Thị Mai Hương.** Luận văn chưa được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng, hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về toàn bộ nội dung của luận văn thạc sĩ.

Tác giả

Lê Thu Trang

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn các Quý thầy cô Khoa Quản trị Nhân lực – Trường Đại học Công đoàn đã tận tâm giảng dạy, truyền đạt những kiến thức quý báu cho tôi trong suốt thời gian học tập tại trường. Đặc biệt, tôi xin chân thành cảm ơn cô giáo TS. Doãn Thị Mai Hương đã tận tình chỉ bảo, hướng dẫn cho tôi hoàn thành luận văn này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo, các anh chị đồng nghiệp đang làm việc tại Khối QTNNL Ngân hàng TMCP Sài Gòn đã hết lòng tạo điều kiện, hỗ trợ, cung cấp số liệu và đóng góp ý kiến quý báu giúp tôi hoàn thành luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

Lời cam đoan

Lời cảm ơn

Mục lục

Danh mục các chữ viết tắt

Danh mục bảng, biểu, sơ đồ

MỞ ĐẦU.....1

1. Tính cấp thiết của đề tài.....1

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài..... 2

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu..... 6

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu..... 6

5. Phương pháp nghiên cứu..... 7

6. Những đóng góp mới của đề tài..... 8

7. Kết cấu của luận văn.....8

Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP.....9

1.1. **Một số khái niệm cơ bản**.....9

1.1.1. Lợi ích, nhu cầu, động cơ, động lực.....9

1.1.2. Động lực lao động, tạo động lực lao động.....10

1.1.3. Một số học thuyết có liên quan đến tạo động lực lao động..... 12

1.2. **Nội dung cơ bản của tạo động lực lao động**.....17

1.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động..... 17

1.2.2. Lựa chọn các biện pháp thỏa mãn nhu cầu.....18

1.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu..... 24

1.3. **Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động**..... 26

1.3.1. Nhóm nhân tố thuộc về phía bản thân người lao động.....26

1.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên trong.....28

1.3.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài..... 31

1.4. **Kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn**.....

32

1.4.1. Kinh nghiệm từ Ngân hàng Vietcombank..... 32
1.4.2. Kinh nghiệm từ Ngân hàng Techcombank..... 34
1.4.3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn.....36
Tiểu kết chương 1.....38
Chương 2. THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN .....
39
2.1. **Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn.....** 39
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn 39
2.1.2. Các đặc điểm của Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn ảnh hưởng đến tạo động lực lao động.....
40
2.2. **Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn.....**
47
2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động..... 47
2.2.2. Các biện pháp tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn.....
47
2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Sài Gòn.....
82
2.3. **Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn.....**
85
2.3.1. Ưu điểm..... 85
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân.....86
Tiểu kết chương 2.....89
Chương 3 GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI QUẢN TRỊ

NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN....
91
3.1. **Mục tiêu và phương hướng tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn.....**
91
3.1.1. Mục tiêu.....91
3.1.2. Phương hướng.....91
3.2. **Giải pháp tăng cường động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn.....**
97
3.2.1. Xác định chính xác nhu cầu và mức độ ưu tiên làm căn cứ đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp.....
97
3.2.2. Hoàn thiện hệ thống trả lương cho nhân viên.....102
3.2.3. Nâng cao tác dụng khuyến khích của hoạt động khen thưởng..... 103
3.2.4. Cải tiến công tác đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực theo hướng chủ động, phù hợp với yêu cầu công việc..... 104
3.2.5. Đảm bảo đánh giá thực hiện công việc chính xác, công bằng.....112
Tiểu kết chương 3.....117
KẾT LUẬN.....119
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 121
PHỤ LỤC

DANH MỤC VIẾT TẮT

BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế
CBNV	Cán bộ nhân viên
CN	Chi nhánh
CVC	Chuyên viên chính
CVCC	Chuyên viên cao cấp
ĐGTT	Đánh giá thực hiện
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
HĐQT	Hội đồng quản trị
LĐBQ	Lao động bình quân
NHBL	Ngân hàng bán lẻ
NHNN	Ngân hàng Nhà nước
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
Ngân hàng Sài Gòn	Ngân hàng TMCP Sài Gòn
PC	Ngạch lương
PGD	Phòng Giao dịch
QTNNL	Quản trị Nguồn Nhân lực
THCV	Thực hiện công việc
TMCP	Thương mại cổ phần
TVBĐH	Thành viên Ban điều hành

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Thu nhập bình quân của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực giai đoạn 2017 - 2019 54

Bảng 2.2: So sánh lương các ngân hàng năm 2019 55

Bảng 2.3: Đánh giá của người lao động về tiền lương/thu nhập 57

Bảng 2.4: Tiền thưởng tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực từ 2015 – 2019 59

Bảng 2.5: kiến đánh giá của người lao động về chính sách khen thưởng 62

Bảng 2.6: So sánh phúc lợi của Ngân hàng Sài Gòn và ACB 64

Bảng 2.7: kiến đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi 65

Bảng 2.8. kiến đánh giá về môi trường và điều kiện làm việc 67

Bảng 2.9: Tình hình tổ chức đào tạo Nhân lực tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Sài Gòn 69

Bảng 2.10: Tình hình đào tạo năm 2019 của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Sài Gòn 70

Bảng 2.11: kiến đánh giá về hoạt động đào tạo 72

Bảng 2.12: Tỷ trọng các chỉ tiêu trong đánh giá KPIs 75

Bảng 2.13: Bảng điểm đánh giá thực hiện công việc 75

Bảng 2.14: Quy định xếp loại đánh giá thực hiện cá nhân cán bộ nhân viên 76

Bảng 2.15: Kết quả đánh giá theo phòng ban tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực năm 2019 78

Bảng 2.16: Mức độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc 79

Bảng 2.17: kiến đánh giá về đánh giá thực hiện công việc 79

Bảng 2.18. Đánh giá sự gắn bó của người lao động với Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Sài Gòn 84

Bảng 3.1. Mẫu phiếu khảo sát nhu cầu của người lao động 99

Bảng 3.2. Thứ tự ưu tiên của các yếu tố tác động đến động lực làm việc 100

DANH MỤC BIỂU, SƠ ĐỒ

Biểu đồ

Biểu đồ 2.1: Số lượng nhân sự Ngân hàng Sài Gòn giai đoạn 2015-2019 43
Biểu đồ 2.2: Số lượng nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực từ năm 2015-2019 44
Biểu đồ 2.3. Cơ cấu nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực theo giới tính tính đến 31/12/2019
44
Biểu đồ 2.4: Cơ cấu nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực theo trình độ tính đến 31/12/2019
45
Biểu đồ 2.5: Cơ cấu nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực theo độ tuổi tính đến 31/12/2019
45
Biểu đồ 2.6: So sánh lương Khối Quản trị Nguồn Nhân lực các ngân hàng năm 2019 56
Biểu đồ 2.7: Đánh giá về cơ hội thăng tiến 82
Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực
83

Sơ đồ

Sơ đồ 1.1. Thang yêu cầu của Maslow 12
Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn 41
Sơ đồ 2.2: Lộ trình thăng tiến các chức danh tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực 81

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong giai đoan hiện nay Nguồn Nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng - Đó là nhân tố quyết định nên sự thành bại trong kinh doanh của tổ chức. Tạo động lực lao động là một trong những nội dung quan trọng của quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, thúc đẩy người lao động hăng say làm việc nâng cao nắng suất lao động. Do đó đã có rất nhiều đề tài nghiên cứu về vấn đề tạo động lực lao động.

Nguồn Nhân lực được coi là yếu tố quan trọng và đóng vai trò quyết định đến sự thành bại của một tổ chức, doanh nghiệp. Để có thể đạt được các chỉ tiêu kế hoạch cũng như mục tiêu chiến lược đã đề ra, mỗi một tổ chức cần có sự kết hợp và sử dụng nhiều nguồn lực khác nhau, trong đó không thể không kể đến nguồn lực con người. Thực tế cho thấy, tổ chức nào, doanh nghiệp nào sở hữu Nguồn Nhân lực chất lượng và sử dụng tốt nguồn lực này thì doanh nghiệp đó sẽ thành công.

Trong mỗi doanh nghiệp, nếu người lao động có động lực tốt thì họ sẽ hứng thú làm việc và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Động lực lao động là một trong những yếu tố quyết định đến sự phát triển của doanh nghiệp. Nhưng làm thế nào để có thể kích thích người lao động làm việc hiệu quả, phát huy tính sáng tạo của họ hay nói cách khác là làm sao để có thể tạo động lực làm việc cho người lao động luôn là câu hỏi đặt ra đối với các nhà quản lý.

Có thể nói, để thu hút và khai thác hết tiềm năng, sức sáng tạo của người lao động; từ đó nâng cao năng suất, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh thì việc tạo động lực cho người lao động là hết sức cần thiết và mang ý nghĩa thực tiễn rất cao đối với tổ chức.

Ngân hàng TMCP Sài Gòn (Ngân hàng Sài Gòn) là sự hợp nhất tự nguyện của 3 ngân hàng:Ngân hàng TMCP Sài Gòn (Ngân hàng Sài Gòn), Ngân hàng TMCP Đệ Nhất (Ficombank), Ngân hàng TMCP Việt Nam Tín Nghĩa (TinNghiaBank). Ngân hàng TMCP Sài Gòn (Ngân hàng hợp nhất) chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/01/2015. Đây là bước ngoặt trong lịch sử phát triển của cả ba ngân hàng, đánh dấu sự thay đổi về quy mô tổng tài sản lớn hơn, phát triển vượt bậc về công nghệ, mạng lưới chi nhánh phát triển rộng khắp cả nước và trình độ

chuyên môn vượt bậc của tập thể CB-CNV. Vì vậy vấn đề đãi ngộ đối với người lao động ở đây là vô cùng cấp thiết và luôn là vấn đề được ưu tiên, bởi lẽ nó ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng hoạt động của Ngân hàng. Đối với Ngân hàng TMCP Sài Gòn thì hoạt động đãi ngộ đối với người lao động cũng là vấn đề được lãnh đạo Ngân hàng hết sức quan tâm. Ngân hàng không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của cán bộ công nhân viên thông qua nhiều hình thức đãi ngộ, trong đó bao gồm cả đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Khoa học công nghệ phát triển, càng cần khuyến khích người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ; bồi dưỡng và nâng cao kỹ năng nghề nghiệp; thu hút và giữ chân người lao động có trình độ cao… vì vậy không thể thiếu các cơ chế, chính sách tạo động lực cho người lao động. Tuy nhiên, trong quá trình tìm hiểu nghiên cứu thực tế tại Ngân hàng, em nhận thấy rằng, trong thời gian vừa qua, tạo động lực lao động ở đây chưa được xây dựng một cách cụ thể rõ ràng. Chính điều này chưa kích thích người lao động làm việc một cách có trách nhiệm và hiệu quả. Đây là một vấn đề cấp thiết đặt ra mà Ngân hàng TMCP Sài Gòn cần phải giải quyết.

Sau thời điểm hợp nhất năm 2015 các chính sách dần được xây dựng và cải thiện từ quy chế tín dụng nói chung đến các chính sách về nhân sự nói riêng. Các chính sách tạo động lực lao động và các chính sách thu hút nhân tài rất được Ban lãnh đạo quan tâm, tuy nhiên vẫn còn nhiều bất cập và chưa phát huy được hiệu quả của nó.

Cụ thể năm 2018 có số lượng nhân sự nghỉ việc của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực tại Khối QTNNL là 19. Điều đó cho thấy lý do nghỉ việc không chỉ nằm ở áp lực không hoàn thành chỉ tiêu mà còn ở những yếu tố khác ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Xuất phát từ tầm quan trọng của tạo động lực lao động, từ thực trạng đãi ngộ đối với cán bộ công nhân viên Ngân hàng TMCP Sài Gòn, tác giả đã lựa chọn đề tài nghiên cứu ***"Tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn"*** làm luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu ngoài nước

Viết về đề tài này, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu của các nhà nghiên cứu. Tuy đề tài này không mới nhưng lại được nhiều nhà nghiên cứu tìm hiểu bởi

vấn đề tạo động lực tại các doanh nghiệp rất quan trọng ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về tạo động lực lao động được đưa ra bởi các nhà nghiên cứu như Maier và Lauler (1973), Bedeian (1993), Kreitner (1995), Higgins (1994)…đều khẳng định và chỉ ra rằng tạo động lực lao động giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Các nhà nghiên cứu còn chỉ ra các tiếp cận tạo động lực theo hai cách: nhóm các học thuyết nội dung (ví dụ như của các nhà nghiên cứu Abraham Maslow, Clayton Alderfer, David Mc Clelland, Frederick Herzberg…) chỉ ra cách tiếp cận thông qua nhu cầu của lao động quản lý và nhóm các học thuyết quá trình (ví dụ như của Skinner, E.A.Locke…) tìm hiểu lý do mà mỗi người thể hiện hành động khác nhau trong công việc.

Vận dụng các học thuyết trên, một vài nghiên cứu chỉ ra các yếu tố tạo động lực và các thực hiện. Zimmer (1996) nhấn mạnh cần tuyển đúng và đối xử công bằng, coi trọng đào tạo. Gracia (2005) nhấn mạnh cần giúp nhân viên thấy rõ xu hướng, kỹ thuật mới nhất trong ngành, tạo điều kiện để họ phát huy sáng kiến và ứng dụng trong công việc.

Tuy nhiên, các học thuyết trên chỉ đề cập tới một khía cạnh của vấn đề. Porter và Lauler (1968) đã kết hợp các học thuyết trên và đưa ra một mô hình tổng thể trong tạo động lực. Whetten và Cameron (1991), và Wood, Wallace, Zefane (2001) cũng ủng hộ mô hình này.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Trong những năm gần đây, tại Việt Nam những nội dung liên quan đến chính sách đối với người lao động nói chung và hoàn thiện công cụ tạo động lực làm việc cho người lao động trong các doanh nghiệp, cơ quan đã được nghiên cứu và tổng kết trao đổi qua các hội thảo và các bài viết, bài báo như:

Lược dịch bài viết của Dave Lavinsky từ Fast Company*: "Các cách tạo động lực thúc đẩy nhân viên hiệu quả"*. Đây là những chia sẻ kinh nghiệm của tác giả sau nhiều năm làm việc, nghiên cứu gồm những bước đơn giản để tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả. Đây là đánh giá chung của tác giả sau nhiều năm làm việc tại các công ty với nhiều quy mô và ngành nghề khác nhau.

Hội thảo *"Tạo động lực cho nhân viên – Phương pháp và thực tiễn triển khai 21/03/2015"* của Viện Kinh tế và Thương Mại Quốc tế trường Đại học Ngoại Thương (iEIT). Tham gia buổi hội thảo là đại diện của 30 doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thành phố Hà Nội với nhiều lĩnh vực khác nhau từ sản xuất đến dịch vụ. Hội thảo đã bàn những vấn đề lý thuyết phổ biến trong quản trị Nhân lực, các yếu tố tác động đến động lực làm việc cũng như cơ chế, giải pháp về mặt lý; ngoài ra các doanh nghiệp còn được các chuyên gia kinh tế hướng dẫn cách áp dụng các mô hình tạo động lực, đánh giá hiệu quả hoạt động của các nhân viên, ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp và kinh nghiệm trong quản lý thực tiễn. Phần cuối của buổi hội thảo là giao lưu, hỏi đáp giữa diễn giả và doanh nghiệp. Với kinh nghiệm trong quản trị nhân sự trong nhiều năm, các diễn giả của hội thảo đã mang đến một cách tiếp cận vấn đề doanh nghiệp đặt ra rất đơn giản và nhiều phương pháp ứng dụng.

- Đề tài: *"Cải cách tiền lương công chức hành chính ở Việt Nam giai đoạn 2011 – 2020: quan điểm, mục tiêu, khuyến nghị",* Mai Ngọc Cường (2010).

Đề tài đã đánh giá được thực trạng tiền lương công chức hành chính, chỉ ra được những điểm hạn chế, nguyên nhân và hệ quả. Từ đó, đề tài đã đề xuất được các giải pháp và cách thức, xu hướng cải cách tiền lương cho công chức hành chính giai đoạn 2011 – 2020. Tuy nhiên, đề tài mới chỉ nhắc đến chế độ đãi ngộ tài chính, còn chế độ đãi ngộ phi tài chính cũng ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả làm việc của họ.

Bên cạnh đó vấn đề này cũng được rất nhiều người chọn để làm luận án tiến sĩ, luận văn tốt nghiệp… có thể kể đến như:

- Luận án tiến sĩ:*"Tạo động lực cho lao động trong doanh nghiệp nhà nước đến năm 2020"* – Tác giả: Vũ Thị Uyên, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế quốc dân 2008. Trong luận án này, tác giả Vũ Thị Uyên đã hệ thống hoá các lý luận căn bản về lao động quản lý, hệ thống và đề xuất về động lực lao động, lựa chọn mô hình tổng thể để chỉ ra cách tiếp cận với tạo động lực cho lao động và lao động quản lý trong doanh nghiệp. Đồng thời, tác giả đã phân tích và đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc của lao động quản lý trong một số doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội từ thời kỳ đổi mới.
- Luận án tiến sĩ: *"Tạo động lực cho người lao động tại công ty điện toán và truyền dữ liệu",* Tác giả: Lê Ngọc Hưng, Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông. Luận án đã phân tích được thực trạng các biện pháp kích thích

vật chất và tinh thần cho người lao động, làm rõ các nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến tạo động lực lao động tại Công ty từ đó đưa ra các giải pháp.

- Luận án tiến sĩ: *"Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng Sài Gòn các trường Đại học tại Hà Nội",* tác giả: Nguyễn Thùy Dung, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân năm 2015. Ở luận án này, tác giả đã đưa ra khá đầy đủ và chi tiết về cơ sở lý luận về công tác tạo động lực của giảng viên trong các trường đại học tại Hà Nội. Cũng giống như những luận án trước đó, luận án của tác giả Nguyễn Thuỳ Dung đã đưa ra được khái niệm, quá trình tạo động lực và sự cần thiết phải tạo động lực cho giảng viên trong các trường đại học tại Hà Nội, các học thuyết tạo động lực làm việc, kinh nghiệm về tạo động lực ở các trường đại học trong và ngoài nước, từ đó đưa ra các biện pháp áp dụng cho nhà quản lý trong các trường đại học tại Hà Nội, các nhà hoạch định chính sách và đưa ra các hướng nghiên cứu tiếp theo.

- Luận án Tiến sỹ *"Tạo động lực làm việc cho công chức Nhà nước"* của Lê Thị Trâm Oanh, Học viện Hành chính Quốc gia (2014). Luận án góp phần hệ thống hóa lý luận cơ bản về động lực làm việc, các biện pháp tạo động lực làm việc cho công chức hành chính sự nghiệp. Những giải pháp tác giả đề cập đó là: Trả lương theo kết quả thực thi công việc; đổi mới công tác đánh giá công chức; sử dụng hợp lý các hình thức thưởng, phạt để kích thích công chức nỗ lực làm việc; phát huy vai trò của lãnh đạo cơ quan trong việc tạo động lực làm việc cho công chức hành chính Nhà nước.

- Luận án Tiến sỹ *"Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước"* của Nguyễn Thị Phương Lan, Học viện Hành chính Quốc gia (2015). Trong luận án đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về động lực, tạo động lực lao động, đồng thời làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về động lực và các yếu tố tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước so với người lao động ở khu vực ngoài nhà nước. Luận án đã xây dựng khung lý thuyết hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức hành chính nhà nước, nhằm giải quyết được tình trạng thiếu gắn bó với khu vực công, hiệu suất lao động, hiệu quả công việc thấp và các biểu hiện tiêu cực đã và đang là nguyên nhân chủ yếu khiến cho nền công vụ yếu kém.

- Theo luận án tiến sĩ của Phan Minh Đức (2018) về đề tài "*Tạo động lực cho người lao động tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam"* đã làm rõ cơ sở lý thuyết về động lực và tạo động lực lao động tại các tập đoàn kinh tế ở Việt Nam, sau đó tác giả đề xuất một số biện pháp tạo chất lượng cho công tác tạo động lực cho người lao động trong quản lý Nguồn Nhân lực tại các tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam.

Như vậy, đã có rất nhiều những công trình nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động trong các tổ chức, doanh nghiệp với quy mô đa dạng, từ đó cho thấy tầm quan trọng của tạo động lực lao động đối với quản trị và phát triển Nguồn Nhân lực trong tổ chức. Tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn" chưa có ai đi sâu nghiên cứu vấn đề này. Chính vì vậy, tác giả chọn đề tài: "*Tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn"* làm đề tài luận văn thạc sỹ của mình.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Đề xuất được các giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn.

3.2. Nhiệm vụ

- Hệ thống hoá cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.
- Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn để chỉ ra những điểm mạnh, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực của Ngân hàng.
- Đề xuất các giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng

Đối tượng nghiên cứu: Tạo động lực lao động trong Doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi

- Về không gian: tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực - Ngân hàng TMCP Sài Gòn.
- Về thời gian: nghiên cứu trong giai đoạn 2015 – 2019 và đề ra giải pháp tăng cường tạo động lực tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn đến năm 2025.

- Về nội dung: nghiên cứu về tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn.

5. Phương pháp nghiên cứu

 Phương pháp thu thập dữ liệu

- Nguồn dữ liệu thứ cấp.

Để có được những dữ liệu cần thiết cho quá trình nghiên cứu, tác giả đã thu thập các dữ liệu liên quan đến hoạt động tạo động lực tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn thông qua sách, báo, các hội thảo về vấn đề nghiên cứu, internet…

Ngoài ra là những tài liệu nội bộ của Ngân hàng TMCP Sài Gòn, có thể kế đến như: Quy định về cơ cấu tổ chức, Quy chế tiền lương, Quy trình đào tạo, các bài báo cáo định kỳ…(tham khảo danh mục tài liệu tham khảo).

- Nguồn dữ liệu sơ cấp

Nguồn dữ liệu này được thu thập thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi thực hiện trên mạng nội bộ của Ngân hàng TMCP Sài Gòn (Bảng hỏi online được gửi đến 125 cán bộ nhân viên của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn gồm Nhân viên, Lãnh đạo cấp trung, Lãnh đạo cấp cao).

Mục tiêu của khảo sát thông qua bảng hỏi là nhằm nghiên cứu thực trạng tạo động lực của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực tại Ngân hàng Sài Gòn, tìm hiểu mong muốn, nhu cầu của cán bộ nhân viên của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực thông qua những ý kiến của họ. Từ đó có những dữ liệu thực tế để đánh giá thực trạng tạo động lực và đưa ra các giải pháp giúp hoàn thiện hơn hoạt động tạo động lực cho người lao động của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn.

 Phương pháp phân tích dữ liệu

- Phương pháp tổng hợp, phân tích và so sánh các tài liệu, số liệu thống kê qua các thời kì, các báo cáo và kết quả nghiên cứu, sử dụng excel để xử lý kết quả khảo sát nhằm làm rõ hoạt động tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn.

- Phương pháp phân tích logic để tìm ra nguyên nhân của những điểm chưa phù hợp của hoạt động tạo động lực và đưa ra những kiến nghị và giải pháp.

6. Những đóng góp mới của đề tài

Dựa trên cơ sở học hỏi và chắt lọc những tài liệu đã tham khảo trên cùng với quá trình làm việc tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn, tác giả đã nghiên cứu đề tài *"Tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn"*. Luận văn có những điểm mới so với các tài liệu đã phân tích ở trên và dự kiến đóng góp một số điểm, cụ thể như sau:

- Đề tài được tác giả nghiên cứu tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn, đồng thời với phạm vi nghiên cứu toàn bộ nhân viên tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng TMCP Sài Gòn, những người trực tiếp đưa ra các quy trình, quy chế và chính sách ảnh hưởng đến động lực lao động trên toàn bộ hệ thống ngân hàng do đó nghiên cứu đóng góp một số giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn.
- Bổ sung tài liệu tham khảo về tạo động lực lao động trong các doanh nghiệp nói chung và Ngân hàng thương mại nói riêng.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về tạo động lực lao động trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn.

Chương 3: Giải pháp tăng cường tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Thương mại Cổ phần Sài Gòn.

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Lợi ích, nhu cầu, động cơ, động lực

Lợi ích là mức độ thỏa mãn nhu cầu trong những điều kiện lịch sử cụ thể. Lợi ích càng lớn thì động lực càng mạnh mẽ. Do đó thỏa mãn lợi ích của nhân viên chính là tạo ra động lực làm việc [17].

Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thỏa mãn về một cái gì đó và mong muốn đáp ứng nó. Nhu cầu gắn liền với sự tồn tại và phát triển của con người, cộng đồng, tập thể và xã hội. Con người từ khi sinh ra và trong suốt quá trình tồn tại, phát triển không màng điều gì khác ngoài việc được thỏa mãn nhu cầu nào đó. Nhu cầu này luôn thay đổi và gia tăng theo thời gian và hầu như không có giới hạn.

Động cơ là mục đích chủ quan của hoạt động con người (cộng đồng, tập thể, xã hội), là động lực thúc đẩy con người hành động nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra. Đó là tất cả điều kiện phấn đấu nội tâm được mô tả như những ước muốn, mong muốn, ham muốn…vv mang đến trạng thái kích thích hay thúc đẩy hoạt động. Theo cách nhìn của quản trị thì một người có động cơ sẽ: làm việc tích cực, duy trì tốc độ làm việc và hướng các hành vi, hoạt động để đạt được mục tiêu dự định. Vì vậy động cơ kéo theo sự nỗ lực, sự kiên trì và phấn đấu cho mục đích, trước hết là thỏa mãn được nhu cầu hiện tại, hay lợi ích hiện tại.

Động lực là tất cả các yếu tố thúc đẩy, tăng cường hoạt động để đạt được mục đích. Động lực làm việc (lao động) được hiểu là sự khao khát và tự nguyện cả người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Việc tạo và gia tăng động lực làm việc của các nhân viên trong doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó có:

- Các yếu tố thuộc về Doanh nghiệp: Văn hóa Doanh nghiệp, cách thức lãnh đạo, cơ cấu tổ chức, chính sách nhân sự và thực hiện các chính sách đó.
- Các yếu tố thuộc về cá nhân nhân viên: Nhu cầu, động cơ, mục đích, các quan niệm về giá trị mà nhân viên hướng tới…” [17].

Theo giáo trình Tạo động lực lao động của tác giả Nguyễn Anh Tuấn "Động lực là sự khao khát và tự nguyện của mỗi cá nhân nhằm phát huy mọi nỗ lực để đạt được mục tiêu của cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Động lực bao gồm 2 phần động cơ (sự mong muốn) và sự cố gắng vươn lên.

1.1.2. Động lực lao động, tạo động lực lao động

Động lực lao động

Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng mong muốn người lao động của mình hoàn thành công việc với hiệu quả cao để góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, trong tập thể lao động luôn có những người lao động làm việc hăng say nhiệt tình, có kết quả thực hiện công việc cao nhưng cũng có những người lao động làm việc trong trạng thái uể oải, thiếu hứng thú trong lao động, thờ ơ với công việc, thậm chí bỏ việc, kết quả thực hiện công việc thấp.

Các nhà kinh tế học đã chỉ ra rằng câu trả lời cho vấn đề trên chính là động lực lao động của mỗi cá nhân. Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về bản chất của *động lực lao động*:

Theo tác giả Bùi Anh Tuấn: "Động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất và hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân người lao động" [18, tr.90].

Stee & Porter (1983) cho rằng động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức; là sự thôi thúc, sự kiên định và bền bỉ trong quá trình làm việc.

Theo giáo trình Quản trị Nhân lực của Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân "Động lực lao động là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt mục tiêu của tổ chức" [3, tr.134].

Maier và Lawler (1973) đã đưa ra mô hình về kết quả thực hiện công việc là một hàm số của năng lực và động lực làm việc. Trong đó, năng lực làm việc phụ thuộc vào khả năng bẩm sinh; kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm có được thông qua đào tạo; các nguồn lực để thực hiện công việc. Động lực là sự khao khát tự nguyện của mỗi cá nhân.

Từ những nghiên cứu trên theo có thể hiểu: *"Động lực là những nhân tố bên trong kích thích bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện để đạt được các mục tiêu của bản thân và mục tiêu của tổ chức"*.

Vai trò của động lực lao động

Ifinedo (2003) cho thấy rằng một người lao động có động lực có thể dễ dàng thấy rõ sự nhiệt tình, sự cống hiến và sự tập trung vào công việc của họ nhằm đóng góp cho mục đích và mục tiêu chung của tổ chức. Do vậy, động lực có liên quan đến việc mong muốn đạt kết quả tốt với nhiệm vụ được giao.

Động lực làm việc của nhân viên có liên quan đến sự thịnh vượng hay suy thoái của tổ chức (Muhammad và các cộng sự, 2011). Nhân viên có động lực làm việc cao sẽ giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu hơn đối thủ cạnh tranh.

Người lao động có động lực làm việc tốt sẽ khuyến khích hành vi có đạo đức tại tổ chức (Mohamed, 2015). Trong các tổ chức giáo dục điều này rất quan trọng. Nhân viên có động lực làm việc tốt sẽ hạn chế các hành vi vi phạm đạo đức nghề nghiệp như đạo đức trong giảng dạy, thi cử, đạo đức trong nghiên cứu khoa học.

Amabile (1996) đã công nhận tầm quan trọng của động lực nội tại đến các hoạt động sáng tạo trong công việc. Một số nhà khoa học khác như Woodman và các cộng sự (1993); Ford (1996, 1999); Nam Choi (2004); Lapeniene (2015) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của động lực nội tại đến các hoạt động sáng tạo tại nơi làm việc. Các nhà khoa học cũng đã chứng minh rằng người lao động có xu hướng sáng tạo hơn ở nơi làm việc khi công việc có liên quan đến sự yêu thích của cá nhân hoặc khi công việc đó hấp dẫn và mang lại cho họ sự hứng thú.

Tạo động lực lao động

Tạo động lực là quá trình làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động. Do đó tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động xuất hiện động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ hài lòng với công việc, mong muốn và nỗ lực làm việc hơn nữa để đóng góp cho tổ chức.

Tạo động lực cho người lao động là quá trình phức tạp. Xét dưới góc độ quản lý thì đó là những tác động của nhà quản lý làm nảy sinh động lực trong cá nhân người lao động (các đối tượng quản lý). Trong lịch sử đã diễn ra hai loại tác động:

Một là, cưỡng bức người lao động thông qua các biện pháp siêu kinh tế và cưỡng bức kinh tế. Các biện pháp này diễn ra trong các chế độ tư hữu, rõ rệt nhất là thời kỳ đầu của chủ nghĩa tư bản.Ngày nay không được áp dụng rộng rãi.

Hai là, kích thích người lao động thông qua các biện pháp khuyến khích vật chất và tinh thần đối với người lao động để tạo ra động lực làm việc. Loại tác động thứ hai này ngày nay được áp dụng rộng rãi trong các tổ chức, doanh nghiệp.

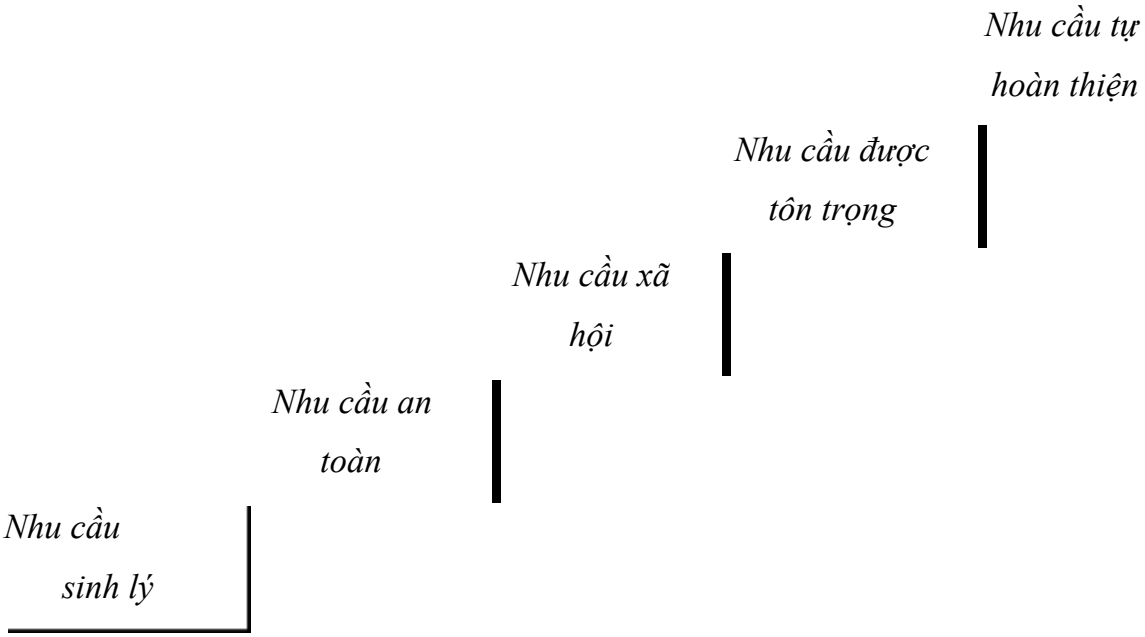
Vai trò của tạo động lực lao động

Việc tìm hiểu nhu cầu của từng cá nhân là hết sức cần thiết, giúp họ thỏa mãn được những nhu cầu khi công tác tại tổ chức họ sẵn sàng gắn bó lâu dài. Để làm được điều này ban lãnh đạo cần vận dụng những chính sách cả về tài chính và phi tài chính để kích thích động lực của người lao động. Nếu không thực hiện tốt sẽ làm người lao động chán nản, giảm năng suất lao động và sớm rời bỏ tổ chức.

1.1.3. Một số học thuyết có liên quan đến tạo động lực lao động

1.1.3.1. Học thuyết hệ thống nhu cầu của Maslow

Nhà tâm lý học người Mỹ - Abraham Maslow cho rằng người lao động có rất nhiều yêu cầu khác nhau cần được thỏa mãn. Maslow đã chia những yêu cầu đó thành 5 loại theo thứ bậc như sau:



Sơ đồ 1.1. Thang yêu cầu của Maslow

Nguồn: [3]

Theo Maslow, các yêu cầu của con người sẽ lần lượt xuất hiện, ảnh hưởng và chi phối đến con người ta theo thứ tự. Khi yêu cầu này được thỏa mãn, hoặc cơ bản được thỏa mãn thì các yêu cầu tiếp theo sẽ mới nảy sinh. Những yêu cầu đã được thỏa mãn một cách cơ bản thì không tạo ra đông lực. Điều này đặt ra một yêu cầu đối với nhà quản lý là phải tìm hiểu xem nhân viên của mình đang ở bậc thứ mấy của thang bậc yêu cầu trên. Phải tìm hiểu người lao động đang cần gì tiếp theo, nắm được thứ họ đang cần và tìm cách đáp ứng nguyện vọng của họ, điều đó sẽ làm cho người lao động cảm thấy hưng phấn hơn, và sẽ làm việc tốt hơn.

Nhu cầu sinh lý bao gồm những nhu cầu cơ bản để người nhân viên Khối QTNNL có thể tồn tại như thức ăn, nước uống, quần áo mặc, nhà ở. Nhu cầu sinh lý có thể được đáp ứng bằng thông qua việc trả lương tốt và công bằng hoặc đảm bảo các khoản phúc lợi khác như tiền thưởng theo danh hiệu thi đua, thưởng các chuyến tham quan du lịch, thưởng sáng kiến…

Nhu cầu an toàn là những mong muốn của nhân viên Khối QTNNL được đảm bảo an toàn về thân thể. Để đáp ứng được nhu cầu này người quản lý có thể đảm bảo được điều kiện làm việc thuận lợi, an toàn lao động, đảm bảo công việc được duy trì ổn định và đối xử công bằng giữa các nhân viên Khối QTNNL.

Nhu cầu xã hội thể hiện mong muốn của người nhân viên Khối QTNNL được giao lưu, gặp gỡ, tiếp xúc thiết lập các mối quan hệ với những người khác trong cuộc sống và trong công việc. Để đảm bảo được nhu cầu này, nhân viên Khối QTNNL cần được tạo điều kiện làm việc theo nhóm, được tạo cơ hội để mở rộng giao lưu giữa các bộ phận, cũng có thể đảm bảo nhu cầu này bằng các hoạt động vui chơi, giải trí nhân dịp các ngày nghỉ, ngày lễ hay những buổi hội thảo chuyên đề giữa các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực.

Nhu cầu được tôn trọng là nhu cầu có địa vị, được người khác tôn trọng hay thừa nhận đối với sự thành đạt, tài năng, năng lực của cá nhân người nhân viên Khối QTNNL. Do đó các nhà quản lý, nhà lãnh đạo cần có cơ chế, chính sách khen ngợi, tôn vinh sự thành công và phổ biến kết quả thành đạt của cá nhân nhân viên Khối QTNNL một cách rộng rãi. Không nên bỏ qua ý kiến đóng góp của bất kỳ một nhân viên nào, cần ghi nhận và có những phản hồi tích cực và khen thưởng xứng đáng. Khi được ghi nhận họ sẽ có thêm nhiều sáng kiến để khẳng định bản thân mình hơn nữa.

Nhu cầu tự hoàn thiện là cấp độ cao nhất thể hiện qua những nhu cầu về chân thiện, mỹ, tự chủ sáng tạo, mong muốn được phát triển toàn diện cả về thể lực và trí lực. Nhà lãnh đạo cần cung cấp các cơ hội phát triển những thế mạnh cá nhân của từng nhân viên Khối QTNNL qua những chính sách đào tạo bao gồm cả dào tạo nghiệp vụ và kỹ năng đồng thời tạo những điều kiện thuận lợi nhất để phát triển những kỹ năng như việc chia nhỏ nhóm trong phòng để có những cấp bậc quản lý dạng trưởng nhóm giúp trau dồi kỹ năng làm việc nhóm, quản lý công việc…

Lý thuyết của Maslow nhận được nhiều sự ủng hộ của những nhà nghiên cứu cũng như những người làm thực tế, cho đến ngày nay nó vẫn là lý thuyết có giá trị. Lý thuyết này được đánh giá là logic và dễ hiểu. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu cũng cho thấy rằng lý thuyết là không hợp lý, không có những bằng chứng xác thực cho thấy tính chính xác của nó. Một số bằng chứng cho thấy những nhu cầu không được thỏa mãn hoặc những nhu cầu được thỏa mãn hiện tại có thể tạo ra một nhu cầu mới. Lý thuyết của Maslow cũng không cho thấy cách thức để hiểu được nhu cầu của con người (trong một thời điểm con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau). Hơn thế nữa, mối quan hệ giữa việc thỏa mãn nhu cầu và kết quả công việc cũng không được Maslow đề cập trong nghiên cứu của mình.

1.1.3.2. Lý thuyết thúc đẩy của McClelland (1968)

Đối với nghiên cứu này của tác giả tập trung vào đối tượng lao động chất lượng cao đặc biệt tại hội sở một ngân hàng lớn do đó độ phức tạp lớn, các nhu cầu của lao động không chỉ nằm ở nhu cầu sinh lý thông thường do đó việc vận dụng nghiên cứu của McClelland cho thấy một số gợi ý quan trọng là nhà quản lý cần phải biết thiết kế công việc có ý nghĩa, mang lại nhiều thách thức, sẽ tạo động lực cao cho người lao động, đặc biệt là những người có nhu cầu thành đạt cao (McClelland và Winter, 1969; Miner, Smith và Braker, 1994). Lý thuyết này phù hợp với một số công việc có độ phức tạp cao, cần sự nỗ lực và sáng tạo lớn.

Mặc dù Mc Clelland có lập luận chặt chẽ, phương pháp nghiên cứu có độ tin cậy, tuy nhiên nó ít có ý nghĩa thực tế hơn các nghiên cứu khác bởi việc đo lường những nhu cầu này không dễ dàng. Hơn nữa, các nhu cầu này không đúng đối với một số cá nhân, đặc biệt là những người có sức ỳ lớn hoặc ít hoài bão trong công việc

Trong lý thuyết của mình, McClelland cho rằng con người có ba nhu cầu cơ bản: nhu cầu về sự thành tích, nhu cầu quyền lực và nhu cầu liên minh.

Nhu cầu thành tích: một người có nhu cầu thành tích thường mong muốn hoàn thành những mục tiêu có tính thách thức bằng nỗ lực của mình, thích thành công khi cạnh tranh và cần nhận được phản hồi về kết quả công việc của mình một cách rõ ràng.

Nhu cầu quyền lực: những người có nhu cầu quyền lực mong muốn tác động, ảnh hưởng và kiểm soát tài nguyên, kiểm soát con người nếu có lợi cho họ.

Nhu cầu liên minh: mong muốn có mối quan hệ gần gũi và thân thiện với mọi người xung quanh. Nhu cầu liên minh làm cho con người cố gắng vì tình bạn, thích hợp tác thay vì cạnh tranh, mong muốn xây dựng các mối quan hệ dựa trên tinh thần hiểu biết lẫn nhau. Đây là một phát hiện giống Maslow. Người có nhu cầu này cao sẽ làm việc tốt ở những loại công việc tạo ra sự thân thiện và các quan hệ xã hội.

Ứng dụng vào thực tế, ta có thể nhận ra rằng cá nhân có nhu cầu về thành tích cao sẽ thành công trong các hoạt động doanh nghiệp. Nhưng có nhu cầu thành tích cao không nhất thiết sẽ trở thành một nhà quản lý tốt, đặc biệt trong các tổ chức lớn. Vì họ chỉ quan tâm để cá nhân mình làm cho tốt mà không có ảnh hưởng đến những người khác để họ cũng làm việc tốt. Trong khi đó, nhu cầu về quyền lực và liên minh có liên quan chặt chẽ đến thành công trong quản lý. Người quản lý làm việc tốt nhất khi có nhu cầu về quyền lực cao và nhu cầu liên minh thấp.

Một kết luận khác rút ra từ lý thuyết này là nhu cầu thành tích có thể được khuyến khích phát triển thông qua đào tạo. Do đó, tổ chức có thể tổ chức các chương trình đào tạo để phát huy thế mạnh của các nhu cầu này. Ví dụ, nhân viên có thể được đào tạo những cách suy nghĩ để đạt kết quả cao trong công việc, biết cách giành chiến thắng, biết cách phản ứng theo tình huống... Chương trình đào tạo theo dạng này thường dành cho những nhân viên đang làm những công việc đòi hỏi phát huy nhu cầu thành tích cao như bán hàng.

Trên thực tế, các lý thuyết X, Y; học thuyết hai nhân tố, lý thuyết của McCellland về nhu cầu còn được các nhà quản lý vận dụng trong các chương trình khuyến khích sự tham gia của nhân viên. Chương trình này nhằm tận dụng tối đa

khả năng của nhân viên và khuyến khích họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Cụ thể là cho họ tham gia vào quá trình quản lý của tổ chức, cử đại diện của mình tham gia vào nhóm ra quyết định trong công ty hay tham gia vào quá trình quản lý chất lượng, chia cổ phiếu cho nhân viên. Đối với lý thuyết X, Y, chương trình này nhấn mạnh đến việc nhân viên là người thích làm việc, có trách nhiệm và có thể tự định hướng làm việc, do đó cần cho họ tham gia vào quá trình quản lý. Đối với lý thuyết hai nhân tố, thì việc tham gia của nhân viên vào các hoạt động quản trị và ra quyết định là một nhân tố động viên bên trong giúp họ được phát triển, cảm thấy có trách nhiệm. Đồng thời, chương trình này cũng nhằm thỏa mãn nhu cầu của nhân viên như nhu cầu thành tích, được tôn trọng, được nhận biết, phát triển...

