

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT VIETNAM BANK FOR INDUSTRY AND TRADE – THAI NGUYEN BRANCH – SITUATION AND SOLUTIONS

Nguyen Quang Huy, Nguyen Thi Thu Trang*

TNU - University of Economics and Business Administration

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Received: 28/02/2023 Revised: 15/5/2023 Published: 15/5/2023 KEYWORDS Management Human resources Banking Thai Nguyen Training	Human resources are a valuable resource that determines the success or failure of an organization in the future. In the period of 2020 - 2022, human resource management at Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade - Thai Nguyen Branch (Vietinbank Thai Nguyen) has been paid attention and invested in development with many measures including: human resource planning, human resources recruitment, human resource training and development, human resource treatment, human resource assessment. The study was carried out with the empirical research method of quantitative statistics (Descriptive statistics method, comparative method...) and secondary data sources collected from Vietinbank Thai Nguyen. On the basis of analysis and evaluation, the research results show that the human resource management of the bank, although it has been paid attention and invested, has revealed many limitations and inadequacies that have not met the development requirements. From there, the authors propose some solutions to strengthen human resource management at Vietinbank Thai Nguyen in the coming period.

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM – CHI NHÁNH THÁI NGUYÊN – THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

Nguyễn Quang Huy, Nguyễn Thị Thu Trang*

Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh - ĐH Thái Nguyên

THÔNG TIN BÀI BÁO	TÓM TẮT
Ngày nhận bài: 28/02/2023 Ngày hoàn thiện: 15/5/2023 Ngày đăng: 15/5/2023 TỪ KHÓA Quản trị Nguồn nhân lực Ngân hàng Thái Nguyên Đào tạo	Nguồn nhân lực là nguồn lực quý giá quyết định sự thành bại của tổ chức trong tương lai. Giai đoạn 2020 – 2022, Công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam – Chi nhánh Thái Nguyên (Vietinbank Thái Nguyên) đã được quan tâm và đầu tư phát triển với nhiều biện pháp bao gồm: quy hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đãi ngộ nhân lực, đánh giá nguồn nhân lực. Nghiên cứu được thực hiện với phương pháp nghiên cứu thực chứng thống kê định lượng (Phương pháp thống kê mô tả, phương pháp so sánh...) và nguồn số liệu thứ cấp thu thập từ Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên. Trên cơ sở phân tích, đánh giá, nghiên cứu đã chỉ ra công tác quản trị nguồn nhân lực của ngân hàng mặc dù đã được quan tâm, đầu tư nhưng bộc lộ nhiều hạn chế bất cập chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên trong giai đoạn tới.

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.7454>

* Corresponding author. Email: nguyentrang.tueba@gmail.com

1. Giới thiệu

Nguồn nhân lực trong ngân hàng có thể hiểu là tất cả mọi cá nhân tham gia vào hoạt động kinh doanh của ngân hàng. Nó bao gồm các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực được coi là nguồn vốn, nguồn tài nguyên quý báu của ngân hàng [1], [2].

Quản trị nguồn nhân lực là công tác hoạch định, khai thác, sử dụng nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, ngân hàng, tổ chức,... một cách hợp lý và hiệu quả. Quản trị nguồn nhân lực có vai trò: (1) Đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của ngân hàng; (2) Giúp ngân hàng đạt được mục tiêu thông qua sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực; (3) Tuyển dụng, đào tạo, đánh giá năng lực và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển khả năng; (4) Giảm phí nguồn lực, tăng hiệu quả của tổ chức.

Dựa vào một số mô hình nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực ở nhiều quốc gia có trình độ kinh tế khác nhau [3]-[6], nội dung nghiên cứu thực tiễn quản trị nguồn nhân lực bao gồm các thành phần: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá kết quả làm việc, hoạch định công việc, mức đãi ngộ lương thưởng, sự tham gia của nhân viên, xác định công việc.

Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Thái Nguyên (Vietinbank Thái Nguyên) là một chi nhánh lớn nằm trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên, được thành lập năm 1988. Năm 2006, Vietinbank Thái Nguyên tách ra làm 3 chi nhánh bao gồm: chi nhánh tỉnh Thái Nguyên, chi nhánh Lưu Xá và chi nhánh Sông Công. Tính đến 12/2022, Vietinbank Thái Nguyên có 170 nhân viên, 6 phòng chức năng và 15 phòng giao dịch. Qua quá trình xây dựng và phát triển hơn 30 năm, mặc dù còn nhiều khó khăn và thử thách trước yêu cầu của công cuộc đổi mới kinh tế nhưng bằng sự nỗ lực hết mình, Vietinbank Thái Nguyên đã thực sự trở thành trung tâm tín dụng, tiền tệ và thanh toán, góp phần quan trọng vào việc thúc đẩy phát triển kinh tế của tỉnh [7].

Tuy nhiên, công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu thực tế, vị trí việc làm chưa được xác định cụ thể, trình độ chuyên môn của một số nhân viên còn yếu, không nắm được thẩm quyền, nhiệm vụ của bản thân, tinh thần thái độ trong thực thi nhiệm vụ không cao, chưa hiểu hết chức năng của các bộ phận trong ngân hàng. Điều đó dẫn đến chất lượng giải quyết các công việc của một số bộ phận nhân viên chưa tốt, chưa tương xứng với tiềm năng và yêu cầu phát triển của ngân hàng [8], [9].

Nghiên cứu này phân tích, đánh giá thực trạng công tác quy hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đãi ngộ nhân lực, đánh giá nguồn nhân lực. Từ đó, tác giả có những căn cứ đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên trong giai đoạn tới.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Phương pháp thu thập thông tin

- *Phương pháp thu thập thông tin thứ cấp*: Các số liệu nghiên cứu được thu thập về công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên trong thời gian từ 2020 - 2022 bao gồm: Số liệu từ báo cáo tổng kết năm 2020, 2021, 2022; các báo cáo tài chính năm 2020, 2021, 2022.

- *Phương pháp thu thập thông tin sơ cấp*: Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua điều tra chọn mẫu có sử dụng bảng hỏi và phỏng vấn sâu.

+ *Mục đích và nội dung điều tra*: Đánh giá thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên chủ yếu dựa trên việc tiếp cận, nghiên cứu, đánh giá về các nội dung quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đãi ngộ nhân lực và các tiêu chí phản ánh hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

+ *Đối tượng điều tra*: tác giả nghiên cứu tiến hành điều tra toàn bộ 170 cán bộ công nhân viên trong ngân hàng.

2.2. Phương pháp tổng hợp thông tin

Toàn bộ số liệu thu thập được xử lý bởi chương trình Excel trên máy tính. Đối với những thông tin là số liệu định lượng thì tiến hành tính toán các chỉ tiêu cần thiết như số tuyệt đối, số tương đối, số trung bình và lập thành các bảng biểu, đồ thị.

2.3. Phương pháp phân tích thông tin

Thống kê mô tả: là phương pháp phân tích chủ yếu trong bài viết nhằm mô tả các chỉ tiêu nghiên cứu như giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác, trình độ học vấn, chức danh, các kỹ năng nghề nghiệp, kỹ năng quản lý, khả năng sử dụng ngoại ngữ, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, chất lượng nguồn nhân lực,...

Phương pháp so sánh: nhằm nghiên cứu và xác định mức độ biến động của các chỉ tiêu phân tích. So sánh số liệu kỳ này với các số liệu kỳ trước để thấy rõ xu hướng tăng trưởng của các chỉ tiêu nghiên cứu.

3. Kết quả và bàn luận

3.1. Tổng quan nguồn nhân lực của Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên

- **Về quy mô:** Tính đến thời điểm 31/12/2022, số lượng lao động của ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên là 170 người, tăng 12 người so với năm 2021, tăng 23 người so với năm 2020 [7].