1.1.3.3. Học thuyết công bằng của J. Stacy Adams (1965)

Theo J.Stacy Adams, người lao động trong tổ chức luôn muốn được đối xử một cách công bằng bao gồm cả công bằng bên trong và công bằng bên ngoài.

Công bằng bên trong có nghĩa là người lao động mong muốn được đánh giá chính xác những thành tích đóng góp của họ đối với doanh nghiệp và được nhận mức lương, phần thưởng và các đãi ngộ xứng đáng với những đóng góp hay công sức mà họ đã bỏ ra. Công bằng bên ngoài là việc người lao động luôn mong muốn được đối xử công bằng như những người lao động khác. Vì thế họ luôn có xu hướng so sánh tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình với tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của những người khác.

Người lao động sẽ cảm thấy được đối xử công bằng khi nhận thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó của những người khác từ đó họ sẽ cảm thấy thỏa mãn trong công việc, tăng hiệu quả thực hiện công việc. Nhưng ngược lại nếu tỷ lệ này là không ngang bằng, họ cho rằng không được đối xử công bằng thì khi đó họ sẽ những hành vi bất mãn, phản ứng lại nhằm thiết lập lại sự công bằng như: giảm nỗ lực làm việc, làm méo mó các đầu vào hay đầu ra của chính bản thân hoặc của những người khác, vắng mặt nghỉ việc nhiều hơn hoặc thậm chí tự ý bỏ việc...

Do vậy để thiết lập và duy trì sự công bằng trong tổ chức nhằm tạo động lực cho người lao động làm việc, doanh nghiệp cần phải xây dựng hệ thống đánh giá tốt, với những tiêu thức đánh giá hợp lý phù hợp, phương pháp đánh giá chính xác công bằng, tiến hành đánh giá một cách công bằng, công khai nhằm mục đích phản ánh chính xác kết quả công việc và đóng góp của người lao động. Đồng thời tiến

hành chi trả lương, thưởng và các hoạt động quản trị Nhân lực khác phải dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc. Bên cạnh đó, cần phải tránh sự phân biệt đối xử giữa những người lao động trong tập thể vì bất kỳ lý do nào như giới, tuổi, dân tộc hay tôn giáo...

1.2. Nội dung cơ bản của tạo động lực lao động

1.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Con người cống hiến, làm việc suy cho cùng cũng để thỏa mãn một nhu cầu hoặc một nhóm nhu cầu nào đó. Tùy từng đối tượng, giới tính, độ tuổi..mỗi cá nhân sẽ có những nhu cầu khác nhau về mặt vật chất và tinh thần. Có người sẽ đặt yếu tố tiền lương – tiền thưởng là quan trọng nhất khi họ tham gia vào tổ chức, nhưng có những người lại cho rằng khả năng khẳng định mình mới là quan trọng. Sinh viên mới ra trường ngoài thu nhập thì nhu cầu chủ yếu là học hỏi, tích lũy kinh nghiệm tuy nhiên khi tích lũy đủ một thời gian nhu cầu sẽ thay đổi thành địa vị, sự tôn trọng của xã hội...Ngoài ra nhu cầu cũng sẽ khác nhau giữa giới tính nam và nữ, ở Việt Nam quan điểm phụ nữ cần sự ổn định để chăm lo chi gia đình còn nam giới là trụ cột gia đình vẫn khá phổ biến.Vì vậy mà động lực của mỗi cá nhân là khác nhau. Tổ chức càng lớn thì việc tạo động lực lại càng khó khăn hơn.

Con người luôn là yếu tố quyết định đến sự thành bại của một tổ chức, cũng với ý nghĩa lớn lao như thế, việc làm thế nào để người lao động có thể phát huy được những phẩm chất của mình để từ đó làm cho tổ chức có thể lớn mạnh hơn không phải là một điều dễ. Đây có thể coi là một vấn đề rất phức tạp và trừu tượng, vì còn liên quan đến tâm lý học, mà đã là tâm lý học thì với mỗi cá nhân khác nhau có những tâm lý khác nhau, do đó để có thể thống nhất các cá nhân trong một tập thể tạo ra được mục đích chung cho tổ chức thì phải có những phương pháp và cách thức thật khéo léo, tác động vào những nhu cầu và mục đích của người lao động. Suy cho đến cùng người lao động làm việc là để thỏa mãn những lợi ích và nhu cầu mà mình đặt ra cho bản thân và gia đình, vì thế doanh nghiệp nào biết cách tác động vào những yếu tố đó thì đã thành công trong việc kích thích họ làm việc và cống hiến cho tổ chức, đây là mục đích cuối cùng và cũng là quan trọng nhất không chỉ của một doanh nghiệp mà của tất cả các doanh nghiệp đang tồn tại và phát triển trên

thị trường. Vậy nên việc xác định nhu cầu người lao động trong doanh nghiệp là vô cùng quan trọng.

Để xác định nhu cầu của người lao động thì doanh nghiệp có rất nhiều phương pháp khác nhau. Doanh nghiệp có thể sử dụng một phương pháp hoặc kết hợp nhiều phương pháp với nhau sao cho phù hợp nhất . Doanh nghiệp có thể sử dụng phương pháp điều tra xã hội học thông qua các bảng hỏi , bài phỏng vấn nhỏ, hay thông qua các kênh đối thoại để có thể lấy ý kiến của người lao động như hòm thư góp í, trang web, forum của công ty hay đường dây nóng...

1.2.2. Lựa chọn các biện pháp thỏa mãn nhu cầu

Dựa theo kết quả của công tác xác định nhu cầu của người lao động, tổ chức sẽ tiến hành xây dựng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó tạo ra động lực làm việc cho người lao động hướng tới mục tiêu của tổ chức. Các phương hướng chủ yếu tạo động lực cho người lao động thông qua việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động bao gồm:

1.2.2.1.Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó:

Mỗi tổ chức hoạt động đều có những mục tiêu riêng của mình. Mỗi tổ chức cần đặt ra các mục tiêu rõ chi tiết. Tổ chức muốn hoạt động tốt thì những người lao động làm việc trong tổ chức đó phải biết rõ mục tiêu để từ đấy hoạt động đúng hướng, đúng mục tiêu đề ra, nhờ đó làm việc sẽ có hiệu quả hơn. Học thuyết đặt mục tiêu của Edwin A.ocke đã chỉ ra rằng, "để tạo động ực cho người lao động, cần phải ấn định được các mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức và cần thu hút người lao động vào việc đạt các mục tiêu ấy, làm cho họ nhận thức rõ các mục tiêu của tổ chức cũng chính là cái mà họ mong muốn đạt được". Nhà quản lý cần làm cho người lao động hiểu rõ các mục tiêu đó là gì, tìm hiểu và quan sát các phản ứng của cá nhân cùng họ nỗ lực vì mục tiêu chung của tổ chức.

- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động

Là vấn đề trước tiên mà nhà tuyển dụng cần quan tâm. Bởi có xác định rõ ràng các tiêu chuẩn thực hiện công việc của người lao động mới có cơ sở để đánh

giá khả năng, kết quả làm việc của cá nhân đó. Từ đó mới có những biện pháp, chính sách khen thưởng,…phù hợp nhằm tạo động lực.

Xác định nhiệm vụ là làm cho người lao động hiểu rõ và nắm bắt thực hiện nhiệm vụ do tổ chức đề ra, người lao động sẽ có định hướng nhằm hoàn thành tốt công việc, bản thân tổ chức cần xác định nhiệm vụ cụ thể cho phù hợp với sở trường và năng lực của từng cá nhân. Tổ chức và người lao động cần thống nhất nhiệm vụ thực hiện, điều này có ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc, nên sẽ có ảnh hưởng đến động lực lao động.

Các tiêu chuẩn thực hiện công việc và bản mô tả công việc đóng vai trò quan trọng. Đây à cơ sở quan trọng nhất để người lao động hiểu, nắm rõ nhiệm vụ được giao triển khai công việc và tổ chức có cơ sở để đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân người lao động.

- Đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cá nhân người lao động

Một trong những giải pháp tạo động lực là: Các tổ chức nên đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của từng lao động, từ đó giúp các cá nhân làm việc tốt hơn. Mức độ hợp ý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá và thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động và bầu không khí trong tập thể. Mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc có thể là sự cải thiện thực hiện công việc của người lao động và giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật…

1.2.2.2. Tạo động lực thông qua các khuyến khích tài chính Chính sách Tiền lương

Tiền lương là một khoản thu nhập chính của người lao động để có thể chi trả cho sinh hoạt của họ và gia đình họ. Với người Việt Nam hầu như thu nhập chính là từ tiền lương nhận được do mức sống của người Việt Nam thấp, do hầu hết người lao động đều xuất phát từ nông nghiệp. Vì vậy, tiền lương chi phối mạnh đến hành vi lao động của người lao động là tốt hay xấu. Vì vậy, tiền lương là công cụ kinh tế quan trọng nhất trong hoạt động tạo động lực lao động cho người lao động nên việc thực hiện công cụ này tốt hay kém có ảnh hưởng trực tiếp đến động lực lao động

của người lao động. Tăng lương hàng năm chính là nguồn cổ vũ, động viên người lao động làm việc chăm chỉ, tích cực hơn..

Đặc biệt trong giai đoạn cạnh tranh của ngành tài chính ngân hàng như hiện nay thì việc tận dụng công cụ này trong hoạt động tạo động lực lao động cần được các nhà quản lý chú trọng hơn nữa.

Chính sách thưởng và phụ cấp

Khen thưởng cũng là biện pháp tạo động lực cho người lao động. Hình thức khen thưởng thông qua tiền thưởng, phần thưởng không những thỏa mãn một phần nào đó nhu cầu vật chất của người lao động mà còn có tác dụng kích thích tinh thần của người lao động, thể hiện sự đánh giá, ghi nhận năng lực và những đóng góp của người lao động. Do đó hệ thống khen thưởng phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Khen thưởng phải gắn liền với kết quả thực hiện công việc của người lao động. Việc bình chọn, xét duyệt người được thưởng phải được tiến hành công khai, nghiêm túc, nhằm đảm bảo sự công bằng và chọn được đúng người xứng đáng.
- Việc khen thưởng cần tiến hành kịp thời và đúng lúc, thời gian khen thưởng tiến hành sau khi người lao động có hành vi được thưởng càng sớm càng tốt.
- Phải làm cho người lao động thấy rằng những nỗ lực của họ trong công việc sẽ đem lại kết quả cao và với kết quả đó họ sẽ được nhận phần thưởng xứng đáng. Đồng thời hình thức thưởng đưa ra phải đa dạng và có ý nghĩa thỏa mãn nhu cầu nào đó mà cá nhân người lao động đang theo đuổi.

Phúc lợi xã hội

"Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được chi trả dưới dạng hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động" [3].

Hệ thống các chính sách phúc lợi cũng có ý nghĩa lớn trong việc đảm bảo đời sống cho người lao động, làm cho họ yên tâm làm việc, gắn bó hơn với tổ chức, từ đó sẽ nâng cao chất lượng công việc cũng như năng suất lao động. Hệ thống phúc lợi rất đa dạng và phong phú được chia thành 2 loại chính sau:

- Phúc lợi bắt buộc: các khoản phúc lợi tối thiểu mà tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật, như bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp...
- Phúc lợi tự nguyện: các phúc lợi do tổ chức đưa ra tùy thuộc vào khả năng của tài chính và sự quan tâm của lãnh đạo.

Đây là công cụ tài chính kích thích động lực mang lại hiệu quả tương đối tốt do đó doanh nghiệp cần thực hiện nghiêm chỉnh các phúc lợi bắt buộc do Nhà nước quy định, đồng thời nên xây dựng và nâng cao các chương trình phúc lợi tự nguyện để có thể quan tâm, hỗ trợ hợp lý, kịp thời nhất cho đời sống người lao động. Các chính sách phúc lợi cần được xây dựng chi tiết, phù hợp với từng đối tượng nhân viên và xây dựng một cách công bằng, công khai và bình đẳng với mọi lao động.

Các chính sách phúc lợi cần được cập nhật phù hợp với tình hình kinh tế, thị trường và phải đảm bảo rằng các nhân viên hiểu và nắm rõ quy định của các chính sách này.

1.2.2.3. Tạo động lực thông qua các khuyến khích phi tài chính Môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường làm việc tốt là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển của người lao động cũng như quyết định đến chất lượng, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng doanh nghiệp cũng có thể duy trì một môi trường làm việc lý tưởng, nhất là trong bối cảnh khó khăn hiện nay. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, có nhiều điều kiện để phát huy năng lực. Ngược lại, môi trường và điều kiện làm việc không tốt sẽ khiến cho người lao động làm việc trong tâm lý căng thẳng, bất an, mệt mỏi cả về thể lực lẫn tinh thần, chán nản và bất mãn trong công việc. Do đó để duy trì trạng thái làm việc tốt cho người lao động cần phải cung cấp đủ các trang thiết bị bảo hộ lao động đảm bảo đạt tiêu chuẩn nhằm bảo vệ sức khỏe của người lao động, đảm bảo cho người lao động luôn được làm việc trong môi trường an toàn, điều kiện sức khỏe tốt, tinh thần thoải mái...

Xây dựng một bầu không khí lao động tập thể thân thiện, hợp tác, chia sẻ những thông qua các hoạt động làm việc nhóm như tổ chức các phong trào thi đua, đoàn thể, các phong trào thể thao, văn nghệ, tham quan dã ngoại... tại đó người lao động có cơ hội tiếp xúc giao lưu, hiểu hơn về nhau, trao đổi, học hỏi các kiến thức kinh nghiệm từ những người khác, chia sẽ những niềm vui, nỗi buồn, những khó khăn trong công việc cũng như trong cuộc sống. Khi đó người lao động sẽ cảm thấy gắn bó với tổ chức với đồng nghiệp hơn, yêu thích công việc hơn.

Đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực

Phát triển và tự phát triển bản thân được coi là nhu cầu tất yếu trong điều kiện kinh tế thị trường bùng nổ, các tiến bộ về khoa học kỹ thuật trên thế giới đòi hỏi người lao động phải phát triển bản thân để bắt kịp với xu thế đặc biệt trong lĩnh vực tài chính ngân hàng với sự cạnh tranh không chỉ ngân hàng trong nước mà cả các ngân hàng/doanh nghiệp nước ngoài cũng thấy sự gia tăng nhanh chóng ở Việt Nam.

Con người luôn vận động, luôn muốn bản thân mình tốt hơn do đó doanh nghiệp cần phải tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức, kỹ năng cho người lao động, xây dựng chương trình đào tạo có chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động, bù đắp được những thiếu hụt về mặt kiến thức, kỹ năng của người lao động. Việc đào tạo có thể do giảng viên nội bộ hoặc thuê ngoài, nội dung đào tạo cần được xây dựng bài bản, phong phú phù hợp với thực tế công việc.

Chính sách đào tạo nhân sự nguồn vừa tạo động lực cho cá nhân người lao động và các nhân sự khác vừa tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp tuy nhiên cũng cần quan tâm đến vấn đề sử dụng sau đào tạo để nhằm tận dụng được những kiến thức kỹ năng người lao động được đào tạo vào thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Đánh giá thực hiện công việc

Trong tổ chức, đánh giá THCV có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức. Đánh giá công bằng, khách quan sẽ là biện pháp hữu hiệu để tạo động lực cho người lao động. Kết quả đánh giá THCV càng chính xác càng kích thích người lao động làm việc, tăng lòng tin của người lao động với doanh nghiệp vì thế tạo động lực của người lao động nâng cao NSLĐ, hiệu quả làm việc của người lao động, tăng sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp.

Đánh giá thực hiện công việc được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động từ việc so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và định sẵn từ trước.

Thực hiện hoạt động đánh giá thực hiện công việc một cách công bằng, minh bạch, tổ chức sẽ tạo được niềm tin nơi người lao động, tin vào các chính sách nhân sự là thỏa đáng, từ đó sẽ nỗ lực hoàn thành công việc tốt hơn.

Đánh giá thực hiện công việc bao gồm 3 nội dung cơ bản sau:

- Đánh giá thành tích của cá nhân trong việc thực hiện công việc.
- Đánh giá việc chấp hành các quy định của tổ chức, của người lao động trong quá trình thực hiện công việc.

-Đánh giá tính hợp lý của chỉ tiêu lao động và các quy định lao động.

Cơ hội thăng tiến

Trong tháp nhu cầu của Maslow, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hoàn thiện là những nhu cầu bậc cao. Việc khai thác có hiệu quả các khả năng, tiềm năng của người lao động và tạo cơ hội phát triển cho họ chính là để đáp ứng được nhu cầu này, qua đó thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Nắm bắt nhu cầu này, người quản lý nên vạch ra những nấc thang vị trí nghề nghiệp kế tiếp cho họ, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân người lao động. Đấy là sự nhìn nhận đúng mức, sự đánh giá cao năng lực của người lao động, và cũng chính nhận thức được vấn đề này, người lao động sẽ cố gắng phấn đấu hơn nữa để đạt những bậc cao hơn trong nấc thang thăng tiến.

Nếu doanh nghiệp chọn đúng người có khả năng, có thành tích xứng đáng đề bạt thì không những sẽ mang lại lợi ích lớn cho công ty mà còn tạo cho người lao động đó một động lực làm việc rất lớn. Không những thế những người lao động khác cũng sẽ nỗ lực phấn đấu theo gương người đó để đạt được kết quả lao động tốt hơn. Chính sách đề bạt, thăng tiến càng rõ ràng, minh bạch, công bằng càng kích thích được người lao động đặc biệt là lao động giỏi tăng nỗ lực làm việc.

Để thực hiện công tác này một cách có hiệu quả thì người quản lý cần phải vạch ra những nấc thang vị trí nhảy vọt kế tiếp trong nghề nghiệp của người lao động, đồng thời phải xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp đi kèm nhằm bồi dưỡng cho người lao động những kiến thức kỹ năng cần thiết cho nhiệm vụ mới.

Việc thăng chức phải được xem xét một cách nghiêm túc, công bằng, tiến hành công khai trong tập thể lao động dựa trên những đóng góp, thành tích và kết quả thực hiện công việc và năng lực của người lao động nhằm đề bạt đúng người phù hợp với vị trí công việc và được mọi người ủng hộ.

1.2.3. Đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu

Sau khi tiến hành tạo động lực cho người lao động thông qua việc áp dụng các biện pháp nhằm thỏa mãn nhu cầu của người lao động cần phải tiến hành đo lường và đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động từ đó có những sự điều chỉnh phù hợp kịp thời để duy trì và tăng động lực làm việc của người lao động.

Động lực làm việc của người lao động có thể được đo lường gián tiếp thông qua các chỉ tiêu năng suất lao động, doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ bỏ việc, sa thải, luân chuyển công việc. Người lao động làm việc có động lực thì luôn hăng say, cố gắng phấn đấu, gắn bó với công việc với công ty, luôn tìm tòi cải thiện và nâng cao kết quả thực hiện công việc từ đó góp phần tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận, giảm tỷ lệ bỏ việc, chuyển cơ quan.

Từ việc xử lý và phân tích các kết quả thu tổng hợp từ bảng hỏi sẽ đánh giá được các biện pháp tạo động lực mà doanh nghiệp đang áp dụng có hiệu quả không, có thỏa mãn được hay không những nhu cầu trong công việc mà người lao động đang theo đuổi và thỏa mãn ở mức độ nào từ đó có những điều chỉnh hiệu quả hơn.

Sau khi đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động và đưa ra các biện pháp điều chỉnh cần phải quay lại tiếp tục xác định nhu cầu của người lao động vì lúc này có những nhu cầu cũ của người lao động đã được thỏa mãn thì những nhu cầu mới, ở cấp độ cao hơn sẽ xuất hiện và tác động đến hành vi lao động của họ. Tiếp theo lại thiết kế các biện pháp thỏa mãn nhu cầu nhu cầu mới, đo lường mức độ thỏa mãn nhu cầu. Quá trình trên phải được tiến hành lặp đi lặp lại liên tục để luôn đảm bảo xác định đúng nhu cầu của người lao động và đưa ra các biện pháp tạo động lực hiệu quả.

1.2.3.1. Mức độ hài lòng của người lao động

Khi nhắc đến mức độ hài lòng của người lao động, trước tiên phải kể đến sự hài lòng của người lao động với vị trí việc làm như thế nào? Người lao động có hài lòng với vị trí công việc mình đảm nhận không? Công việc có phù hợp với trình độ chuyên môn, sở trường của người lao động không? Nếu người lao động hài lòng với những gì mình nhận được từ phía doanh nghiệp, người lao động sẽ hứng khởi và tin tưởng để phát huy hết khả năng của mình đem lại hiệu quả lao động cao hơn. Ngược lại, nó sẽ là sự cản trở hiệu quả của người lao động.

Sự hài lòng của người lao động còn được thể hiện thông qua sự thỏa mãn của người lao động về chế độ thù lao, chế độ phúc lợi; thông qua niềm tin tưởng và tự hào của người lao động về tổ chức nơi mình đang làm việc. Đánh giá mức độ hài lòng của nhân viên giúp doanh nghiệp có được cái nhìn đúng đắn về động lực làm việc và mức độ cam kết của đội ngũ nhân viên với công ty. Sự hài lòng về chế độ đãi ngộ và vị trí làm việc của người lao động càng cao, đồng nghĩa với việc công tác tạo động lực lao động đang đi đúng hướng và đạt hiệu quả, những điểm nào chưa được người lao động đánh giá cao thì cần xem xét và điều chỉnh hợp lý. Từ đó doanh nghiệp có thể đưa ra những giải pháp phù hợp đáp ứng nhu cầu của nhân viên, tạo sự hài lòng và gắn kết lâu dài của nhân viên với tổ chức.

1.2.3.2. Năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc

Kết quả so sánh giữa đầu ra (hiện vật hoặc giá trih) với đầu vào là nguồn lực vật chất , nguồn lực tài chính được gọi là năng suất. Năng suất lao động biểu hiện hiệu quả hoạt động có ích của con người trong một đơn vị thời gian.

Tăng năng suất lao động cho phép giảm được lao động, tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho cá nhân người lao động, khuyến khích, tạo động lực để người lao động làm việc dẫn đến việc nâng cao năng suất lao động, góp phần nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thành định mức đề ra.

Thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc để đánh giá hiệu quả làm việc của người lao động, đánh giá về số lượng, chất lượng công việc, tinh thần, thái độ của người lao động.

1.2.3.3. Sự gắn bó của người lao động

Mức độ gắn bó/Lòng trung thành cả người lao động với doanh nghiệp được thể hiện qua số lượng người làm việc lâu năm và muốn làm việc lâu dài với tổ chức. Sự gắn vố giữa người lao động với doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm cũng như sự tồn tại của công ty. Người sử dụng lao động cần có chính sách đãi ngộ phù hợp cho người lao động lâu năm để họ có mong muốn gắn bó lâu dài với công ty.

1.2.3.4. Tính tích cực, chủ động sáng tạo của người lao động

Nhân lực sáng tạo, chủ động đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển của bất kỳ tổ chức nào. Giúp nâng cao hiệu quả công việc, hoàn thiện kỹ năng, nâng cao khả năng xử lý công việc của mình, đam mê công việc hơn.

Tính tích cực chủ động sáng tạo trong công việc của người lao động biểu hiện qua tính tự giác làm việc mà không cần sự giám sát chặt chẽ, sự năng động của người đó sẽ thể hiện sự ham muốn lao động, chủ động giải quyết mọi công việc, có trách nhiệm với công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, tính đổi mới trong phương pháp làm việc, họ sẽ có nhiều sáng kiến trong công việc.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực lao động

Động lực của người lao động không tự nhiên xuất hiện mà là sự kết hợp đồng thời của các nguồn lực thuộc về phía bản thân người lao động, môi trường sống và làm việc của người lao động. Như vậy, hành vi có động lực của người lao động trong tổ chức chịu tác động của nhiều nhân tố và có thể chia thành ba nhóm sau:

1.3.1. Nhóm nhân tố thuộc về phía bản thân người lao động

Mục tiêu cá nhân: Mục tiêu cá nhân là cái đích hướng tới của mỗi cá nhân, nó định hướng cho mỗi cá nhân những gì phải làm và cách thực hiện để có thể đạt được mục tiêu, đồng thời nó cũng tạo ra động lực thúc đẩy cá nhân cố gắng nỗ lực để theo đuổi mục tiêu. Ngoài mục tiêu cá nhân, người lao động còn phải có trách nhiệm làm việc để đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Trong thực tế, nhiều khi mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức mâu thuẫn do đó nếu không có sự dung hòa thì sẽ không đạt được mục tiêu của cả hai bên. Vì vậy, vấn đề đặt ra đối với nhà quản lý là phải biết hướng mục tiêu của cá nhân theo kỳ vọng của tổ chức, làm cho người lao động hiểu và thấy được khi thực hiện được mục tiêu của tổ chức cũng là để thực hiện được mục tiêu của cá nhân nhằm thúc đẩy cá nhân nỗ lực vì tổ chức.

Hệ thống nhu cầu cá nhân: Hành vi của con người là hành động có mục đích nhằm thỏa mãn những nhu cầu nào đó của bản thân. Mỗi cá nhân khi tham gia vào làm việc trong một tổ chức đều có mong muốn thỏa mãn những nhu cầu của riêng mình. Các nhu cầu đó tạo thành hệ thống các nhu cầu của cá nhân, bao gồm cả nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu tinh thần là những đòi hỏi về cá nhân để tồn tại và phát triển về mặt trí lực con nhu cầu vật chất có thể là những đồi hỏi cá nhân để tồn tại phát triển về mặt thể lực. Nếu khi làm việc tại tổ chức các nhu cầu của họ được thỏa mãn họ sẽ tạo ra động lực lao động thúc đẩy họ làm việc hăng say, nhiệt tình hết lòng với công việc, gắn bó lâu dài với tổ chức, nhưng ngược lại nếu nhu cầu không được thỏa mãn họ sẽ không có động lực để phấn đấu làm việc,

hiệu quả lao động không cao và có xu hướng ra khỏi tổ chức để tìm nơi làm việc khác mà tại đó nhu cầu của họ được thỏa mãn.

Ngoài ra nhu cầu cá nhân của các nước sẽ khác nhau, các ngành nghề cũng sẽ khác nhau, thậm chí sẽ có sự khác nhau giữa các vùng miền. Ví dụ có thể thấy đối tượng lao động tại Khối QTNNL một ngân hàng TMCP ở Việt Nam sẽ tập trung chủ yếu lao động trí thức, các nhu cầu sẽ khác so với lao động của công nhân tại một nhà máy sản xuất. Do đó để dung hòa nhu cầu của cá nhân trong tổ chức lớn các nhà quản lý cần phải nghiên cứu một cách tổng thể và đồng bộ để đưa ra hệ thống chính sách phù hợp.

Đặc điểm nhân khẩu học: bao gồm các yếu tố nền tảng của con người như giới tính, tuổi tác, tâm lý, tính cách, tôn giáo... đều có ảnh hưởng tới hành vi làm việc của người lao động. Mỗi người lao động là những cá thể có các đặc điểm cá nhân khác nhau do đó để sử dụng hiệu quả Nguồn Nhân lực của tổ chức đòi hỏi người quản lý phải quan tâm, nắm bắt và hiểu rõ các yếu tố này từ đó xây dựng các chính sách quản lý phù hợp để nhằm phát huy được thế mạnh của mỗi cá nhân đồng thời tạo ra động lực lao động. Một số nghiên cứu khác cho thấy có rất ít sự khác biệt về một vài khía cạnh giữa nam và nữ có ảnh hưởng đến nỗ lực và kết quả thực hiện công việc của họ. Do đó cần tạo cơ chế công bằng, tránh phân biệt giới tính để họ có cơ hội để phát triển những kỹ năng của mình.

Về mặt tuổi tác cũng cần được chú ý trong tạo động lực trong doanh nghiệp. Lứa tuổi khác nhau dẫn đến nhận thức và hành vi cũng khác nhau. Ở những người trẻ tuổi chúng ta thấy được sự năng động nhiệt huyết, sáng tạo và đôi khi hơi mạo hiểm, tuy nhiên ở những người trung niên khi họ đã có nhiều trải nghiệm thì sự mạo hiểm lại ít dần thay vào đó là sự chín chắn, điềm đạm. Đối với ngân hàng là lĩnh vực kinh doanh hàng hóa đặc biệt đó là tiền tệ rất cần chú trọng việc bố trí sắp xếp lao động phù hợp với vị trí công việc để tạo ra hiệu quả trong kinh doanh nhưng vẫn giữ được định hướng phát triển bền vững.

Khả năng và kinh nghiệm làm việc: Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng khả năng và kinh nghiệm của người lao động trong công việc càng cao thì người lao động cảm thấy tự tin trong công việc và mong muốn được chứng minh năng lực của của mình qua kết quả thực hiện công việc. Khi người lao động có khả năng nhu cầu

của họ cần được đào tạo để phát triển khả năng vốn có của họ, nếu không được phát triển những khả năng này sẽ bị triệt tiêu thay vào đó là những công việc rập khuôn, không có tính sáng tạo và tư duy. Khi công việc được lặp lại nhiều lần tạo tích lũy kinh nghiệm cho người lao động, những người này có nhu cầu được cấp trên và đồng nghiệp tôn trọng, đánh giá cao, được tự chủ trong công việc chiếm vị trí khá quan trọng trong việc tạo ra động lực lao động. Vì vậy, người quản lý cần phải bố trí những công việc phù hợp với khả năng sở trường và kinh nghiệm của người lao động để tạo điều kiện cho người lao động phát huy lợi thế của mình.

Mức sống của người lao động: Bất kỳ người lao động nào khi tham gia vào làm việc cho một tổ chức nào trước hết đều mong muốn có một mức lương cao. Tuy nhiên tùy thuộc vào tình trạng kinh tế của mỗi cá nhân mà yếu tố "lương cao" được đánh giá về mức độ quan trọng khác nhau. Thực tế cho thấy đối với những người lao động có mức thu nhập thấp, tình trạng kinh tế khó khăn thì họ luôn coi tiền lương là mục tiêu hàng đầu tuy nhiên trong những năm gần đây mức lương không còn là yếu tố quyết định động lực lao động mà thay vào đó là các nhu cầu khác như công việc thú vị, cơ hội phát triển nghề nghiệp... Hiện nay, thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam vẫn còn ở mức thấp nên việc đi làm để có một mức lương cao đáp ứng các nhu cầu sinh lý hàng ngày vẫn được coi là ưu tiên hàng đầu đối với phần lớn người lao động.

1.3.2. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên trong

Đặc điểm và vị thế của ngành nghề trong xã hội: Những người lao động làm việc trong những ngành nghề lĩnh vực mà xã hội quan tâm và đánh giá cao thì họ sẽ cảm thấy tự hào, yêu công việc, nỗ lực phấn đấu trong công việc. Ngược lại, đối với những công việc thuộc những lĩnh vực mà xã hội ít quan tâm và không đánh giá cao thì người lao động có thể không hài lòng với công việc, dễ xuất hiện tâm lý tự ti đối với công việc đảm nhận, làm giảm động lực làm việc. Ở Việt Nam hiện nay có một số ngành nghề vẫn được coi là có vị thế trong xã hội như hàng không, tài chính ngân hàng, công nghệ thông tin, marketing…tuy trong thời gian trở lại đây tài chính ngân hàng không còn là xu hướng dẫn đầu nhưng sự cạnh tranh lao động trong ngành này vẫn tương đối lớn do đó người lao động cần tự trau dồi kiến thức kinh nghiệm để không bị đào thải khỏi thị trường lao động.

Văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp được tạo ra từ tổng thể mục tiêu, chính sách quản lý, mối quan hệ nhân sự, bầu không khí làm việc, phong cách làm việc, những biểu tượng vật chất và tinh thần như bài hát, trang phục, những nghi thức... tạo nên cho doanh nghiệp bản sắc riêng, các giá trị, niềm tin, lối sống và cách thức hành động cũng như thái độ hành vi của người lao động. Người lao động khi làm việc cho một tổ chức cần chấp nhận văn hóa của tổ chức ấy dù có những điểm không vừa ý từ cach thức ứng xử, phong cách làm việc đồng thời những nhà quản lý cần đồng thời nắm bắt xu hướng của thị trường và tình hình nội bộ của doanh nghiệp để đổi mới văn hóa doanh nghiệp đảm bảo giữ chân được người lao động.

Phong cách quản lý của người lãnh đạo: Trong một tổ chức, người lãnh đạo là người trực tiếp quản lý và chỉ đạo người lao động do đó phong cách làm việc của người lãnh đạo có ảnh hưởng lớn đến tâm lý, kết quả làm việc của cấp dưới. Hiện nay, phong cách lãnh đạo có thể chia thành ba loại. *Phong cách lãnh đạo độc đoán chuyên quyền* là việc người lãnh đạo đưa ra các quyết định và bắt người lao động phải tuân thủ mà không được thắc mắc, thường tạo ra cho người lao động tâm lý căng thẳng, thực hiện công việc như một cái máy, không có động lực làm việc; tuy nhiên lại phát huy hiệu quả trong tình huống cần quyết định nhanh, quyết đoán. *Phong cách lãnh đạo dân chủ* là người lãnh đạo quan tâm thu hút người lao động vào quá trình ra quyết định, tham khảo ý kiến của người lao động để đưa ra quyết định cuối cùng, tao lập được tinh thần hợp tác nhưng đôi khi sẽ gặp khó khăn cũng như chậm trễ trong việc ra quyết định nếu người lãnh đạo không quyết đoán. *Phong cách lãnh đạo tự do,* người lãnh đạo tăng quyền tự quản cho cấp dưới bằng việc cho phép cấp dưới đưa ra các quyết định, giảm chi phí quản lý trung gian, tuy nhiên nếu cấp dưới không đủ năng lực, thiếu trách nhiệm thì sẽ gây thiệt hại cho tổ chức. Người lãnh đạo không tham gia sản xuất kinh doanh trực tiếp nhưng là người hướng dẫn chỉ bảo để tạo ra lợi nhuận trực tiếp, dù ở cấp lãnh đạo trung cấp hay cao cấp đều phải có những đường hướng rõ ràng phù hợp với từng nhân viên, phù hợp với từng thời điểm. Ví dụ đối với bộ phận tín dụng trong ngân hàng cần có những chương trình thi đua, khích lệ với cá nhân vượt chỉ tiêu hàng tháng hàng quý để tạo động lực cho những nhân viên khác, bên cạnh đó với những cá nhân lười biếng hay có những hành vi gian dối trong kinh doanh cần có những cảnh cáo, kỷ luật để răn đe.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ, báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức có vai trò quyết định đến toàn bộ hoạt động của tổ chức. Hiện nay cơ cấu tổ chức được phân loại bao gồm: Cơ cấu đơn giản, cơ cấu trực tuyến, cơ cấu chức năng, cơ cấu trực tuyến chức năng, cơ cấu ma trận. Cơ cấu tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, ít đầu mối, quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như mỗi thành viên được phân chia rõ ràng, linh hoạt, không chồng chéo, phù hợp với yêu cầu của tổ chức sẽ giúp thực hiện nhiệm nhanh chóng, hiệu quả cao, tiết kiệm chi phí đồng thời làm cho người lao động thấy rõ được vị trí của mình trong tổ chức và từ đó họ sẽ chủ động và có định hướng kế hoạch rõ ràng trong công việc. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức không hợp lý, nhiều đầu mối, nhiều bộ phận với chức năng nhiệm vụ chồng chéo nhau sẽ dẫn đến sự trì trệ, kém hiệu quả.

Khả năng tài chính của tổ chức: Khả năng tài chính của tỏ chức là một trong những yếu tố then chốt quyết định chính sách tạo động lao động cho nhân viên. Khả năng tài chính giúp đơn vị có điều kiện vật chất cần thiết để tạo động lực lao động thông qua các biện pháp tài chính như lương, thưởng, phụ cấp... hay những biện pháp tạo động lực lao động khác như khen thưởng, tổ chức du lịch, vui chơi, văn hóa thể dục thể thao....

Năng lực của đội ngũ quản trị nhân sự: Quản trị nhân sự bao gồm toàn bộ các biện pháp áp dụng cho nhân viên của doanh nghiệp để giải quyết tất cả các trường hợp xảy ra liên quan đến công việc đó. Chất xám, tri thức, kinh nghiệm của đội ngũ này là yếu tố quyết định cho sự cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó cũng là một thách thức với doanh nghiệp khi doanh nghiệp cần có đủ khả năng quản lý, tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển để họ cống hiến cho doanh nghiệp một cách lâu dài nhất. Nếu không có quản trị nhân sự mọi việc sẽ trở nên thiếu tổ chức và kỷ luật. Đây là một công tác hết sức khó khăn vì nó động tới những con người cụ thể có tính cách, sở thích và năng lực riêng biệt. Công tác quản trị Nhân lực trong doanh nghiệp tốt thì sẽ tạo ra được một đội ngũ lao động nhiệt tình, hăng hái, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, và ngược lại nếu công tác này không tốt sẽ làm ảnh hưởng tới tinh thần và sự gắn bó của NLĐ.

Đặc điểm kỹ thuật công nghệ: Trình độ kỹ thuật công nghệ có tác động không nhỏ tới động lực làm việc của người lao động. Kỹ thuật công nghệ tiên tiến

hiện đại đặt ra yêu cầu về trình độ của người lao động phải ngày càng được nâng cao mới có thể đáp ứng được với yêu cầu của công việc. Công nghệ tiên tiến giúp tăng năng suất lao động giảm cường độ lao động. Công việc giảm thiểu các yếu tố chân tay vào sản xuất giúp người lao động dành nhiều tâm lực và trí lực hơn để sáng tạo nâng cao hiệu quả công việc. Tuy nhiên đối với nhà lãnh đạo cần điều tiết việc áp dụng công nghệ vào sản xuất, nếu như thay đổi quá nhanh không có sự chuẩn bị thì tình trạng người lao động chưa quen đặc biệt những người lao động trung niên làm việc theo thói quen sẽ cảm thấy áp lực và chán nản. Đối với lĩnh vực ngân hàng việc vận dụng các công nghệ hiện đại trên thế giới vào quy trình nghiệp vụ là điều tối quan trọng, việc này không những nâng cao chất lượng công việc tiết giảm chi phí còn giảm thiểu mức độ rủi ro trong kinh doanh.

1.3.3. Nhóm nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài

Chính sách của Chính phủ: Mọi chính sách của chính phủ, pháp luật của nhà nước có liên quan đến lao động đều có thể ảnh hưởng tới công tác tạo động lực lao động trong tổ chức. Các chính sách, quyết định về Nhân lực trong tổ chức được đưa ra dựa trên căn cứ sự tuân thủ quy định của nhà nước. Người lao động được làm việc ở đất nước có hệ thống luật phát tốt, ổn định sẽ yên tâm cống hiến không lo ngại chuyện giới chủ bắt ép, bóc lột. Doanh nghiệp cần thường xuyên cập nhập những đổi mới về pháp luật, các chính sách mới để đưa ra những quyết định phù hợp đặc biệt là các chính sách về tiền lương, các yêu cầu khi sử dụng một số loại lao động đặc thù, quy định thời giờ làm việc, quy định về các chế độ bảo hiểm, đặc biệt là luật lao động là cơ sở pháp lý nhằm bảo đảm quyền lợi và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ lao động.

Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước và địa phương: Một trong những căn cứ tạo động lực cho lao động chính là sự thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Điều kiện kinh tế - chính trị - xã hội của đất nước cũng như tại địa phương có ảnh hưởng lớn tới nhận thức về nhu cầu của bản thân người lao động: người lao động sẽ dựa trên mức tiêu dùng của bản thân, sự thay đổi trong tiêu dùng của mọi người tại địa phương và sự thay đổi trong việc sử dụng lao động tại các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành quyết định mức độ nhu cầu bản thân.

Hệ thống phúc lợi xã hội: hệ thống phúc lợi xã hội có vai trò đảm bảo và hỗ trợ một phần cuộc sống cho người lao động sau khi về hưu hoặc do tai nạn lao

động, bệnh nghề nghiệp, thai sản... Khi hệ thống phúc lợi xã hội ngày càng phát triển thì đời sống của người lao động ngày càng được đảm bảo. Khi người lao động được đóng bảo hiểm xã hội đầy đủ thì họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn phần nào đối với cuộc sống sau khi về hưu từ đó họ sẽ chú tâm hơn với công việc, làm việc có động lực và đat hiệu quả cao hơn.

Các giá trị văn hoá và truyền thống xã hội: Ở những nước châu Âu như Anh, Mỹ thì chủ nghĩa cá nhân được đề cao, các cá nhân trước hết là quan tâm đến lợi ích của chính bản thân mình trước rồi mới đến những người thân thiết. Họ coi trọng sự cố gắng phấn đấu của chính bản thân, muốn khẳng định mình bằng chính năng lực, do đó sự liên kết và tính tập thể trong lao động không cao. Trong khi đó ở phương Đông, con người có xu hướng đề cao tinh thần tập thể, mong muốn sự hợp tác, liên kết, hỗ trợ, che chở lẫn nhau. Sự khác biệt này có ảnh hưởng đến tinh thần và thái độ làm việc của người lao động. Do đó, khi xây dựng chính sách quản lý Nguồn Nhân lực cần quan tâm đến khía cạnh giá trị văn hóa và truyền thống dân tộc.

1.4. Kinh nghiệm tạo động lực lao động ở một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn

Mạng cộng đồng nghề nghiệp cấp quản lý Anphabe.com phối hợp với Công ty Nghiên cứu thị trường Nielsen thường xuyên định kỳ khảo sát đưa ra báo cáo xếp hạng các doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt nhất Việt Nam. Báo cáo nơi làm việc tốt nhất Việt Nam được đánh giá theo 24 ngành nghề với hơn 26 nghìn đáp viên (những người có kinh nghiệm làm việc 1 năm trở lên). Đặc biệt, khảo sát năm nay còn dựa trên những phỏng vấn chuyên sâu với 50 giám đốc nhân sự (25% doanh nghiệp Việt Nam và 75% doanh nghiệp nước ngoài) và ghi nhận ý kiến từ 26.128 ứng viên thuộc 3 thế hệ: Baby Boomer (1950 -1969), X (1979 -1985), Y (1986 -2000). Bên cạnh những tiêu chí cũ, danh sách được Anphabe và Nielsen đưa ra còn coi trọng hơn các yếu tố như lương, thưởng, phúc lợi... để so sánh các thương hiệu tuyển dụng hấp dẫn.

1.4.1. Kinh nghiệm từ Ngân hàng Vietcombank

Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank) là ngân hàng duy nhất có mặt trong Top 10 Ngân hàng lớn nhất Việt Nam (bao gồm cả ngân hàng nội lẫn ngân hàng ngoại). Trong danh sách bình chọn Top 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam năm 2018, Vietcombank cũng đã được Anphabe và Nielsen đánh giá và

ghi nhận là 1 trong 3 công ty dẫn đầu về phúc lợi cho nhân viên. Ngân hàng này đã có bước nhảy vọt từ thứ hạng thứ 6 năm 2017 lên xếp thứ 3 trong lần bình chọn này. Đây là ngân hàng duy nhất lọt top 10 trong danh sách 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam. Vietcombank hiện là ngân hàng có chất lượng tài sản, hiệu quả hoạt động hàng đầu tại Việt Nam với chiến lược phát triển trở thành ngân hàng số 1 Việt Nam, 1 trong 300 định chế tài chính lớn nhất thế giới vào năm 2020. Vietcombank đã đặt ra năm mục tiêu cụ thể là: (1) Top 1 về bán lẻ và Top 2 bán buôn; (2) ROE tối thiểu 15%; (3) Đứng đầu về mức độ hài lòng của khách hàng; (4) Đứng đầu về chất lượng Nguồn Nhân lực; (5) Ngân hàng quản trị rủi ro theo thông lệ quốc tế tốt nhất.

Nhân sự của Vietcombank biến động không nhiều, đặc biệt là tại khối QTNNL điều đó cho thấy nhân sự cảm thấy hài lòng với chế độ, văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc…của Vietcombank. Ban lãnh đạo Vietcombank không những quan tâm phát triển kinh doanh qua đổi mới sản phẩm, quy trình nghiệp vụ hiện đại giảm thiểu rủi ro mà việc đãi ngộ quan tâm đến đời sống của nhân viên cũng rất được chú trọng. Đặc biệt lương thưởng và đãi ngộ của Vietcombank được đánh giá khá tốt trên thị trường ngân hàng, điều này cho thấy ban lãnh đạo của Vietcombank đã tận dụng rất tốt công cụ đãi ngộ tài chính để tạo động lực cho nhân viên tại khối QTNNL tạo điều kiện để người lao động yên tâm công tác tại đơn vị.

Cụ thể, theo báo cáo tài chính riêng lẻ quý 4/2019, Vietcombank dè dặt tuyển dụng, tăng tổng nhân viên ngân hàng lên 17.215 người. Chi lương và phụ cấp trong quý tại Vietcombank đạt 1.563 tỷ đồng, tăng khoảng 20% so với cùng kỳ năm ngoái. Với quỹ lương 1.505 tỷ đồng mà Vietcombank đã chi trong kỳ, bình quân, mỗi người lao động Vietcombank nhận 72,6 triệu đồng/người/quý, tương ứng 25,53 triệu đồng/người/tháng, tăng 1,03 triệu đồng/người/tháng so với năm 2018.

Cùng với ngân hàng, các công ty con trong hệ thống Vietcombank cũng rộng mở hầu bao cho người lao động. Thu nhập của nhân viên công ty con không chênh lệch nhiều so với thu nhập nhân viên ngân hàng.

Từ năm 2018 đến nay, Vietcombank luôn là ngân hàng có mức chi trả lương và phụ cấp cho nhân viên cao nhất hệ thống hiện nay và tăng theo thời gian. Vietcombank mạnh tay chi trả lương cho nhân viên khi lợi nhuận của ngân hàng

này có nhiều đột biến. Điều đó cho thấy quan điểm của Ban lãnh đạo ngân hàng trong việc tạo động lực cho nhân viên thông qua các công cụ tài chính.

1.4.2. Kinh nghiệm từ Ngân hàng Techcombank

Theo kết quả công bố bởi AC Nielsen và Anphabe trong cuộc khảo sát "Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam 2019", Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) được bình chọn vào Top 2 Nơi Làm Việc Tốt Nhất Việt Nam trong ngành Tài chính và Ngân hàng, và xếp hạng 18 trong Top 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam, tăng 11 bậc so với năm 2018.Khảo sát năm nay thu hút 24 đại diện ngành ngân hàng, tăng gấp đôi so với 12 đại diện năm 2018, Techcombank là đại diện duy nhất của khối ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam có mặt trong Top 3 ngành ngân hàng, bao gồm Vietcombank, Techcombank và BIDV

Kết quả dựa trên khảo sát diện rộng với quy mô lớn nhất trong vòng 4 năm qua, ghi nhận ý kiến từ 23,124 đáp viên đến từ 27 ngành nghề. Đặc biệt năm nay, khảo sát còn phỏng vấn chuyên sâu 62 Giám Đốc Nhân sự (23% Doanh nghiệp Việt Nam - 77% Doanh nghiệp nước ngoài), là tiếng nói đại diện cho khoảng 30,000 nhân viên.

Kết quả bình chọn năm nay đã ghi nhận tiến bộ vượt bậc của Techcombank trong chiến lược phát triển Nguồn Nhân lực mạnh mẽ từ năm 2015 đến nay, thông qua việc xây dựng môi trường làm việc lý tưởng và tạo cảm hứng cho cán bộ nhân viên. Các chỉ số đánh giá về thương hiệu nhà tuyển dụng của Techcombank đều vượt xa mức trung bình của ngành. Đáng chú ý, chỉ số hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng với nhân tài bên ngoài của Techcombank là 41, tăng so với đánh giá năm 2018 (37), và cao hơn hẳn với mức 32 của chỉ số trung bình ngành ngân hàng.

Thời gian qua, Techcombank đã tập trung đầu tư mạnh mẽ vào phát triển Nguồn Nhân lực thông qua các hoạt động như: Nâng cao chất lượng tuyển dụng đầu vào thông qua việc củng cố thương hiệu Nhà tuyển dụng, phát triển các kênh tuyển dụng thay thế; các chương trình đào tạo xây dựng theo vòng đời hoạt động nghề nghiệp của cán bộ nhân viên; thu hút và giữ chân nhân tài thông qua chính sách tưởng thưởng - ghi nhận cạnh tranh và sáng tạo, và động viện, thúc đẩy hiệu quả công việc vượt trội.

Ngoài ra, trong những năm qua, Ngân hàng tập trung đẩy mạnh các hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại mọi cấp, qua đó xây dựng một môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp và gắn kết giữa các cán bộ nhân viên, cũng như giữa cán bộ nhân viên với Ngân hàng. Một đội ngũ cung cấp dịch vụ được đào tạo năng lực vững vàng, được hỗ trợ từ môi trường làm việc thuận lợi mang lại hiệu suất, cảm hứng và thành công, chắc chắn sẽ là người đồng hành đáng tin cậy giúp khách hàng đi đến thành công.

Thực tế cho thấy Techcombank đã làm rất tốt trong việc tạo động lực thông qua các khuyến khích phi tài chính đặc biệt được đánh giá cao hơn cả là chính sách đào tạo phát triển nhân viên và tạo môi trường làm việc chuyên nghiệp làm cho CBNV luôn cảm thấy hứng thú và sẵn sàng gắn bó và cống hiến trong công việc.

Ở Techcombank chiến lược phát triển bền vững là đi trên "hai chân" gồm công nghệ hiện đại và Nhân lực chất lượng cao. Đặc biệt 2018 là năm được ban lãnh đạo lựa chọn là năm phát triển Nhân lực, do đó ngân hàng đang đẩy mạnh toàn diện các hoạt động phát triển Nguồn Nhân lực. Cụ thể như tăng quỹ lương và phúc lợi lên đáng kể dựa trên những tiêu chí phát triển Nhân lực, tiếp tục dự án JobCat nhằm phân loại và phát triển lộ trình nghề nghiệp cho cán bộ công nhân viên… JobCat là viết tắt của Job Categorization - Dự án phân nhóm công việc và phát triển năng lực cho cán bộ nhân viên, được bắt đầu triển khai từ cuối năm 2018. Đây là một dự án rất lớn và đầy tham vọng. Sau khi đánh giá lại hơn 7.200 vị trí công việc trong toàn bộ ngân hàng thông qua việc tổ chức kiểm tra năng lực nhân viên từng vị trí, chúng tôi sẽ lên kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng riêng biệt cho từng vị trí công việc với những tiêu chí và những nhóm kỹ năng riêng với từng thời hạn cụ thể gồm 3 tháng, 6 tháng, hay một năm... Dự án JobCat giúp cho người lao động sẽ thấy rõ hơn bao giờ hết cơ hội và mục tiêu phấn đấu, để họ vươn lên, trưởng thành, không ngừng vượt qua chính mình để đạt được những đỉnh cao mới trong nghề nghiệp

Người lao động sẽ biết mình đang đứng ở đâu, đã đáp ứng được những tiêu chuẩn của vị trí đó chưa. Trong 5-10 năm nữa, nếu vẫn gắn bó với ngân hàng, họ sẽ đi xa được đến đâu trong hệ thống. Bên cạnh đó, các yêu cầu công việc được gắn chặt chẽ với chế độ phúc lợi. Tất nhiên đi nhanh hay đi chậm thì tùy còn vào năng lực và nỗ lực của mỗi cá nhân. Rất minh bạch và công bằng cho tất cả mọi người.

Lãnh đạo Techcombank xác định đầu tư cho con người là khoản đầu tư chiến lược và luôn dành ưu tiên cao nhất cho mục tiêu này. Có thể nói, khi vào làm việc tại Techcombank, ở bất cứ vị trí nào, nhân viên cũng đều có cơ hội phát triển năng lực bản thân và được trọng dụng tương xứng với nhiều chính sách thu hút nhân tài của ngân hàng.

Về đào tạo, Techcombank được đánh giá như một "trường đào tạo nhân sự" ngân hàng một cách chuyên nghiệp và bài bản. Cán bộ nhân viên Ngân hàng không chỉ được đào tạo trước khi vào làm việc mà còn liên tục được nâng cao năng lực chuyên môn qua những khóa học hàng năm, dưới nhiều hình thức.

Ở Techcombank có một nguyên tắc nhất quán là luôn đề cao tính hiệu quả hướng tới khách hàng. Đây cũng là nguyên tắc nền tảng khi chúng tôi triển khai xây dựng Văn hóa doanh nghiệp đề cao tinh thần phối hợp, cam kết hành động của các cán bộ nhân viên vì mục tiêu "Khách hàng là trên hết". Trong vài năm gần đây, bên cạnh các hoạt động nghiệp vụ, Techcombank đã triển khai rất nhiều hoạt động xây dựng văn hóa doanh nghiệp đa dạng và có chiều sâu như: văn hóa làm gương của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, tăng sự kết nối hỗ trợ hiệu quả giữa các bộ phận, xây dựng văn hóa cảm ơn đa chiều, thúc đẩy và lan tỏa niềm tin đối với những việc làm tốt, con người tốt trong ngân hàng.

Từ đó đã có một sự thay đổi tích cực trong ngân hàng, mỗi cá nhân càng thêm gắn kết với tổ chức, các thành viên phối kết hợp với nhau tốt hơn, và kết quả cuối cùng là mang tới chất lượng dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Rõ ràng, chất lượng Nhân lực đã được nâng lên từ hoạt động văn hóa doanh nghiệp và đóng góp vào thành công của tổ chức.

Nói một cách ngắn gọn, chính sách thu hút và phát triển nhân sự của Techcombank là tạo điều kiện để cán bộ nhân viên thành công, đạt được những điều họ mong muốn cả trong sự nghiệp và cuộc sống. Đó là đảm bảo chế độ phúc lợi xứng đáng, khuyến khích người lao động cống hiến, sáng tạo, đồng thời tạo điều kiện để họ học hỏi được nhiều hơn và tiến bộ trong sự nghiệp.

1.4.3. ***Bài học kinh nghiệm rút ra cho Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn*** Đối với thị trường ngân hàng cạnh tranh hiện nay, đặc biệt cạnh tranh về Nguồn Nhân lực chất lượng cao việc tham khảo các chính sách của ngân hàng trên

thị trường là rất cần thiết để níu chân và thu hút nhân tài. Sau khi tham khảo một số chính sách tạo động lực lao động tại Vietcombank và Techcombank có thể rút ra một số kinh nghiệm khi áp dụng tạo động lực tại Ngân hàng TMCP Sài Gòn nói chung và Khối QTNNL nói riêng như sau:

- Chính sách lương thưởng và các khuyến khích tài chính khác, điều ở Vietcombank đang làm rất tốt kết hợp với các chính sách cải tiến sản phẩm quy trình dịch vụ để trở thành ngân hàng có môi trường làm việc tốt nhất Việt Nam. Tuy nhiên nếu so sánh quy mô và thương hiệu trên thị trường Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn chưa có thể đặt lên bàn cân với khối QTNNL Vietcombank, tuy nhiên có nhiều yếu tố tác động đến động lực của nhân viên do đó Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn cần hiệu chỉnh các chính sách để phù hợp với tình hình thực tế.
- Môi trường làm việc chuyên nghiệp, chính sách đào tạo phát triển nhân viên theo hướng hiện đại phù hợp với từng cá nhân được coi là công cụ cốt lõi mà Techcombank sử dụng trong việc tạo động lực cho nhân viên. Nếu so sánh thì Khối QTNNL có quy mô lớn hơn Techcombank trên thị trường do đó Khối QTNNL chắc chắn có những tiền đề để sử dụng tốt công cụ này trong tạo động lực lao động.

Tiểu kết chương 1

- Động lực là những nhân tố bên trong kích thích bản thân mỗi cá nhân nỗ lực làm việc với sự khao khát và tự nguyện để đạt được các mục tiêu của bản thân và mục tiêu của tổ chức

- Tạo động lực là quá trình làm nảy sinh động lực trong mỗi cá nhân người lao động. Do đó tạo động lực được hiểu là sự vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động xuất hiện động lực trong quá trình làm việc từ đó thúc đẩy họ hài lòng với công việc, mong muốn và nỗ lực làm việc hơn nữa để đóng góp cho tổ chức.

- Đối với nghiên cứu này của tác giả tập trung vào đối tượng lao động chất lượng cao đặc biệt tại hội sở một ngân hàng lớn do đó độ phức tạp lớn, các nhu cầu của lao động không chỉ nằm ở nhu cầu sinh lý thông thường do đó cần vận dụng nghiên cứu của McClelland, Herzberg và học thuyết công bằng của J. Stacy Adams để tìm ra những chính sách tạo động lực phù hợp với đối tượng này.

- Động lực của người lao động ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố và người quản lý cần nghiên cứu một cách tổng thể để tận dụng các công cụ kích thích tài chính và phi tài chính để người lao động có động lực cống hiến cho tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả công việc.

Chương này cũng đã giới thiệu kinh nghiệm tạo động lực của Vietcombank và Techcombank bằng việc sử dụng các công cụ cốt lõi và rút ra bài học cho Khối QTNNL trong việc tạo động lực lao động.

Chương 2
THỰC TRẠNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN

2.1. Tổng quan về Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn

Ngày 26/12/2011, Thống đốc NHNN chính thức cấp Giấy phép số 238/GP-NHNN về việc thành lập và hoạt động Ngân hàng TMCP Sài Gòn (Ngân hàng Sài Gòn) trên cơ sở hợp nhất tự nguyện 3 ngân hàng: Ngân hàng TMCP Sài Gòn (Ngân hàng Sài Gòn), Ngân hàng TMCP Việt Nam Tín Nghĩa (TinNghiaBank), Ngân hàng TMCP Đệ Nhất (Ficombank). Ngân hàng TMCP Sài Gòn (Ngân hàng đã hợp nhất) chính thức đi vào hoạt động từ ngày 01/01/2015. Đây là bước ngoặt trong lịch sử phát triển của cả ba ngân hàng, đánh dấu sự thay đổi về quy mô tổng tài sản lớn hơn, phát triển công nghệ vượt bậc, mạng lưới chi nhánh phát triển mở rộng khắp cả nước và trình độ chuyên môn vượt bậc của tập thể CBVN.

Trên cơ sở thừa kế những thế mạnh vốn có của 3 ngân hàng, Ngân hàng hợp nhất đã có ngay lợi thế mạnh trong lĩnh vực ngân hàng và nằm trong nhóm 5 ngân hàng cổ phần lớn nhất tại Việt Nam. Cụ thể: Vốn điều lệ đạt 15.232 tỷ đồng, Tổng tài sản ngân hàng đã đạt khoảng 552.548 tỷ đồng, Nguồn vốn huy động từ tổ chức tín dụng, kinh tế và dân cư của ngân hàng đạt hơn 426.257 tỷ đồng. Lợi nhuận trước thuế lũy kế đạt trên 1.519 tỷ đồng (Báo cáo tài chính hợp nhất quý 3/2019). Hiện hệ thống của ngân hàng tính trên tổng số lượng trụ sở chính, sở giao dịch, chi nhánh, phòng giao dịch, quỹ tiết kiệm, và điểm giao dịch ước khoảng 239 đơn vị trên cả nước sẽ giúp khách hàng giao dịch một cách thuận lợi và tiết kiệm nhất. Phòng giao dịch hoạt động tại hầu hết các tỉnh và thành phố trong cả nước. Mạng lưới hoạt động của Ngân hàng Sài Gòn được phân bố tương đối đồng bộ, rộng khắp ở các Khu vực, địa bàn trọng điểm nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển hiện tại cũng như chiến lược dài hạn của Ngân hàng.

2.1.2. Các đặc điểm của Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn ảnh hưởng đến tạo động lực lao động

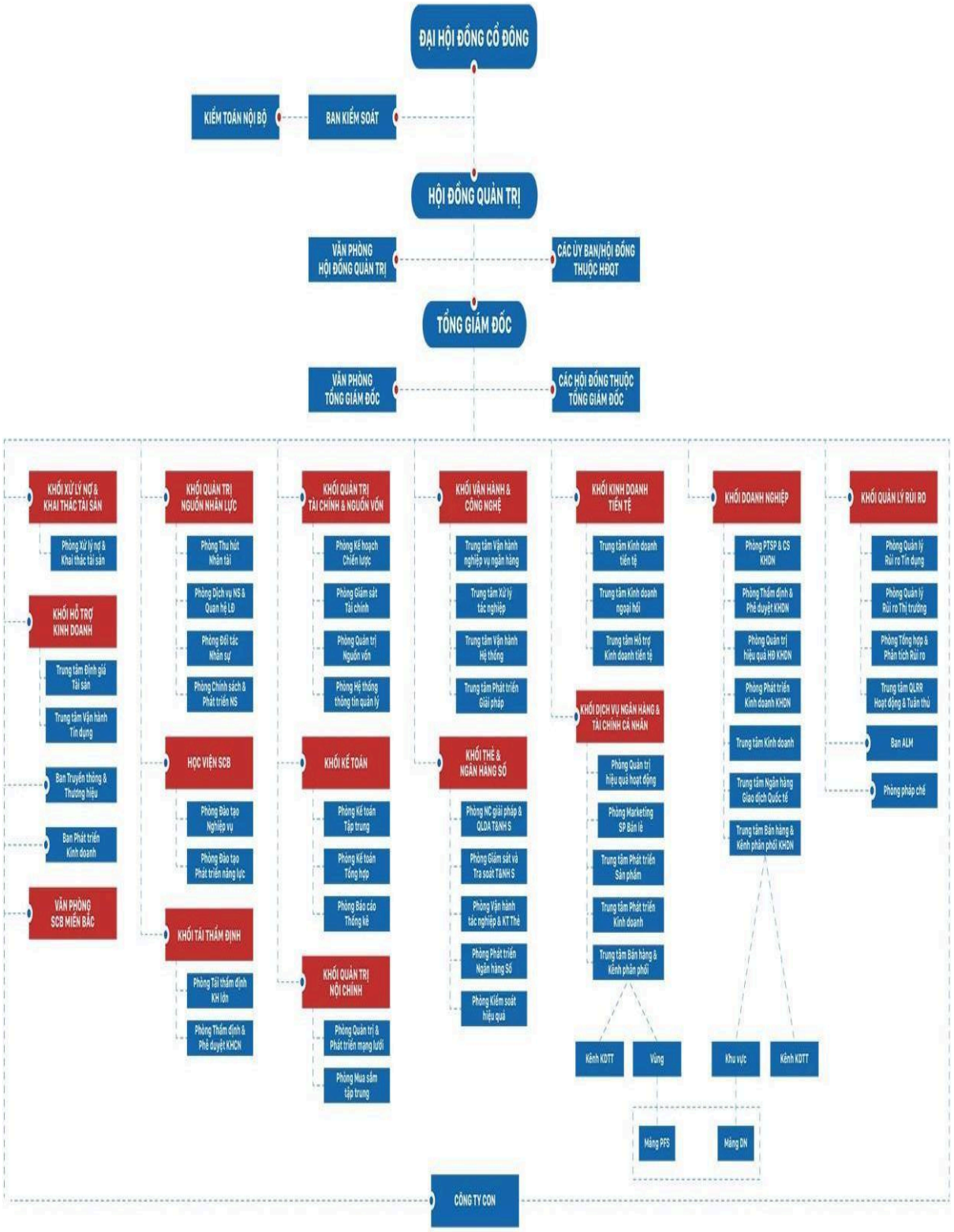
2.1.2.1. Đặc điểm về lĩnh vực kinh doanh

Ngân hàng Sài Gòn cung cấp đầy đủ các dịch vụ liên quan đến tài chính, ngân hàng được quy định trong Giấy phép hoạt động, Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh nhằm phục vụ tốt nhất các nhu cầu của khách hàng theo chiến lược hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn bao gồm các dịch vụ sau: Dịch vụ tài khoản; Dịch vụ huy động vốn (tiền gửi tiết kiệm, trái phiếu, kỳ phiếu); Dịch vụ thẻ; Dịch vụ cho vay (ngắn, trung, dài hạn); Dịch vụ bảo lãnh; Dịch vụ chiết khấu chứng từ; Dịch vụ thanh toán quốc tế; Dịch vụ chuyển tiền; Dịch vụ nhờ thu; Dịch vụ mua bán ngoại tệ; Dịch vụ ngân hàng đại lý; Dịch vụ bao thanh toán; Cung cấp các sản phẩm Bảo hiểm Nhân thọ, Bảo hiểm Phi nhân thọ; Các dịch vụ khác theo Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

Với ngành nghề kinh doanh đa dạng phong phú, sản phẩm bắt kịp xu thế thời đại và thị trường, Ngân hàng Sài Gòn tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi, cạnh tranh để CBNV phát huy được hết tài năng của mình cống hiến cho sự phát triển của Ngân hàng Sài Gòn.

2.1.2.2. Đặc điểm về cơ cấu tổ chức

- **Đại hội đồng Cổ đông** gồm tất cả cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyết định cao nhất của Ngân hàng. Nhiệm vụ và quyền hạn của Đại hội đồng Cổ đông theo quy định pháp luật và Điều lệ Ngân hàng.
- **Ban Kiểm soát** thực hiện giám sát và đánh giá độc lập các hoạt động kinh doanh, thực trạng tài chính của Ngân hàng; thực hiện kiểm toán nội bộ đảm bảo Ngân hàng chấp hành các quy định của pháp luật, quy định nội bộ, Điều lệ và Nghị quyết, Quyết định của Đại hội đồng Cổ đông và Hội đồng Quản trị; Thành phần, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ chế hoạt động của Ban Kiểm soát và Đơn vị trực thuộc Ban Kiểm soát được thực hiện theo quy định của Luật Tổ chức tín dụng, Điều lệ, Quy chế Tổ chức hoạt động của Ban Kiểm soát và các quy định khác có liên quan của Pháp luật và Ngân hàng.



Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

- **Hội đồng Quản trị** là cơ quan quản trị Ngân hàng, có toàn quyền nhân danh Ngân hàng để quyết định, thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Ngân hàng, trừ những

vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng Cổ đông, Ban Kiểm soát. Thành phần, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ chế hoạt động của Hội đồng Quản trị được thực hiện theo quy định của Luật các Tổ chức tín dụng, Điều lệ, Quy chế Tổ chức hoạt động của Hội đồng Quản trị và các quy định khác có liên quan của pháp luật và Ngân hàng.

- Ban Điều hành hoạt động theo chế độ thủ trưởng, trong đó Tổng Giám đốc là Người điều hành cao nhất. Đồng thời, với tư cách là người đại diện theo Pháp luật, Tổng Giám đốc sẽ chịu trách nhiệm quản lý, chỉ đạo Thành viên Ban Điều hành hoàn thành các công việc thuộc chức năng, nhiệm vụ của Ban Điều hành hoặc theo chỉ đạo của Hội đồng Quản trị. Ban Điều hành chịu sự giám sát của Hội đồng Quản trị và Ban Kiểm soát, chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị và trước Pháp luật về việc thực hiện quyền và nhiệm vụ phù hợp với quy định Pháp luật và Điều lệ Ngân hàng.

- **Tổng Giám đốc** là người điều hành hoạt động hàng ngày của Ngân hàng theo quy định tại Điều lệ và các quy định Pháp luật; chịu sự kiểm tra, giám sát, chỉ đạo của Hội đồng Quản trị và Pháp luật về việc thực hiền quyền và nghĩa vụ phù hợp với quy định Pháp luật và Điều lệ Ngân hàng Sài Gòn.

- **Các khối nghiệp vụ:** Trên cơ sở các chức năng, nhiệm vụ được quy định tại Quy chế tổ chức điều hành, các phòng nghiệp vụ Khối QTNNL có thể được Tổng giám đốc uỷ quyền giải quyết và thực hiện một số công việc cụ thể. Thực hiện các nghiệp vụ theo quy định về chức năng nhiệm vụ, quyền hạn do Tổng giám đốc ban hành và tuân thủ những quy định của NHNN.

Như vậy có thể thấy cơ cấu tổ chức của Ngân hàng được phân chia rất rõ ràng và cụ thể, các khối được chia đúng chuyên môn, từ đó tạo điều kiện dễ dàng hơn trong hoạt động quản lý nhân sự.

2.1.2.3. Đặc điểm về vốn

Tổng tài sản: Tổng tài sản của Ngân hàng Sài Gòn tính đến 31/12/2019 đạt 552.548 tỷ đồng, tăng trưởng 58.657 tỷ đồng, tỷ lệ tăng 11,5% so với đầu năm 2019, duy trì vị trí dẫn đầu trong nhóm ngân hàng TMCP ngoài quốc doanh.

Huy động vốn: Tổng huy động vốn từ dân cư và các tổ chức kinh tế năm 2019 tăng hơn 70.000 tỷ đồng so với năm 2018.

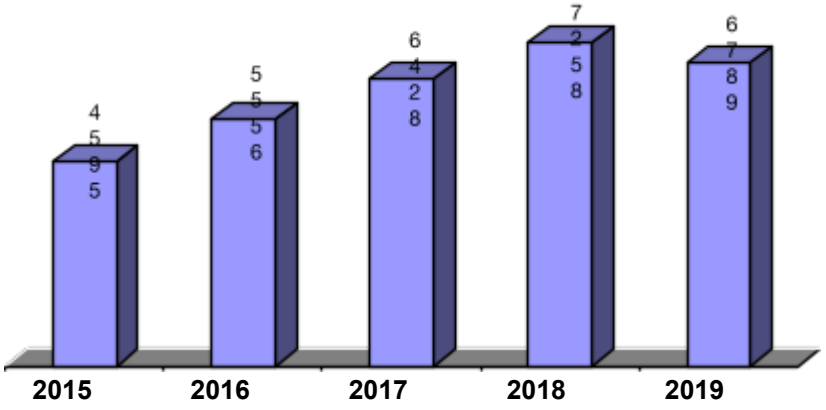
Như vậy, với năng lực vốn của Ngân hàng Sài Gòn là tương đối lớn và đang được sử dụng có hiệu quả sẽ góp phần tạo điều kiện cho Ngân hàng đổi mới cách thức quản lý, nâng cao hiệu quả kinh doanh cũng như đời sống của nhân viên.

2.1.2.4. Đặc điểm về Nguồn Nhân lực

Năm 2019 Ngân hàng Sài Gòn 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 Sài Gòn 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 CBNV có thể phát huy tốt nhất năng lực và kỹ năng chuyên môn của mình. Từ đầu mỗi năm tài chính, Ngân hàng Sài Gòn luôn triển khai xây dựng kế hoạch định biên nhân sự cho các Chi nhánh/PGD 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 Sài Gòn nói chung và của từng Đơn vị nói riêng, gắn kết với kế hoạch tăng năng suất và dự báo nhu cầu.

- Số lượng nhân sự toàn ngân hàng qua các năm 2015 -2019:

(Đơn vị tính: người)



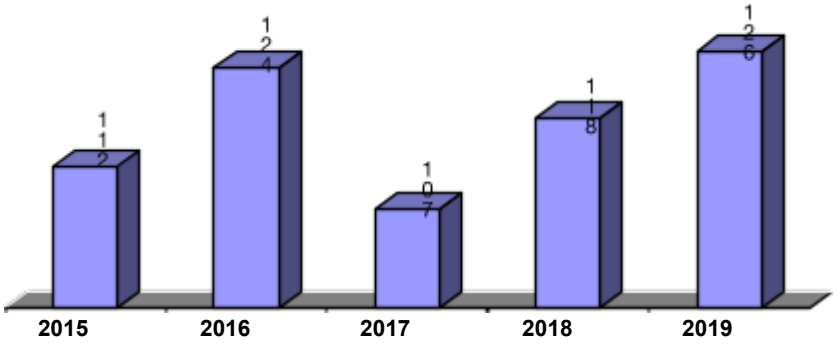
Biểu đồ 2.1: Số lượng nhân sự Ngân hàng Sài Gòn giai đoạn 2015-2019

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Sự gia tăng về số lượng nhân sự từ 4595 năm 2015 lên 6.789 nhân sự năm 2019 cho thấy sự tăng trưởng không ngừng về quy mô. Tại Khối QTNNL tăng không đáng kể do có sự ổn định về chính sách chung của Khối.

- Số lượng nhân sự Khối QTNNL qua các năm 2015 – 2019:

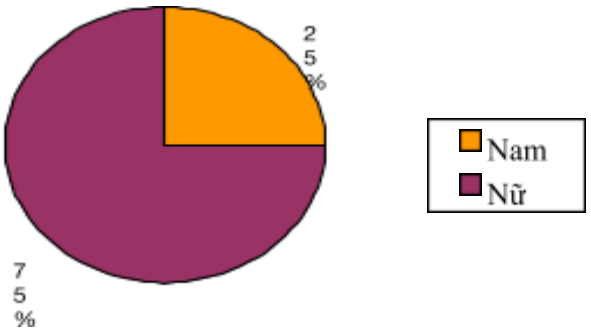
(Đơn vị tính: người)



Biểu đồ 2.2: Số lượng nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực từ năm 2015-2019

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

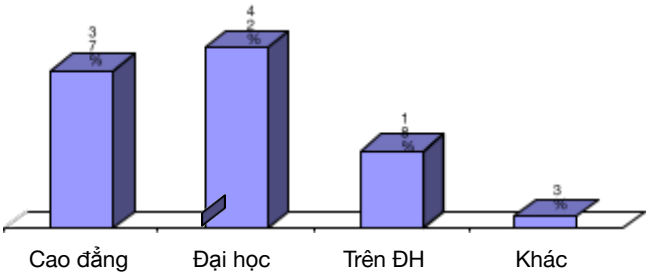
- Cơ cấu nhân sự tại Khối QTNNL theo giới tính tính đến 31/12/2019 được thể hiện qua sơ đồ sau:



Biểu đồ 2.3. Cơ cấu nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực theo giới tính tính đến 31/12/2019

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn Số lượng nhân sự tại Khối QTNNL tính đến 31/12/2019 đạt 126 nhân sự trong đó cơ cấu nhân sự nữ chiếm tỷ trọng lớn hơn nhiều (đạt 75%), nam đạt 25%. Điều này phù hợp với tính chất công việc của mảng Nhân sự, nhiều vị trí công việc dành cho nữ phù hợp hơn nam. Tuy nhiên, đây lại là yếu tố rủi ro cho Khối QTNNL khi CBNV nữ đang trong độ tuổi sinh con nên nghỉ thai sản nhiều, gây thiếu nhân sự làm việc trong một số giai đoạn cao điểm.

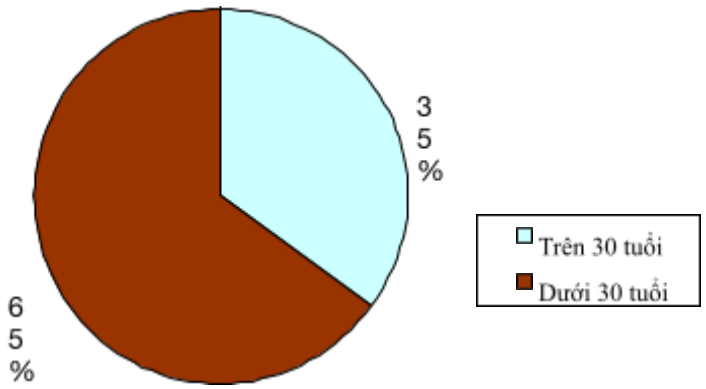
Cơ cấu nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực theo trình độ



Biểu đồ 2.4: Cơ cấu nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực theo trình độ tính đến 31/12/2019

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Theo số liệu thống kê đến 31/12/2019 lao động tại Khối QTNNL Ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn chất lượng tương đối cao, lao động Đại học và Trên đại học chiếm đa số với tỉ lệ là 42% và 18%. Tỷ lệ này xuất phát từ yêu cầu công việc ở từng vị trí cũng như sự tuân thủ yêu cầu công việc trong công tác tuyển dụng đầu vào tạo ra Nguồn Nhân lực chất lượng cao. Tuy nhiên với môi trường cạnh tranh lao động hiện nay đặc biệt với Nguồn Nhân lực chất lượng cao đòi hỏi những nhà quản lý của Ngân hàng Sài Gòn xây dựng những chính sách để đồng thời thu hút và giữ chân nhân tài của Ngân hàng nói chung hay của Khối QTNNL nói riêng.



Biểu đồ 2.5: Cơ cấu nhân sự tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực theo độ tuổi tính đến 31/12/2019

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

- Nhân sự hiện tại trên toàn hàng có độ tuổi trung bình là 28, trong đó độ tuổi trung bình của Khối QTNNL là 30. Độ tuổi này về cơ bản đang ở giai đoạn đầy đủ kinh nghiệm, sức trẻ và khẳng định bản thân để cống hiến hết mình cho công việc.

2.1.2.5. Kết quả hoạt động kinh doanh

Năm 2017, Ngân hàng Sài Gòn đạt giải thưởng Sản phẩm dịch vụ tin và dùng Viêt Nam 2017 do thời báo kinh tế Việt Nam trao tặng. Đạt được thành công này do Ngân hàng Sài Gòn được chính lực lượng khách hàng đông đảo tin tưởng bình chọn nhờ sản phẩm đa dạng, an toàn bảo mật cùng dịch vụ chăm sóc khách hàng ngày càng được nâng cao.

Năm 2018, Ngân hàng Sài Gòn đạt danh hiệu Top 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam do VNR500 trao tặng, đây là sự ghi nhận quá trình xây dựng đầu tư và phát triển có chiến lược của Ngân hàng Sài Gòn. Bên cạnh tiềm lực tài chính vững mạnh, đội ngũ nhân sự với trình độ chuyên môn cao, đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng và công nghệ hiện đại bậc nhất Viêt Nam đã giúp Ngân hàng Sài Gòn nâng tầm hoạt động, hướng đến phục vụ các nhu cầu ngày càng cao của Khách hàng.

Ngày 13/04/2018, Ngân hàng Sài Gòn vinh dự nhận giải thưởng "Thương hiệu mạnh Việt Nam 2018" do Thời báo Kinh tế Việt Nam phối hợp với Cục Xúc tiến thương mại (Bộ Công Thương) tổ chức nhằm tôn vinh 100 Doanh nghiệp có thành tích xuất sắc trong hoạt động kinh doanh và phát triển thương hiệu bền vững.

Năm 2018 Ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn còn vinh dự nhận giải thưởng Ngân hàng có sản phẩm dịch vụ sáng tạo tiêu biểu do Hiệp hội Ngân hàng trao tặng và Top 50 Doanh nghiệp Việt có thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn do Tổ chức Alphabe trao tặng. Được vinh danh ở hạng mục giải thưởng "Chứng chỉ tiền gửi tốt nhất Việt Nam 2018" do tạp chí Global Banking & Finance Review. Giải thưởng Ngân hàng Thương Mại tốt nhất Việt Nam 2018 do Tạp chí World Finance trao tặng.

Tính đến tháng 4/2019, mạng lưới hoạt động của Ngân hàng Sài Gòn đã lên đến 239 đơn vị kinh doanh và Khối QTNNL chính hoạt động tại 28 tỉnh thành phố trên cả nước. Đồng thời Ngân hàng Sài Gòn đã thiết lập quan hệ đại lý với hơn 6.300 Ngân hàng, chi nhánh Ngân hàng tại 78 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới.

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

2.2. Phân tích thực trạng tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn

2.2.1. Xác định nhu cầu của người lao động

Người lao động khi tham gia làm việc vào một tổ chức là để thoả mãn các nhu cầu khác nhau của bản thân. Tuỳ từng đối tượng, giới tính hay độ tuổi sẽ có những nhu cầu khác nhau thậm chí ở từng giai đoạn khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau. Khi nhu cầu của họ được thoả mãn ở Ngân hàng Sài Gòn họ sẽ cống hiến và gắn bó lâu dài và ngược lại nếu không được thoả mãn họ sẽ tìm những tổ chức khác đáp ứng được nhu cầu của họ. Do đó cần có nghiên cứu kỹ lưỡng nhu cầu của người lao động từ đó đưa ra được những công cụ thích hợp để thoả mãn nhu cầu đó.

Thực tế cho thấy hiện tại ở Ngân hàng Sài Gòn nói chung và Khối QTNNL nói riêng vẫn chưa có những điều tra cụ thể nào về nhu cầu của cá nhân, các nhu cầu chủ yếu được lắng nghe qua các cuộc họp, hội nghị người lao động…mang tính chất đơn lẻ không đồng bộ. Chính vì thế các biện pháp tạo động lực cho người lao động của Ngân hàng Sài Gòn được áp dụng chung cho tất cả các đối tượng lao động mà ít quan tâm đến sự khác biệt về nhu cầu theo từng nhóm đối tượng khác nhau như về tuổi, thu nhập, giới tính, theo chức danh công việc, theo từng phòng ban, chưa có sự sắp xếp, thứ tự ưu tiên áp dụng biện pháp nào trước, biện pháp nào sau, với mỗi loại đối tượng thì áp dụng những biện pháp nào để đưa ra các chính sách phù hợp. Điều này làm ảnh hưởng tới hiệu quả của hoạt động tạo động lực ở Ngân hàng Sài Gòn.

2.2.2. Các biện pháp tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn

2.2.2.1. Tạo động lực thông qua khuyến khích tài chính

- **Chính sách tiền lương**

Ngân hàng Sài Gòn quy định chính sách trả lương cho CBNV phù hợp với điều kiện cụ thể của Ngân hàng Sài Gòn và phù hợp với quy định của Pháp luật. Quy chế chi trả lương cho CBNV nhằm thu hút lao động, duy trì đội ngũ CBNV giỏi, thúc đẩy CBNV hoàn thành tốt nhiệm vụ, phát triển nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, gắn bó lâu dài với Ngân hàng.

Nguyên tắc chi trả tiền lương

- Khối QTNNL - Ngân hàng Sài Gòn trả lương theo cơ chế 3P:

+ Trả lương theo chức danh công việc đảm nhận, làm công việc gì, chức vụ gì hưởng lương theo công việc đó, chức vụ đó, khi thay đổi công việc, thay đổi chức vụ thì hưởng lương theo công việc mới, chức vụ mới (P1 – Position).

+ Trả lương theo năng lực cá nhân của CBNV so với tiêu chuẩn chức danh, CBNV có năng lực, có kinh nghiệm nhiều hơn thì mức lương cao hơn (P2 – Person).

+ Trả lương cho CBNV theo khối lượng, chất lượng lao động, hiệu quả công việc của từng CBNV (P3 – Performance)

- Gắn tiền lương với nhiệm vụ, mục tiêu kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn và kết quả thực hiện công việc của cá nhân, đơn vị, đảm bảo hài hòa lợi ích giữa CBNV và Ngân hàng Sài Gòn.
- Cạnh tranh được với thu nhập của các chức danh công việc tương ứng trên thị trường lao động.
- Tiền lương được trả trực tiếp cho CBNV, đầy đủ, đúng thời hạn và đúng quy chế tiền lương của Ngân hàng Sài Gòn.
- Quỹ tiền lương dùng để trả lương, phụ cấp và các khoản có tính chất lương khác cho CBNV đang làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn.
- Ngày công tiêu chuẩn để tính lương cơ bản trong tháng được xác định là ngày làm việc bình thường trong tháng (theo lịch), trừ đi các ngày nghỉ trong tháng, theo quy định của Luật Lao động và quy định của Ngân hàng Sài Gòn.

Nguồn hình thành quỹ lương

Căn cứ vào nhiệm vụ kinh doanh được giao, quỹ tiền lương Ngân hàng Sài Gòn được HĐQT Ngân hàng Sài Gòn phê duyệt hàng năm, quỹ tiền lương kế hoạch năm (không bao gồm các khoản Ngân hàng Sài Gòn trích nộp cho CBNV theo quy định của Nhà nước như kinh phí công đoàn, bảo hiểm xã hội, ...) được hoạch định dựa trên:

- Dự tính biến động tăng lương.
- Chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận, kế hoạch hàng năm.
- Năng suất lao động trung bình và năng suất kỳ vọng của Ngân hàng Sài Gòn
- Định biên nhân sự kế hoạch năm
- Khảo sát tiền lương bình quân cho từng chức danh trên thị trường Ngân hàng để đảm bảo tính cạnh tranh theo chiến lược phát triển của Ngân hàng Sài Gòn.

Trường hợp trong năm có thay đổi chỉ tiêu, kế hoạch kinh doanh và định biên nhân sự, quỹ lương kế hoạch sẽ được TGĐ trình HĐQT phê duyệt điều chỉnh tương ứng.

Hình thức trả lương

- Tiền lương theo thời gian: Là hình thức trả lương cho CBNV căn cứ vào thời gian làm việc thực tế trong tháng và mức lương tháng của từng chức danh công việc cụ thể mà CBNV đang đảm nhiệm.
- Tiền lương hiệu suất: là hình thức trả lương cho CBNV căn cứ theo mức độ hoàn thành hiệu suất lao động cá nhân, chỉ tiêu kinh doanh do Ngân hàng Sài Gòn quy định trong từng thời kỳ.

Phương thức và thời điểm trả lương

- Tiền lương được Ngân hàng Sài Gòn trả cho CBNV bằng cách chuyển vào tài khoản bảo mật lương của từng CBNV mở tại Ngân hàng Sài Gòn.

- Lương cơ bản được chi trả 1 lần trong tháng vào ngày 05 của tháng sau.

Hệ thống thang bảng lương

Căn cứ và phương pháp xây dựng

Căn cứ xây dựng*:*

- Cơ cấu tổ chức bộ máy và hệ thống chức danh công việc tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn

- Lương tối thiểu theo quy định của Nhà nước được ban hành từng thời kỳ

- Lương cơ bản và các khoản phụ cấp cố định trung bình của các chức danh tương ứng trên thị trường lao động nghành ngân hàng nội địa.