- **Về cơ cấu theo độ tuổi và giới tính:** Giai đoạn 2020 – 2022, cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính được thể hiện tại bảng 1.

Bảng 1. Cơ cấu lao động theo độ tuổi và giới tính (Đơn vị: Người)

Năm	Tổng số	Cơ cấu theo giới tính		Theo độ tuổi			
		Nam	Nữ	<30	30 - 40	41 - 50	> 50
Năm 2020	147	57	90	42	69	21	15
Năm 2021	158	64	94	57	55	29	17
Năm 2022	170	64	106	63	58	34	15

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính của ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên) [7]

Theo bảng 1, cơ cấu lao động của ngân hàng chiếm đa số là nữ. Cơ cấu lao động theo độ tuổi giai đoạn 2020 - 2022 thể hiện nhóm lao động độ tuổi nhỏ hơn 30 tăng dần qua các năm cả về số lượng lẫn tỷ trọng. Nhóm tuổi 30-40 giảm dần tỷ trọng qua các năm. Trong khi đó, nhóm lao động có độ tuổi lớn hơn 50 có xu hướng giảm. Điều này chứng tỏ ngân hàng đang hết sức nỗ lực trẻ hóa lao động của mình.

- **Về cơ cấu lao động theo tính chất lao động:** Số liệu phân tích được trình bày cụ thể tại bảng 2.

Bảng 2. Cơ cấu lao động theo tính chất lao động (Đơn vị: Người)

Chỉ tiêu	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Cán bộ quản lý	36	24,49	38	24,05	41	24,12
Cán bộ chuyên môn	90	61,22	98	62,03	106	62,35
Lao động phục vụ	21	14,29	22	13,92	22	12,94
Tổng số	147	100	158	100	170	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính của ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên) [7]

Số liệu bảng 2 cho thấy cơ cấu theo tính chất lao động tại ngân hàng có tính ổn định, bộ máy tổ chức quản lý thay đổi không đáng kể qua các năm. Cán bộ chuyên môn tăng thêm chủ yếu là để đáp ứng yêu cầu, đòi hỏi của công việc.

Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn và trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Trình độ chuyên môn theo văn bằng của lao động tại Vietinbank Thái Nguyên được thể hiện cụ thể tại bảng 3.

Bảng 3. Trình độ chuyên môn theo văn bằng của lao động (Đơn vị: Người)

Trình độ	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Số lượng	Tỷ trọng (%)
Trên đại học	24	16,33	32	20,26	38	22,35
Đại học	115	78,23	121	76,58	131	77,06
Cao đẳng	7	4,76	5	3,16	1	0,6
Trung cấp	1	0,68	0	0	0	0
Tổng số	147	100	158	100	170	100

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Vietinbank Thái Nguyên) [7]

Từ năm 2021 đã không còn lao động có trình độ trung cấp. Trình độ cao đẳng cũng giảm dần. Lao động có trình độ đại học năm 2020 chiếm tỷ trọng 78,23%, năm 2021 còn 76,58%, năm 2022 là 77,06%. Cùng với đó, lao động có trình độ sau đại học liên tục tăng qua các năm.

3.2. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên

3.2.1. Công tác quy hoạch nguồn nhân lực

Căn cứ trên cơ sở chiến lược phát triển của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam, nhiệm vụ kinh doanh và các nhiệm vụ khác, công tác quy hoạch cán bộ tại Vietinbank Thái Nguyên được xây dựng thành quy chế. Phòng Tổ chức hành chính được giao quyền hạn kiểm tra, khảo sát, lựa chọn cán bộ, lập quy hoạch cán bộ và tổ chức bồi dưỡng đào tạo. Kết quả quy hoạch nguồn nhân lực thể hiện ở dự báo nguồn trong năm tới, đề xuất tuyển dụng các vị trí công việc. Quy hoạch xuất phát từ các phòng ban chuyên môn giới thiệu cán bộ kế cận, thay thế và có kế hoạch đào tạo để thay thế. Quy hoạch xây dựng cho giai đoạn 5 năm được thể hiện ở bảng 4.