- Chiến lược phát triển Nguồn Nhân lực của Ngân hàng Sài Gòn

Phương pháp xây dựng*:*

- Đánh giá từng chức danh công việc/ Nhóm chức danh công việc thông qua bản mô tả công việc của từng chức danh theo 4 tiêu chí của phương pháp Mercer.
- Tiến hành nhóm và xếp hạng các chức danh có số điểm nằm trong khoảng điểm của từng ngạch PC theo phương pháp Mercer.
- Xây dựng khung lương cho từng chức danh công việc theo nguyên tắc từ thấp nhất đến cao nhất, lựa chọn mức sàn (mức min) của ngạch thấp nhất là mức lương khởi điểm của hệ thống thang bảng lương.

Quy định về phân nhóm đơn vị:

- Đối với các đơn vị tại Khối QTNNL: Hệ thống thang bảng lương được xây dựng theo hướng phân cấp mức độ tác động của các chức danh tham gia vào quy trình quản lý, kinh doanh. Căn cứ yêu cầu phát triển của Ngân hàng Sài Gòn trong từng thời kỳ dẫn đến việc thay đổi về chức năng nhiệm vụ của Đơn vị, TGĐ trình HĐQT quyết định điều chỉnh phân nhóm lại Đơn vị tương ứng với sự thay đổi.

- Bảng tổng hợp xếp ngạch và nhóm chức danh công việc tại Ngân hàng Sài Gòn theo phụ lục 01A, Phụ lục 01B, Phụ lục 01C.

Quy định về phân cấp bậc chức danh công việc và thang bảng lương vị trí công việc tương ứng.

- Căn cứ theo điểm định giá giá trị công việc của chức danh và hệ thống cấp bậc theo cơ cấu tổ chức, phân cấp bậc tổng quát các chức danhh công việc tại Ngân hàng Sài Gòn như sau:

+ Cấp nhân viên: gồm các chức danh nhân viên tại ĐVKD và Khối QTNNL hoặc các chức danh tương đương.

+ Cấp chuyên viên: gồm các chức danh Chuyên viên/Chuyên viên chính/Chuyên viên cao cấp tại Khối QTNNL, các chức danh chuyên viên tại ĐVKD hoặc các chức danh tương đương.

+ Cấp quản lý: gồm các chức danh Giám đốc/ Phó Giám đốc Phòng tại Khối QTNNL, Giám đốc/Phó Giám đốc ĐVKD, Giám đốc phòng nghiệp vụ tại ĐVKD và nhóm chức danh có cấp bậc là trưởng nhóm tại ĐVKD hoặc các chức danh tương đương.

+ Cấp lãnh đạo: gồm các chức danh từ Phó Giám đốc Học viện/Ban hoặc các chức danh tương đương trở lên.

- Thang bảng lương các chức danh và chi tiết chức danh tại Ngân hàng Sài Gòn theo phụ lục 02A, Phụ lục 02B, Phụ lục 02C.

- HĐQT/TGĐ quyết định phê duyệt chi tiết ngạch lương của các chức danh thuộc quyền quản lý và bổ nhiệm, đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc và quy định của Cơ chế tiền lương của Ngân hàng Sài Gòn.

Nguyên tắc xếp lương

- CBNV làm công việc nào, chức vụ nào thì xếp ngạch lương ở công việc đó, chức vụ đó.

- CBNV khi được tuyển dụng mới hưởng mức lương của ngạch lương phù hợp với chức danh công việc mà CBNV đó được tuyển dụng, phù hợp với năng lực, và kinh nghiệm của CBNV đó. Hội đồng phỏng vấn tuyển dụng theo ủy quyền được quyết định mức lương đến mức trần (mức Max) của ngạch lương và giá trị lương được làm tròn số đến hàng trăm nghìn. Đối với những ứng viên xuất sắc, có nhiều triển vọng và cần thu hút, Hội đồng phỏng vấn muốn áp dụng mức lương thỏa thuận cao hơn mức trần của ngạch lương, Hội đồng phỏng vấn phải trình HĐQT/TGĐ quyết định theo thẩm quyền bổ nhiệm nhưng không được vượt quá 150% mức trần của ngạch lương đó.
- CBNV thay đổi chức danh có ngạch lương khác với ngạch lương đang hưởng thì thực hiện chuyển ngạch lương.

- CBNV thay đổi chức danh/Đơn vị:

+ Nguyên tắc chung: Ngân hàng Sài Gòn sẽ đảm bảo cho CBNV thay đổi chức danh /Đơn vị được hưởng lương, phụ cấp và các khoản hỗ trợ khác không thấp hơn lương và phụ cấp ở chức danh/Đơn vị cũ.

+ Trường hợp do bố trí lại công tác cho phù hợp với năng lực CBNV mà mức lương tại chức danh mới thấp hơn chức danh công tác cũ thì tùy theo chức danh thuộc thẩm quyền của TGĐ/HĐQT. TGĐ/HĐQT có thể xét bảo lưu mức lương cũ tối đa 06 tháng theo đề nghị của đơn vị và Khối QTNNL.

+ Đối với các trường hợp được bổ nhiệm giao quyền Quản lý đơn vị vơi vai trò, chức năng nhiệm vụ, quyền hạn như trưởng đơn vị, ngạch lương được hưởng là ngạch lương chức danh của Trưởng đơn vị tương ứng, với mức lương do HĐQT/TGĐ quyết định theo thẩm quyên.

+ CBNV được chuyển lên ngạch cao hơn, thời gian xét nâng lương tiếp theo được tính từ thời điểm được chuyển ngạch.

Cơ cấu thu nhập của CBNV:

Cơ cấu thu nhập năm của CBNV là toàn bộ các khoản có tính chất tiền lương trước thuế và chưa tính các khoản giảm trừ theo quy định (đoàn phí công đoàn, bảo hiểm xã hội, ...) mà CBNV nhận được từ Ngân hàng Sài Gòn.

Công thức xác định cơ cấu thu nhập:

Thu nhập năm = Tổng lương năm (1) + Các khoản chi có tính chất lương (2) + Phụ cấp (3)

Trong đó:

Tổng lương năm (1) = Lương cơ bản (4) + Lương hiệu suất (5) + Lương tháng 13 (6)

Phụ cấp (3) = Phụ cấp lương (7) + Phụ cấp ngoài lương (8)

Lương cơ bản (4) = Lương chức danh (9) × Hệ số vùng (10)

Lương hiệu suất (5) = Lương quy mô quản lý (11) + Lương KPIs (12) + Lương theo chương trình thi đua (13) + Lương hệ số quy mô bình quân (14) + Lương hoàn thành kế hoạch (15)

Nguồn: Quy chế lương Ngân hàng Sài Gòn

Diễn giải cơ cấu thu nhập

- Lương cơ bản (4): là mức lương trả theo chức danh công việc và năng lực cá nhân có tính đến hệ số vùng, trong đó:

- Lương chức danh (9): là lương theo hệ thống thang bảng lương và ngạch PC tương ứng lương từng cá nhân có xét đến phân nhóm theo quy trình quản lý kinh doanh.

- Hệ số vùng (10): là hệ số theo quy định của Ngân hàng Sài Gòn có tham khảo quy định Nhà nước về các địa phương được phân chia theo 4 vùng, trong đó vùng 3 và vùng 4 được xếp vào vùng 3 để tính hệ số vùng. Quy định hệ số vùng 1, vùng 2, vùng 3 là 1,0; 0,9 và 0,85 theo Phụ lục 03.

Riêng đối với CBNV thuộc định biên Khối QTNNL nhưng làm việc tại Khu vực/Chi nhánh sẽ được hưởng hệ số vùng theo hệ số vùng của Khối QTNNL (V1 = 1,0).

- Lương hiệu suất (5): là khoản lương được chi trả dựa trên kết quả, mức độ hoàn thành khối lượng, chất lượng công việc đối với từng chức danh - được đo bằng các chỉ tiêu hiệu suất. Lương hiệu suất bao gồm lương theo quy mô quản lý,

lương KPIs, lương theo chương trình thi đua, lương hệ số quy mô và lương hoàn thành kế

hoạch. Tùy thuộc nhóm chức danh công việc, từng cấu phần lương được xác định cho đối tượng cụ thể, có nhóm đối tượng sẽ có đủ các cấu phần của lương hiệu suất và có nhóm đối tượng chỉ có một hoặc một vài cấu phần.

- Lương quy mô quản lý (11): là cấu phần lương chi trả cho Ban Giám đốc Chi nhánh trên cơ sở quản lý tổng số dư Huy động (KHCN/KHDN) và/hoặc Cho vay (KHCN/KHDN) bình quân của Toàn Chi nhánh, được giao/phân công quản lý gắn với từng cấp chức danh. Đơn giá quản lý số dư huy động/cho vay được Tổng Giám đốc quy định và ban hành trong từng thời kỳ.
- Lương KPIs (12): là cấu phần lương chi trả cho CBNV khi CBNV đạt KPIs (kết quả thực hiện Bộ KPIs chuẩn) theo quy định của TGĐ trong từng thời kỳ.
- Lương theo chương trình thi đua (13): là cấu phần lương/thưởng chi trả cho CBNV đạt điều kiện chi thưởng theo từng chương trình thi đua/thúc đẩy kinh doanh do TGĐ ban hành theo từng thời kỳ.
- Lương hệ số quy mô bình quân (14): là cấu phần lương chi trả cho CBNV dựa trên hệ số lương quy mô bình quân của từng Đơn vị được tính mỗi năm theo 5 nhóm hệ số lương tương ứng là 1,0; 1,05; 1,1; 1,15; 1,2. TGĐ ban hành định mức quy mô, hệ số lương quy mô bình quân cho từng Đơn vị và các chức danh áp dụng hệ số quy mô bình quân tùy thuộc vào điều kiện kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn trong từng thời kỳ.
- Lương hoàn thành kế hoạch (15): là cấu phần lương chi trả cho CBNV theo kết quả đánh giá thành tích định kỳ của cá nhân và của đơn vị. Lương hoàn thành kế hoạch phân bổ đến từng cá nhân theo Thông báo của TGĐ quy định từng thời kỳ.

Tùy thuộc nhóm chức danh sẽ có cấu phần lương hiệu suất khác nhau, mỗi cấu phần lương hiệu suất được chi trả vào từng thời điểm khác nhau (tháng/quý/năm).

- Lương tháng 13 (6):
- Hàng năm tùy thuộc kết quả hoạt động kinh doanh cuối năm ngoài tiền lương của 12 tháng, TGĐ trình HĐQT chủ trương chi tiền lương tháng 13 cho CBNV.
- Giao TGĐ quyết định đối tượng và cách thức phân phối cụ thể lương tháng 13 đến từng CBNV.

- Các khoản chi có tính chất lương (2): là khoản tiền bổ sung vào thu nhập của CBNV vào các dịp sơ kết, tổng kết Ngân hàng Sài Gòn.
- Phụ cấp (3): là các khoản thêm vào lương theo chính sách phụ cấp của Ngân hàng Sài Gòn, mang tính chất hỗ trợ CBNV trong công việc hàng ngày nhằm mục đích giúp CBNV có điều kiện hoàn thành tốt công việc được giao.
- Phụ cấp lương (7): là khoản tiền bổ sung cho tiền lương khi điều kiện làm việc, mức độ phức tạp của công việc, điều kiện sinh hoạt có các yếu tố không ổn định hoặc mức độ thu hút lao động tại từng thời điểm chưa được tính đến trong thang bảng lương.
- Phụ cấp ngoài lương (8): là các khoản phụ cấp bổ sung cho CBNV tại các đơn vị có tính chất đặc thù, có tính chất biến động.

Khi CBNV đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động hoặc bị sa thải sẽ không được hưởng lương tháng 13 của thời gian trước khi nghỉ việc, trường hợp đặc biệt do TGĐ quy định.

Bảng 2.1: Thu nhập bình quân của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực giai đoạn 2017 - 2019

Đơn vị: Triệu đồng

Năm Chỉ tiêu	2017	2018	2019
Số lượng nhân sự	107	118	126
Thu nhập bình quân năm/LĐ	21.083,28	25.275,60	29.544,48
Thu nhập BQ năm/LĐ	197,04	214,2	234,48
Thu nhập BQ tháng/LĐ	16,42	17,85	19,54

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Từ số liệu bảng 2.1 có thể thấy thu nhập bình quân năm của Khối QTNNL nói chung có sự tăng trưởng không nhiều qua các năm, năm 2019 đạt 19.54 trđ/tháng được coi là mức thu nhập chưa cạnh tranh so với các Khối nghiệp vụ khác trong Ngân hàng.

So sánh mức lương bình quân của từng Ngân hàng thì mức lương của Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn là tương đối hấp dẫn hơn so với các khối nghiệp vụ khác.

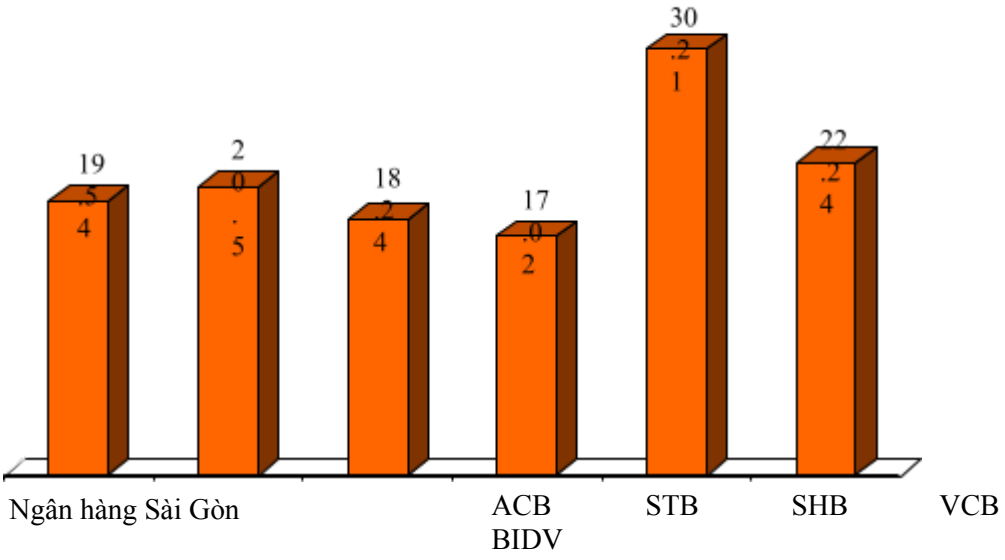
Bảng 2.2: So sánh lương các ngân hàng năm 2019

Ngân hàng	Thu nhập bình quân (Đơn vị: triệu đồng/tháng)
Vietcombank	33.5
Techcombank	30
MBBank	25.89
BIDV	25.16
TPBank	23.93
VIB	22.88
VietinBank	22.16
ACB	20.5
Eximbank	19
Sacombank	18.3
VPBank	17.88
SHB	17.58
SeABank	17.54
BAC A BANK	17.47
SCB	17.23
VietBank	17.14
HDBank	16.4
OCB	16.03
ABBANK	15
LienVietPostBank	14.33
SaigonBank	13
BaoVietBank	12.37

Nguồn: Báo cáo lương thị trường ngân hàng của Báo Lao động

Có thể thấy trong những năm gần đây lương của CBNV Ngân hàng Sài Gòn đã được cải thiện đáng kể. So sánh trong thị trường các ngân hàng TMCP trong nước Ngân hàng Sài Gòn vẫn được đánh giá có cơ chế lương tốt cho nhân viên đặc biệt ở những ngân hàng có cùng quy mô như Ngân hàng TMCP Á Châu (ACB) và Ngân hàng TMCP Xuất nhập khẩu (Eximbank) thì theo thống kế lương của Ngân hàng Sài Gòn vẫn cạnh tranh đồng thời năm 2019 thực hiện cơ chế chi lương theo thang bảng lương mới theo tiêu chí 3P (Position – vị trí công việc; Person – Năng lực; Performance – Hiệu suất công việc) và phân tách theo chu trình kinh doanh vận hành – hỗ trợ - kinh doanh sẽ là một bước chuyển tích cực tạo nhiều động lực cũng như khuyến khích sự đóng góp, thúc đẩy năng suất lao động của CBNV.

Đơn vị: Triệu đồng/tháng



Biểu đồ 2.6: So sánh lương Khối Quản trị Nguồn Nhân lực các ngân hàng năm 2019

Nguồn: Báo cáo lương thị trường ngân hàng của Jobstreet

Theo báo cáo lương của Jobstreet năm 2019 sau khi thay đổi cơ chế lương thì lương ở Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn cũng có thể cạnh tranh được với một số ngân hàng trong ngành. Cụ thể lương bình quân của Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn đạt 19.54 trđ cao hơn của Sacombank là 1.3 trđ và cao hơn của SHB là 2.52 trđ. Tuy nhiên khi so sánh với ACB và các ngân hàng nhà nước thì có sự chênh lệch tương đối lớn. Điều này phần nào ảnh hưởng đến động lực của CBNV và khó thu hút được lao động trên thị trường. Do đó Ban lãnh đạo Ngân hàng Sài Gòn cần nghiên cứu cải thiện tiền lương hoặc có những chính sách khác khuyến khích động lực cho lao động.

Tuy nhiên để xem xét mức tiền lương hiện nay có tạo ra động lực làm việc cho người lao động hay không thì phải đánh giá qua mức độ hài lòng của người lao động đối với tiền lương.

Bảng 2.3: Đánh giá của người lao động về tiền lương/thu nhập

Đơn vị: Lượt đánh giá

Mức độ Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5	Mức trung bình
Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên KQTHCV	8	15	31	37	34	3,59
Tiền lương đảm bảo tính cạnh tranh trên thị trường (công bằng bên ngoài)	10	12	24	46	33	3,64
Hình thức trả lương phù hợp	18	20	20	35	32	3,34
Việc xét tăng lương được thực hiện đúng quy định	21	20	4	23	57	3,60
Các điều kiện xét tăng lương là phù hợp	28	20	15	35	27	3,10
Mức tăng lương hợp lý	17	15	16	41	36	3,51
Bản thân rất hài lòng với mức thu nhập	11	15	36	47	16	3,34

(1: Rất không hài lòng; 2: Không hài lòng; 3: Không có ý kiến rõ ràng; 4: Hài lòng; 5: Rất hài lòng)

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của CBNV làm việc tại Khối QTNNL

Qua bảng 2.3 người lao động khá hài lòng với chế độ lương của Ngân hàng Sài Gòn với 56,8% người được hỏi hài lòng đến rất hài lòng, nhưng vẫn có những ý kiến không hài lòng. Trong đó việc không hài lòng của các CBNV tham gia khảo sát phần lớn chủ yếu tập trung vào một số vấn đề sau:

- Tiền lương nhận được chưa tương xứng với mức độ đóng góp của CBNV;
- Sự chưa phù hợp trong cơ chế chính sách chi trả lương hiện nay của Ngân hàng Sài Gòn;
- Mức lương Ngân hàng Sài Gòn chi trả hiện nay chưa đáp ứng nhu cầu của CBNV để CBNV dành toàn thời gian cho công việc.

Kết quả đánh giá được thể hiện qua các ý kiến đóng góp phản hồi cụ thể từ các CBNV thuộc Khối QTNNL như sau:

+ Chính sách chi lương hiệu suất áp dụng hiệu quả tại Đơn vị kinh doanh tuy nhiên ở Khối QTNNL việc phân rõ các chỉ tiêu KPIs chưa tốt nên chính sách này chưa hiệu quả tại Khối QTNNL.

+ Hiện tại Ngân hàng Sài Gòn khi xét tăng lương, tăng cấp chủ yếu dựa vào thâm niên chứ ít khi dựa vào năng lực của CBNV.

+ Nhân viên thử việc chưa được giao chỉ tiêu như nhân viên chính thức nhưng lương nhận được ngang bằng với nhân viên chính thức.

+ Chưa có chính sách xét tăng lương đối với những CBNV có trình độ Thạc sỹ trở lên.

+ Chưa có cơ chế tính và chi trả lương làm việc ngoài giờ rõ ràng, việc đăng ký làm thêm giờ ở các phòng ban trong Khối QTNNL chưa đồng nhất dẫn đến nhiều phòng ban thường xuyên phải làm ngoài giờ nhưng chưa có cơ chế chi trả xứng đáng.

+ Chưa có chính sách hỗ trợ việc nhân viên thử việc tạm trích 10% lương để đóng thuế thu nhập cá nhân, việc quyết toán sẽ được thực hiện vào cuối năm tài chính, điều này ảnh hưởng đến thu nhập của CBNV.

Chính sách thưởng và phụ cấp

Ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn coi những chính sách về tiền thưởng cũng là một biện pháp để tạo động lực cho nhân viên. Tiền thưởng là một khoản tiền bổ sung ngoài tiền lương, nhằm quán triệt hơn nguyên tắc trả lương theo số lượng và chất lượng lao động, những điều mà tiền lương chưa thể tính hết được. Như vậy, cùng với tiền lương, tiền thưởng cũng đóng góp vào thu nhập của người lao động và cũng có tác dụng như một công cụ tạo động lực cho người lao động.

Hình thức thưởng chủ yếu của Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn hàng năm là thưởng các dịp lễ tết như Tết dương lịch, Tết nguyên đán, Quốc khánh 2/9, Ngày thống nhất đất nước 30/4, Ngày Quốc tế Lao động 1/5... Trong các dịp này tất cả nhân viên Ngân hàng Sài Gòn nói chung hay CBNV của Khối QTNNL nhận được khoản tiền thưởng tùy thuộc vào nhiều yếu tố như năng lực cá nhân, thâm niên làm việc, số ngày làm việc thực tế trong năm…

Hàng quý và hàng năm, Hội đồng thi đua của Khối QTNNL sẽ tiến hành họp để đánh giá, xem xét và xếp loại nhân viên căn cứ tình hình hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong từng giai đoạn, từ đó đưa ra mức thưởng phù hợp.

Bảng 2.4: Tiền thưởng tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực từ 2015 – 2019

ĐVT:Triệu đồng

Năm Chỉ tiêu	2015	2019	2017	2018	2019
Tổng tiền thưởng năm	1.962,24	2.015,00	1.970,94	2.303,36	2.787,12
Số người được thưởng	112,00	124,00	107,00	118,00	126,00
Tiền thưởng BQ năm/LĐ	17,52	16,25	18,42	19,52	22,12

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Đối với CBNV tại Khối QTNNL, thưởng không phải là một công cụ có tác dụng nhiều để thúc đẩy năng suất lao động, thể hiện ở tiền thưởng bình quân năm/lao động năm 2019 chỉ đạt 22.12 trđ/năm ở mức khá khiêm tốn so với thị trường. Đồng thời cơ chế thưởng không đánh giá đúng hiệu quả thực hiện công việc, mức thưởng không có sự chênh lệch nhiều giữa các cá nhân dó đó không tạo ra sự bứt phá trong công việc. Mặc dù có tăng trưởng so với những năm đầu thời kỳ tái cơ cấu sau sát nhập nhưng trong điều kiện cạnh tranh về Nhân lực đặc biệt Nguồn Nhân lực chất lượng cao ở Khối QTNNL như hiện nay ban lãnh đạo cần xem xét cân nhắc lại về mức thưởng để giữ chân nhân tài.

Các khoản phụ cấp mà Ngân hàng Sài Gòn đang áp dụng với những nhân viên làm việc tại Khối QTNNL gồm có:

- Phụ cấp kiêm nhiệm: CBNV được bổ nhiệm kiêm nhiệm các công tác nghiệp vụ hoặc công tác quản lý mà không thuộc chức năng, nhiệm vụ của công việc đang đảm nhiệm hoặc đảm nhiệm công việc thay thế cho CBNV khác nghỉ dài ngày theo quyết định của cấp có thẩm quyền. CBNV được bổ nhiệm phải hoàn thành cả công việc chính được giao và công việc kiêm nhiệm. Mức phụ cấp kiêm nhiệm áp dụng cho từng trường hợp cụ thể theo quyết định của cấp có thẩm quyền, căn cứ vào khối lượng và trách nhiệm công việc thực tế phải kiêm nhiệm. Đối với CBNV kiêm nhiệm công việc: Tối đa 10% tiền lương chức danh kiêm nhiệm theo thang lương chuẩn nhân với hệ số vùng (được tính theo ngày công thực tế có hưởng lương);

- Phụ cấp trách nhiệm: CBNV được bổ nhiệm vị trí Phó phụ trách hoặc CBNV được phân công phụ trách Đơn vị chưa có lãnh đạo quản lý hoặc lãnh đạo quản lý nghỉ phép, nghỉ chế độ theo quy định của Ngân hàng Sài Gòn trong thời gian từ 30 ngày liên tục trở lên (theo lịch); Mức phụ cấp trách nhiệm được hưởng: Tối đa 10% tiền lương chức danh theo thang lương chuẩn của chức danh hiện tại hoặc của chức danh được nâng ngạch điều động bổ nhiệm tạm thời, nhân với hệ số vùng (được tính theo ngày công thực tế có hưởng lương).

- Phụ cấp trách nhiệm đặc thù: CBNV có cấp bậc tương đương với Chuyên viên chính trở lên, đảm nhiệm công việc với khối lương và phạm vi lớn hơn so với cùng chức danh tương đương (chưa được phân hóa rõ ràng giữa các chức danh trong cùng một nhóm); Mức phụ cấp trách nhiệm đặc thù được hưởng: Tùy từng trường hợp cụ thể, mức phụ cấp áp dụng sẽ do Chủ tịch Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc hoặc người được ủy quyền quyết định.

- Phụ cấp thu hút: CBNV được đào tạo chuyên sâu về ngân hàng tài chính, kinh tế, quản trị kinh doanh,... đảm nhận công việc đòi hỏi kiến thức, trình độ, kinh nghiệm lâu năm tại các tổ chức uy tín trong nước và nước ngoài đang được thu hút hoặc khan hiếm trên thị trường lao động; Mức phụ cấp thu hút được áp dụng dựa trên tình hình của thị trường lao động và mức độ khan hiếm lao động của từng chức danh hoặc công việc cụ thể được cấp có thẩm quyền xét duyệt lương quyết định nhưng tối đa không quá 40% tiền lương của vị trí tuyển dụng (40% lương chức danh theo thang lương chuẩn của vị trí tuyển dụng nhân với hệ số vùng).

- Phụ cấp lưu động: CBNV đang công tác tại Ngân hàng Sài Gòn do yêu cầu công việc có quyết định công tác lưu động hoặc có trách nhiệm thực hiện công việc tại nhiều tỉnh/thành và thường xuyên đi lại trong khu vực được phân công phụ trách. Mức phụ cấp: Tối đa 10% tiền lương chức danh theo thang lương chuẩn của chức danh hiện tại nhân với hệ số vùng (được tính theo ngày công thực tế có hưởng lương), nhưng tối thiểu 1.000.000 đồng/người/tháng.

- Phụ cấp độc hại ngân quỹ: Áp dụng cho các vị trí công việc trong môi trường làm việc độc hại hoặc có tiếp xúc độc hại nhưng chưa được xác định trong mức lương. Mức phụ cấp độc hại: 500.000 đồng/người/tháng, được tính theo ngày công có hưởng lương. Nhân viên thử việc được hưởng 85% mức phụ cấp.

- Phụ cấp tiền cơm trưa: Toàn thể CBNV Ngân hàng, ngoại trừ những trường hợp CBNV đang ký kết hợp đồng lao động học việc và hợp đồng cộng tác viên sẽ được hưởng phụ cấp này tùy vào từng trường hợp cụ thể theo thỏa thuận trên hợp đồng. Mức phụ cấp: 880.000 đồng/người/tháng, tương đương 40.000 đồng/người/ngày, được chi tương ứng với số ngày làm việc hưởng lương, cụ thể như sau:

- Phụ cấp công tác phí: CBNV tại các Đơn vị thuộc Ngân hàng Sài Gòn được cấp có thẩm quyền điều đi công tác trong nước (khác với địa bàn tỉnh/thành phố nơi Đơn vị đặt trụ sở) và ngoài nước do nhu cầu công việc; Mức phụ cấp không cố định hàng tháng: 15.000 đồng/lần, tối đa 400.000 đồng/tháng.

- Phụ cấp điện thoại: Căn cứ nhu cầu thực tế công việc và ưu tiên phục vụ hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn, đối tượng áp dụng sẽ do Tổng Giám đốc phê duyệt cho từng chức danh khi cần thiết tại từng thời kỳ. Mức khoán chi phụ cấp điện thoại hàng tháng áp dụng năm 2019 theo phụ lục 7 đính kèm

- Phụ cấp cho CBNV làm công tác kiểm đếm ấn chỉ quan trọng: Áp dụng đối với CBNV thuộc Phòng Quản lý rủi ro vận hành và Phòng Kế toán Khối QTNNL, tham gia chứng kiến, kiểm đếm và thực hiện tiêu hủy ấn chỉ quan trọng, tham gia chứng kiến trong Hội đồng kiểm đếm nhận tiền từ Ngân hàng Nhà nước hoặc các tổ chức tín dụng khác, theo sự phân công của Trưởng Đơn vị khi có yêu cầu. Mức phụ cấp áp dụng: 20.000 đồng/người/ngày kiểm đếm, tối đa 500.000 đồng/người/tháng, được tính theo số ngày thực tế tham gia thực hiện công việc kiểm đếm.

- Phụ cấp sử dụng máy tính: Áp dụng đối với tất cả nhân viên chuyên môn, nghiệp vụ được cấp và thường xuyên làm việc với máy vi tính, máy chủ (kể cả nhân viên đang thử việc). Mức phụ cấp áp dụng: 100.000 đồng/người/tháng, được tính trọn tháng và chỉ tính cho CBNV có số ngày nghỉ không lương trong tháng dưới 12 ngày.

- Phụ cấp trực điện thoại Hotline: Áp dụng đối với Nhân viên thuộc Phòng Dịch vụ Khách hàng tại Khối QTNNL, thực hiện công việc trực điện thoại Hotline, tiếp nhận các cuộc gọi của khách hàng Ngân hàng Sài Gòn. Mức phụ cấp áp dụng:

200.000 đồng/người/tháng, được tính trọn tháng, không theo ngày công.

- Phụ cấp cho người làm công tác văn thư, giữ con dấu: áp dụng đối với bộ phận văn thư tại Khối QTNNL, kể cả nhân viên thử việc. Mức phụ cấp áp dụng:

200.000đồng/người/tháng, được tính theo tỷ lệ ngày công thực tế thực hiện trong tháng.

- Phụ cấp tiền xăng xe: CBNV bộ phận định giá thuộc Phòng Định giá và Quản lý tài sản bảo đảm phải thường xuyên đi công tác tự túc bằng xe cá nhân để phục vụ công việc trong địa bàn tỉnh/thành phố nơi Đơn vị đặt trụ sở. Mức phụ cấp khoán áp dụng: 600.000 đồng/người/tháng.

Có thể thấy ở Ngân hàng Sài Gòn ban lãnh đạo rất quan tâm đến chế độ phụ cấp của CBNV đặc biệt tại Khối QTNNL ở những chức danh đặc thù thường xuyên phải đi công tác hay tiếp xúc với môi trường làm việc độc hại thì đều có những khoản đãi ngộ đặc thù để yên tâm cống hiến tại Ngân hàng Sài Gòn.

Có người cho rằng tiền thưởng của người lao động bị ràng buộc bởi các tiêu chí đánh giá hoàn thành công việc. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để xét thưởng nhưng vẫn còn bộc lộ nhiều hạn chế dẫn đến ảnh hưởng kết quả đánh giá hệ số làm cho nhiều người lao động cảm thấy không công bằng. Để làm rõ vấn đề này, tác giả tiến hành khảo sát về tiền thưởng tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.5: Ý kiến đánh giá của người lao động về chính sách khen thưởng

Đơn vị: Lượt đánh giá

Câu hỏi	1	2	3	4	5	Mức trung bình
Hình thức thưởng đa dạng và hợp lý	8	23	40	25	29	3,35
Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích.	23	17	26	40	19	3,12
Điều kiện xét thưởng hợp lý	9	10	35	37	34	3,62
Việc đánh giá xét thưởng được thực hiên một cách công bằng	10	14	27	36	38	3,62
Người được khen thưởng là phù hợp	15	11	30	41	28	3,45
Tiền thưởng có mối quan hệ chặt chẽ với kết quả làm việc	10	17	31	39	28	3,46
Khen thưởng đúng lúc và kịp thời	10	14	34	38	29	3,50
Bản thân hài lòng với tiền thưởng được nhận	20	29	23	33	20	3,03

(1: Rất không hài lòng; 2: Không hài lòng; 3: Không có ý kiến rõ ràng; 4: Hài lòng; 5: Rất hài lòng)

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của nhân viên QTNNL

Qua kết quả khảo sát đánh giá của nhân viên Khối QTNNL về tiền thưởng cho thấy trong số những người được hỏi và trả lời thì có 51,40% số người cảm thấy hài lòng và rất hài lòng với tiền thưởng được nhận từ Ngân hàng Sài Gòn và 24% cảm thấy không hài lòng và rất không hài lòng về tiền thưởng. Điều đó chứng tỏ công tác khuyến khích bằng tiền thưởng đối với người lao động đã có phần nào tác dụng tuy nhiên vẫn chưa có tác dụng kích thích đối với hầu hết người lao động vẫn còn một bộ phận lớn CBNV không hài lòng với chế độ tiền thưởng hiện nay. Phân tích sâu hơn thì thấy rằng tiêu chí "Mức thưởng hợp lý và có tác dụng khuyến khích" và "Bản thân hài lòng với tiền thưởng được nhận" được đánh giá khá thấp dưới 3,03 nghĩa là đều không hài lòng với chính sách của Ngân hàng Sài Gòn.

Việc không đồng thuận của các CBNV tham gia khảo sát phần lớn chủ yếu tập trung vào các vấn đề như: Cơ chế chính sách xét khen thưởng vào dịp cuối năm hoặc theo định kỳ; Các chính sách phúc lợi như: phụ cấp độc hại, chế độ nghỉ mát, quà tặng công đoàn vào các dịp Lễ, Tết …

Ý kiến đóng góp của CBNV tại Khối QTNNL về chính sách thưởng và phụ cấp cụ thể như sau:

+ Về phụ cấp ngoài giờ còn nhiều bất cập. Đa số CBNV làm việc ngoài giờ như nhân viên Thu hút nhân tài, Nhân viên quản lý hồ sơ…nhưng vẫn không được hưởng phụ cấp ngoài giờ vào các ngày cuối tháng

+ Chưa có chính sách thưởng cho CBNV xuất sắc toàn hàng /Chi nhánh/Phòng/Ban theo đề xuất của Lãnh đạo đơn vị hoặc kết quả KPIs hàng tháng/quý

+ Ngân hàng Sài Gòn chưa có chế độ phụ cấp tiền xăng, tiền nhà trọ cho CBNV ở quá xa nơi công tác.

Phúc lợi xã hội

Bên cạnh tiền lương và tiền thưởng thì phúc lợi xã hội cũng đóng góp một phần vào thu nhập của người lao động. Nhận thức được tầm quan trọng của phúc lợi đối với tạo động lực cho nhân viên, Ngân hàng Sài Gòn nói chung và Khối QNNL nói riêng luôn đảm bảo thực hiện các khoản phúc lợi bắt buộc như bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế ốm đau, thai sản, tử tuất theo đúng qui định của pháp luật, ngoài ra phía Ngân hàng còn có những mức hỗ trợ thêm.

Thống kê các loại phúc lợi của Khối QTNNL theo Phụ lục 5 đính kèm

Có thể thấy các chính sách phúc lợi của Khối QTNNL tương đối đa dạng có thể dẫn chứng khi so sánh với ngân hàng ACB như sau:

Bảng 2.6: So sánh phúc lợi của Ngân hàng Sài Gòn và ACB

Nội dung	Ngân hàng Sài Gòn	ACB
Sinh nhật	1.200.000	300.000
30/04 & 1/5	2.000.000	1.000.000
2/9	2.000.000	5.000.000
8/3	200.000	-
20/10	200.000	-
Gặp mặt đầu xuân	1.000.000	700.000
CBNV kết hôn	5.000.000	1.500.000
CBNV sinh con	2.000.000	1.000.000
Phúng viếng tứ thân phụ mẫu	2.500.000	1.500.000
CBNV qua đời	10.500.000	-
CBNV ốm đau tai nạn từ 3 - dưới 7 ngày	2.000.000	-
CBNV ốm đau tai nạn trên 7 ngày	5.000.000	-
Các dịp lễ khác		

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Tác giả chọn ACB làm đối tượng so sánh vì trên thị trường ngân hàng hiện nay ACB và Ngân hàng Sài Gòn đang có quy mô tương đương nhau, Lãnh đạo Khối QTNNL đều nằm trong TP.HCM hạn chế được ảnh hưởng văn hoá vùng miền. Có thể thấy khi so sánh chế độ phúc lợi của Ngân hàng Sài Gòn và ACB thì Ngân hàng Sài Gòn có lợi thế hơn hẳn. Điều đó cho thấy Ban lãnh đạo Ngân hàng Sài Gòn rất quan tâm đời sống của CBNV, các khoản chi tương đối đa dạng và mức chi cao. Điều này góp phần tạo động lực rất lớn cho CBNV của Ngân hàng Sài Gòn.

Bảng 2.7: Ý kiến đánh giá của người lao động về chính sách phúc lợi

Đơn vị tính: %

STT	Nội dung đánh giá / Mức độ	Mức độ hài lòng với phúc lợi					
		1	2	3	4	5	Tổng
1	Ngân hàng quan tâm đến đời sống người lao động	6,5	5,8	18,2	40,4	29,1	100
2	Ngân hàng Sài Gòn đóng đầy đủ BHXH, BHYT	0	0	7,3	4,1	88,6	100
3	Hình thức phúc lợi đa dạng, phù hợp nhu cầu	10,3	18,4	22,6	30,3	18,4	100
4	Hài lòng với chính sách phúc lợi	0,4	11,8	12,8	50,2	24,8	100

(1: Rất không hài lòng; 2: Không hài lòng; 3: Không có ý kiến rõ ràng; 4: Hài lòng; 5: Rất hài lòng)

Nguồn: Kết quả phiếu khảo sát về động lực lao động của người lao động tại Ngân hàng Sài Gòn

Qua tổng hợp kết quả khảo sát, ý kiến trả lời của CBNV tập trung vào mong muốn được tăng các khoản trợ cấp các ngày nghỉ lễ, trợ cấp đi lại, phụ cấp điện thoại ... Bên cạnh đó, CBNV cũng mong muốn Ngân hàng Sài Gòn cung cấp thêm các loại hình phúc lợi là các chương trình hỗ trợ nhân viên như tổ chức giúp đỡ tài chính bằng cách hỗ trợ cho nhân viên vay vốn với lãi suất ưu đãi...

Như vậy, có thể thấy công tác phúc lợi của Ngân hàng Sài Gòn đã được quan tâm khá đúng mức và đã phát huy tác dụng trong việc động viên tinh thần làm việc của CBNV. Ngân hàng Sài Gòn luôn thực hiện tốt chế độ chính sách đối với CBVN về bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, chế độ hưu trí... Người lao động nhận thấy được sự quan tâm của lãnh đạo dành cho họ, làm tăng niềm tin của người lao động đối với công ty, giúp người lao động yên tâm làm việc. Tuy nhiên, chương trình phúc lợi vẫn còn một số hạn chế dẫn đến sự không hài lòng của người lao động như: Hình thức phúc lợi chưa đa dạng, các chương trình phúc lợi chưa thực sự phù hợp với nhu cầu người lao động nói chung và nhu cầu của từng nhóm người lao động (theo độ tuổi, vị trí công tác…) nói riêng…Về các gói vay ưu đãi cho CBNV chưa thực sự hấp dẫn đặc biệt các chức danh nhân viên/chuyên viên lãi suất vay hay hạn mức chưa thực sự mang lại hiệu quả.

2.2.2.2. Tạo động lực thông qua khuyến khích phi tài chính

** Điều kiện làm việc*

Để thực hiện tốt công việc và nhiệm vụ của mình, bầu không khí làm việc cũng đóng vai trò quan trọng đối với kết quả làm việc của người lao động. Nói cách khác quá trình thực hiện công việc luôn luôn gắn với một bầu không khí làm việc.

Chính bởi tầm quan trọng của bầu không khí làm việc trong việc kích thích tinh thần làm việc của người lao động mà đã có nhiều công trình nghiên cứu về những khía cạnh tạo động lực lao động liên quan đến bầu không khí làm việc như: phong cách lãnh đạo, tâm lý màu sắc trong sản xuất. tâm lý âm nhạc trong sản xuất, bầu không khí tâm lý tập thể.…và thực tế đã chứng minh khi một tổ chức áp dụng phù hợp cách thức quản lý, tổ chức khoa học nơi làm việc và quan tâm đúng mức đến những chi tiết nhỏ xung quanh bầu không khí làm việc của người lao động nó sẽ phát huy tốt vai trò kích thích tâm lý làm việc của người lao động.

Trong khi làm việc thì người lao động luôn muốn được sự hợp tác giúp đỡ, có được mối quan hê thân thiết với những người làm việc cùng mình. Điều đó sẽ giúp họ thoải mái hơn khi làm việc, công việc diễn ra nhanh chóng hiệu quả hơn. Chính vì tầm quan trọng của bầu không khí làm việc mà ban lãnh đạo Khối QTNNL đã rất chú ý đến việc tạo ra bầu không khí làm việc thoải mái, thuận tiện nhất cho người lao động để họ có thể phát huy hết khả năng làm việc, khả năng sáng tạo để phục vụ tốt nhất cho công việc của mình. Việc tạo mối quan hệ giữa người lãnh đạo với nhân viên. giữa những người lao động với nhau là hết sức cần thiết, nó sẽ tạo cho mọi người cảm thấy vui vẻ hơn. ấm cúng hơn trong làm việc.

Tại các phòng ban Khối QTNNL thì người trưởng phòng luôn đôn đốc các nhân viên của mình làm việc một cách tích cực nhưng không gượng ép. Sự trao đổi công việc luôn diễn ra trong không khí cởi mở, sự đóng góp ý kiến luôn được thẳng thắn, dân chủ. Nhân viên luôn chấp hành tốt chủ trương nhiệm vụ, công việc của cấp trên giao cho mình. ngược lại thì người lãnh đạo luôn lắng nghe nghiêm túc các ý kiến của nhân viên mình để thực hiện công việc một cách tốt hơn, chính điều đó đã làm giảm áp lực công việc cho nhân viên, tạo điều kiện cho quan hệ giữa nhân viên và người lãnh đạo gần gũi hơn. hiểu nhau hơn, có được sự tôn trọng cần thiết với nhau.