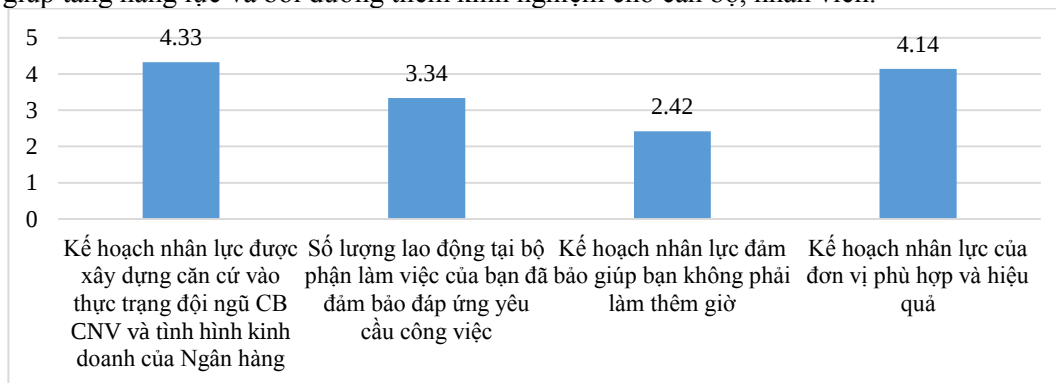
Bảng 4. Số lao động quy hoạch chức danh quản lý (Đơn vị: Người)

STT	Chức danh	Giai đoạn 2020-2021	Giai đoạn 2021-2025
1	Giám đốc	2	3
2	Phó giám đốc	4	5
3	Trưởng phòng	21	23
4	Phó phòng	44	52

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính Vietinbank Thái Nguyên) [7]

Nguyên tắc quy hoạch đối với các chức danh lãnh đạo, quản lý, tối thiểu phải quy hoạch 2-3 người vào 01 chức danh, không quy hoạch 01 người cho 01 chức danh, không quy hoạch 01 người vào quá 03 chức danh, không quy hoạch 01 chức danh quá 04 người. Bảng 4 cho thấy, số lượng lao động quy hoạch cho các chức danh cán bộ quản lý tại Vietinbank Thái Nguyên tăng dần trong 2 giai đoạn 2020 - 2021 và 2021 - 2025. Điều này góp phần tạo cơ hội cho người lao động phấn đấu, rèn luyện, giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và tăng sự lựa chọn người lao động vào vị trí phù hợp.

Về sử dụng lao động: Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên đưa ra quy chế rất rõ ràng về việc luân chuyển cán bộ. Với các chức danh lãnh đạo, quyết định bổ nhiệm cho 1 vị trí không quá 5 năm. Với vị trí nhân viên, sau 3 năm luân chuyển vị trí công việc một lần. Việc luân chuyển cán bộ giúp tăng năng lực và bồi dưỡng thêm kinh nghiệm cho cán bộ, nhân viên.



Hình 1. Kết quả khảo sát công tác hoạch định tại ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên

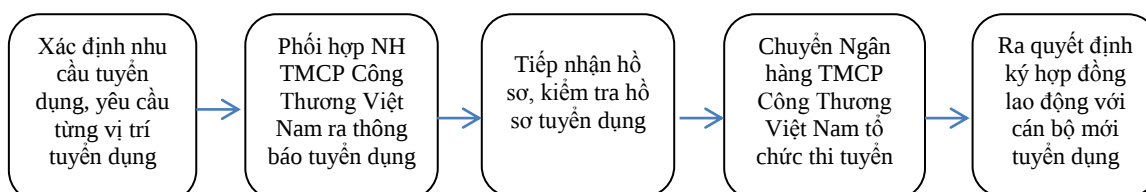
(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả điều tra)