Mức độ hài lòng về điều kiện làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn được thể hiện qua bảng dưới đây:

Bảng 2.8. Ý kiến đánh giá về môi trường và điều kiện làm việc

Đơn vị: Lượt đánh giá

Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5	Mức trung bình
NLĐ được trang bị đầy đủ dụng cụ và phương tiện để thực hiện công việc	10	9	24	39	43	3,77
Không khí tập thể vui vẻ thoải mái, tin tưởng	7	14	16	33	55	3,92
Đồng nghiệp thân thiện, hợp tác, đoàn kết	10	11	16	33	55	3,90
Người lãnh đạo khuyến khích tôi đưa ra ý kiến đóng góp	20	13	23	29	40	3,45
Những đề xuất của tôi để nâng cao hiệu quả thực hiện công việc được lãnh đạo quan tâm	9	13	20	46	37	3,71
Lãnh đạo quan tâm tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên phát triển	10	8	15	37	55	3,95
Bản thân tôi hài lòng với môi trường và điều kiện làm việc	9	21	14	50	31	3,58

(1: Rất không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Không có ý kiến rõ ràng; 4: Đồng ý; 5: Rất đồng ý)

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của nhân viên Khối QTNNL

Như vậy, từ kết quả khảo sát trên cho thấy các yếu tố liên quan đến môi trường làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn như công cụ dụng cụ lao động, cơ sở vật chất, không gian làm việc, tinh thần đoàn kết, hợp tác nội bộ…được CBNV đánh giá từ mức độ "Đồng ý" đến "Rất đồng ý" đối với tất cả câu hỏi khảo sát chiếm tỷ lệ khá cao (66,62%). Trong đó, một số vấn đề được CBNV đánh giá cao chủ yếu tập

trung vào các khía cạnh như tinh thần hợp tác, chia sẻ, trao đổi cởi mở, hỗ trợ giúp đỡ kịp thời giữa các thành viên trong cùng đơn vị. Nếu so sánh sự khác biệt giữa các nhóm CBNV trong từng tiêu chí chức danh, đơn vị công tác thì kết quả khảo sát cho thấy không có sự khác biệt nhiều về kết quả đánh giá giữa các nhóm CBNV.

Tuy nhiên, vẫn còn những ý kiến về môi trường làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn chưa thực sự tốt, cụ thể như sau:

- Về công cụ dụng cụ lao động và trang thiết bị:

+ Tuy hiện nay Ngân hàng Sài Gòn đã cải tiến vấn đề về trang bị công cụ làm việc cho CBNV tân tuyển nhưng thực trạng cho thấy việc cung cấp văn phòng phẩm, công cụ dụng cụ lao động không kịp thời, thường trễ hơn so với yêu cầu của các đơn vị

+ Đồng phục CBNV không được cung cấp nhanh chóng và kịp thời nhằm tạo môi trường đồng nhất và chuyên nghiệp. Ngoài ra, đồng phục hiện nay có thiết kế về chất liệu vải chưa tạo được cảm giác thoải mái cho CBNV khi làm việc

+ Các công cụ hỗ trợ công tác hành chính như máy in, máy scan, máy photo hiện tại đã quá cũ nên thường xử lý chậm, xảy ra hiện tượng kẹt giấy, rơi nhiều mực in…làm ảnh hưởng đến tiến độ công việc hoặc thời gian giao dịch của khách hàng và sức khỏe của nhân viên

- *Về cơ sở vật chất và không gian làm việc:*

+ Tại Khối QTNNL cách bố trí bàn làm việc của các Lãnh đạo phòng thường tập trung tại một chỗ nên thường gây khó khăn trong vấn đề trao đổi công việc với CBNV.

Vậy qua kết quả khảo sát, tác giả nhận thấy Môi trường làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn được CBNV đánh giá khá tốt. Tuy nhiên, để xây dựng một môi trường làm việc tốt hơn, Ban lãnh đạo của Ngân hàng Sài Gòn cần chú trọng hơn để cải thiện những điều trên.

** Đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực**

Ngân hàng Sài Gòn luôn ý thức con người là tài sản quý giá và để phát huy hiệu quả nguồn vốn quý này Ngân hàng Sài Gòn luôn quan tâm đến chính sách đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn/nghiệp vụ. nâng cao kỹ năng cho CBNV, khuyến khích và tạo điều kiện cho CBNV tham dự các khóa đào tạo nội bộ và bên ngoài.

Bảng 2.9: Tình hình tổ chức đào tạo Nhân lực
tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Sài Gòn

STT	Tiêu chí	Số lớp				
		2015	2019	2017	2018	2019
1	Đào tạo nội bộ	45	50	55	60	65
1.1	Đào tạo trong kế hoạch	30	45	50	52	55
1.2	Đào tạo phát sinh ngoài kế hoạch	15	18	20	27	30
2	Đào tạo bên ngoài	5	7	8	7	12
3	Đào tạo E-Learning			30	32	39

Nguồn: Trung tâm đào tạo Ngân hàng Sài Gòn

Đào tạo trực tiếp kết hợp qua cầu truyền hình, trong năm 2019, Ngân hàng Sài Gòn phối hợp với các đối tác đã triển khai tổ chức 65 lớp đào tạo kiến thức sản phẩm nghiệp vụ chuyên môn với tổng cộng 70 chuyên đề cho tổng số 245 lượt CBNV tham dự.

Bên cạnh đó, Ngân hàng Sài Gòn còn triển khai đào tạo qua hệ thống E-learning. Trong năm 2019, Ngân hàng Sài Gòn đã triển khai tổ chức đào tạo được 39 lớp về các chuyên đề các kiến thức hội nhập, sản phẩm, nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng mềm cho khoảng 287 lượt CBNV tân tuyển và hiện hữu tham dự.

Về nhóm đối tượng tham gia đào tạo: hoạt động đào tạo chủ yếu tập trung vào đội ngũ CBNV hiện hữu. Cụ thể trong đó, Ngân hàng Sài Gòn đã triển khai được 45 lớp dành cho CBNV tân tuyển cho 43 lượt CBNV tham dự và 42 lớp dành cho CBNV hiện hữu cho 245 lượt CBNV tham dự. Các khóa đào tạo cập nhật nâng cao kiến thức nghiệp vụ chuyên môn và kỹ năng cho đội ngũ CBNV có thời gian công tác trên 6 tháng.

Về công tác đào tạo bên ngoài: Trong năm 2019. Ngân hàng Sài Gòn đã đăng ký và đề cử 74 lượt CBNV tham gia 102 khóa đào tạo/hội thảo bên ngoài, So với năm 2018, số lượng CBNV cử đi tham dự đào tạo bên ngoài tăng 3.92% lượt CBNV tham dự (năm 2018 là 98 lượt CBNV tham dự). Nguyên nhân do bởi trong năm 2018, phần lớn các khóa đào tạo đề cử CBNV đi học bên ngoài chỉ phát sinh theo đề xuất chỉ đạo của Ban Điều hành chứ chưa xuất phát từ nhu cầu đề xuất tham

gia đào tạo bên ngoài từ các đơn vị và phần lớn CBNV phải tham gia các khóa đào tạo nội bộ do Ngân hàng Sài Gòn tổ chức trong năm.

Đánh giá chất lượng đào tạo: Bám sát định hướng hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn trong năm 2019 cũng như yêu cầu hoạt động kinh doanh từ các Đơn vị. P.Đào tạo luôn phối hợp chặt chẽ trong công tác xây dựng nội dung chương trình, tuyển chọn giảng viên cũng như tham gia giám sát việc triển khai các chương trình đào tạo (các khóa đào tạo thuê ngoài) để có phương án điều chỉnh kịp thời. Cho nên, các khóa đào tạo triển khai trong năm 2019 được các CBNV tham gia đào tạo đánh giá chất lượng khóa học với tỷ lệ khá cao. Điều này thể hiện qua tỷ lệ đánh giá bình quân tất cả các khóa học trong năm 2019 là 94,6%. trong đó: tỷ lệ đánh giá về chất lượng chương trình là 95,3%. Đánh giá về chất lượng Giảng viên là 95,1% và đánh giá về chất lượng công tác tổ chức đào tạo là 92,9%. Riêng trong tháng 12/2019 lớp đào tạo kỹ năng do Giảng viên bên đối tác Key Banker thực hiện không được học viên đánh giá cao, do kiến thức và kinh nghiệm của Giảng viên chưa đáp ứng được yêu cầu.

Bảng 2.10: Tình hình đào tạo năm 2019 của Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Sài Gòn

Nội dung đào tạo	**Số lượt học viên**	**Chi phí** (đồng)
Bồi dưỡng kiến thức sản phẩm - nghiệp vụ - chuyên môn	325	108.000.000
Bồi dưỡng kỹ năng	624	102.000.000
Bồi dưỡng kiến thức quản lý	54	56.000.000
Tổng cộng	1003	266.000.000

Nguồn: Trung tâm đào tạo Ngân hàng Sài Gòn

Trong năm 2019, TTQTNNL đã phối hợp với các Phòng/Chi nhánh triển khai đào tạo cho CBNV theo kế hoạch cũng như một số công việc phát sinh theo chỉ đạo của Ban Điều hành và từ phía các đơn vị. tính đến 31/12/2019 Ngân hàng Sài Gòn đã có 35 lớp được tổ chức với 1003 lượt người tham gia để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn. nâng cao kỹ năng cần thiết đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và tương lai.

Bên cạnh đó trong năm 2019, Ngân hàng Sài Gòn đã triển khai xây dựng tháp đào tạo và lộ trình nghề nghiệp cho tất cả các chức danh; chuyển đổi các chương trình đào tạo cũ theo tháp đào tạo mới; tăng cường đào tạo qua Elearning và Ngân hàng mô phỏng.

Tiếp tục nâng cao chất lượng Nguồn Nhân lực, xây dựng đội ngũ nhân sự kế thừa. cuối năm 2019 Ngân hàng Sài Gòn đã chuẩn bị kế hoạch xây dựng chương trình quy hoạch. chính sách dành cho nhân sự chủ chốt và đã triển khai áp dụng trong năm 2020, nhằm giữ chân cũng như khai thác năng lực của các nhân sự tiềm năng và chủ chốt của Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn. Chương trình này theo sát kế hoạch đào tạo và phát triển của Ngân hàng Sài Gòn theo từng thời kỳ.

- Số lượng, số chuyên đề đào tạo được tổ chức nhiều song mới dừng lại bước đầu về cung cấp kiến thức, lý thuyết. Sau hoạt động đào tạo chưa có hệ thống giám sát. kèm cặp nhằm phát huy hiệu quả đào tạo.
- Giáo trình đào tạo cần có sự chuẩn hóa bởi Khối QTNNL.
- Hệ thống E-Leaning sẽ tiếp tục là mũi nhọn trong hoạt động đào tạo của Ngân hàng Sài Gòn và sẽ đóng vai trò chủ lực cho việc đào tạo kỹ năng mềm.
- Trong năm 2021 sẽ tiếp tục đưa các hoạt động đào tạo nghiệp vụ chuyên môn lên hệ thống này.
- Ngân hàng mô phỏng chưa phát huy được hiệu quả đào tạo, cần phải xây dựng đa dạng các tình huống hoạt động cho loại hình đào tạo này.

Tuy nhiên để đánh giá công tác đào tạo có đáp ứng được mong muốn của người lao động từ đó góp phần tạo ra động lực thúc đẩy người lao động làm việc hay không, tác giả đã tiến hành khảo sát ý kiến của nhân viên Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn về mức độ hài lòng đối với công tác đào tạo.

Bảng 2.11: Ý kiến đánh giá về hoạt động đào tạo

Đơn vị: Lượt đánh giá

Nội dung đánh giá	1	2	3	4	5	Mức trung bình
Đối tượng cử đi đào tạo là phù hợp	10	27	20	37	31	3,42
Nội dung đào tạo cũng cấp những kiến thức kỹ năng phù hợp với mong đợi	10	17	46	24	28	3,34
Hình thức đào tạo đa dạng, phong phú	5	9	39	46	26	3,63
Bản thân tôi được Ngân hàng Sài Gòn tạo điều kiện để học tập	9	11	42	30	33	3,54
Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	9	17	33	48	18	3,39
Kiến thức, kỹ năng được đào tạo giúp ích cho công việc hiện tại và tương lai	10	11	28	39	37	3,66
Tôi rất hài lòng với công tác đào tạo	10	15	17	60	23	3,57
Mức trung bình (%)	7,20	12,22	25,71	32,45	22,40	

(1: Rất không hài lòng; 2: Không hài lòng; 3: Không có ý kiến rõ ràng; 4: Hài lòng; 5: Rất hài lòng)

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của nhân viên Khối QTNNL

Qua bảng 2.11 cho thấy phần lớn người lao động trả lời với các ý kiến không tiêu cực (từ không có ý kiến đến rất hài lòng) chiếm tới 80,57%, trong đó có tới 22,4% số người hoàn toàn rất hài lòng với công tác đào tạo tại Ngân hàng Sài Gòn. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, chứng tỏ công tác đào tạo Nguồn Nhân lực tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn đã đáp ứng được tương đối tốt yêu cầu

về đào tạo của phần lớn nhân viên. Mặc dù vậy, vẫn còn một bộ phận người lao động cảm thấy không hài lòng và rất không hài lòng đối với công tác đào tạo, điều đó sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến tinh thần, thái độ làm việc cũng như động lực làm việc của người lao động.

Trong đó, một số vấn đề được CBNV đánh giá cao chủ yếu tập trung vào các khía cạnh như cấp trên quan tâm đến hoạt động đào tạo, hướng dẫn và kèm cặp CBNV. Còn việc không đồng thuận của các CBNV tham gia khảo sát phần lớn chủ yếu tập trung vào các vấn đề như: Tính phù hợp của các chương trình đào tạo với yêu cầu công việc thực tế cũng như cải thiện được chất lượng công việc; Hoạt động đào tạo ngoài giờ hiện nay của Ngân hàng Sài Gòn. Bên cạnh đó, kết quả khảo sát cũng ghi nhận được các ý kiến đóng góp phản hồi cụ thể từ các CBNV thuộc các Phòng ban Khối QTNNL như:

+ Ngân hàng Sài Gòn hiện nay chưa có khung chương trình chuẩn để đào tạo tập trung cho từng chức danh ngay sau thời gian thử việc;

+ Các chương trình đào tạo kiến thức nghiệp vụ chuyên môn qua cầu truyền hình mà Ngân hàng Sài Gòn đang triển khai không thật sự hiệu quả, làm mất thời gian và Nhân lực

+ Đối với chương trình đào tạo nghiệp vụ hiện nay, nội dung đào tạo giống như phổ biến lại quy định, chưa bám sát công việc và thao tác thực tế;

+ Đối với các chương trình đào tạo kỹ năng mềm, hiện nay Ngân hàng Sài Gòn chưa chú trọng đào tạo kỹ năng làm việc như: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng bán hàng…cho đội ngũ nhân viên;

+ Chất lượng giảng viên nội bộ của Ngân hàng Sài Gòn hiện nay chưa cao;

+ Ngân hàng Sài Gòn chưa hỗ trợ học phí các khóa đào tạo bên ngoài/thi chứng chỉ quốc tế…nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhật công nghệ hiện đại;

+ Ngân hàng Sài Gòn chưa có nhiều hoạt động thi đua giúp rèn luyện kỹ năng, nghiệp vụ nhằm giúp cho CBNV có nhiều động lực làm việc và cống hiến cho công việc hiện tại;

Như vậy, xét một cách tổng thể có thể nhận thấy rằng, công tác đào tạo tại Ngân hàng Sài Gòn nói chung và Khối QTNNL nói riêng đã được thực hiện tương đối tốt, tuy nhiên Ngân hàng hoàn toàn có thể cải thiện tình hình tốt hơn nữa, những số liệu trên cho thấy rằng công tác tạo đông lực thông qua các hoạt động đào tạo và

phát triển Nhân lực tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn hoàn toàn có thể được đổi mới, cải tiến.

Công tác đánh giá thực hiện công việc

- Đánh giá thực hiện công việc cũng là một yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên, yêu cầu sự công bằng, khách quan đánh giá đúng thành tích làm việc của nhân viên từ đó mới có những chính sách khen thưởng đúng đắn để thúc đẩy tăng năng suất lao động. Ngân hàng Sài Gòn sử dụng công cụ ĐGTT CBNV trong việc theo dõi, quản lý đánh giá, ghi nhận thành tích công việc của CBNV thuộc Đơn vị một cách công bằng, khoa học và mang tính thuyết phục cao nhằm tạo động lực cho nhân viên luôn phấn đấu hoàn thành công việc được giao với mục tiêu:

+ Nhằm đánh giá hiệu quả làm việc của CBNV trong kỳ và nâng cao hiệu quả làm việc trong tương lai.

+ Nhằm phát hiện các điểm mạnh cũng như điểm yếu về trình độ chuyên môn. năng lực của đội ngũ nhân viên để từ đó xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của CBNV.

+ Kết quả ĐGTT CBNV là cơ sở xét duyệt thi đua theo từng giai đoạn. chế độ lương thưởng. nâng lương. điều động/điều chuyển. bổ nhiệm. quy hoạch.…

- Kết cấu bộ chỉ tiêu ĐGTT CBNV

+ Chỉ tiêu hiệu suất cá nhân (KPIs): chỉ tiêu/nhóm chỉ tiêu được giao theo bộ KPIs tương ứng với chức danh được phân công bao gồm:

Chỉ tiêu THCV (KPIs cộng): Chỉ tiêu/nhóm chỉ tiêu công việc được giao gắn liền với chức năng nhiệm vụ trọng tâm của cá nhân.

Chỉ tiêu tuân thủ (KPIs trừ): Chỉ tiêu đo lường mức độ tuân thủ các Văn bản quy phạm của Ngân hàng Sài Gòn.

Chỉ tiêu khuyến khích (KPIs khuyến khích): Chỉ tiêu đánh giá các sáng kiến cải tiến. chương trình thi đua hoặc các chỉ tiêu khuyến khích ngoài công việc chính (nếu có).

+ Chỉ tiêu đánh giá năng lực cá nhân: Đo lường các kiến thức. kỹ năng. thái độ mà CBNV cần phải có để đáp ứng yêu cầu công việc và giúp cá nhân làm việc hiệu quả hơn.

+ Chỉ tiêu phụ thuộc Đơn vị: Chỉ tiêu phụ thuộc Đơn vị là kết quả HTKH của Đơn vị (theo kết quả đánh giá của Khối QTTC & NV đã được Tổng Giám đốc phê duyệt) được áp vào kết quả ĐGTT của cá nhân theo một tỷ lệ nhất định.

Bảng 2.12: Tỷ trọng các chỉ tiêu trong đánh giá KPIs

STT	Nội dung đánh giá	Tỷ trọng (%)
1	Chỉ tiêu hiệu suất cá nhân (KPIs)	40 □ 75
2	Chỉ tiêu đánh giá năng lực cá nhân	20
3	Chỉ tiêu phụ thuộc Đơn vị	05 □ 40
TỔNG		100

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Hiện tại việc phân cấp đánh giá thực hiện công việc tại Khối QTNNL được thực hiện ở các cấp theo phụ lục đính kèm. Trong đó tập trung vào các nội dung đánh giá:

Bảng 2.13: Bảng điểm đánh giá thực hiện công việc

STT	Nội dung đánh giá	Quy định điểm tối đa
I	Chỉ tiêu hiệu suất cá nhân	
1	Chỉ tiêu THCV (KPIs cộng)	200
2	Chỉ tiêu tuân thủ (KPIs trừ)	Không vượt quá tổng điểm của nhóm chỉ tiêu hiệu suất cá nhân (KPIs).
3	Chỉ tiêu khuyến khích	10
II	Năng lực cá nhân	120
III	Kết quả phụ thuộc Đơn vị	200

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Công thức tính kết quả ĐGTT cá nhân của CBNV

Trong đó: a%, b%, c% là tỷ trọng của từng nhóm chỉ tiêu và được Tổng Giám đốc quy định cho từng nhóm chức danh theo từng thời kỳ.

Kết quả ĐGTT cá nhân = Mức độ hoàn thành KPIs x (a%) + Điểm [illegible] cá nhân x (b%) + Kết quả phụ thuộc đơn vị x (c%)

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Bảng 2.14: Quy định xếp loại đánh giá thực hiện cá nhân cán bộ nhân viên

Điểm cuối kỳ	Xếp loại	Ghi chú
KQ THCV >120%	A1	Xuất sắc
100% < KQ THCV ≤ 120%	A2	Tốt
90% < KQ THCV ≤ 100%	A3	Đạt
80% < KQ THCV ≤ 90%	A4	Cần cải thiện
KQ THCV ≤ 80%	A5	Chưa đạt

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn **Quy định điểm ĐGTT cá nhân và xếp loại đối với các trường hợp đặc biệt** Đối với các trường hợp đặc biệt không thực hiện ĐGTT cá nhân sẽ được

Tổng Giám đốc phê duyệt cụ thể trong từng thời kỳ. Cụ thể như sau:

CBNV có thời gian làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn dưới 3 tháng tính đến hết ngày cuối kỳ đánh giá và vẫn đang làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn, không bị kỷ luật trong thời gian làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn.

CBNV có thời gian làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn trong kỳ đánh giá và thôi việc tại Ngân hàng Sài Gòn để điều chuyển sang làm việc tại các Công ty thuộc hệ thống của Ngân hàng Sài Gòn (AMC, Bảo Long.…) và không có kết quả đánh giá.

CBNV có thời gian nghỉ thai sản lớn hơn 3 tháng (trong kỳ đánh giá).

Các trường hợp đặc biệt khác không thực hiện ĐGTT cá nhân trong kỳ.

Chính sách áp dụng đối với điểm ĐGTT cá nhân

Điểm ĐGTT cá nhân của CBNV toàn hàng vào mỗi kỳ đánh giá sẽ làm cơ sở tính lương hoàn thành kế hoạch cho cá nhân theo quy định của Tổng Giám đốc trong từng thời kỳ.

Khối QTNNL sử dụng điểm ĐGTT cá nhân của các kỳ đánh giá để làm cơ sở, căn cứ xét nâng lương, chuyển ngạch, nâng ngạch đối với CBNV có kết quả ĐGTT cá nhân đạt hoặc vượt yêu cầu theo quy định của Tổng Giám đốc trong từng thời kỳ.

Kết quả ĐGTT cá nhân là căn cứ và cơ sở để Khối QTNNL xây dựng các chương trình Nguồn Nhân lực dự trữ, chương trình nhân sự tiềm năng và quy hoạch đội ngũ nhân sự Ngân hàng Sài Gòn.

Kết quả ĐGTT cá nhân được sử dụng để làm thông tin cho các hoạt động quản lý nhân sự, đào tạo phát triển hoặc sử dụng cho các mục đích khác được quy định tại các văn bản có liên quan.

Chính sách đối với CBNV có điểm ĐGTT cá nhân dưới mức hoàn thành mục tiêu

Trưởng Đơn vị có trách nhiệm tìm hiểu nguyên nhân CBNV thuộc Đơn vị có điểm THCV cá nhân dưới mức hoàn thành mục tiêu. Có các biện pháp hỗ trợ nhân viên để cải thiện tình hình thực hiện công việc cũng như năng lực của nhân viên.

Định kỳ 06 tháng/năm, TTQTNNL lọc danh sách các CBNV có kết quả ĐGTT cá nhân dưới mức hoàn thành mục tiêu để thực hiện đào tạo bổ sung các kiến thức chuyên môn và các kỹ năng cần thiết khác để bản thân CBNV có những cải tiến về hiệu quả công việc trong kỳ đánh giá tiếp theo.

Đối với CBNV có kết quả ĐGTT cá nhân liên tiếp đạt dưới mức hoàn thành mục tiêu (từ 02 kỳ đánh giá trở lên). TTQTNNL sẽ xem xét đề xuất Tổng Giám đốc phê duyệt giảm bậc lương, chuyển ngạch hoặc giảm ngạch lương theo quy định của Tổng Giám đốc trong từng thời kỳ.

Đối với CBNV thường xuyên đạt điểm ĐGTT cá nhân ở dưới mức hoàn thành mục tiêu (từ 02 kỳ đánh giá trở lên) và không có biểu hiện hoặc hành động cải thiện tình hình thực hiện công việc của cá nhân, Ngân hàng Sài Gòn sẽ xem xét không tái ký hoặc chấm dứt hợp đồng lao động đối với các CBNV này theo đúng quy định của Ngân hàng Sài Gòn và pháp luật hiện hành.

Đối với nhóm Nhân viên Kinh doanh sẽ được Tổng Giám đốc quy định chính sách áp dụng riêng trong từng thời kỳ. Trường hợp chưa có quy định riêng sẽ áp dụng chính sách theo quy định này.

Mức hoàn thành mục tiêu là tổng điểm ĐGTT (bao gồm cả 3 nhóm chỉ tiêu: chỉ tiêu hiệu suất cá nhân (KPIs), chỉ tiêu đánh giá năng lực, chỉ tiêu phụ thuộc Đơn vị) sẽ được Tổng Giám đốc quy định trong từng thời kỳ. Trong trường hợp. từng thời kỳ không được Tổng Giám đốc quy định thì mức hoàn thành mục tiêu là 100 điểm.

Bảng 2.15: Kết quả đánh giá theo phòng ban tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực năm 2019

Phòng ban	SL nhân sự	A1	A2	A3	A4	A5	Số người tham gia đánh giá
Phòng Phát triển nhân sự	16	4	7	5	0	0	16
Phòng Chính sách và phát triển nhân sự	11	2	4	5	0	0	9
Phòng Thu hút Nhân tài	17	3	7	6	1	0	15
Phòng Đối tác Nhân sự	12	3	5	4	0	0	10
Phòng DVNS và QHLĐ	12	2	3	5	2	0	11
Phòng DVNS	14	4	3	4	3	0	13
Phòng Đào tạo nghiệp vụ	14	2	5	6	1	0	14
Phòng Đào tạo và phát triển năng lực	13	5	5	3	0	0	10
Phòng Đào tạo nghiệp vụ	17	4	5	7	1	0	14
Tổng số	**126**	**29**	**44**	**45**	**8**	**0**	**112**

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn Có thể thấy theo kết quả đánh giá năm 2019 điểm đánh giá thành tích của CBNV tại Khối QTNNL ở mức khá cao. Có sự chênh lệch giữa số lượng nhân sự hiện tại và số lượng nhân sự tham gia đánh giá do tại thời điểm đánh giá một cơ số người không đủ điều kiện tham giá đánh giá, tập trung nhiều vào nhân sự học việc/thử việc ở những khối có tỷ lệ biến động nhân sự cao do đó số lượng chênh lệch khá lớn ở các khối này.

- Nhìn chung nhân sự Khối QTNNL có tỷ lệ hoàn thành công việc khá tốt và khá đồng đều giữa các bộ phận; tuy nhiên chưa có sự bức phá vượt trội một cách xuất sắc với tỷ lệ nhân sự có mức HTCV trên 120% (tương đương xếp loại A1) còn thấp. Do vậy, Ngân hàng Sài Gòn nói chung và mỗi nhân sự nói riêng cần tăng cường việc đào tạo/tự đào tạo để nâng cao chuyên môn kỹ năng làm việc; đồng thời từng bước chuẩn hóa việc giao và đánh giá chỉ tiêu rõ ràng cho từng cá nhân để nâng cao nhận biết mục tiêu của bản thân từ đó làm động lực phát triển của nhân viên cũng như cải thiện năng suất lao động trong tương lai.

- Mức độ hài lòng về công tác đánh giá thực hiện công việc:

Bảng 2.16: Mức độ hài lòng về đánh giá thực hiện công việc

Ý kiến đánh giá	Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất không hài lòng	19	15,2
Không hài lòng	24	19,2
Không có ý kiến rõ ràng	28	22,4
Hài lòng	40	32
Rất hài lòng	14	11,2
Tổng số	**125**	**100**

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của nhân viên Khối QTNNL

Qua số liệu kết quả khảo sát mức độ hài lòng của người lao động đối với đánh giá thực hiện công việc có thể thấy tỷ trọng số người trả lời từ mức độ 3 (không có ý kiến rõ ràng) đến mức độ 5 (rất hài lòng) chiếm tới 65,6%, Điều này chứng tỏ công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khối QTNNL đã đáp ứng được phần nào mong muốn về hệ thống đánh giá của nhân viên. Tuy nhiên vẫn còn tới 34,4% tổng số người được hỏi chưa hài lòng với công tác đánh giá thực hiện công việc trong đó 15,2% là rất không hài lòng.

Bảng 2.17: Ý kiến đánh giá về đánh giá thực hiện công việc

Ý kiến đánh giá	Số phiếu	Tỷ lệ %
Các tiêu thức đánh giá chưa hợp lý	43	34,40
Kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng sự đóng góp/năng lực THCV của CBNV	33	26,40
Đánh giá chưa công bằng	29	23,20
Phương pháp đánh giá chưa phù hợp	20	16,00
Tổng số	**125**	**100**

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của nhân viên Khối QTNNL

Khi tiến hành khảo sát sâu ý kiến của nhân viên Khối QTNNL về các khía cạnh của đánh giá thực hiện công việc để tìm ra nguyên nhân không hài lòng của người lao động (bảng 2.17) thì đáng chú ý là tỷ trọng người có ý kiến cho rằng các tiêu thức đánh giá chưa hợp lý chiếm tới 34,4%. Đồng thời có tới 26,4% số người được hỏi trả lời rằng kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng sự đóng góp/năng lực THCV của CBNV. Nguyên nhân là do các chỉ tiêu vẫn mang tính chất định tính, việc phân loại giữa mức

“khá” và “tốt” không thật rõ ràng, chủ yếu dựa vào cảm quan của người đánh giá, do đó kết quả không phản ánh được năng lực thực sự của CBNV.

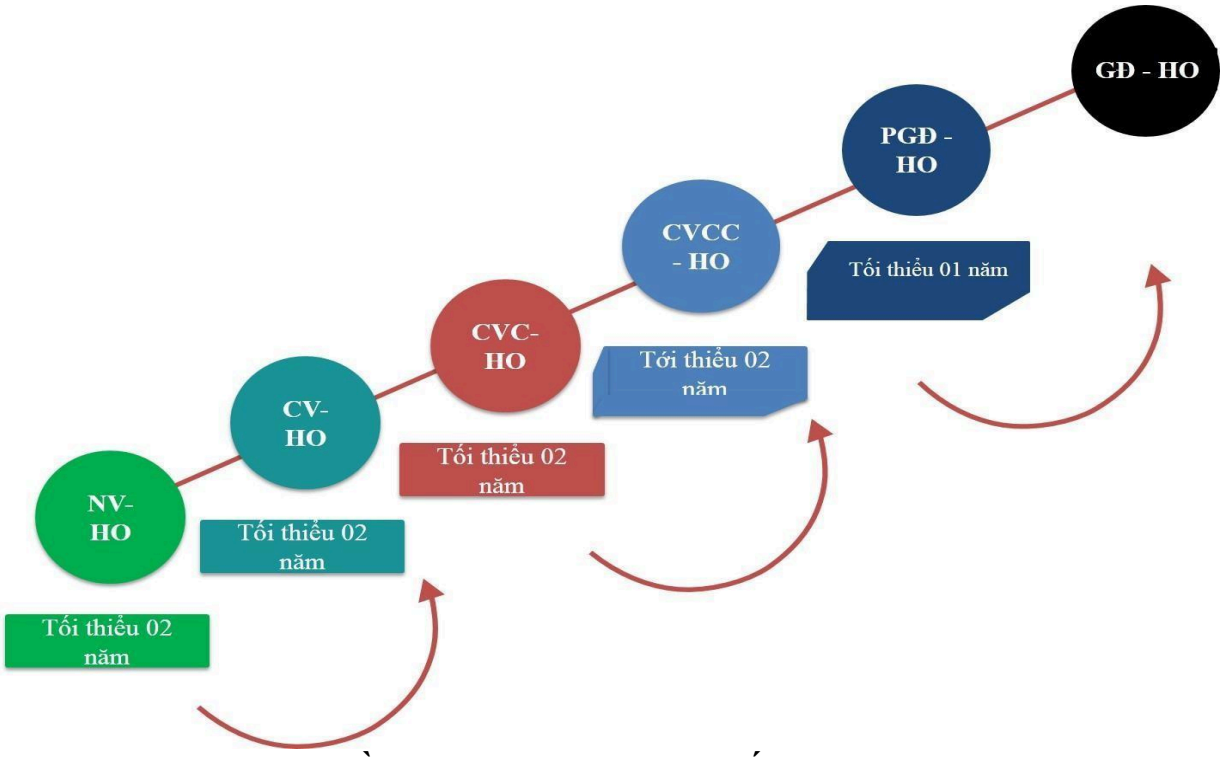
Do vậy Khối QTNNL cần phải có những biện pháp nhằm hoàn thiện công tác đánh giá thực hiện để đảm bảo đánh giá chính xác, công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động, không chỉ phục vụ cho hoạt động trả lương, trả công mà còn phục vụ cho các hoạt động quản trị Nhân lực khác.

Lộ trình thăng tiến

Cơ hội thăng tiến trong công việc có ảnh hưởng lớn tới quyết định vào làm việc tại một tổ chức và tiếp tục làm việc tại đó của mỗi người lao động, đặc biệt là đối với những lao động trí thức hiện nay. Tạo cơ hội cho nhân viên thăng tiến trong công việc là một yếu tố tạo động lực hữu hiệu, và không phải nhà lãnh đạo nào cũng làm tốt được điều này. Đối với một tổ chức có quy mô lớn như Ngân hàng Sài Gòn thì cơ hội thăng tiến luôn rộng mở đối với nhân viên, đặc biệt trong giai đoạn phát triển mạnh mẽ như hiện nay. Trong quá trình tuyển dụng, Ban lãnh đạo luôn ưu tiên nguồn ứng viên nội bộ hơn ứng viên bên ngoài, trên hết những người có cống hiến lâu dài tại Ngân hàng Sài Gòn, đặc biệt những phòng ban Khối QTNNL luôn được khuyến khích điều chuyển, luân chuyển đến những Chi nhánh mới hay những vùng có khó khăn về mặt nhân sự để bổ nhiệm những vị trí lãnh đạo. Những cuộc thi, phỏng vấn trước bổ nhiệm luôn được tổ chức công khai, minh bạch dựa trên ý kiến đánh giá của nhiều đơn vị quản lý giúp nhân viên yên tâm, điều này sẽ giúp Ban lãnh đạo cân bằng được yếu tố bên trong và bên ngoài. Những người chưa có cơ hội bổ nhiệm lên những vị trí cao sẽ cố gắng hơn trong thời gian tới, những người thăng tiến trong công việc sẽ có động lực làm việc cống hiến cho tổ chức. Năm 2019 Ngân hàng Sài Gòn đã ban hành quy định về lộ trình nghề nghiệp và tháp đào tạo với mục đích:

- Chuẩn hóa chương trình đào tạo cho các chức danh và đảm bảo cho cán bộ nhân viên tại Ngân hàng Sài Gòn được đào tạo một cách thống nhất.
- Xác định lộ trình cụ thể và thời gian phát triển nghề nghiệp của từng chức danh nhằm tạo động lực và mục tiêu phấn đấu cho cán bộ nhân viên.
- Là một trong những cơ sở để đề xuất chuyển ngạch/nâng ngạch/bổ nhiệm nhân sự phù hợp hoặc lập kế hoạch đào tạo nhân sự kế thừa.

Lộ trình nghề nghiệp được định sẵn cho từng chức danh gắn liền với tháp đào tạo đem lại sự an tâm trong công tác giúp CBNV cố gắng phấn đấu để thăng tiến trong công việc đồng thời làm cơ sở để thu hút nguồn lao động bên ngoài.

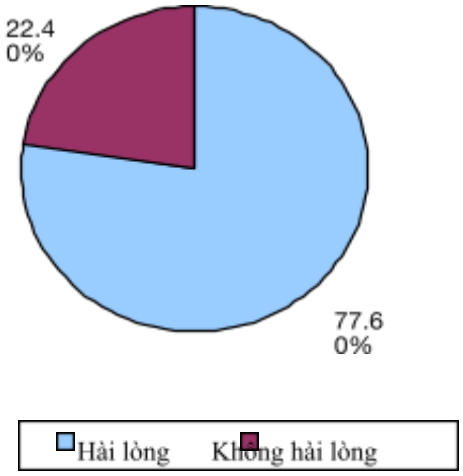


Sơ đồ 2.2: Lộ trình thăng tiến các chức danh tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

- Với việc xây dựng tháp đào tạo rõ ràng Ngân hàng Sài Gòn xây dựng lộ trình thăng tiến các chức danh tại Khối QTNNL theo lưu đồ trên kèm với thời gian tối thiểu đảm bảo đủ tích luỹ kiến thức kinh nghiệm cũng như trải nghiệm và thiết lập các mối quan hệ trong công việc.
- Đồng thời việc quy hoạch nhân sự chủ yếu nằm ở chức danh Chuyên viên chính và Chuyên viên cao cấp, lượng nhân sự GĐ/PGĐ Phòng trở lên bổ nhiệm năm 2019 chỉ đạt 25 người chưa đủ đáp ứng nhu cầu nhân sự tại Khối QTNNL do đó cần xem lại chất lượng đào tạo nội bộ đặc biệt những nhân sự cấp cao.
- Để đánh giá tác dụng của chính sách xây dựng lộ trình thăng tiến tác giả đánh giá mức độ hài lòng về lộ trình thăng tiến tại Ngân hàng Sài Gòn và thu được kết quả như sau:

Trong số 125 người được hỏi, có đến 97 người (chiếm 77,6%) hài lòng với lộ trình thăng tiến tại Ngân hàng Sài Gòn chỉ có 28 người (chiếm 22,4%) không hài lòng với Lộ trình thăng tiến tại Ngân hàng Sài Gòn.



Biểu đồ 2.7: Đánh giá về cơ hội thăng tiến

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát

Nhận thấy rõ một điều là cơ hội thăng tiến trong công việc của Ngân hàng Sài Gòn được nhân viên làm việc tại Khối QTNNL đánh giá khá cao, tuy nhiên vẫn còn một số ý kiến không hài lòng như:

+ Tuy đã có lộ trình đào tạo và phát triển nhưng chất lượng đào tạo vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc bổ nhiệm đặc biệt ở những vị trí lãnh đạo cấp cao

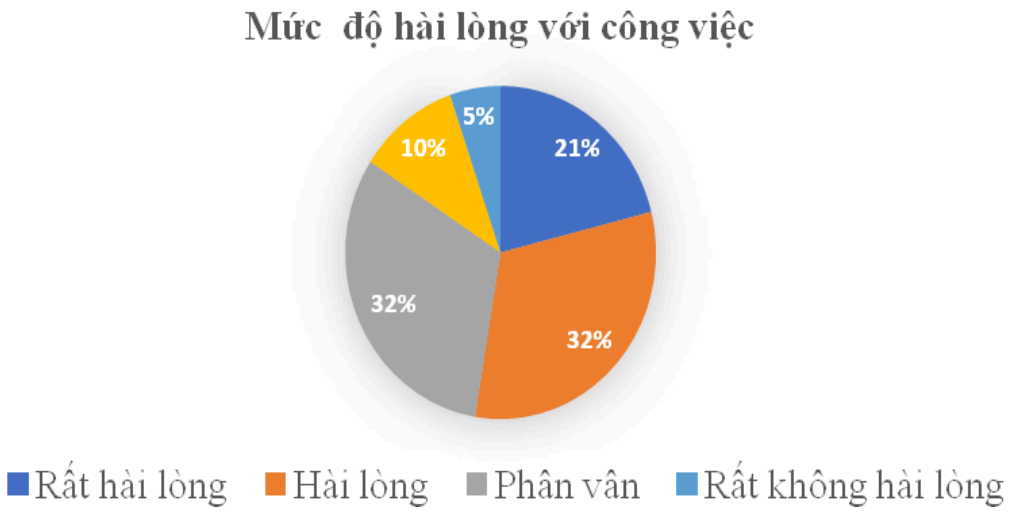
+ Nhằm tạo điều kiện thăng tiến cho CBNV, có nhất thiết Ngân hàng Sài Gòn phải quy định thời gian công tác mới được thi chức danh hoặc phải ở vị trí này mới được thi chức danh kia.

2.2.3. Đánh giá kết quả tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Sài Gòn

Đối với các nhà quản trị, việc tạo động lực cho NLĐ là điều hết sức quan trọng, bởi khi NLĐ có động lực làm việc thì họ sẽ tạo ra hiệu suất lao động cao, họ có tinh thần trách nhiệm trong công việc, có sự sáng tạo và sẵn sàng thực hiện công việc với một tinh thần say mê, hứng khởi. Muốn thực hiện được điều này thì trước hết doanh nghiệp cần phải đáp ứng hay thỏa mãn được mong muốn hay nói cách khác là đáp ứng được nhu cầu của NLĐ. Do đó khi mức độ thỏa mãn nhu cầu của NLĐ càng cao thì tinh thần làm việc của NLĐ càng lớn và ngược lại. Chính bởi

điều này nên hàng năm công ty đều tiến hành các cuộc họp và các cuộc khảo sát để thu thập những nhu cầu cũng như việc thu thập những ý kiến của NLĐ về các chính sách của công ty. Từ các kết quả đó đã cho thấy rằng tế hầu hết NLĐ trong công ty đã cơ bản hài lòng với các biện pháp tạo động lực, tuy vậy đối với một số nhỏ NLĐ vẫn chưa cảm thấy hài lòng và dẫn tới họ đã gây ra một số sự bất hòa ở công ty.

❖ Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động



Biểu đồ 2.8. Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực

Nguồn: Khảo sát của tác giả Qua biểu đồ 2.8 thì thấy mức độ hài lòng của người lao động tại Khối QTNNL hài lòng với công việc chiếm tỷ lệ 53%, có 32% tỷ lệ NLĐ còn đang phân vân và 15% NLĐ chưa hài lòng với công việc, họ cảm thấy không hài lòng và không công bằng khi sắp xếp phân công công việc làm theo ca cũng như thời gian thực hiện công việc mà không có quy chế nghỉ giải lao rõ ràng.

Tuy nhiên để đo mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động một cách chính xác hơn ngoài kết quả thu thập được từ biểu đồ 2.8 thì công ty đã dựa vào kết quả của công tác đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu của người lao động qua bảng thống kê 2.18 và các chỉ tiêu tạo động lực:

Bảng 2.18. Đánh giá sự gắn bó của người lao động với Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng Sài Gòn

STT	Nội dung	Tỷ lệ	Mức độ hài lòng				
			1	2	3	4	5
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Phân vân ý kiến khác	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
	Sự gắn bó của người lao động						
1	Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn	Người	4	5	2	52	38
		%	3,96	4,95	1,98	51,48	37,62
2	Tôi sẽ chuyển cơ quan khác khi có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	15	26	35	15	10
		%	14,5	25,74	34,65	14,85	9,9

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Thông qua bảng 2.18 ở trên có thể thấy rằng với điều kiện hiện nay số người tiếp tục làm việc lâu dài tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn chiếm 89,1%, nhưng có một bộ phận không nhỏ chiếm 8,91% không đồng quan điểm và 1,98% chưa xác định rõ ràng. Thêm vào đó, nếu có cơ hội có thể chuyển sang Ngân hàng khác thì số người sẵn sàng chuyển đi chiếm đến 24,75%. Nguyên nhân chủ yếu là do người lao động sau khi đã có trình độ chuyên môn và được đào tạo bài bản họ có cơ hội chuyển sang một đơn vị khác có mức lương có thể cao hơn. Điều này cho thấy công ty ngoài chế độ tiền lương thì cần có thêm chính sách đãi ngộ khác để thu hút và giữ chân người lao động.