Kết quả khảo sát về công tác hoạch định (Hình 1) cho thấy: hầu hết nhân viên tại Vietinbank Thái Nguyên đều cảm thấy công việc phù hợp với chuyên môn của mình. Những năm gần đây, việc tuyển dụng đưa công khai các điều kiện về yêu cầu văn bằng, chứng chỉ chuyên môn. Chuyên ngành đào tạo phù hợp với ngân hàng là tài chính ngân hàng; kinh tế đầu tư; kế toán kiểm toán; quản trị kinh doanh. Đó là một trong những nguyên nhân để người tìm đúng việc, và việc tìm đúng người phù hợp. Ngành ngân hàng cung cấp dịch vụ phục vụ khách hàng nên giờ làm việc của người

lao động đôi khi phụ thuộc vào khách hàng. Đa phần người lao động tại Vietinbank Thái Nguyên phải làm thêm giờ hàng ngày. Người lao động có năng lực chuyên môn phù hợp, sắp xếp vị trí công việc giúp phát huy được năng lực cá nhân, tuy nhiên số lượng lao động chưa tương xứng với khối lượng công việc dẫn tới một người phải làm nhiều công việc nên phải làm thêm giờ.

3.2.2. Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Quy trình tuyển dụng đang áp dụng tại Vietinbank Thái Nguyên được thể hiện tại hình 2.



Hình 2. Quy trình tuyển dụng tại Vietinbank
(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Vietinbank Thái Nguyên)[7]

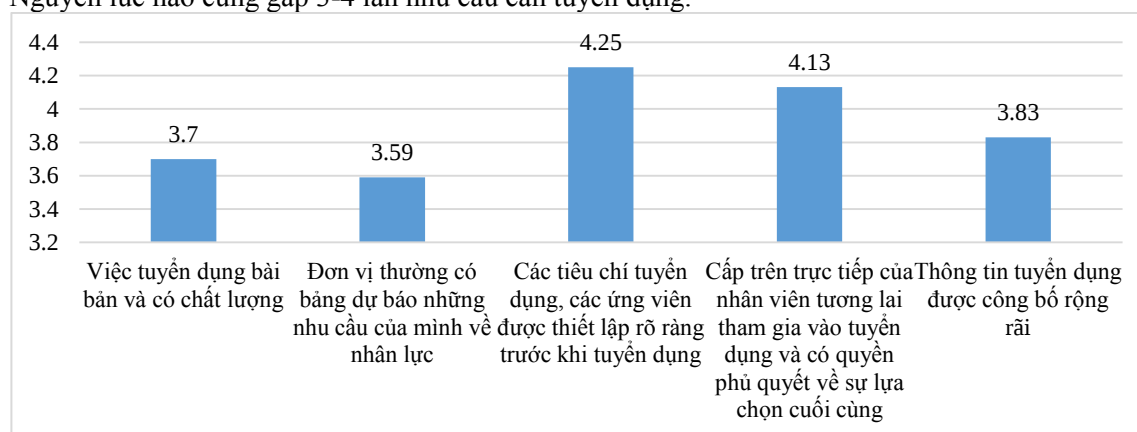
Công tác tuyển dụng là xác định nhu cầu tuyển dụng tương ứng với từng vị trí công việc, đưa ra các tiêu chuẩn chung theo quy định ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam và tiêu chuẩn đặc biệt cho từng vị trí tương ứng với từng thời kỳ kinh doanh của chi nhánh. Thông tin về nhu cầu tuyển dụng được trình bày tại bảng 5.

Bảng 5. Nhu cầu tuyển dụng

Nội dung	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Nhu cầu tuyển dụng	11	11	12
Số ứng viên	52	35	45

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Vietinbank Thái Nguyên) [7]

Giai đoạn 2020 – 2022, Vietinbank Thái Nguyên tuyển dụng trung bình 11 người/ năm, đều tốt nghiệp từ những trường đại học uy tín, đúng chuyên ngành được đào tạo. Là một ngân hàng lớn nên khi có nhu cầu tuyển dụng, số lượng ứng viên cho các vị trí công việc tại Vietinbank Thái Nguyên lúc nào cũng gấp 3-4 lần nhu cầu cần tuyển dụng.