Qua các số liệu ở trên có thể thấy rằng bản chất của vấn đề ở đây là tiền lương, chính sách khen thưởng, cơ hội thăng tiến, chế độ phúc lợi của Ngân hàng thực sự chưa tạo được sự gắn bó và có thể chưa thỏa đáng với mong muốn và nhu cầu của người lao động, một số Ngân hàng sẵn sàng trả mức lương cao hơn để thu

hút những lao động có kinh nghiệm mà không phải mất công, mất chi phí đào tạo và người lao động có nhiều lựa chọn hơn, họ cũng sẵn sàng chuyển sang Ngân hàng khác để có chế độ lương thưởng cao hơn. Vì vậy Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn cần phải đưa ra các giải pháp pháp để khắc phục những nhược điểm ở trên đồng thời phải xây dựng những chính sách và công tác tạo động lực cho NLĐ một cách chính xác và phù hợp hơn để thỏa mãn nhu cầu của NLĐ, để NLĐ yên tâm làm việc, sẵn sàng gắn bó lâu dài với Ngân hàng và tạo ra năng suất lao động cao.

2.3. Đánh giá chung về tạo động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn

2.3.1. Ưu điểm

- Tiền lương theo thang bảng lương mới phân ngạch bậc theo tư vấn của Mercer công ty tư vấn Nguồn Nhân lực hàng đầu thế giới được đánh giá là mức tương đối cạnh tranh trên thị trường. Ngạch lương được chia nhỏ ở các vị trí tại Khối QTNNL phù hợp theo đặc thù của từng công việc, điều này góp phần làm người lao động yên tâm hơn trong công tác và thu hút được nhiều nhân tài trong bối cảnh nhiều ngân hàng bị NHNN mua lại với giá 0đ như hiện nay.
- Các chế độ phụ cấp và phúc lợi áp dụng ở Khối QTNNL đang phát huy hiệu quả tương đối tốt. Phụ cấp được chi trả đa dạng với mức xứng đáng cho thấy đuọc sự quan tâm của lãnh đạo đến đời sống của CBNV Ngân hàng Sài Gòn nói chung là Khối QTNNL nói riêng.
- Các chương trình đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực tương đối đa dạng, ngày càng được nâng cấp theo hướng hiện đại hoá. Tần suất đào tạo liên tục với sự tham gia của cả giảng viên nội bộ và giảng viên bên ngoài
- Tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn, ta luôn thấy một thái độ làm việc hết sức nghiêm túc nhưng không thiếu sự thoải mái, vui vẻ trong làm việc. Ban lãnh đạo luôn quan tâm, hỏi thăm, giúp đỡ tạo điều kiện cho người lao động làm việc tốt hơn. Điều này khiến cho người lao động thực sự cảm thấy mình được coi trọng, động lực làm việc cũng được nâng cao.
- Lộ trình thăng tiến gắn liền với tháp đào tạo được xây dựng chi tiết từng chức danh làm tiền đề khích lệ sự phấn đấu của toàn thể CBNV.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

- Hiện nay do Ngân hàng Sài Gòn vừa mới hoàn thành giai đoạn tái cơ cấu nên mức lương khởi điểm tại các ngạch được lựa chọn ở mức trung bình thấp so với thị trường chưa tạo được sự đột phá trong cơ chế chi trả lương. Độ giãn cách giữa các bậc lương ở các ngạch thấp không nhiều (5%), chủ yếu để ghi nhận thâm niên gắn bó của nhân viên với Ngân hàng Sài Gòn. Nhưng độ giãn cách giữa các ngạch là đủ lớn nhằm khuyến khích nhân viên nâng cao chuyên môn nghiệp vụ để chuyển lên ngạch cao hơn.

- Đối với Khối QTNNL nói riêng việc phân nhóm các phòng ban làm căn cứ chia nhóm lương chưa thực sự thuyết phục. Ví dụ nếu phân theo mô hình Front – Middle – Back thì những phòng như Pháp chế, Quản lý rủ ro…đòi hỏi chuyên môn nghiệp vụ tương đối sâu nhưng không đóng góp trực tiếp lợi nhuận cho ngân hàng sẽ được xếp vào nhóm 2, gây khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Ngoài ra khi xây dựng thang bảng lương với quan điểm của lãnh đạo Ngân hàng Sài Gòn thì việc cải thiện thu nhập được tiến hành theo hai cách là nâng bậc và nâng ngạch, tuy nhiên khi nâng bậc đến kịch khung không có cơ chế nào để nâng thêm trừ khi lên ngạch quản lý điều này không phù hợp với định hướng của một số cá nhân muốn làm chuyên gia/cố vấn không có vai trò quản lý thì Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn chưa đáp ứng được điều này ở thang bảng lương hiện tại.

- Việc xây dựng quỹ thưởng chưa được dự toán cẩn thận, các hình thức thưởng chưa thực sự đa dạng, chưa gắn liền với kết quả đánh giá thực hiện công việc.

- Đối với CBNV tân tuyển đặc biệt những lao động có thời gian công tác dưới một năm Ngân hàng Sài Gòn hầu như chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của người lao động. Đối với những CBNV mới vào Ngân hàng Sài Gòn việc này rất cần thiết, có thể dưới hình thức hoạt động nào đó không nhất thiết phải điều tra bằng khảo sát bằng bảng hỏi vì đối với những nhân sự này khi mới vào sẽ rất dễ gặp trạng thái "shock văn hoá" khi không thay đổi môi trường làm việc và nếu không hiểu rõ bản chất của những chính sách tạo động lực sẽ rất dễ bỏ việc.

- Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động, chưa có phương pháp để xác định những thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng của người lao động. Việc lựa chọn đối tượng đi học chưa có các tiêu chuẩn quy định

cụ thể mà nhiều khi là do cử luân phiên, do đó không hiệu quả, gây lãng phí, không đáp ứng được nhu cầu của những người muốn học thực sự.

- Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn vẫn còn nhiều hạn chế do đó có ảnh hưởng rất lớn tới động lực làm việc của người lao động. Khi người lao động cảm thấy không được đánh giá đúng với những đóng góp của mình dần dần sẽ làm giảm sự nỗ lực phấn đấu của người lao động, giảm năng suất lao động, thậm chí người lao động có xu hướng tìm đến những nơi làm việc khác mà tại đó những đóng góp của họ được ghi nhận chính xác. Những tiêu chí đánh giá tương đối còn chung chung đặc biệt ở những bộ phận back chưa đo lường được chính xác kết quả thực hiện công việc của cá nhân khác nhau.

2.3.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế

Các chính sách nhân sự của Ngân hàng Sài Gòn vẫn còn nhiều bất cập do nhiều nguyên nhân khác nhau nhưng có thể kể đến một số nguyên nhân chủ yếu như sau:

- Ngân hàng Sài Gòn mới hoàn thiện xong quá trình tái cơ cấu do đó các chính sách đang dần được hoàn thiện. Ban lãnh đạo đang tập trung nguồn lực để hoàn thiện các chính sách quy trình sản phẩm tín dụng và các sản phẩm kinh doanh khác, các chính sách nhân sự nói chung và tạo động lực nói riêng sẽ dần dần được cải thiện.

- Quá trình hoạt động thuận lợi và ngày càng phát triển có thể là một trong những nguyên nhân khiến cơ sở cho rằng nhu cầu đào tạo không thực sự cần thiết trong hiện tại dẫn đến sự thiếu quan tâm đến nhu cầu đào tạo của người lao động trong công việc. Sự phát triển nhanh chóng của internet khiến bạn có nhiều mối quan tâm hơn, thậm chí người lao động có thể tìm đến những khoá học online sẽ hứng thú hơn tham gia những khoá đào tạo tập trung tại cơ quan và sẽ khó khăn hơn khi nội dung các khoá đào tạo không hấp dẫn và thiếu tính thực tế đối với CBNV vì liên quan đến chính sách bồi hoàn chi phí đào tạo khi nghỉ việc của Ngân hàng Sài Gòn. Điều đó thực sự ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo không chỉ của Ngân hàng Sài Gòn mà của nhiều doanh nghiệp hiện nay.

- Nhận thức của người lãnh đạo về mục đích của công tác đánh giá thực hiện công việc chưa đầy đủ. Tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn, hệ thống đánh giá thực hiện công việc KPI được xây dựng để nhằm mục đích phục vụ cho công tác trả

lương, xét thưởng mà chưa phục vụ cho các hoạt động quản trị Nhân lực khác như đào tạo nâng cao trình độ của nhân viên, phát triển Nguồn Nhân lực, tạo động lực làm việc cho nhân viên. Chính vì vậy, các tiêu thức và tiêu chuẩn đưa ra cũng chỉ để đánh giá xem nhân viên có hoàn thành mục tiêu đưa ra không nhằm phục vụ cho công tác tiền lương, xét thưởng mà chưa nhằm để đánh giá tiềm năng của nhân viên cũng như nguyên nhân hạn chế kết quả thực hiện công việc của nhân viên.

Tiểu kết chương 2

Ngân hàng Sài Gòn có năng lực vốn tương đối lớn và đang được sử dụng hiệu quả sẽ góp phần tạo điều kiện cho Ngân hàng đổi mới cách thức quản lý, nâng cao hiệu quả kinh doanh cũng như đời sống của nhân viên, từ đó làm cho nhân viên gắn bó với Ngân hàng, có động lực làm việc cao.

Cơ cấu tổ chức của Ngân hàng được phân chia khá rõ ràng và cụ thể, các khối được chia đúng chuyên môn rõ ràng, từ đó tạo điều kiện dễ dàng hơn trong hoạt động quản lý nhân sự.

Thực tế cho thấy hiện tại ở Ngân hàng Sài Gòn nói chung là Ngân hàng Sài Gòn Khối QTNNL nói riêng vẫn chưa có những điều tra cụ thể nào về nhu cầu của cá nhân, các nhu cầu chủ yếu được lắng nghe qua các cuộc họp, hội nghị người lao động…mang tính chất đơn lẻ không đồng bộ. Chính vì thế các biện pháp tạo động lực cho người lao động của Ngân hàng Sài Gòn được áp dụng chung cho tất cả các đối tượng lao động mà ít quan tâm đến sự khác biệt về nhu cầu theo từng nhóm đối tượng khác nhau như về tuổi, thu nhập, giới tính, theo chức danh công việc, theo từng phòng ban, chưa có sự sắp xếp, thứ tự ưu tiên áp dụng biện pháp nào trước, biện pháp nào sau, với mỗi loại đối tượng thì áp dụng những biện pháp nào để đưa ra các chính sách phù hợp.

- Tiền lương theo thang bảng lương mới phân ngạch bậc theo tư vấn của Mercer công ty tư vấn Nguồn Nhân lực hàng đầu thế giới được đánh giá là mức tương đối cạnh tranh trên thị trường. Ngạch lương được chia nhỏ ở các vị trí tại Khối QTNNL phù hợp theo đặc thù của từng công việc, điều này góp phần làm người lao động yên tâm hơn trong công tác và thu hút được nhiều nhân tài trong bối cảnh nhiều ngân hàng bị NHNN mua lại với giá 0đ như hiện nay.
- Các chế độ phụ cấp và phúc lợi áp dụng ở Khối QTNNL đang phát huy hiệu quả tương đối tốt. Phụ cấp được chi trả đa dạng với mức xứng đáng cho thấy đuọc sự quan tâm của lãnh đạo đến đời sống của CBNV Ngân hàng Sài Gòn nói chung là Khối QTNNL nói riêng.
- Các chương trình đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực tương đối đa dạng, ngày càng được nâng cấp theo hướng hiện đại hoá. Tần suất đào tạo liên tục với sự tham gia của cả giảng viên nội bộ và giảng viên bên ngoài.

- Tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn, ta luôn thấy một thái độ làm việc hết sức nghiêm túc nhưng không thiếu sự thoải mái, vui vẻ trong làm việc. Ban lãnh đạo luôn quan tâm, hỏi thăm, giúp đỡ tạo điều kiện cho người lao động làm việc tốt hơn. Điều này khiến cho người lao động thực sự cảm thấy mình được coi trọng, động lực làm việc cũng được nâng cao.
- Lộ trình thăng tiến gắn liền với tháp đào tạo được xây dựng chi tiết từng chức danh làm tiền đề khích lệ sự phấn đấu của toàn thể CBNV.
- Tuy nhiên Ngân hàng Sài Gòn mới hoàn thiện xong quá trình tái cơ cấu do đó các chính sách đang dần được hoàn thiện. Ban lãnh đạo đang tập trung nguồn lực để hoàn thiện các chính sách quy trình sản phẩm tín dụng và các sản phẩm kinh doanh khác, các chính sách nhân sự nói chung và tạo động lực nói riêng sẽ dần dần được cải thiện. Hệ thống tiền lương mới cải thiện thu nhập của người lao động nhưng thang bảng lương nói chung và một số cách phân chia ngạch bậc vẫn còn hạn chế. Do đó các chính sách tạo động lực cần được quan tâm hơn để Ngân hàng Sài Gòn có thể thu hút nhân tài khi tín dụng phát triển mạnh mẽ trong tương lai.

Chương 3
GIẢI PHÁP TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG TẠI KHỐI QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN SÀI GÒN

3.1. Mục tiêu và phương hướng tạo động lực lao động tại Ngân hàng Thương mại cổ phần Sài Gòn

3.1.1. Mục tiêu

Sau gần 10 năm hợp nhất và tái cấu trúc, Ngân hàng Sài Gòn đạt tốc độ tăng trưởng tổng tài sản dẫn đầu và đang chuyển dịch mô hình kinh doanh theo định hướng Ngân hàng đa năng, hiện đại và bền vững, lấy khách hàng làm trọng tâm. Ngân hàng Sài Gòn cũng đã xây dựng được nền tảng khách hàng hiệu quả, đa dạng phân khúc với hơn 1,2 triệu khách hàng cá nhân, trong đó khách hàng thuộc phân khúc cao cấp chiếm tỉ lệ lớn.

Trong năm 2020, Ngân hàng Sài Gòn dự kiến sẽ nâng mức vốn điều lệ lên 20.232 tỉ đồng và đặt mục tiêu 2 triệu khách hàng cá nhân vào năm 2020. Điều này quyết định mức độ thành công trong việc mở rộng quy mô hoạt động và làm tăng mức độ an toàn của Ngân hàng Sài Gòn, góp phần thực hiện các mục tiêu theo chiến lược kinh doanh của Ngân hàng, đưa Ngân hàng trở thành 1 trong những môi trường làm việc tốt nhất, là động lực lao động của toàn thể CBNV.

3.1.2. Phương hướng

Ngày 27/07/2020, Ngân hàng Sài Gòn (Ngân hàng Sài Gòn) đã chính thức ký kết hợp tác "Chiến lược chuyển đổi và phát triển bền vững giai đoạn 2020 – 2030" với Công ty McKinsey & Company Vietnam. Sự hợp tác giữa Ngân hàng Sài Gòn và McKinsey & Company Vietnam là bước đi chiến lược của Ngân hàng Sài Gòn trong giai đoạn chuyển đổi. McKinsey & Company Vietnam sẽ giúp Ngân hàng Sài Gòn củng cố, chắt lọc và khai thác các cơ hội, tiềm năng kinh doanh của ngành ngân hàng trong kỷ nguyên số mới, tư vấn các giải pháp toàn diện nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh với mục tiêu duy trì tốc độ tăng trưởng cao, nâng cao dịch vụ và trải nghiệm khách hàng và trở thành một trong 5 ngân hàng có lợi nhuận hàng đầu tại Việt Nam trong vòng 5 năm tới. McKinsey & Company Vietnam cũng đồng thời tư vấn Ngân hàng Sài Gòn lựa chọn nhà đầu tư chiến lược nước ngoài phù hợp với chiến lược hoạt động và mục tiêu đa dạng hóa cổ đông của Ngân hàng.

McKinsey & Company là công ty hàng đầu thế giới trong lĩnh vực tư vấn quản lý và chiến lược kinh doanh. Các mảng tư vấn của McKinsey & Company trải rộng, không giới hạn ngành và chức năng. Với hơn 90 năm kinh nghiệm và sự hiện diện tại 65 quốc gia, McKinsey & Company đã là nhà tư vấn cho hàng loạt tập đoàn, công ty hàng đầu trên thế giới. Trong 10 năm tới, từ 2020 - 2030, Ngân hàng Sài Gòn không những tiếp tục là một trong những ngân hàng hàng đầu của Việt Nam trên quy mô tổng tài sản; mà còn trở thành một thương hiệu nổi bật, đóng góp vai trò tích cực trong cộng đồng. Mục tiêu của Ngân hàng Sài Gòn và McKinsey & Company Vietnam là cùng nhau tạo ra một chuỗi chiến lược và sáng kiến, nhằm thúc đẩy lợi nhuận và năng suất, song song với quá trình xây dựng nền tảng và văn hóa tổ chức hiện tại của Ngân hàng Sài Gòn. Trên hành trình phát triển này, Ngân hàng Sài Gòn hướng đến trở thành một Ngân hàng hiện đại và sáng tạo, cung cấp các giải pháp tài chính vượt trội, phục vụ khách hàng hiệu quả.

Hoạt động dịch vụ của Ngân hàng Sài Gòn tăng trưởng ổn định trong các năm gần đây phản ánh chiến lược tái cấu trúc với mục tiêu giảm dần sự phụ thuộc vào hoạt động tín dụng truyền thống. Trong các dịch vụ tài chính cá nhân cung cấp cho khách hàng, Ngân hàng Sài Gòn tạo dấu ấn lớn trên thị trường với sự tăng trưởng mạnh mẽ của hoạt động thanh toán thông qua hệ sinh thái thẻ quốc tế, ngân hàng điện tử và bancassurance. Tính đến hết ngày 30.06.2020, tổng tài sản của Ngân hàng Sài Gòn đạt 598.412 tỉ đồng, duy trì vị thế Top 5 trong hệ thống tổ chức tín dụng Việt Nam và là Ngân hàng TMCP có tổng tài sản lớn nhất trong nhóm ngân hàng ngoài quốc doanh.

Lấy hệ thống trải nghiệm khách hàng làm nền tảng: Tiếp tục định hướng trở thành ngân hàng bán lẻ đa năng hiện đại có tốc độ tăng trưởng doanh thu mỗi năm tối thiểu đạt 30%. Ngân hàng Sài Gòn chủ trương lấy khách hàng làm nền tảng, tăng nguồn thu nhập từ hoạt động dịch vụ phi tín dụng, đa dạng hóa các sản phẩm tín dụng nhằm đáp ứng nhu cầu liên tục đổi mới của khách hàng. Cụ thể Ngân hàng Sài Gòn tiếp tục đẩy mạnh hoạt động bán lẻ theo hướng tinh gọn thủ tục, đa dạng nhiều đối tượng, hướng đến nhu cầu của khách hàng. Phát triển dịch vụ thanh toán và các dịch vụ ngân hàng hiện đại một cách an toàn, hiệu quả, phát triển dịch vụ thông qua các loại hình dịch vụ mới, dịch vụ gắn với công nghệ, tăng cường hoạt động bán hàng, phát

triển nền tảng khách hàng và các loại hình dịch vụ cơ bản, tăng trưởng thu phí dịch vụ ít nhất 50%. Phát triển tín dụng mới, đặc biệt là tín dụng cá nhân, doanh nghiệp SMEs và tín dụng nông nghiệp và nông thôn. Ngân hàng Sài Gòn xây dựng chân dung khách hàng qua lịch sử tương tác các công cụ Touch Point, Customer Insights,…

Đặt mục tiêu 2 triệu khách hàng cá nhân vào năm 2020: Ngân hàng Sài Gòn đang thực hiện chuyển đổi mô hình tổ chức để phù hợp với quản lý và vận hành hệ thống, đa dạng hóa đối tượng khách hàng bao gồm nhiều phân khúc. Đồng thời Ngân hàng Sài Gòn phát triển khả năng khai thác và bán chéo sản phẩm nhằm gia tăng số lượng sản phẩm dịch vụ mà mỗi khách hàng cá nhân sử dụng, và mở rộng thị trường từ nông thôn đến thành thị thông qua việc mở rộng mạng lưới tại các tỉnh thành phố trên cả nước.

Nền tảng công nghệ: Trong bối cảnh phát triển của kỷ nguyên Cách mạng công nghiệp 4.0 không thể phủ nhận tầm quan trọng cũng như sự tác động khác biệt của công nghệ, một trong những nền tảng hoạt động quan trọng, góp phần gia tăng vị thế của ngân hàng trên thị trường tài chính. Ngân hàng Sài Gòn đã nỗ lực không ngừng trong việc đầu tư và áp dụng những nền tảng công nghệ hiện đại trên thế giới vào hầu hết các hoạt động nghiệp vụ của Ngân hàng . Từ đó góp phần mang đến những sản phẩm, dịch vụ hiện đại, đa dạng và trải nghiệm tốt nhất cho người dùng.

Quản lý, giảm thiểu rủi ro: Triển khai chương trình phòng chống rửa tiền, hệ thống nhận diện gian lận. Áp dụng quy trình an toàn bảo mật thông tin, quản lý và vận hành dịch vụ CNTT theo chuẩn quốc tế ISO27001 và ITIL, tiến đến nâng cao chất lượng dịch vụ CNTT và quản lý an toàn bảo mật thông tin, gia tăng sự tin cậy cho khách hàng.

Hiện nay Ngân hàng Sài Gòn đang vững bước trên con đường trở thành Ngân hàng số bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam, xứng đáng với niềm tin, sự kỳ vọng của Cổ đông, Khách hàng, Đối tác và toàn thể CBNV.

Về nhân sự: Xác định Nguồn Nhân lực là một trong những yếu tố cốt lõi đóng góp vào sự phát triển của Ngân hàng, từ năm 2018 - 2019 Ngân hàng Sài Gòn đã được bình chọn vào Top 5 Ngân hàng Việt có môi trường làm việc tốt nhất, đây là kết quả của những 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 năng động, chuyên

nghiệp tại Ngân hàng Sài Gòn, giúp CBNV có thể phát huy tốt nhất năng lực và kỹ năng chuyên môn của mình.

Với mục tiêu vào danh sách "10 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam", Ngân hàng Sài Gòn hiểu rằng việc thu hút và giữ chân nhân tài thông qua chế độ lương thưởng – phúc lợi là một trong những mục tiêu quan trọng. Chính vì vậy, Ngân hàng Sài Gòn tiếp tục cải tiến, điều chỉnh hệ thống lương thưởng và các chính sách phi tài chính cùng với chất lượng công tác tuyển dụng và phương pháp đào tạo được chuẩn hóa nhằm đáp ứng theo mục tiêu kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn. Khi bàn về việc xây dựng thương hiệu nhà Tuyển dụng, điều đầu tiên Ngân hàng Sài Gòn muốn đề cập đến chính là: "*Tại sao cần phải có một thương hiệu nhà Tuyển dụng hấp dẫn?*"

Thấu hiểu được việc bất cứ ứng viên nào khi ứng tuyển tại Ngân hàng Sài Gòn cũng mong muốn nhận được sự quan tâm và hỗ trợ hết mình tại một doanh nghiệp lớn mạnh, nơi có thể tạo điều kiện đầy đủ về tinh thần cũng như vật chất để phát huy năng lực bản thân. Một thương hiệu Tuyển dụng mạnh không chỉ tạo sự thu hút và tính lan tỏa đến ứng viên mà còn là sợi dây kết nối giá trị giữa doanh nghiệp và CBNV.

Ngân hàng Sài Gòn đã nỗ lực trong các công tác nhân sự nói chung và tuyển dụng nói riêng. Góp phần nâng tổng số nhân viên chính thức của Ngân hàng Sài Gòn tính đến 31/2019 chạm mức gần 6.789 CBNV. Ngân hàng Sài Gòn đã triển khai "Bộ quy tắc ứng xử trong công tác tuyển dụng của Ngân hàng Sài Gòn", hướng đến một hình ảnh thương hiệu tuyển dụng Ngân hàng Sài Gòn chuyên nghiệp, cởi mở, gia tăng tính gắn kết nhân viên, giảm tỷ lệ nghỉ việc của nhân sự tân tuyển.

Bên cạnh đó Ngân hàng Sài Gòn củng cố năng lực thông qua việc xây dựng giá trị con người. Trong bối cảnh hiện nay, cách mạng công nghệ 4.0 sẽ khiến cho xu hướng nhân sự trong ngành tài chính ngân hàng thay đổi rất nhiều. Các ngân hàng đã và đang tái cơ cấu các vị trí để phù hợp với xu thế mới; đồng thời xây dựng môi trường làm việc sáng tạo, linh hoạt; cũng như có chiến lược quản trị nhân tài hợp lý.

Nhằm mục đích thực hiện những chiến lược, kế hoạch nhân sự hợp lý, không chỉ các ngân hàng mà bất kỳ tổ chức doanh nghiệp nào cũng cần những cuộc khảo sát để có cái nhìn tổng thể về thị trường nhân sự, đặc biệt trong giai đoạn phục hồi

hậu đại dịch, để có thể đưa ra được các giải pháp hữu hiệu. Bên cạnh đó, người lao động cần có thông tin về môi trường làm việc của các doanh nghiệp để tìm được nơi làm việc phù hợp với bản thân.

Chương trình khảo sát "Nơi làm việc tốt nhất Việt Nam" do Anphabe tổ chức thường niên đã trở thành nguồn thông tin xu hướng nhân sự và đánh giá thương hiệu nhà tuyển dụng uy tín bậc nhất trên thị trường Việt Nam hiện nay. Chương trình ghi nhận hình ảnh cụ thể của từng doanh nghiệp với 40 tiêu chí đánh giá môi trường làm việc lý tưởng theo 6 nhóm: Danh tiếng công ty, Chất lượng công việc và cuộc sống, Lãnh đạo và Quản lý, Tưởng thưởng, Cơ hội phát triển, Văn hóa và Môi trường.

Về đào tạo phát triển nhân viên: Công tác đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực tại Ngân hàng Sài Gòn luôn được coi là mục tiêu, nhiệm vụ hàng đầu. Ngân hàng Sài Gòn tạo mọi điều kiện để mỗi cá nhân người lao động phát triển nghề nghiệp đồng thời chú trọng việc xây dựng Nguồn Nhân lực có chất lượng cao, tác phong chuyên nghiệp phục vụ khách hàng một cách nhanh chóng nhất. Ngân hàng Sài Gòn đã thành lập Học viện Đào tạo trực thuộc Tổng Giám đốc thay cho Phòng Đào tạo hiện nay. Học viện Đào tạo với những thay đổi mạnh mẽ trong tổ chức, quản lý, mang sứ mệnh và tầm nhìn mới, đã tạo ra bước đột phá trong việc xây dựng một đội ngũ giỏi chuyên môn, giàu kinh nghiệm, mang tầm nhìn và tâm thế của một ngân hàng lớn, hiện đại trong kỷ nguyên kỹ thuật số. Đây được xác định là công tác chiến lược trong việc phát triển, kiện toàn đội ngũ nhân sự cho mục tiêu chuyển mình, hoạt động trong vị thế của một Ngân hàng lớn trong những năm sắp tới.

Các chương trình đào tạo tại Ngân hàng Sài Gòn được xây dựng đa dạng, phù hợp với nhiều đối tượng, nhằm mục đích giúp nhân viên bổ sung các kỹ năng chuyên môn, nâng cao nghiệp vụ, tập huấn nội bộ về quy chế, quy trình nghiệp vụ toàn hệ thống. Bên cạnh các hoạt động học tập, đào tạo cho nhân viên, Ngân hàng Sài Gòn chú trọng công tác đánh giá sau đào tạo. Cuối mỗi khoá học đều có đánh giá chất lượng nội dung, giảng viên, mức độ ứng dụng kiến thức của khoá học… Năm 2019, Ngân hàng Sài Gòn đã tổ chức tổng cộng 1.657 lớp với 60.200 lượt CBNV được đào tạo. Song song với việc nâng cao chất lượng các chương trình đào

tạo, Ngân hàng Sài Gòn không ngừng chuẩn chỉnh nguồn lực nội bộ phục vụ hoạt động đào tạo như đầu tư cơ sở vật chất – trang thiết bị phòng học, xây dựng và ban hành khung - tháp đào tạo năng lực lãnh đạo dành cho các cấp, cập nhật tháp đào tạo dành cho các chức danh, thẩm định chất lượng đội ngũ giảng viên nội bộ và tổ chức đào tạo nâng cao kỹ năng dẫn giảng.

Cơ chế lương năm 2019 đánh dấu sự điều chỉnh hướng đến việc đảm bảo lợi ích của CBNV, tạo đà thúc đẩy sự phát triển của tổ chức. Dải lương mới của các chức danh được điều chỉnh hấp dẫn và phù hợp hơn nhằm thu hút và giữ chân nhân sự, đặc biệt là đội ngũ kinh doanh trực tiếp - lực lượng nòng cốt và trọng yếu trong hoạt động phát triển kinh doanh tại Ngân hàng Sài Gòn.

Đồng thời, thông qua việc hoàn thiện các chính sách/chế độ phúc lợi đảm bảo tính cạnh tranh về lương cho CBNV, Ngân hàng Sài Gòn đã thật sự hành động để có thể kịp thời ghi nhận những đóng góp và cống hiến của toàn thể CBNV vì Ngân hàng Sài Gòn hiểu rằng, những ghi nhận kịp thời này sẽ là động lực để CBNV luôn đồng hành và sát cánh cùng Ngân hàng Sài Gòn, hướng đến những giá trị bền vững và lâu dài.

Ngân hàng Sài Gòn trân trọng những giá trị do CBNV tạo ra và đóng góp thông qua việc xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại với chế độ phúc lợi hợp lý, ngoài các chính sách đối với CBNV theo Luật Lao động và Luật Bảo hiểm xã hội, Ngân hàng Sài Gòn chủ động duy trì chăm lo đến đời sống của CBNV thông qua các chính sách phúc lợi về bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm sức khỏe bằng dịch vụ cao cấp, thưởng các dịp Lễ Tết, thưởng thành tích cuối năm, phụ cấp tiền ăn giữa ca, trợ cấp đột xuất cho CBNV khi gặp khó khăn, tổ chức cho CBNV tham quan, nghỉ mát, và tặng quà cho CBNV các dịp sinh nhật, ngày hội lớn như 8/3, 20/10,..

Bên cạnh đó, Ngân hàng Sài Gòn tạo điều kiện cho CBNV tham gia chuỗi hoạt động văn hóa - thể thao - văn nghệ - giáo dục tuyên truyền - hoạt động đoàn thể quần chúng - hoạt động nhân đạo và các chương trình thi đua khen thưởng nội bộ.

Đây chính là kết quả của sự nỗ lực tạo nên những đột phá trong hoạt động kinh doanh và ưu tiên phát triển nguồn lực. Ngân hàng Sài Gòn luôn duy trì văn hóa

doanh nghiệp có tính nhân văn và chú trọng phát triển bền vững, vừa tạo thách thức nhưng gắn liền với đó là cam kết cao về xây dựng môi trường làm việc thuận tiện, an toàn và nâng cao sức khỏe. Ngoài ra, Ngân hàng Sài Gòn cũng luôn xây dựng môi trường làm việc thân thiện, khuyến khích tự học tập, chia sẻ sáng kiến và lắng nghe đến từng cấp nhân viên. Với định hướng phát triển nguồn lực nội bộ là trọng tâm, thu hút nhân tài bên ngoài là cơ hội, Ngân hàng Sài Gòn đã có sự điều chỉnh mô hình tổ chức, kiện toàn nhân sự các cấp để phù hợp với chiến lược mới. Bên cạnh đó, một cơ chế lương mới theo năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh được áp dụng đã ra tạo động lực và không khí làm việc mới.

3.2. Giải pháp tăng cường động lực lao động tại Khối Quản trị Nguồn Nhân lực Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn

Qua những phân tích ở trên, ta thấy rằng trong Khối QTNNL Ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn còn tồn tại một số hoạt động chưa tích cực, có tác động không nhỏ đến động lực lao động của người lao động. Những hoạt động này ảnh hưởng đến người lao động, người lao động chưa thể hiện được hết năng lực của bản thân, làm việc chưa hiệu quả, kết quả thực hiện công việc chưa cao. Để có thể phát triển hơn nữa, năng suất lao động không ngừng tăng lên thì Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn cần có biện pháp khắc phục những yếu tố gây ảnh hưởng không tốt đến người lao động. Trong phạm vi của luận văn, tác giả xin đưa ra một số giải pháp khắc phục những hạn chế nhằm tăng cường động lực lao động tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn, giúp người lao động có hứng thú với công việc và khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả hơn. Cụ thể như sau:

3.2.1. Xác định chính xác nhu cầu và mức độ ưu tiên làm căn cứ đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp

Như đã phân tích ở chương 2, ngoài những buổi lắng nghe ý kiến người lao động ở các buổi hội nghị người lao động Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn hầu như không tiến hành các hoạt động nhằm phát hiện và xác định nhu cầu của nhân viên mà mặc nhiên thừa nhận rằng tiền lương và những giải pháp tăng tiền lương, thu nhập của nhân viên là biện pháp tạo động lực. Điều đó đúng nhưng chưa đủ bởi vì nhu cầu của con người là khá đa dạng bởi vì, ngoài thu nhập Nhân viên Khối QTNNL còn có rất nhiều nhu cầu khác được thỏa mãn như nhu cầu được thăng tiến

phát triển nghề nghiệp, được học tập nâng cao trình độ, được làm những công việc phù hợp với năng lực, được làm việc trong điều kiện tốt...Chính vì thế mà cần phải có phương pháp phát hiện ra nhu cầu của người lao động trong từng thời kỳ. Theo tác giả, điều tra xã hội học là phương pháp xác định nhu cầu của người lao động hiệu quả nhất.

Ở Ngân hàng Sài Gòn văn hoá truyền thông nội bộ được đánh giá khá tốt với sự hỗ trợ đắc lực của các công cụ công nghệ thông tin như Diễn đàn nội bộ, hệ thống kiểm tra thi tuyển Elearning, Khảo sát online…do đó rất thuận lợi trong việc khảo sát nhu cầu của người lao động. Bảng hỏi được thiết kế online trên kênh Khảo sát online và sẽ được gửi đến từng CBNV theo đường email sau đó kết quả sẽ được đẩy thẳng vào hệ thống phục vụ mục đích phân tích và nghiên cứu.

Tuy nhiên có một thực tế không phải người lao động nào cũng hiểu được tầm quan trọng của việc khảo sát này cũng như không sẵn sàng đóng góp ý kiến cho tổ chức. Theo đó cần có những chính sách truyền thông về mục tiêu của cuộc khảo sát cũng như ghi nhận ý kiến của CBNV.

Nhu cầu của nhân viên có thể xác định theo phương pháp khảo sát với các bước sau:

Bước 1: Xác định những nhu cầu đối của người lao động. Ở đây có thể liệt kê ra một số nhu cầu của người lao động như: thu nhập cao, công việc ổn định, công việc thú vị thách thức, cơ hội học tập, thăng tiến, điều kiện lao động...

Bước 2: Thiết kế phiếu khảo sát nhu cầu của người lao động. Ví dụ về mẫu phiếu và câu hỏi về nhu cầu đã được tác giả sử dụng để điều tra.

Ông/bà hãy cho biết mục đích làm việc hiện nay của ông bà là gì? (Sắp xếp các nhu cầu trên theo thứ tự quan trọng hoặc ưu tiên từ *1* (*quan trọng nhất*) đến *10* (*ít quan trọng nhất*)

Bước 3: Lựa chọn đối tượng và tiến hành điều tra theo từng phòng ban: Bên cạnh việc điều tra theo phòng ban. có thể phân theo mức lương; theo tuổi; theo trình độ; theo thâm niên công tác v.v…việc phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau sẽ giúp cho việc phát hiện ra nhu cầu chính xác đối với từng đối tượng.

Bảng 3.1. Mẫu phiếu khảo sát nhu cầu của người lao động

Nhu cầu	Thứ hạng
Thu nhập cao	
Công việc ổn định	
Công việc thú vị. thách thức	
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
Điều kiện lao động tốt	
Tự chủ trong công việc	
Cơ hội được học tập. nâng cao trình độ	
Cơ hội thăng tiến lên chức vụ cao hơn	
Ghi nhận thành tích trong công việc	
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	

Bước 4: Tiến hành khảo sát nhu cầu. Do không thể khảo sát nhu cầu của toàn bộ người lao động tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn, tác giả tiến hành chọn mẫu 125 người.Mẫu khảo sát được tính toán theo công thức:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n là cỡ mẫu, N là số lượng tổng thể, e là sai số tiêu chuẩn

Ví dụ: Tổng thể là N= 2000, độ chính xác là 95%, sai số tiêu chuẩn là +- 5%.

 cỡ mẫu sẽ được tính là: $n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{2000}{1 + 2000(.05)^2} = 333$

Bước 5: **Xử lý số liệu.** Từ số liệu khảo sát phải tiến hành tính các mức độ quan trọng (hay ưu tiên) bình quân của tất cả các yếu tố dựa vào công thức tính số bình quân:

–

Trong đó: (i,j = 1,2,3...n); n là số yếu tố và mức độ quan trọng.

Trong đó:

x_i: là mức độ quan trọng (ưu tiên) bình quân của yếu tố i.

x_j: là mức độ quan trọng thứ j.

f_{ij}: là tần số của mức độ quan trọng thứ j của yếu tố i.

Dựa vào các mức độ quan trọng hay ưu tiên bình quân đó, ta sắp xếp thứ tự chúng theo sự tăng dần hay giảm dần tầm quan trọng của các mức độ. Trong phiếu khảo sát, mức độ 1 được coi là quan trọng nhất và yêu cầu sắp xếp các yếu tố theo tầm quan trọng giảm dần nên mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào nhỏ nhất, sẽ được xếp thứ tự 1 và mức độ quan trọng bình quân của yếu tố nào lớn nhất, sẽ được xếp thứ tự cuối cùng ***(Phụ lục 2).***

Do hạn chế về thời gian và phạm vi nghiên cứu nên tác giả tiến hành điều tra bằng phương pháp trên. Phương pháp này có ưu điểm là giúp nhanh chóng xác định được nhu cầu của người lao động trong thời gian ngắn. Tuy nhiên nhược điểm là nhu cầu được xác định có thể không chi tiết, chịu ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của người lao động tại thời điểm trả lời.

Để nghiên cứu hệ thống nhu cầu của CBNV tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn, tác giả đã tiến hành điều tra bằng bảng hỏi với 125 phiếu khảo sát (mẫu phiếu điều tra tham khảo Phụ lục 3) và thu được kết quả như sau:

Bảng 3.2. Thứ tự ưu tiên của các yếu tố tác động đến động lực làm việc

STT	Yếu tố	Mức độ quan trọng			
		GĐ/PGĐ Phòng trở lên	Chuyên viên cao cấp	Chuyên viên chính	Chuyên viên/ Nhân viên
1	Công việc thú vị, thách thức	1	4	4	3
2	CV phù hợp khả năng sở trường	10	5	2	4
3	Công việc ổn định	9	8	8	8
4	Được tự chủ trong công việc	3	6	9	6
5	Ghi nhận thành tích trong công việc	2	1	1	5
6	Điều kiện làm việc tốt	4	10	7	10
7	Cơ hội học tập nâng cao trình độ	8	2	3	2
8	Quan hệ đồng nghiệp tốt	7	8	10	7
9	Thu nhập cao	5	3	5	1
10	Cơ hội thăng tiến	6	7	6	9

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của CBNV Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn

Theo kết quả khảo sát có thể thấy với đối tượng CBNV tại Khối QTNNL Ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn nhu cầu họ đi làm không chỉ dừng lại ở nhu cầu sinh lý và nhu cầu an toàn theo lý thuyết của Maslow mà thay vào đó là những nhu cầu về quyền lực, liên minh và thành tích theo lý thuyết của McClelland. Có thể thấy rõ ở những chức danh cao cấp từ Chuyên viên chính trở lên thì những nhu cầu về ghi nhận thành tích hay cơ hội thăng tiến được đánh giá mức độ quan trọng hơn phù hợp với lý thuyết của J. Stasy Adam. Còn đối với các chức danh Nhân viên hay Chuyên viên việc có cơ hội học tập nâng cao trình độ hay thu nhập tốt được họ đánh giá quan trọng hơn.

Đối với CBNV tân tuyển khi mới vào sẽ rất dễ gặp trạng thái "shock văn hoá" khi không thay đổi môi trường làm việc và nếu không hiểu rõ bản chất của những chính sách tạo động lực sẽ rất dễ bỏ việc. CBNV tân tuyển được hiểu là có thời gian công tác tại Ngân hàng Sài Gòn tính đến thời điểm điều tra dưới 12 tháng. Để giải quyết vấn đề này tác giả đề xuất việc điều tra khảo sát bằng bảng hỏi để tìm hiểu nhu cầu của đối tượng này như sau:

- Thời gian điều tra: Định kỳ 1 năm/lần vào tháng 12 hàng năm do số lượng nhân sự thời điểm này tương đối ổn định ít biến động.
- Cách thức điều tra: Điều tra bằng bảng hỏi trên hệ thống khảo sát online nội bộ của Ngân hàng Sài Gòn với bảng hỏi theo phụ lục 4 đính kèm

Việc tổng hợp kết quả khảo sát và đưa ra những chính sách phù hợp sẽ được thực hiện vào đầu năm tiếp theo. Ý kiến đóng góp của CBNV cần được ghi nhận, phản hồi và nghiên cứu thay đổi các chính sách phù hợp hơn vì hơn hết đối tượng này chuyển từ các môi trường khác được tiếp cận nhiều công ty khác nhau sẽ mang đến những luồng gió mới cho Ngân hàng Sài Gòn.

Việc khảo sát nhu cầu của từng đối tượng là một việc rất quan trọng để đưa ra những chính sách tạo động lực phù hợp với từng giai đoạn đáp ứng mục tiêu kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn, do đó Ban lãnh đạo cần quan tâm đến nhu cầu của các đối tượng khác nhau không chỉ ở các cuộc họp, hội nghị người lao động để đảm bảo người lao động được thoả mãn các nhu cầu khi công tác tạo tính gắn bó với tổ chức.

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống trả lương cho nhân viên

Căn cứ đề xuất giải pháp: Tiền lương chiếm một tỉ trọng lớn trong thu nhập và thể hiện rõ rệt nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Nhờ có tiền lương mà Nhân viên Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn và gia đình họ có thể trang trải cuộc sống, đáp ứng những nhu cầu vật chất và tinh thần của bản thân. Tiền lương ảnh hưởng rất lớn đến tâm lý cũng như trạng thái lao động của Nhân viên. Do vậy, tiền lương vừa là đòn bẩy kinh tế kích thích Nhân viên Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn làm việc hiệu quả vừa là một yếu tố gây trì trệ quá trình lao động nếu nó không thỏa mãn nhu cầu của người lao động. Năm 2019 Ngân hàng Sài Gòn đã xây dựng được cơ chế trả lương 3P gắn kết quả làm việc với thu nhập tuy nhiên như chương 2 tác giả đã phân tích hệ thống còn khá nhiều bất cập, theo đó tác giả đề xuất một số giải pháp như sau:

Nội dung giải pháp:

Một là, xây dựng lại việc phân nhóm các phòng ban làm căn cứ xếp ngạch lương dựa trên cơ sở mức độ phức tạp công việc chứ không dựa vào mức độ đóng góp lợi nhuận trực tiếp hay gián tiếp như hiện nay. Đối với với những phòng ban cần sự nghiên cứu và đưa ra chính sách như Phòng Nghiên cứu và Phát triển sản phẩm hay Phòng Quản lý rủi ro, Phòng Phát triển nhân sự…đều là những phòng có mức độ phức tạp công việc rất cao trên thị trường nhưng đang được xếp ở nhóm 2 ảnh hưởng đến thu nhập của người lao động. Việc phân tích đánh giá mức độ phức tạp của công việc có thể được khảo sát trên thị trường để đưa ra những căn cứ xác đáng khi thực hiện triển khai.

Hai là, xem xét điều chỉnh độ dãn cách của các bậc lương (hiện nay là 5%) tương đối thấp để người lao động gắn bó và phấn đấu để được nâng bậc. Ngoài ra với những cá nhân hoàn thành xuất sắc công việc tuy nhiên định hướng công việc không theo quản lý mà theo dạng cố vấn hay chuyên gia thì cần có những chính sách/phụ cấp (có thể là phụ cấp vượt khung) để cải thiện thu nhập tương xưng với những gì họ đóng góp cho tổ chức.

Ba là, do là hệ thống lương mới được triển khai từ năm 2019 do đó cần truyền thông cho CBNV toàn hệ thống để họ có thể hiểu về các chính sách, cơ cấu thu nhập, chu kỳ tăng lương…

Bốn là, cân nhắc và từng bước điều chỉnh tiền lương theo mức trượt giá hàng năm, hoặc gia tăng, mở rộng các hình thức hỗ trợ ngoài lương cho người lao động.

Điều kiện thực hiện giải pháp: để thực hiện hoàn thiện hệ thống trả lương cho CBNV phụ thuộc rất nhiều các yếu tố như năng lực lãnh đạo của quản lý, định hướng phát triển của công ty…

Kết quả kỳ vọng của giải pháp:

Hoàn thiện hệ thống trả lương giúp nhân viên có cái nhìn toàn diện hơn về mức lương mà họ được nhận cũng như có cái nhìn công bằng hơn khi so sánh với thu nhập của những người đồng nghiệp, hoặc với các mức lương ở các doanh nghiệp khác.

3.2.3. Nâng cao tác dụng khuyến khích của hoạt động khen thưởng Căn cứ đề xuất giải pháp:

Khen thưởng là một biện pháp tạo động lực cho người lao động có hiệu quả, khen thưởng chính xác, công bằng giúp kích thích người lao động tăng năng suất lao động, có nhiều sáng tạo, sáng kiến cải tiến trong quá trình làm việc. Để nâng cao tác dụng kích thích của hoạt động khen thưởng tác giả đề xuất một số biện pháp sau.

Nội dung giải pháp:

Một là, đa dạng các hình thức thưởng. Ngoài các hình thức thưởng trực tiếp bằng tiền, Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn có thể sử dụng những hình thức khuyến khích tài chính gián tiếp. Như thưởng những chuyến đi nghỉ mát, hoặc một nguyện vọng của người lao động hoàn thành xuất sắc công việc

Hai là, hoạt động khen thưởng phải đảm bảo sự công bằng, dựa trên kết quả thực hiện công việc của người lao động. Trong hoạt động khen thưởng, tính công bằng là yếu tố rất quan trọng. Sự công bằng sẽ đem lại lòng tin cho người lao động với những chính sách thưởng trong Ngân hàng Sài Gòn. Tồn tại sự thiên vị, định kiến hay thành kiến chỉ sẽ mang lại những kết quả tiêu cực, có tác động xấu tới người lao động, làm mất đi động lực lao động, làm đảo ngược mục đích của hoạt động khen thưởng. Do đó, ban lãnh đạo và người quản lý cần có những nhận định chính xác, khách quan để có thể đưa ra những quyết định khen thưởng đúng đắn, phù hợp nhất. Quyết định khen thưởng phải được tiến hành công khai trước toàn Ngân hàng Sài Gòn nhằm nêu một 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.

Ba là, cần nghiên cứu điều chỉnh nâng giá trị các mức thưởng cho phù hợp với tình hình giá cả hiện nay nhằm đảm bảo phần thưởng phải có giá trị, có tác dụng kích thích người lao động phấn đấu làm việc để đạt được phần thưởng. Khi đã có các qui định về mức thưởng cần phải thông báo và giải thích cho người lao động để họ nhận thấy được mối liên hệ rõ ràng giữa kết quả làm việc và phần thưởng.

Bốn là, quyết định khen thưởng cần được đưa ra một cách kịp thời, đúng lúc, khoảng cách từ khi người lao động có thành tích được thưởng cho đến khi được khen thưởng càng sớm càng tốt. Nếu chưa thể trao phần thưởng ngay thì cũng phải có những lời khen ngợi, biểu dương ngay đối với những thành tích xuất sắc mà người lao động đạt được.

Năm là, tiền thưởng phải đủ lớn và mang tính chất kích thích người lao động. Ngân hàng TMCP Sài Gòn có thể áp dụng thêm các hình thức thưởng như thưởng vì có sáng kiến, ý tưởng hay, thưởng vì tinh thần trách nhiệm, thưởng hoàn thành vượt mức kế hoạch…

Điều kiện thực hiện giải pháp: Vấn đề này Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn có thể tham khảo của các Ngân hàng khác, để đưa ra mức thưởng hợp lý, không thấp hơn so với mặt bằng chung.

Kết quả kỳ vọng của giải pháp:

Tạo ra sự phong phú đáp ứng được những nhu cầu khác nhau của người lao động, đồng thời thể hiện được sự quan tâm của người lãnh đạo đối với nhân viên, từ đó càng làm phấn chấn tinh thần người lao động, tăng cường sự gắn bó của họ với tổ chức hơn, tăng niềm say mê hứng thú với công việc hơn.

3.2.4. Cải tiến công tác đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực theo hướng chủ động, phù hợp với yêu cầu công việc

Căn cứ đề xuất giải pháp:

Qua phân tích thực trạng hoạt động đào tạo cho thấy, tại Ngân hàng Sài Gòn việc xác định nhu cầu và lựa chọn đối tượng đào tạo còn dựa nhiều vào cảm tính của người quản lý, chưa xác định rõ các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động, chưa có mục tiêu đào tạo cụ thể, rõ ràng. Những khóa đào tạo ở nước ngoài

thường ưu tiên cho cán bộ lãnh đạo chứ không phải là những người lao động có thành tích xuất sắc. Điều này dẫn đến tình trạng người được cử đi học không phù hợp với khóa học, gây lãng phí; không thỏa mãn nhu cầu được học tập nâng cao trình độ của người lao động. Việc đề ra các tiêu chuẩn, điều kiện chung chung làm người lao động và đôi khi còn cảm thấy không được đối xử không công bằng, ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Để công tác đào tạo phát triển đạt hiệu quả, nâng cao tính tạo động lực đối với người lao động công ty cần thực hiện một số giải pháp.

Nội dung giải pháp:

Thiết kế công cụ đánh giá hiệu quả công tác đào tạo một cách toàn diện: Hiệu quả đào tạo có thể không có tác động tức thời ngay sau khi hoàn thành khóa đào tạo. Tuy nhiên để có thể xác định hiệu quả của chương trình đào tạo thì cần phải có những bài kiểm tra trong quá trình đào tạo cũng như cuối khóa một cách nghiêm túc. Nếu thực hiện mang tính hình thức thì đào tạo sẽ không mang đến hiệu quả. Để đánh giá hiệu quả đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp cao Ngân hàng Sài Gòn có thể áp dụng mô hình Kirkpatrick với 4 mức đánh giá:

- Cấp độ 1 - Sự phản hồi của người học: Đánh giá ở cấp độ này chủ yếu tìm hiểu phản ứng của học viên đối với khoá học họ tham dự. Thông qua phiếu thăm dò thường được phát vào cuối khoá học, học viên sẽ bày tỏ ý kiến của mình về những khía cạnh khác nhau của khoá học, ví dụ như nội dung của chương trình đào tạo, cơ sở vật chất, giáo viên, ảnh hưởng và khả năng ứng dụng của những kiến thức và kỹ năng họ tiếp thu được từ khoá học đối với công việc mà họ đang đảm nhận. Trong bốn cấp độ, "Phản ứng" là cấp độ được sử dụng nhiều nhất có lẽ là do nó là cấp độ dễ thực hiện và dễ đánh giá nhất (Farmer, tr.5). Thế nhưng bất chấp tính đơn giản của nó, theo Kirkpatrick, cấp độ này cũng không kém phần quan trọng. Trước hết, dựa vào những phản hồi của học viên, các nhà quản lý và giáo viên có thể xác định những khía cạnh nào của chương trình đào tạo cần được cùng cố và phát triển, những khía cạnh nào cần sửa đổi, cải thiện. Trong trường hợp này, những thông tin do học viên cung cấp là những thông tin có giá trị nhất (Boyle and Crosby, 1997). Ngoài ra, cấp độ này cũng cung cấp cho các nhà quản lý những thông tin định lượng

về chất lượng của chương trình đào tạo và họ có thể sử dụng những thông tin này để định ra những tiêu chuẩn cho các chương trình tiếp theo.

Do ý nghĩa và tầm quan trọng của cấp độ Phản ứng, Kirkpatrick đề nghị mỗi chương trình đào tạo tối thiểu phải thực hiện cấp độ đánh giá này. Những ý kiến phản hồi của học viên cần được so sánh, đối chiếu với ý kiến và đánh giá của các nhà quản lý. Sự kết hợp của hai nguồn thông tin sẽ cho một kết quả đánh giá toàn diện hơn, có ý nghĩa hơn.

- Cấp độ 2 - Kết quả học tập: Cấp độ thứ hai trong hệ thống đánh giá liên quan đến kết quả học tập của học viên. Kết quả học tập được xác định dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng, thái độ mà học viên tiếp thu đuợc từ khoá học. Công tác đánh giá của cấp độ Hai nhằm xác định mức độ mà học viên có thể cải thiện, nâng cao, mở rộng kiến thức và kỹ năng của họ sau khi tham dự khoá học. Cấp độ này có thể tiến hành trong suốt khoá học và sử dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau bao gồm bảng câu hỏi thăm dò ý kiến, khảo sát, quan sát, kiểm tra lý thuyết trên giấy, kiểm tra thực hành, đánh giá theo nhóm, tự đánh giá. Thông thường mức độ thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ của học viên nhờ vào đào tạo được xác định dựa vào việc so sánh, đối chiếu kết quả kiểm tra học viên tham gia trước khi khoá học bắt đầu (pre-test) và kỳ thi sau khi khoá học kết thúc (post-test). Những khác biệt giữa hai kỳ thi trên sẽ chỉ rõ những gì học viên đã tiếp thu được từ khoá học. Dựa vào điểm số của học viên, nhà đào tạo có thể xác định một cách tương đối chính xác ảnh hưởng của việc đào tạo đối với học viên. Một điều cần phải lưu tâm đó là việc đánh giá kết quả học tập phải dựa vào mục tiêu đã được đề ra của chương trình đào tạo. Vì vậy, các bài thi, kiểm tra phải theo sát các mục tiêu này.

Đánh giá ở cấp độ Hai khó thực hiện hơn, mất nhiều công sức và thời gian hơn cấp độ Một. Đó cũng là lý do vì sao cấp độ này mặc dù khá phổ biến nhưng vẫn không được thực hiện rộng rãi như cấp độ Một. Hành vi: Sự thay đổi, sự tiến bộ về thái độ của đội ngũ lao động trực tiếp cần được đánh giá trong vòng từ 3 đến 6 tháng sau khi kết thúc chương trình đào tạo. Để đánh giá được sự thay đổi đó, có thể lấy ý kiến từ quản lý bộ phận trong quá trình giao việc và thực hiện công việc của đội ngũ lao động trực tiếp đang thực hiện. Nhưng yêu cầu, việc đánh giá này phải dựa trên khách quan, công bằng và nghiêm túc của quản lý bộ phận.

- Cấp độ 3 - Ứng dụng: Khả năng và mức độ ứng dụng của những kiến thức và kỹ năng học viên đạt được từ khoá học vào công việc của họ là đối tượng đánh giá chủ yếu của cấp độ Ba: Ứng dụng. Nó tìm đáp án cho câu hỏi liệu những kỹ năng, kiến thức kể trên có giúp ích cho học viên nâng cao hiệu quả công việc của mình không, và nếu có thì ở mức độ nào. Mọi chương trình đào tạo đều trở nên vô nghĩa nếu học viên không thể áp dụng những gì họ học được trong công việc hàng ngày của họ.

Do cấp độ đánh giá này liên quan đến những gì diễn ra sau khi học viên hoàn thành khoá học và quay về với công việc, việc đánh giá này tốt nhất được thực hiện ba hay sáu tháng sau khi khoá học kết thúc vì hai lý do sau. Thứ nhất, học viên cần có thời gian để ôn lại những gì họ được học và áp dụng nó vào thực tiễn. Thứ hai, rất khó để có thể dự đoán chính xác khi nào những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên nhờ vào kết quả đào tạo xảy ra. Kirkpatrick đề nghị cấp độ đánh giá này nên được thực hiện nhiều lần để có thể xác định một cách toàn diện và đầy đủ ảnh hưởng của những thay đổi trên. Và nếu có thể, nhà đào tạo cần đánh giá biểu hiện công tác của học viên trước và sau khi tham gia đào tạo. Sự so sánh hai kết quả đánh giá sẽ chỉ ra liệu có thay đổi nào diễn ra nhờ vào kết quả đào tạo hay không. Những phương pháp đánh giá có thể sử dụng ở cấp độ này bao gồm câu hỏi thăm dò, khảo sát, phỏng vấn, quan sát trực tiếp. Những người tham gia vào công tác đánh giá ở cấp độ này không chỉ có học viên mà còn bao gồm các nhà quản lý, cấp trên trực tiếp, hoặc những người ở vị trí có thể quan sát được sự thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên.

Đánh giá ở cấp độ này tương đối phức tạp và khó thực hiện do cần có nhiều thời gian và công sức để thu thập dữ liệu và rất khó dự đoán khi nào những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên sẽ diễn ra. Hơn nữa, ngoài đào tạo, những biểu hiện công tác còn có thể bị ảnh hưởng do nhiều yếu tố khác. Tất cả những điều trên đã làm cho các nhà đào tạo nếu không bị bắt buộc sẽ không thực hiện cấp độ đánh giá này. Nhưng chúng ta cũng không thể phủ nhận tầm quan trọng của cấp độ Ba. Nhiều nhà đào tạo cho rằng kết quả của cấp độ Ba thể hiện chính xác hiệu quả đào tạo. Nó giúp các nhà quản lý có cái nhìn thấu đáo về khả năng ứng dụng của

đào tạo đối với thực tiễn sản xuất, hoặc những chướng ngại ngăn cản học viên sử dụng những kỹ thuật hoặc quy trình đã được học vào công việc.

- Cấp độ 4 - Kết quả: đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó với kết quả kinh doanh. Kết quả kinh doanh bao gồm việc nâng cao chất lượng, nâng cao hiệu quả sản xuất, giảm chi phí sản xuất, giảm tỷ lệ bỏ việc, nghỉ việc của nhân viên. Cấp độ này không tập trung vào ảnh hưởng của đào tạo đối với từng cá nhân mà nó tập trung vào ảnh hưởng chung của đào tạo đối với toàn bộ tổ chức bao gồm tất cả các cá nhân có trong tổ chức đó.

Nhìn chung, quy trình đánh giá ở cấp độ này có nhiều điểm tương đồng với cấp độ Ba, bao gồm việc cần có thời gian để kết quả đào tạo được áp dụng vào công việc, thực hiện việc đánh giá trước và sau đào tạo, công tác đánh giá được thực hiện nhiều lần, vân vân. Điểm khác biệt duy nhất đó là việc đánh giá ở cấp độ Bốn được thực hiện ở cấp độ tổ chức nói chung. Cần có các hồ sơ theo dõi biểu hiện công tác của học viên. Các dữ liệu về chi phí, năng suất, thu nhập, thời gian cần để thực hiện một công việc cần được thu thập trước và sau khi học viên tham dự chương trình đào tạo, sau đó so sánh hai kết quả để định lượng kết quả của đào tạo.

Đánh giá ở cấp độ Bốn rất quan trọng. Trong bốn cấp độ, cấp độ này cung cấp những thông tin có giá trị nhất, có sức thuyết phục nhất. Nó phản ánh được mục tiêu cao nhất của tất cả các chương trình đào tạo- đó là lợi nhuận các tổ chức có thể thu được từ kinh phí đầu tư cho đào tạo. Nhưng đồng thời so với các cấp độ đánh giá khác, cấp độ Bốn là cấp độ khó thực hiện nhất, mất nhiều thời gian và đòi hỏi nhiều kinh phí nhất để thu thập, sắp xếp và phân tích các dữ liệu. Một trong những khó khăn mà các nhà đánh giá phải đối mặt đó là khả năng làm thế nào để có thể tách riêng ảnh hưởng của đào tạo đối với những thay đổi xảy ra trong tổ chức ra khỏi các yếu tố có thể có khác bởi vì những thay đổi này có thể xảy ra do đào tạo hay không do đào tạo. Khó khăn thứ hai đó là việc quy đổi kết quả kinh doanh thành tiền và gắn kết nó trực tiếp với đào tạo. Do những lý do trên, cấp độ Bốn hầu như không được các tổ chức thực hiện.

Có thể thấy bốn cấp độ đánh giá được trình bày ở trên đã tạo nên một mô hình đánh giá có tính hệ thống và toàn diện mà trong đó tất cả các thành tố đều có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Mặc dù chúng có sự khác biệt về độ khó, về tần số

thực hiện, về giá trị của thông tin mà chúng cung cấp (sơ đồ 1), mỗi cấp độ cung cấp một lượng thông tin riêng có thể được sử dụng làm cơ sở cho cấp độ kế tiếp. Ví dụ, nếu Ngân hàng Sài Gòn chỉ tiến hành đánh giá ở cấp độ Ba và nhận thấy rằng không hề xảy ra bất kỳ sự thay đổi nào trong biểu hiện công tác của học viên, có thể vội vã kết luận rằng chương trình đào tạo không hiệu quả, hoặc học viên đã không học được gì từ khoá học. Nhưng nếu Ngân hàng Sài Gòn có tiến hành đánh giá ở cấp độ Một và Hai và kết quả cho thấy học viên hài lòng với khoá học, và họ thật sự có học được thêm những kiến thức và kỹ năng mới, khi đó nguyên nhân làm cho những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên không xảy ra có thể là do những yếu tố khác ví dụ như môi trường làm việc không thuận lợi, hoặc thiếu sự hỗ trợ từ các nhà quản lý. Chính vì vậy, đánh giá hiệu quả đào tạo nên được tiến hành từ cấp độ Một, sau đó tuỳ thuộc vào thời gian và ngân sách chúng ta sẽ tiến hành tuần tự cấp độ Hai, Ba, và Bốn. Việc thực hiện toàn bộ hệ thống đánh giá của Kirkpatrick sẽ cho ta một kết qua đánh giá hiệu quả các chương trình đào tạo toàn diện và chính xác.

Xây dựng quy định cụ thể khi lựa chọn người được cử đi đào tạo: Hiện tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn vẫn chưa xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể làm căn cứ để lựa chọn đối tượng cử đi đào tạo đối với hình thức đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động mà hoàn toàn do người lãnh đạo quyết định, đôi khi cử luân phiên nhằm giải quyết quyền lợi, hoặc ưu tiên những người lãnh đạo đối với các khóa đào tạo ở nước ngoài. Do đó nhiều khi dẫn đến đào tạo không chính xác, gây lãng phí, nhân viên cảm thấy không được đối xử công bằng.

Khi lựa chọn đối tượng cử đi tham gia các khóa đào tạo cần phải xem xét đến khả năng học tập của họ, các đóng góp của người lao động cho tổ chức. Vì thế ngoài các quy định cụ thể như về độ tuổi, số năm công tác, Ngân hàng Sài Gòn cần xây dựng các tiêu chí lựa chọn đối tượng đào tạo cụ thể như về khả năng ngoại ngữ, tin học, trình độ hiện tại, thành tích đóng góp đối với Ngân hàng Sài Gòn, phẩm chất đạo đức, khả năng đóng góp cho tổ chức sau đào tạo… Việc xây dựng các điều kiện, tiêu chuẩn để cử đi đào tạo cụ thể vừa đảm bảo cho người lao động có đủ khả năng tham gia khóa học đạt hiệu quả, vừa nâng cao tính cạnh tranh lành mạnh giữa

những người lao động, đảm bảo tính công bằng trong cơ hội được học tập nâng cao trình độ.

Sử dụng hiệu quả kết quả ĐGTHCV vào đào tạo: Do khâu đánh giá THCV còn nhiều hạn chế nên khâu xác định nhu cầu chưa được thực hiện tốt, kết quả đánh giá chưa cho người lãnh đạo biết được người lao động có kết quả THCV kém vì lí do gì, vì thế chưa xác định được các kiến, thức kỹ năng thiếu hụt của người lao động để có kế hoạch đào tạo phù hợp. Ngân hàng Sài Gòn cần sử dụng hiệu quả kết quả đánh giá THCV phục vụ cho mục đích đào tạo đó là:

Cần mở rộng đối tượng được cử đi đào tạo, không nên chỉ tập trung vào bộ phận lãnh đạo ngân hàng mà cần tạo cơ hội cho những nhân viên ưu tú khác. Có chính sách ưu tiên đào tạo những người có kết quả thực hiện công việc tốt, có khả năng phát triển trong tương lai.

Tiến hành đào tạo cho những người lao động có kết quả THCV thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc do thiếu hụt các kiến thức, kỹ năng mà có thể bù đắp được thông qua khóa đào tạo nhằm cải thiện kết quả làm việc của họ. Việc xác định chính xác các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt sẽ giúp người lao động lấp "lỗ hổng" để có khả năng cải thiện kết quả THCV cao hơn, người lao động sẽ cảm thấy tự tin hơn, cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức, dẫn đến sự thỏa mãn cao trong lao động.

Quan tâm đến nhu cầu, nguyện vọng của người lao động: Người lao động là người hiểu mình nhất, họ biết mình gặp khó khăn gì trong khi THCV, từ đó có thể xác định các kiến thức kỹ năng còn thiếu hụt của bản thân. Tuy nhiên, khi tiến xác định nhu cầu đào tạo, công ty đã chưa tiến hành điều tra nhu cầu, nguyện vọng được đào tạo, các kỹ năng, kiến thức mong muốn được đào tạo của người lao động, đặc biệt là đối với đối tượng lao động chuyên môn nghiệp vụ là đối tượng có nhu cầu về "có cơ hội học tập nâng cao trình độ" cao nhất so với các đối tượng khác. Vì thế, Ngân hàng Sài Gòn nên quan tâm đến nhu cầu đào tạo của người lao động, trên cơ sở đó xem xét xét duyệt cho những người có nhu cầu nguyện vọng học tập phù hợp với yêu cầu công việc. Người lao động được đào tạo đúng với nguyện vọng sẽ nâng cao tính tự giác trong học tập, khuyến khích ho nỗ lực làm việc.

Bố trí, sử dụng hợp lý Nhân lực sau đào tạo: Hiện tại Ngân hàng Sài Gòn mới chỉ dừng lại ở việc quan tâm đến đánh giá công tác đào tạo qua sự phản hồi của học viên, sự đánh giá của lãnh đạo về chất lượng THCV của người lao động sau đào

tạo mà chưa quan tâm nhiều đến việc sử dụng hợp lý Nhân lực sau đào tạo. Việc sử dụng có hiệu quả Nhân lực sau đào tạo sẽ làm cho mức độ hài lòng đối với công việc của người lao động tăng lên vì điều đó giúp họ phát huy được các khả năng, tiềm năng của mình, có điều kiện áp dụng kiến thức vào thực tế THCV.

Song song với kế hoạch đào tạo Ngân hàng Sài Gòn cần phải có kế hoạch bố trí, sử dụng Nhân lực sau các khoá học đào tạo, cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học vào thực tế; trao dần quyền tự chủ cho người lao động đã được đào tạo giải quyết công việc; mở rộng công việc, người quản lý giao cho người lao động những nhiệm vụ có tính thách thức phù hợp với trình độ mới để kích thích người lao động nỗ lực và sáng tạo, phải tạo ra cho họ cơ hội thăng tiến, cơ hội phát triển bản thân sau khi họ kết thúc các khoá học đào tạo, có chế độ khen thưởng phù hợp nếu người lao động đạt thành tích tốt trong học tập. Tăng thù lao lao động xứng đáng với trình độ mới và kết quả THCV cải thiện sau đào tạo để khuyến khích những người lao động áp dụng các kiến thức, kỹ năng được học vào thực tế để nâng cao năng suất lao động. Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch đào tạo thì cần tiến hành đồng thời kế hoạch sử dụng Nhân lực sau đào tạo, những cá nhân được cử đi đào tạo cần có khả năng phát triển cao trong tương lai.

Đẩy mạnh công tác tuyên truyền vận động để người lao động tích cực tham gia đào tạo: Bên cạnh những biện pháp liên quan đến chính công tác đào tạo thì Ngân hàng Sài Gòn cũng cần chú ý tới công tác vận động, tuyên truyền để người lao động có ý thức tham gia đào tạo. Công tác này đòi hỏi cán bộ quản trị phải tích cực để chỉ cho người lao động thấy được những lợi ích rõ ràng khi họ tham gia vào đào tạo. Có thể công khai các chương trình đào tạo của Công ty để người lao động có thể chủ động đăng kí tham gia. Khi người lao động có ý thức tự giác tham gia thì họ sẽ có thể tự quản lý, giám sát tăng tính hiệu quả cho công tác đào tạo.

Ngoài ra, công tác tuyên truyền về các chính sách đào tạo cũng có ý nghĩa rất quan trọng như làm người lao động hiểu rõ về chế độ hỗ trợ người lao động đi đào tạo, kế hoạch đào tạo, chính sách sử dụng người lao động sau đào tạo…. Như vậy, người lao động sẽ yên tâm tham gia đào tạo và chú tâm, đầu tư vào học tập. Cùng với đó công tác đào tạo của Ngân hàng Sài Gòn cũng có hiệu quả, công ty có được những người lao động giỏi, tận tâm và gắn bó với Ngân hàng Sài Gòn.

Hoạt động bố trí, sử dụng người lao động hợp lý tạo tâm thế thoải mái cho người lao động hăng say học tập, nâng cao trình độ kỹ năng của mình. Đây chính là biểu hiện rõ nét của tính hiệu quả công tác đào tạo. Với người lao động sau khi được đào tạo, được trang bị những kiến thức mới, có khả năng sẵn sang đảm nhận công việc mới. Do đó rất cần thiết phải bố trí một công việc phù hợp cho họ, việc bố trí này sẽ giúp họ phát huy hết tiềm năng của mình, tăng năng suất lao động. Mặt khác nếu bố trí phụ hợp người lao động với trình độ, ngành nghệ đào tạo, chúng ta sẽ tìm ra hạn chế, mặt mạnh, mặt yếu của công tác đào tạo. Nếu không được bố trí phù hợp sẽ gây lãng phí thời gian và tiền bạc.

Điều kiện thực hiện giải pháp: Giải pháp được thực hiện trên những nghiên cứu phân tích của Học viện Đào tạo của Khối QTNNL.

Kết quả kỳ vọng của giải pháp:

Đào tạo và phát triển là một nhu cầu của người lao động, đó là nhu cầu học tập nâng cao trình độ, nhu cầu tự hoàn thiện mình. Làm tốt công tác đào tạo và phát triển có nghĩa là công ty đã thỏa mãn được một phần nhu cầu của người lao động, khi người lao động cảm thấy được thỏa mãn trong công việc thì họ sẽ có động lực lao động cao.

3.2.5. Đảm bảo đánh giá thực hiện công việc chính xác, công bằng Căn cứ đề xuất giải pháp:

Đánh giá thực hiện công việc là một trong những hoạt động quan trọng của công tác quản trị Nhân lực trong tổ chức. Chính nhờ hệ thống đánh giá thực hiện công việc, lãnh đạo tổ chức mới có cơ sở để xây dựng các kế hoạch về trả lương. phân phối tiền thưởng. kế hoạch Nhân lực. khen thưởng - kỷ luật… Không những thế công tác đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động còn được tổ chức sử dụng như một công cụ để tạo động lực lao động cho người lao động. Tuy nhiên, hệ thống đánh giá tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn đang áp dụng lại khá đơn giản, sơ sài, chưa phản ánh chính xác kết quả thực hiện công việc của người lao động, ảnh hưởng tới động lực của người lao động. Ngoài ra việc áp dụng KPIs trong đánh giá thực hiệc công việc chỉ được thực hiện năm 2019 còn manh mún, CBNV chưa hiểu được tầm quan trọng của việc đánh giá nên ảnh hưởng khá nhiều đến kết quả đánh giá cũng như các chính sách nhân sự sau này. Học viên xin đề xuất một số

giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống đánh giá thực hiện công việc tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn như sau.

Nội dung giải pháp:

Định lượng và phân bổ các tiêu chí đánh giá rõ ràng cho nhân viên đầu kỳ đánh giá

Cho dù áp dụng bất cứ phương pháp đánh giá nào, nhà quản lý cũng cần có các tiêu chí đánh giá nhân viên. Tiêu chí đánh giá phải gắn liền với nhiệm vụ được giao thực hiện và mục tiêu mà tổ chức mong muốn đạt tới. Để kết quả đánh giá phản ánh chính xác và công bằng kết quả thực hiện công việc của người lao động yêu cầu các tiêu chí phải được xây dựng đầy đủ, cụ thể, định lượng, dựa vào các văn bản phân tích công việc. Ngoài các tiêu chí về khối lượng công việc còn cần các tiêu chí về thái độ làm việc, khả năng áp dụng các kiến thức và kỹ năng; phẩm chất, quan hệ đồng nghiệp... Trên thực tế hiện nay các tiêu chí đánh giá CBNV tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn tương đối chung chung, chưa có chỉ tiêu định lượng cụ thể đặc biệt những bộ phận hỗ trợ và vận hành tác nghiệp. Một số phòng ban chưa nghiêm túc thực hiện việc giao KPIs đầu kỳ cho nhân viên dẫn đến kỳ đánh giá vẫn mang tính định tính chưa xác định chính xác được mức độ hiệu quả giữa các cá nhân để tạo động lực cho nhân viên. Để đưa ra những chỉ tiêu định lượng cần căn cứ vào bảng mô tả/yêu cầu công việc vị trí đó cộng với chỉ tiêu thực tế của Đơn vị và kế hoạch phân bổ cho từng cá nhân theo tình hình thực tế để đưa ra con số phù hợp.

Tổ chức đào tạo người đánh giá: Để công tác đánh giá thực hiện công việc được thực hiện tốt thì Ngân hàng Sài Gòn cần có một chương trình đào tạo người đánh giá một cách cụ thể. Nếu người đánh giá không hiểu rõ về quy trình, cách thức, mục tiêu...của hệ thống đánh giá sẽ dẫn đến đánh giá không chính xác và thiếu sự thống nhất giữa các phòng ban, đơn vị.

Thường xuyên trao đổi với nhân viên về kết quả đánh giá THCV

Hiện nay hệ thống đánh giá thực hiện công việc ở Ngân hàng Sài Gòn thực hiện trên hệ thống phần mềm nhân sự, giúp người lao động có thể theo dõi được kết quả đánh giá trên phần mềm tuy nhiên họ cũng cần hiểu được kết quả đánh giá của mình, và hiểu vì sao mình lại có được kết quả đánh giá như vậy. Như vậy thì

người lao động sẽ cảm thấy việc đánh giá là rõ ràng, giảm thiểu những nghi ngờ và thắc mắc của người lao động về kết quả đánh giá và việc đãi ngộ, mà họ nhận được. Nếu việc này được thực hiện tốt thì sẽ tạo được sự tin tưởng cho người lao động với Ngân hàng Sài Gòn hơn.

Sau mỗi chu kỳ đánh giá nên tổ chức cuộc phỏng vấn đánh giá, thông báo về tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong đơn vị. Cần phân tích và chỉ ra những điều mà họ đã làm được và chưa làm đươc trong thời gian qua. Nhấn mạnh những điểm mà người lao động đã làm tốt, khuyến khích họ tiếp tục phát huy những điểm tốt đó và phấn đấu làm việc tốt hơn. Người quản lý và nhân viên chính thức cùng nhau tìm ra hướng giải quyết tốt nhất cho các vấn đề còn tồn tại và đưa ra những mục tiêu cụ thể cho kỳ tới. Mặt khác, người lãnh đạo trực tiếp cần phải lắng nghe ý kiến từ người lao động, nghe họ đóng góp về công tác đánh giá cũng như các khó khăn trong mà họ gặp phải trong quá trình làm việc.

Sử dụng kết quả đánh giá phù hợp trong các hoạt động quản trị Nhân lực

Hiện nay kết quả đánh giá được phân loại ra làm các hạng bậc từ A1 – A5 làm căn cứ xét thưởng ở các dịp chi thưởng của Ngân hàng Sài Gòn đồng thời xem xét khi điều chuyển/bổ nhiệm nhân sự (nếu có) tuy nhiên việc này thực hiện khá bị động chỉ thực hiện khi đơn vị có nhu cầu. Điều này chưa giúp ích để người lao động nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ hơn.

Cần đưa kết quả ĐGTHCV vào là một tiêu chí xét nâng bậc lương chính thức, chỉ có như vậy CBCNV mới thấy được hết tầm quan trọng của công tác ĐGTHCV. Nâng bậc lương giúp CBCNV được hưởng hệ số lương cao hơn trong ngạch lương của mình, tăng thu nhập và hơn nữa có khả năng thăng tiến hơn. Xem xét thêm những chính sách ưu tiên bổ nhiệm/nâng ngạch lương trước hạn đối với những nhân sự có kết quả đánh giá tốt liên tiếp 3 năm trở lên điều đó giúp NLĐ có động lực để phấn đấu hoàn thành tốt công việc trong kỳ.

Sử dụng trong công tác đào tạo - phát triển nguồn Nhân lực: đánh giá THCV cần chỉ ra được nguyên nhân của việc không hoàn thành nhiệm vụ, tìm ra các kiến thức, kỹ năng thiếu hụt của người lao động làm cơ sở cho xác định nhu cầu đào tạo. Sử dụng trong hợp lý trong bố trí sắp xếp lao động hợp lý, quyết định thăng tiến.

Sử dụng trong việc bố trí và sử dụng nhân viên: Người có kết quả hoàn thành tốt công việc có thể được sử dụng làm những công việc có trách nhiệm cao hơn, hoặc được mở rộng thêm công việc, hoặc được giao thêm một số công việc có tính chất thử thách để họ có nhiều cơ hội phát triển hơn. Sau đánh giá và phỏng vấn đánh giá có thể phát hiện thêm các tố chất người lao động có mà trước đây chưa được khai thác để có những ý tưởng mới trong sử dụng Nhân lực này ở các công việc phù hợp hơn.

Những nhân viên có kết quả hoàn thành công việc kém cần tìm hiểu nguyên nhân để có giải pháp phù hợp như có thể được bố trí làm công việc khác phù hợp hơn hoặc tiến hành đào tạo khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng so với yêu cầu công việc.

Những nhân viên thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ hoặc vi phạm kỷ luật sẽ được cân nhắc xử lý theo quy định của tổ chức.

Sử dụng trong việc đề bạt và thăng tiến: Sau đánh giá, các thông tin thu thập được sẽ được cập nhật hồ sơ nhân sự. Các thông tin đánh giá theo nhiều kỳ liên tiếp cùng với các thông tin cá nhân trong hồ sơ nhân sự gốc kết hợp với những theo dõi, đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp sẽ cho thấy nhân viên nào có thể, cần được quy hoạch, đề bạt lên vị trí công việc cao hơn, có tính trách nhiệm lớn hơn.

Sử dụng kết quả đánh giá trong việc cải thiện môi trường và điều kiện làm việc: Thông tin trong phỏng vấn đánh giá sẽ cung cấp cơ sở để xây dựng, đề xuất giải pháp cải thiện điều kiện làm việc.

Việc tìm hiểu nguyên nhân kết quả THCV của người lao động kém có thể do các yếu tố về điều kiện làm việc, môi trường…sẽ giúp việc đánh giá được khách quan, công bằng hơn với người lao động. Giúp người lao động cảm thấy thỏa mãn với kết quả đánh giá, bên cạnh đó còn giúp tổ chức có các biện pháp cải thiện môi trường và điều kiện làm việc giúp người lao động hài lòng hơn với công việc.

Điều kiện thực hiện giải pháp: Phải tổ chức đào tạo, tập huấn cho những người đánh giá nhằm phổ biến tất cả những vấn đề liên quan tới hệ thống ĐGTHCV và cách thức thực hiện nó. Đi kèm với hoạt động này là các văn bản hướng dẫn chi tiết, cụ thể. Đối với những người lao động cũng cần hướng dẫn họ

cách thức tự đánh gía, giải thích cho người lao động hiểu rõ hệ thống đánh giá và mục đích của hoạt động đánh giá.

Kết quả kỳ vọng của giải pháp:

Khi người lao động sẽ hiểu rõ về kết quả đánh giá, cảm thấy thỏa mãn với kết quả đánh giá, biết những thiếu xót của mình để nỗ lực làm viêc tốt hơn.

Tiểu kết chương 3

Ban Lãnh đạo Ngân hàng xác định năm 2020 là năm nền tảng thực hiện định hướng bán lẻ. Theo đó, Ngân hàng Sài Gòn kiên trì triển khai chiến lược kinh doanh mà HĐQT đề ra, bám sát diễn biến của thị trường, nghiên cứu đào sâu xu hướng tiêu dùng của Khách hàng, triển khai hàng loạt dự án nền tảng trong lĩnh vực CNTT và nghiêm túc thực hiện hoạt động tái cơ cấu theo chỉ đạo của NHNN. Kết thúc năm 2019, Ngân hàng Sài Gòn đã đạt được những kết quả tích cực, tạo tiền đề sẵn sàng cho giai đoạn phát triển tiếp theo.

Để thực hiện được mục đích trên, Ngân hàng Sài Gòn đã xây dựng kế hoạch/giải pháp đặc thù trong hoạt động bán lẻ, phát huy hết các lợi thế của Ngân hàng Sài Gòn xoay quanh các yếu tố: Con người; Công nghệ; Năng lực tài chính; Kênh phân phối và Chất lượng dịch vụ nhằm tạo ra những tiền đề vững chắc để đưa Ngân hàng Sài Gòn vững bước trên con đường trở thành Ngân hàng số bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam, xứng đáng với niềm tin, sự kỳ vọng của Cổ đông, Khách hàng, Đối tác và toàn thể CBNV.

Sự mở rộng mạng lưới quá nhanh và tăng nóng về số lượng Ngân hàng TMCP trong thời gian vừa qua đã tạo ra sự cạnh tranh lớn trên thị trường tiền tệ cũng như thị trường Nhân lực lao động. Để giữ chân và thu hút Nguồn Nhân lực chất lượng cao, Ngân hàng Sài Gòn luôn coi trọng việc phát triển Nguồn Nhân lực và coi đó là quốc sách hàng đầu trong chiến lược của Ngân hàng.

- Xác định chính xác nhu cầu của người lao động và mức độ ưu tiên của các nhu cầu để làm căn cứ đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp.
- Việc tổng hợp kết quả khảo sát và đưa ra những chính sách phù hợp sẽ được thực hiện vào đầu năm tiếp theo. Ý kiến đóng góp của CBNV cần được ghi nhận, phản hồi và nghiên cứu thay đổi các chính sách phù hợp hơn vì hơn hết đối tượng này chuyển từ các môi trường khác được tiếp cận nhiều công ty khác nhau sẽ mang đến những luồng gió mới cho Ngân hàng Sài Gòn.
- Việc khảo sát nhu cầu của từng đối tượng là một việc rất quan trọng để đưa ra những chính sách tạo động lực phù hợp với từng giai đoạn đáp ứng mục tiêu kinh doanh của Ngân hàng Sài Gòn, do đó Ban lãnh đạo cần quan tâm đến nhu cầu của các

đối tượng khác nhau không chỉ ở các cuộc họp, hội nghị người lao động để đảm bảo người lao động được thoả mãn các nhu cầu khi công tác tạo tính gắn bó với tổ chức.

- Hoàn thiện hệ thống trả lương cho nhân viên
- Nâng cao tác dụng khuyến khích của hoạt động khen thưởng
- Cải tiến công tác đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực theo hướng chủ động, phù hợp với yêu cầu công việc:
- Đảm bảo công tác đánh giá thực hiện công việc chính xác, công bằng gắn liền với các công cụ Quản trị Nguồn Nhân lực.

KẾT LUẬN

Tạo động lực cho người lao động là một trong những nhân tố quyết định đến năng suất hiệu quả lao động của người lao động, quyết định hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Tạo động lực cho người lao động là một công việc khó, đòi hỏi sự kết hợp của nhiều nhân tố và cần được tiến hành lâu dài. Khi chính sách tạo động lực của doanh nghiệp hợp lý, thỏa mãn những nhu cầu của người lao động sẽ làm cho người lao động yên tâm làm việc, gắn bó hơn với doanh nghiệp.

Trong Chương 1, Luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lý luận khoa học cơ bản về động lực lao động và tạo động lực cho người lao động; các học thuyết về tạo động lực, các nhân tố ảnh hưởng đến động lực lao động, nghiên cứu một số kinh nghiệm về tạo động lực của một số doanh nghiệp nhằm rút ra các bài học kinh nghiệm có thể áp dụng.

Chương 2, Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng tạo động lực cho nhân viên làm việc tại Khối QTNNL Ngân hàng TMCP Sài Gòn, ngoài những ưu điểm trong tạo động lực lao động đã chỉ ra những mặt còn hạn chế, đó là: mức lương khởi điểm tại các ngạch được Ngân hàng lựa chọn ở mức trung bình thấp so với thị trường chưa tạo được sự đột phá trong cơ chế chi trả lương; Việc phân nhóm các phòng ban để làm cơ sở phân ngạch lương chưa phù hợp; Ngân hàng Sài Gòn hầu như chưa có các hoạt động nhằm xác định nhu cầu của người lao động có thời gian công tác dưới một năm; Thiếu các căn cứ để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của người lao động; Công tác đánh giá thực hiện công việc tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn vẫn còn nhiều hạn chế. Những hạn chế trên ảnh hưởng rất lớn đến tạo động lực lao động của các đối tượng khác nhau từ CBNV tân tuyển, đến những người đã làm lâu năm nhưng chưa có cơ hội thăng tiến… Bên cạnh đó luận văn cũng đã đưa ra được nguyên nhân của các mặt hạn chế trên.

Trên những hạn chế và nguyên nhân đã được chỉ ra ở Chương 2, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho nhân viên làm việc tại Khối QTNNL Ngân hàng TMCP Sài Gòn trong thời gian tới để Ngân hàng xem xét áp dụng trong Chương 3. Đó là: Đưa ra phương pháp để xác định chính xác nhu cầu của người lao động; Hoàn thiện thang bảng lương và cơ chế chi phù hợp hơn để cạnh tranh với thị trường; Cụ thể hoá các tiêu chí đánh giá thực hiện công việc đặc

biệt đối với CBNV mảng vận hành, hỗ trợ; Hoàn thiện công tác đánh giá sau đào tạo để có cơ sở nâng cao chất lượng đào tạo; Và một số giải pháp khác nhằm nâng cao động lực lao động của CBNV Khối QTNNL Ngân hàng Ngân hàng Sài Gòn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2009), *Kinh tế Nguồn Nhân lực,* NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
2. Nguyễn Thùy Dung (2015), *"Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng Sài Gòn các trường Đại học tại Hà Nội"*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
3. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Trần Thị Hạnh, Đặng Thành Hưng, Đặng Mạnh Hổ (1995), *Quản lý Nguồn Nhân lực*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Lê Ngọc Hưng (2012), *"Tạo động lực cho người lao động tại công ty điện toán và truyền dữ liệu",* Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông, Hà Nội.
6. Lan Hương (2019), *Báo cáo lương thị trường ngân hàng,* Báo Lao động, Hà Nội.
7. Phạm Thúy Hương, Phạm Thị Bích Ngọc (2019), *Hành vi tổ chức,* NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
8. Nguyễn Hữu Lam (2007), *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
9. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia (2013), *Kỷ yếu 5 năm ngày nhân sự Việt Nam*, Hà Nội.
10. Ngân hàng Sài Gòn (2019), *Quy chế phúc lợi mở rộng Khối QTNNL*, Hà Nội.
11. Ngân hàng Sài Gòn (2019), *Quy chế tiền lương Khối QTNNL*, Hà Nội.
12. Ngân hàng Sài Gòn (2015, 2019, 2017, 2018, 2019), *Báo cáo thường niên,* Hà Nội.
13. Ngân hàng Sài Gòn (2015, 2019, 2017, 2018, 2019), *Báo cáo nhân sự Khối QTNNL*, Hà Nội.
14. Ngân hàng Sài Gòn (2019), *Bản tin đào tạo,* Học viện đào tạo, Hà Nội.
15. Phan Thị Phượng (2011), *Quản trị học,* NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
16. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2010), *Quản trị Nhân lực,* NXB Đại học Kinh Tế Quốc Dân, Hà Nội.
17. Quốc Hội (2015), *Bộ Luật lao động.*
18. Nguyễn Tiệp (2009), *Tổ chức lao động khoa học,* NXB Lao động - xã hội, Hà Nội.

19. Bùi Anh Tuấn (2003), *Giáo trình Hành vi tổ chức,* Nxb Thống kê, Hà Nội.
20. Vũ Thị (2008), *"Tạo động lực cho lao động trong doanh nghiệp nhà nước đến năm 2020"*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
21. Viện Kinh tế và Thương Mại Quốc tế trường Đại học Ngoại Thương (iEIT) (2015), *"Tạo động lực cho nhân viên – Phương pháp và thực tiễn triển khai 21/03/2015"*, Hà Nội.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. Cơ cấu nhân viên được khảo sát tại Khối QTNNL 2019

Chỉ tiêu		Kết quả	
		Số phiếu	Tỷ lệ (%)
Tuổi	Dưới 25 tuổi	30	24,00
	Từ 25 - 35 tuổi	57	45,60
	Từ 36 - 45 tuổi	25	20,00
	Trên 45 tuổi	13	10,40
Giới tính	Nam	47	37,60
	Nữ	78	62,40
Trình độ chuyên môn	Đại học và trên đại học	96	76,80
	Cao đẳng	26	20,80
	Trung cấp	3	2,40

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Phụ lục 2. Bảng tính toán xếp hạng quan trọng của các nhu cầu

Mức độ / Nhu cầu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	ĐBQ	Thứ hạng
Thu nhập cao và thỏa đáng	62	30	11	7	2	4	3	2	1	1	2,22	1
Công việc ổn định	16	11	5	3	4	15	22	20	15	12	6,05	7
Công việc thú vị. thách thức	12	23	36	16	9	10	5	7	3	2	3,85	4
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	6	4	4	6	5	17	10	36	20	15	7,03	9
Điều kiện lao động tốt	3	6	11	8	7	36	17	13	15	7	6,17	8
Tự chủ trong công việc	2	4	9	19	24	24	17	13	6	5	5,72	6
Cơ hội học tập. nâng cao trình độ	46	25	10	12	8	9	1	8	3	1	3,06	2
Cơ hội thăng tiến	29	25	14	15	15	7	5	3	8	2	3,65	3
Ghi nhận thành tích trong CV	13	11	12	16	26	11	6	10	11	7	5,06	5
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	2	3	5	8	15	12	11	21	19	27	7,22	10

Nguồn: Kết quả khảo sát về động lực lao động của nhân viên Khối QTNNL

Phụ lục 3: Mẫu phiếu phỏng vấn xác định nhu cầu của người lao động

TT	Câu hỏi	Điểm số				
1	Tôi muốn cố gắng hoàn thành công việc để có được mức lương cao	1	2	3	4	5
2	Trong công việc. tôi luôn chú ý tới việc bảo vệ mình khỏi xảy ra tai nạn	1	2	3	4	5
3	Tôi thường bàn luận với những người khác về những vấn đề ngoài công việc của mình	1	2	3	4	5
4	Tôi rất cố gắng để cải thiện kết quả công việc của mình	1	2	3	4	5
5	Tôi rất thích có sự cạnh tranh và chiến thắng	1	2	3	4	5
6	Tôi muốn cố gắng thêm để có được tiền trang trải tiền thuê nhà ở	1	2	3	4	5
7	Tôi mong muốn được hưởng mức bảo hiểm cao sau này	1	2	3	4	5
8	Tôi rất muốn được mọi người yêu mến	1	2	3	4	5
9	Tôi rất thích có khó khăn trong công việc để cố gắng và thử sức	1	2	3	4	5
10	Tôi rất thích tinh thần trách nhiệm trong công việc	1	2	3	4	5
11	Tôi muốn cải thiện điều kiện đi lại của mình	1	2	3	4	5
12	Tôi mong muốn nếu bị mất việc sẽ có được một khoản trợ cấp tìm việc	1	2	3	4	5
13	Tôi rất muốn có quan hệ gần gũi với mọi người	1	2	3	4	5
14	Tôi muốn biết được sự tiến bộ của mình trong ông việc	1	2	3	4	5
15	Tôi không có thiện cảm với những người làm những việc mà tôi không vừa ý	1	2	3	4	5
16	Tôi muốn có được nhiều tiền để nuôi cho các cháu ăn học được tốt hơn.	1	2	3	4	5

17	Tôi muốn đóng bảo hiểm y tế để đảm bào khi chữa bệnh được yên tâm hơn	1	2	3	4	5
18	Tôi rất thích làm việc theo nhóm hay trong các tổ chức khác nhau	1	2	3	4	5
19	Tôi muốn xây dựng các mục tiêu cụ thể để phấn đấu	1	2	3	4	5
20	Tôi rất muốn có ảnh hưởng đến người khác để họ làm theo ý của tôi	1	2	3	4	5
21	Tôi muốn được học hành nâng cao trình độ để có thể tăng thu nhập.	1	2	3	4	5
22	Tôi mong muốn được hưởng thêm càng nhiều thù lao càng tốt	1	2	3	4	5
23	Tôi thích làm việc với người khác hơn làm việc một mình	1	2	3	4	5
24	Tôi rất muốn hoàn thành nhiệm vụ khó khăn. càng khó khăn càng tốt	1	2	3	4	5
25	Tôi rất muốn kiểm soát các sự kiện diễn ra xung quanh mình	1	2	3	4	5

Phụ lục 4: Mẫu phiếu khảo sát nhu cầu của CBNV tân tuyển

Kính gửi Anh/chị,

Nhằm đánh giá mức độ hài lòng của CBNV đối với văn hóa doanh nghiệp, tác nghiệp công việc tại Ngân hàng Sài Gòn chúng tôi thực hiện khảo sát này với mục tiêu đưa ra những đề xuất nhằm cải thiện/nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo động lực cho NLĐ tăng NSLĐ tại Ngân hàng Sài Gòn.

Rất mong sự đóng góp ý kiến của Anh/chị bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây.

Trân trọng cảm ơn!

Phần I. Thông tin chung

1. Họ tên (không bắt buộc):
2. Chức danh:
3. Đơn vị
4. Thời gian bắt đầu làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn:

Phần II. Đánh giá về công tác thực hiện công việc

Câu 1: Anh/chị biết thông tin tuyển dụng của Ngân hàng Sài Gòn qua đâu?

1. Website tuyển dụng Ngân hàng Sài Gòn
2. Các chuyên trang tuyển dụng (Vietnamworks, Careerbuilder…)
3. Bạn bè/ người thân giới thiệu 4 Khác (ghi rõ):…….

Câu 1. Anh/chị tuyển dụng vào Ngân hàng Sài Gòn có trải qua kỳ thi viết không?

1. Có (chuyển câu 2)
2. Không (chuyển câu 3)

Câu 2. Anh/chị đánh giá như thế nào về đề thi tuyển dụng tại Ngân hàng Sài Gòn?

1. Dễ, câu hỏi chủ yếu trong kiến thức sách vở
2. Phù hợp, câu hỏi sát với thực tế
3. Khó, không phù hợp với ứng viên chưa có kinh nghiệm
4. Khác (ghi rõ)…….

Câu 3. Thời gian từ ngày phỏng vấn đến ngày có thư mời nhận việc là bao lâu?

1. Dưới 15 ngày
2. Từ 15 – 30 ngày
3. Trên 30 ngày

Câu 4. Mức độ hài lòng của Anh/chị khi tác nghiệp với CV/NV Tuyển dụng của Ngân hàng Sài Gòn?

1. Rất hài lòng
2. Hài lòng
3. Bình thường
4. Rất không hài lòng (ghi rõ lý do…)
5. Không làm việc với CV/NV Tuyển dụng

Câu 5. Đóng góp của Anh/chị để cải thiện tiến độ tuyển dụng của Ngân hàng Sài Gòn:

……
……
……
……
……
……

1.2. Về chế độ đãi ngộ

Câu 1. Khi tiếp nhận công việc sau bao lâu thì Anh/chị được cung cấp đầy đủ trang thiết bị làm việc (gồm: bàn ghế, máy tính, email/user…)

1. Dưới 5 ngày
2. Từ 5 – 10 ngày
3. Trên 10 ngày

Câu 2. Anh/chị có đóng góp gì để cải thiện tốc độ cung cấp trang thiết bị làm việc không

……
……
……
……

1.3. Về lộ trình thăng tiến

Câu 1. Khi gia nhập Ngân hàng Sài Gòn Anh chị được tham gia đào tạo qua hình thức nào

a. Đào tạo tại chỗ
b. Đào tạo tập trung có giảng viên hướng dẫn
c. Đào tạo qua E – learning
d. Không được đào tạo hình thức nào

Câu 2. Anh chị đánh giá mức độ hiệu quả có tính ứng dụng cao vào thực tế của các hình thức đào tạo

Hình thức	**Mức độ**				
	Rất cao	**Cao**	**Bình thường**	**Kém**	**Rất kém**
Đào tạo tại chỗ					
Đào tạo tập trung có giảng viên hướng dẫn					

Đào tạo qua E – learning					
Hình thức khác (ghi rõ)…..					

Câu 3. Anh chị đánh giá thế nào về chất lượng giảng viên, tính tương tác với học viên và phương pháp trình bày ở các khóa học

1. Rất tốt
2. Tốt
3. Bình thường
4. Kém
5. Rất kém

Câu 4. Đóng góp của Anh chị để nâng cao chất lượng đào tạo hội nhập ở Ngân hàng Sài Gòn

……

……

Phần II. Đánh giá về quy trình làm việc và cách tác nghiệp công việc

Câu 1. Anh chị đánh giá như thế nào về quy trình làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn

1. Rất tốt (Quy trình làm việc nhanh gọn, trơn tru….)
2. Tốt (Quy trình trơn tru, thỉnh thoảng có 1 vài vướng mắc nhỏ nhưng không đáng kể)
3. Bình thường (Tạm chấp nhận được, vận hành gặp lỗi nhưng có thể khắc phục được)
4. Kém (Thủ tục rườm rà, tốn nhiều thời gian xử lý)
5. Rất kém (Giấy tờ quy trình phức tạp, chồng chéo mẫu thuẫn) Câu 2. Đóng góp để cải thiện quy trình làm việc:

……

……

Câu 2.Anh chị đánh giá về cách thức tác nghiệp công việc với đồng nghiệp/cấp trên cũng như các Đơn vị liên quan

1. Rất hài lòng
2. Hài lòng
3. Bình thường
4. Không hài lòng
5. Rất không hài lòng

Câu 4. Nếu không hài lòng, Anh/chị hãy nêu thông tin cụ thể và đề xuất giải pháp (nếu có)

……

……

Phần III. Đề xuất giải pháp

Đánh giá chung của Anh/chị về chất lượng hội nhập cho nhân viên ở Ngân hàng Sài Gòn và các giải pháp đề xuất của Anh/chị

Trân trọng ./.

Phụ lục 5: PHIẾU KHẢO SÁT VỀ ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Xin kính chào ông/bà!

Để phục vụ cho mục đích nghiên nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả của công tác tạo động lực cho nhân viên tại Khối QTNNL Ngân hàng Sài Gòn, xin ông/bà vui lòng cung cấp một số thông tin theo những câu hỏi dưới đây. Những thông tin thu được sẽ được giữ bí mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên của đề tài.

Chúng tôi chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của ông /bà!

I. **Thông tin chung** (*ông/bà vui lòng khoanh tròn vào lựa chọn phù hợp*)

1. Phòng ban công tác

2. Chức danh công việc đang đảm nhận

3. Tuổi	○ Dưới 25 ○ Từ 25 – 35 ○ Từ 36 – 45 ○ Trên 45
4. Giới tính	○ Nam ○ Nữ
5. Thâm niên làm việc tại Ngân hàng Sài Gòn	○ <1 năm ○ Từ 1 - 3 năm ○ Từ 4 - 5 năm ○ Từ 6 - 7 năm ○ Từ 8 - 10 năm ○ Trên 10 năm
6. Số năm đảm nhận chức vụ hiện tại	○ <1 năm ○ Từ 1 - 3 năm ○ Từ 4 - 5 năm ○ Từ 6 - 7 năm ○ Từ 8 - 10 năm ○ Trên 10 năm
7. Trình độ chuyên môn	○ Trên đại học ○ Đại học ○ Cao đẳng ○ Trung cấp ○ Khác

II. Đánh giá về công tác tạo động lực cho người lao động.

1. Ông/bà hãy cho biết mục đích làm việc hiện nay của ông bà là gì? (X*ếp theo thứ tự quan trọng từ* ***1 (quan trọng nhất)*** *đến* ***5 (ít quan trọng nhất)***

Nhu cầu	Thứ hạng
Thu nhập cao	
Công việc ổn định	
Công việc thú vị. thách thức	
Công việc phù hợp với khả năng sở trường	
Điều kiện lao động tốt	
Tự chủ trong công việc	
Cơ hội được học tập. nâng cao trình độ	
Cơ hội thăng tiến lên chức vụ cao hơn	
Ghi nhận thành tích trong công việc	
Mối quan hệ tập thể lao động tốt	

2. Mức thu nhập hàng tháng hiện nay của ông/bà là bao nhiêu?

○ Dưới 5 triệu ◦ Từ 6 - 8 triệu ◦ Từ 9 - 13 triệu ◦ Trên 13 triệu

3. Ông/bà nhận xét như thế nào về tiền lương tiền công?

(Xin chọn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý 5: Rất đồng ý

Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý				
1. Tôi rất hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Tiền lương được chi trả công bằng dựa trên kết quả thực hiện công việc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Tôi thấy hình thức trả lương của ngân hàng là phù hợp	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Tiền lương nhận được là công bằng khi so với mức lương ở các vị trí việc làm tương tự ở các ngân hàng lân cận trên cùng địa bàn	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Tôi được xét tăng lương theo đúng qui định của ngân hàng	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Tôi thấy mức tăng lương là hợp lý	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Tôi thấy các điều kiện để xét tăng lương là phù hợp	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

* Nếu ông/bà thấy các điều kiện xét tăng lương là chưa phù hợp, xin hãy cho biết lý do là gì?

○ Thời gian xét tăng lương quá dài

○ Yêu cầu thực hiện công việc quá cao

○ Khác*(ghi cụ thể*).....

4. Ông/bà có ý kiến đóng góp gì để công tác trả lương/ trả công phù hợp với mong đợi của người lao động hơn?

……

……

……

……

……

5. Đánh giá về khen thưởng tại Ngân hàng Sài Gòn (hãy chọn vào các đáp án mà Ông/Bà cho là đúng)

	Ông/bà đã được nhận phần thưởng dưới những hình thức nào?	**Ông/bà mong đợi được thưởng dưới hình thức nào?**
Tiền thưởng	○	○
Một món quà	○	○
Một chuyến du lịch	○	○
Một khóa học nâng cao trình độ	○	○
Được đề bạt	○	○
Được tăng lương tương xứng với đóng góp	○	○
Khác (ghi cụ thể)	○	○

6. Ông/bà nhận xét như thế nào về công tác khen thưởng của ngân hàng?

(Xin chọn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý *2: Không đồng ý* *3: Không có ý kiến rõ ràng*

4: Đồng ý *5: Rất đồng ý*

Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý				
1. Tôi hài lòng với công tác khen thưởng của ngân hàng	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Các hình thức khen thưởng đa dạng. phù hợp với mong muốn của bản thân	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Mức khen thưởng hợp lý. có tác dụng khuyến khích	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Các điều kiện xét khen thưởng là hợp lý	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Công tác đánh giá xét khen thưởng được tiến hành công bằng, công khai.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Tôi thấy người được khen thưởng là xứng đáng	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Việc khen thưởng được tiến hành đúng lúc, kịp thời	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Tôi nhận thấy rõ mối quan hệ giữa kết quả làm việc tốt với phần thưởng tương xứng	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

*Nếu các điều kiện khen thưởng chưa hợp lý, ông/bà vui lòng cho biết lý do

○ Tiêu chuẩn để được thưởng quá cao ◦ Tiêu chuẩn thưởng không rõ ràng

○ Xác định chưa đúng đối tượng khen thưởng ◦Khác (*ghi cụ thể*).....

7. Ông/bà có ý kiến đóng góp gì để công tác khen thưởng phù hợp với mong đợi của người lao động hơn?

……

……

……

……

……

……

……

……

8. Ông/bà nhận xét như thế nào về phúc lợi của ngân hàng?

(Xin chọn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý 5: Rất đồng ý

Nội dung đánh giá	Mức độ đồng ý				
1. Ngân hàng luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của nhân viên	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Ngân hàng luôn đóng đủ bảo hiểm xã hội cho người lao động	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Ngân hàng luôn đóng bảo hiểm y tế cho người lao động	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Công tác chăm sóc y tế cho người lao động được Ngân hàng quan tâm đầy đủ theo định kỳ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Chế độ phúc lợi của Ngân hàng được chi trả công bằng với mọi người	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Các hình thức phúc lợi của Ngân hàng khá đa dạng. phong phú	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Hệ thống phúc lợi khiến tôi thấy yên tâm làm việc và muốn gắn bó lâu dài	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Thời gian làm việc-nghỉ ngơi phù hợp với khả năng. sở trường của người lao động và yêu cầu của công việc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. Tôi rất hài lòng về chế độ phúc lợi của Ngân hàng	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

9. Ông/bà có ý kiến đóng góp gì để hệ thống phúc lợi phù hợp với mong đợi của người lao động hơn?

……..……

……..……

……..……

……..……

……..……

10. Ông/bà có nhận xét như thế nào về môi trường và điều kiện làm việc tại Ngân hàng? *(Xin chọn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)*

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	Mức độ đồng ý				
1. Tôi rất hài lòng về môi trường và điều kiện làm việc tại Ngân hàng	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Tôi được trang bị đầy đủ dụng cụ và phương tiện để thực hiện công việc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Tôi làm việc trong bầu không khí tập thể vui vẻ. thoải mái và tin tưởng	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Tôi đang làm việc với những người đồng nghiệp thân thiện. hợp tác. đoàn kết để cùng nhau hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Người lãnh đạo khuyến khích tôi đưa ra ý kiến đóng góp cho việc ra quyết định	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Người lãnh đạo luôn quan tâm và tạo điều kiện thuận lợi để tôi có thể làm việc tốt hơn	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Những đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của tôi luôn được lãnh đạo quan tâm	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

11. Ông/bà có ý kiến đóng góp gì để điều kiện và môi trường làm việc phù hợp hơn với mong đợi của người lao động?

…….....

…….....

…….....

…….....

12. Trong thời gian công tác tại Ngân hàng Sài Gòn, ông (bà) đã được Ngân hàng đưa đi đào tạo mấy lần?

○ 1 ○ 2 ○ 3

○ 4 ○ Trên 5 ○ Chưa lần nào

14. Ông bà đã được đào tạo theo các hình thức nào? (có thể lựa chọn nhiều phương án)

○ Các lớp bồi dưỡng do Ngân hàng Sài Gòn tổ chức

○ Cử đi học tại các trường chuyên nghiệp

○ Tham gia hội thảo

○ Đi học ngắn hạn ở nước ngoài

○ Khác (*ghi cụ thể*).....……

5. Nguồn kinh phí để tham gia khóa học của ông bà được lấy từ nguồn nào?

○ Ngân hàng chi trả toàn bộ

○ Ngân hàng chi trả một phần

☐ Dưới 30% ☐ 30% đến 50% ☐ Trên 50%

○ Bản thân tự chi trả Lý do?.....

16. Ông/bà có nhận xét như thế nào về công tác đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực thời gian qua? *(Xin khoanh tròn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)*

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý 5: Rất đồng ý

Nội dung đánh giá	**Mức độ đồng ý**				
1. Tôi rất hài lòng với công tác đào tạo cho nhân viên tại Ngân hàng Sài Gòn	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Đối tượng được cử đi đào tạo là chính xác và phù hợp	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Nội dung đào tạo cung cấp những kiến thức. kỹ năng mà tôi mong đợi	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Hình thức đào tạo đa dạng. phong phú					
5. Tôi được Ngân hàng Sài Gòn tạo điều kiện để học tập nhằm đáp ứng yêu cầu công việc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Những kiến thức. kỹ năng tôi được đào tạo giúp ích nhiều cho công việc hiện tại và tương lai	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Tôi có thể thực hiện công việc tốt hơn nếu được đào tạo nhiều hơn	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. Hiệu quả chương trình đào tạo rất cao	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

* Nếu hiệu quả đào tạo chưa cao, ông/bà hãy cho biết lý do? (có thể lựa chọn nhiều phương án)

○ Lựa chọn đối tượng chưa chính xác ○ Chưa xác định đúng nhu cầu đào tạo

○ Nội dung đào tạo chưa sát thực tế ○ Kinh phí đào tạo còn hạn chế

○ Quản lý yếu kém ◦ Chất lượng giáo viên chưa tốt

○ Hình thức đào tạo không phù hợp ◦ Sử dụng sau đào tạo chưa hiệu quả

○ Thiếu trang thiết bị học tập ◦ Hạn chế của bản thân người học

○ Khóa học diễn ra ngắn ◦ Khác (ghi cụ thể)……...

17. Để hoàn thành tốt công việc hiện tại và trong tương lai, ông/bà cần phải bổ sung những kiến thức hay kỹ năng nào? (có thể lựa chọn nhiều phương án)

○ Chuyên môn ◦ Ngoại ngữ, vi tính

○ Kỹ năng giao tiếp ◦ Kỹ năng đàm phán

○ Kỹ năng làm việc theo nhóm ◦ Hiểu biết về pháp luật kinh doanh

○ Khác…….....…….....

18. Ông/bà có ý kiến đóng góp gì để cải tiến công tác đào tạo và phát triển Nguồn Nhân phù hợp với mong đợi của người lao động hơn?

……

……

……

……

19. Các tiêu thức đánh giá thực hiện công việc có rõ ràng và hợp lý không?

○ Có ◦ Không

20. Mức độ hài lòng của ông/bà đối với đánh giá kết quả thực hiện công việc như thế nào?

(Xin hãy chọn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)

Rất không hài lòng	Không hài lòng	Không có ý kiến rõ ràng	Hài lòng	Rất hài lòng
1	2	3	4	5

21. Nếu các công tác đánh giá thực hiện công việc chưa hợp lý, xin ông/bà cho biết lý do?

○ Kết quả đánh giá chưa phản ánh đúng kết quả thực hiện công việc

○ Đánh giá chưa công bằng

○ Các tiêu thức đánh giá còn thiếu và chưa hợp lý

○ Phương pháp đánh giá chưa hợp lý

○ Khác (*ghi cụ thể*).....

22. Ông/bà có ý kiến đóng góp gì để cải tiến công tác đánh giá thực hiện công việc phù hợp với mong đợi của người lao động hơn?

……

……

……

23. Ông/bà có nhận xét như thế nào về đề bạt, thăng tiến, cho người lao động? *(Xin hãy chọn vào số sát nhất với ý kiến của ông/bà)*

1: Rất không đồng ý 2: Không đồng ý 3: Không có ý kiến rõ ràng

4: Đồng ý 5: Rất đồng ý

Nội dung đánh giá	**Mức độ đánh giá**				
1. Công việc tôi đang làm có nhiều cơ hội thăng tiến và triển vọng phát triển trong tương lai	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Cơ sở để được đề bạt là công bằng và hợp lý	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Ngân hàng thường thông báo về các vị trí chức vụ còn trống và kế hoạch lấp chỗ trống	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Công tác tiến hành đề bạt người lao động được thực hiện tốt	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

24. Ông/bà có ý kiến đóng góp gì để công tác, đề bạt phù hợp hơn với mong đợi của người lao động?

…….....

…….....

…….....

25. Đánh giá của ông/bà đối với công việc hiện nay như thế nào? (có thể lựa chọn nhiều phương án)

○ Rất yêu thích công việc đang làm

○ Luôn cố gắng nỗ lực làm việc để đạt thành tích cao trong công việc.

○ Không hề thích công việc đang làm

○ Đoàn kết. nhất trí. hợp tác với đồng nghiệp để cùng nhau hoàn thành công việc và phấn đấu vì mục tiêu của Ngân hàng

○ Sẵn lòng làm thêm giờ khi Ngân hàng có nhu cầu.

○ Luôn nỗ lực để hoàn thành công việc trước hạn định

○ Đến Ngân hàng sớm trước giờ qui định để chuẩn bị cho ngày làm việc mới.

○ Đến Ngân hàng đúng giờ qui định. đôi lúc có muộn hơn

○ Khác (*ghi cụ thể*).....

26. Nếu không hài lòng với công việc hiện tại, nguyên nhân là gì? (có thể lựa chọn nhiều phương án)

○ Thu nhập thấp ○ Tổ chức lao động không hợp lý

○ Mối quan hệ trong tập thể không tốt ○ Ít cơ hội học tập nâng cao trình độ

○ Ít có cơ hội thăng tiến

○ Điều kiện lao động không đáp ứng yêu cầu

○ Nơi ở xa nơi làm việc ○ Không được đối xử công bằng

○ Sự thiếu quan tâm của người lãnh đạo trực tiếp.

○ Khác (*ghi cụ thể*)…….....

Xin chân thành cảm ơn ông/bà đã giúp chúng tôi hoàn thành phiếu khảo sát này!

Phụ lục 6: Thống kê các chế độ phúc lợi tại Ngân hàng Sài Gòn năm 2019

TT	Chế độ phúc lợi	Định suất (đồng/lần)	
1	**Chế độ mừng sinh nhật, mừng Lễ lớn**		
1.1	Chúc mừng sinh nhật CBNV	Tiền mừng	1.200.000
		Hoa và bánh	2.000.000
		Tiền mừng	1.000.000
1.2	- Kỷ niệm ngày thành lập Ngân hàng Sài Gòn - Tết Dương lịch (01/01) - Lễ Chiến thắng (30/4) và Quốc tế Lao động (01/5) - Lễ Quốc Khánh (02/9)	Tiền mừng	2.000.000
	- Ngày Quốc tế Phụ nữ (08/3). - Ngày Phụ nữ Việt Nam (20/10).	Tiền mừng hoặc quà	200.000
1.3	Gặp mặt đầu xuân	Tiền mừng	1.000.000
2.	**Chế độ hiếu, hỉ, tử tuất**		
2.1	Chúc mừng CBNV kết hôn	Tiền mừng	5.000.000
2.2	Chúc mừng CBNV sinh con	Tiền mừng	2.000.000
2.3	Phúng viếng tang gia tứ thân phụ mẫu. vợ/chồng, con cái của CBNV qua đời	Tiền phúng viếng	2.000.000
		Vòng hoa phúng viếng	500.000
2.4	Hỗ trợ gia đình của CBNV qua đời	Tiền hỗ trợ	10.000.000
		Vòng hoa phúng viếng	500.000
3.	**Chế độ thăm hỏi ốm đau. hoạn nạn**		
3.1	Thăm hỏi CBNV bị ốm đau. tai nạn:	Tiền thăm hỏi	
	+ Nghỉ ốm từ 3 ngày đến dưới 7 ngày		2.000.000
	+ Nghỉ ốm từ 7 ngày trở lên		5.000.000
3.2	Thăm hỏi tứ thân phụ mẫu. vợ/chồng.con cái của CBNV ốm đau/tai nạn	Tiền thăm hỏi	2.000.000
3.3	Hỗ trợ nghỉ ốm. nghỉ chăm con ốm	Tiền hỗ trợ	50% tiền lương tham gia bảo hiểm xã hội tại thời điểm nghỉ cho số ngày nghỉ được Bảo hiểm xã hội chi trả

3.4	Thăm hỏi CBNV có gia đình gặp hoạn nạn do thiên tai. hỏa hoạn	Tiền thăm hỏi	Mức chi do TCNS trình TGĐ quyết định theo từng trường hợp cụ thể
4.	**Chế độ hỗ trợ cho con CBNV**		
4.1	Tặng quà nhân dịp Tết Thiếu nhi	Tiền mừng hoặc quà	100.000
4.2	Phần thưởng do có thành tích học tập	Cấp 1	100.000
		Cấp 2	150.000
		Cấp 3	200.000
4.3	Phần thưởng do đạt thành tích đặc biệt	Cấp huyện	300.000
		Cấp tỉnh	500.000
		Toàn quốc	1.000.000
		Quốc tế	2.000.000
		Du học đạt học bổng toàn phần	1.000.000
4.4	Hoạt động ngoại khóa		
5.	**Chế độ đãi ngộ về sức khỏe**		
5.1	Bảo hiểm tai nạn (24/24)	Mức phí mua bảo hiểm	230.000
5.2	Bảo hiểm sức khỏe	Mức phí mua bảo hiểm	7.000.000
			2.670.000
			1.860.000
			1.170.000
5.3	Bảo hiểm trách nhiệm dân sự xe gắn máy của CBNV	Mức phí mua bảo hiểm	70.000
6.	**Các chế độ đãi ngộ khác**		
6.1	Chế độ nghỉ mát dưỡng sức theo định kỳ	Mức chi	2.500.000
6.2	Chế độ trang bị/hỗ trợ trang phục. đồng phục	Áp dụng trang phục công sở tự do	2.000.000
		Áp dụng đồng phục Ngân hàng Sài Gòn	tối đa 5.000.000
6.3	Chế độ mua bảo hiểm sức khỏe cho người thân	Mức phí mua bảo hiểm	Bằng với mức phí Ngân hàng Sài Gòn mua cho CBNV

Phụ lục 7: Thống kê phân cấp ngạch lương các chức danh tại Khối QTNNL

Ngân hàng Sài Gòn

PC	Cấp bậc	Chức danh
Từ 61 đến 65	Thành viên Ban Điều hành	- Tổng Giám đốc, - Phó Tổng Giám đốc, - Kế toán trưởng, - Giám đốc Tài chính, - Giám đốc Khối.
Từ 55 đến 60	Quản lý	- Thư ký HĐQT, - Trợ lý Chủ tịch HĐQT, - Chánh/Phó Chánh Văn phòng HĐQT, - Chủ tịch/Phó Chủ tịch các Ủy ban nhóm kinh doanh trực thuộc HĐQT, - Chủ tịch/Phó Chủ tịch các Ủy ban nhóm vận hành trực thuộc HĐQT, - Phó GĐ Khối Nhóm 1, - Phó GĐ Khối Nhóm 2, - Giám đốc Trung tâm Nhóm 1, - Giám đốc Trung tâm Nhóm 2, - Phó Giám đốc Trung tâm,
	Quản lý cấp trung	- Trưởng Kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban Kiểm soát, - Chánh Văn phòng Ban Điều hành, - Giám đốc Phòng tại HS thuộc Nhóm 1,
Từ 52 đến 54	Quản lý cấp trung	- Phó Kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban Kiểm soát, - Chuyên viên cao cấp thuộc Ủy ban/Văn phòng HĐQT, - Trợ lý Tổng Giám đốc, - Phó Giám đốc Phòng tại HS thuộc Nhóm 1, - Giám đốc Phòng tại HS thuộc Nhóm 2, - Phó Giám đốc Phòng tại HS thuộc Nhóm 2, - Phó Giám đốc CN thuộc Nhóm 3.
	Quản lý cấp cơ sở	- Trưởng Quản lý rủi ro Khu vực, - Giám đốc PGD thuộc Nhóm 1,
Từ 49 đến 51	Quản lý cấp cơ sở	- Tổ trưởng Kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban Kiểm soát,
	Chuyên viên cao cấp	- Chuyên viên cao cấp tại HS thuộc Nhóm 1, - Chuyên viên cao cấp tại HS thuộc Nhóm 2
	Chuyên viên chính	- Chuyên viên chính thuộc Ủy ban/Văn phòng HĐQT, - Chuyên viên chính tại HS thuộc Nhóm 1, - Chuyên viên chính tại HS thuộc Nhóm 2, - Thư ký Văn phòng HĐQT, - Thư ký Tổng Giám đốc, - Trợ lý thành viên Ban Điều hành, - Thành viên các Ủy ban trực thuộc HĐQT, - Thư ký các Ủy ban trực thuộc HĐQT, - Kiểm toán nội bộ trực thuộc Ban Kiểm soát,
Từ 47 đến 48	Chuyên viên	- Chuyên viên thuộc Văn phòng HĐQT, - Chuyên viên tại HS thuộc Nhóm 1, - Chuyên viên tại HS thuộc Nhóm 2, - Trợ lý kiểm toán thuộc Kiểm toán nội bộ,
	Nhân viên	- Nhân viên thuộc Văn phòng HĐQT.
Từ 43 đến 46	Nhân viên	- Nhân viên tại HS thuộc Nhóm 1, - Nhân viên tại HS thuộc Nhóm 2, - Nhân viên Lễ tân tại HS,

Phụ lục 8: Mức phụ cấp điện thoại đang áp dụng tại Ngân hàng Sài Gòn

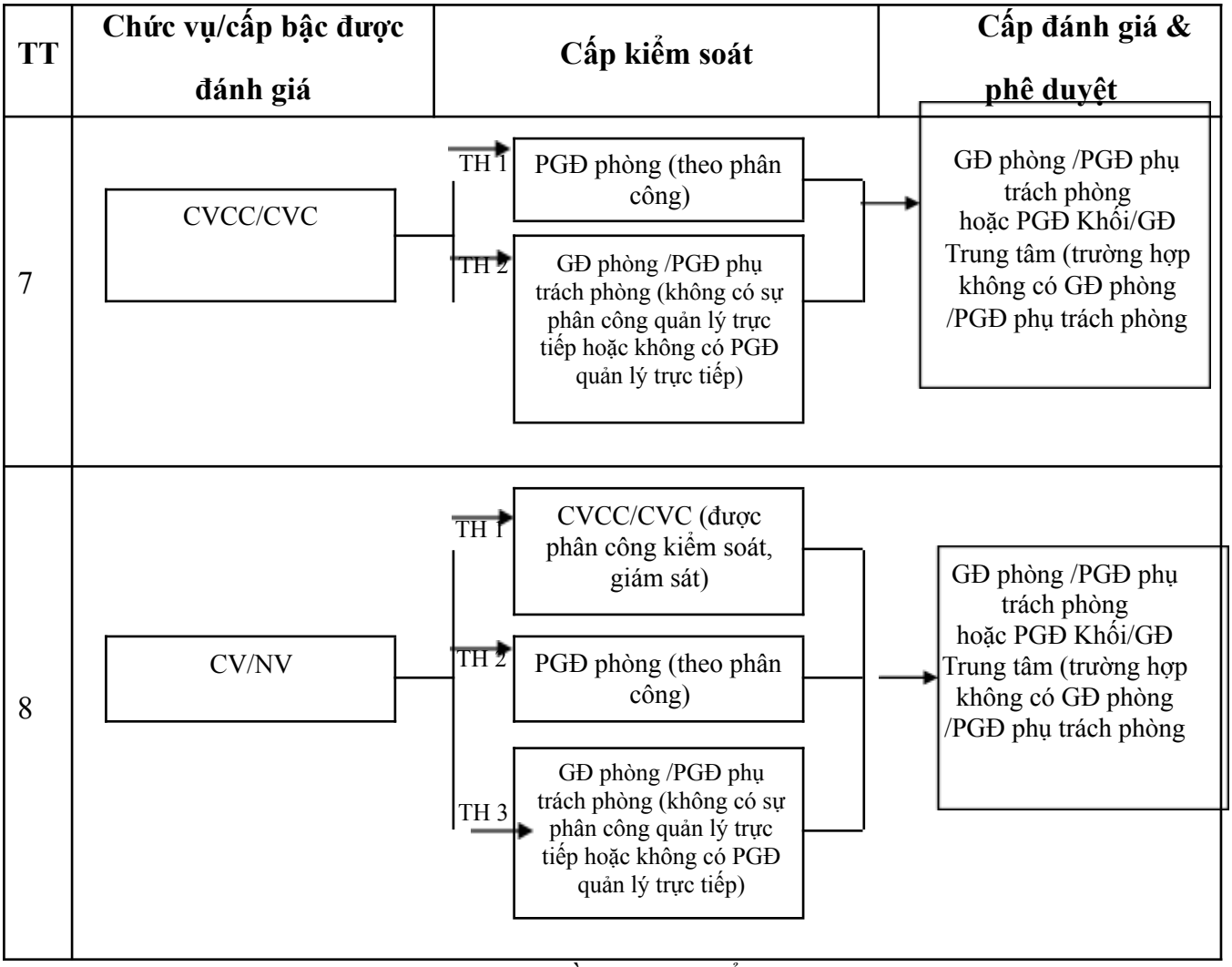
STT	Cấp	Đối tượng	Mức khoán áp dụng	Ghi chú
1	Cấp A	- Tổng Giám đốc; - Thành viên trong Ban Điều hành.	Theo thực tế (hóa đơn)	Đi công tác nước ngoài thì theo thực tế nhu cầu công việc nhưng không vượt quá 1.000.000 đồng/ngày
2	Cấp B	Giám đốc Trung tâm, Giám đốc Khu vực, Phó Giám đốc Khối và các chức danh tương đương khác.	Theo thực tế (hóa đơn)	Đi công tác nước ngoài thì theo thực tế nhu cầu công việc nhưng không vượt quá 500.000 đồng/ngày
3	Cấp C1	Giám đốc/Phó Giám đốc phụ trách Chi nhánh; Giám đốc/Phó Giám đốc phụ trách các Phòng thuộc khối Ngân hàng Bán lẻ, Khối Doanh nghiệp, Khối Kinh doanh tiền tệ, Khối Hỗ trợ Kinh doanh & Khai thác tài sản, Trung tâm Tác nghiệp Tài trợ Thương mại & Thanh toán Quốc tế, Phòng Ngân quỹ, Trợ lý Tổng Giám đốc, Chánh văn phòng Ban Điều hành	350.000 đồng/người	
	Cấp C2	Giám đốc /Phó Giám đốc phụ trách các Phòng còn lại tại Khối QTNNL	250.000 đồng/người	

	Cấp D1	Phó Giám đốc Chi nhánh; Phó Giám đốc các Phòng thuộc khối Ngân hàng Bán lẻ, Khối Doanh nghiệp, Khối Kinh doanh tiền tệ, Khối Hỗ trợ Kinh doanh & Khai thác tài sản, Trung tâm Tác nghiệp Tài trợ Thương mại & Thanh toán Quốc tế, Phòng Ngân quỹ	200.000 đồng/người	Không áp dụng đối với Trưởng bộ phận Quản lý rủi ro khu vực, Quản lý cao cấp, Chuyên viên cao cấp và các chức danh tương đương khác.
	Cấp D2	Phó Giám đốc các Phòng còn lại tại Khối QTNNL	150.000 đồng/người	
5	Cấp E	Trưởng/Phó Phòng/Giám đốc/Phó Giám đốc Kinh doanh/Khách hàng Doanh nghiệp/Khách hàng cá nhân/Dịch vụ khách hàng tại Chi nhánh, Giám đốc/Phó Giám đốc Phòng Giao dịch, và các chức danh tương đương khác.	200.000 đồng/người	Không áp dụng đối với Chuyên viên chính Khối QTNNL, Quản lý cao cấp, Thư ký Tổng Giám đốc, Trợ lý Thành viên Ban Điều hành, Trưởng/Phó phòng Hành chính/Kế toán/Hỗ trợ kinh doanh.
6	Cấp F	Các chức danh còn lại.	Không áp dụng	
7	*Trường hợp khác*	*CBNV bộ phận Định giá thuộc Phòng Định giá & Quản lý tài sản bảo đảm*	*400.000 đồng/người*	

Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

Phụ lục 9: Phân cấp đánh giá thực hiện công việc

TT	Chức vụ/cấp bậc được đánh giá	Cấp kiểm soát	Cấp đánh giá & phê duyệt
1	TVBĐH	TGĐ	TGĐ
2	Phó GĐ Khối/GĐ Trung tâm	TVBĐH phụ trách	TGĐ
3	GĐ Phòng/PGĐ phụ trách phòng	TH 1: PGĐ Khối/GĐ Trung tâm (theo phân công) TH 2: TVBĐH phụ trách Khối (trường hợp không có GĐ TT và PGĐ Khối)	TVBĐH
4	PGĐ Phòng	GĐ phòng /PGĐ phụ trách phòng hoặc PGĐ Khối/GĐ Trung tâm (trường hợp không có GĐ phòng /PGĐ phụ trách phòng)	TH 1: PGĐ Khối/GĐ Trung tâm TH 2: TVBĐH (trường hợp không có PGĐ Khối/GĐ Trung tâm
5	Chánh VP BĐH/TL TGĐ/TK TGĐ		TGĐ
6	Trợ lý Thành viên Ban điều hành	Chánh VP BĐH (tham khảo ý kiến của TVBĐH phụ trách)	TGĐ



Nguồn: Phòng Tổ chức nhân sự Ngân hàng Sài Gòn

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẻ khác của Trung tâm Best4Team ,

Liên hệ dịch vụ viết thuê luận văn

Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!