Hình 3. Kết quả khảo sát công tác tuyển dụng tại Vietinbank Thái Nguyên
(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả điều tra)

Kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng (Hình 3) cho thấy: hầu hết người lao động cho rằng ban lãnh đạo Vietinbank Thái Nguyên đã quan tâm đúng mức tới công tác tuyển dụng. Điều này cho thấy bộ phận tổ chức hành chính đã phát huy được vai trò của mình, xác định nhu cầu sát với thiếu hụt lao động thực tế; và các lãnh đạo cấp trên có quan tâm sâu sát tới việc tuyển dụng nhân viên mới. Một số người lao động đánh giá công tác tuyển dụng chưa công khai, minh bạch và khoa học.

3.2.3. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

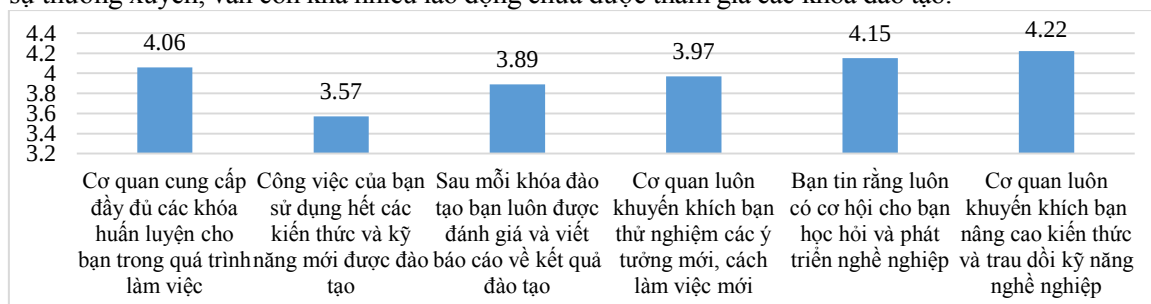
Hiện nay, lãnh đạo, trưởng các bộ phận và chính người lao động của chi nhánh tự xác định và đề xuất nhu cầu đào tạo theo từng vị trí công việc gửi bộ phận tổ chức hành chính. Bộ phận tổ chức hành chính sẽ xem xét, tổng hợp và báo cáo ban lãnh đạo duyệt để lập kế hoạch đào tạo cho chi nhánh. Quy mô đào tạo tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên được thể hiện cụ thể tại bảng 6.

Bảng 6. Quy mô đào tạo

Nội dung đào tạo	Đơn vị: Người		
	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1. Đào tạo thường xuyên	68	79	80
Nghệp vụ quan hệ khách hàng	6	7	9
Nghệp vụ tín dụng thẻ nhân	8	13	12
Nghệp vụ quản lý rủi ro	8	9	7
Nghệp vụ quản lý nợ	11	7	6
Kế toán	10	8	7
Thanh toán quốc tế	5	6	6
Các nghiệp vụ kinh doanh dịch vụ	7	12	12
Kinh doanh ngoại tệ	2	4	3
Thủ quỹ - kiểm ngân	5	6	7
Quản trị nhân sự	1	2	4
Tin học	5	5	7
2. Đào tạo mới	16	9	13
3. Đào tạo có văn bằng	3	5	5
Tổng số	87	93	98

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính Vietinbank Thái Nguyên) [7]

Chương trình đào tạo phát triển của Vietinbank Thái Nguyên rất đa dạng và phong phú. Vietinbank Thái Nguyên chú trọng đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cơ bản: nghiệp vụ kế toán, nghiệp vụ tín dụng, tài trợ thương mại, mua bán kinh doanh ngoại tệ, dịch vụ ngân hàng điện tử, rủi ro, phòng chống rửa tiền và tài trợ khủng bố,... Ngoài ra, ngân hàng còn có các khóa đào tạo kỹ năng mềm cần thiết cho người lao động như: kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết công việc, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng phối hợp.... Tuy nhiên, việc đào tạo này chưa thực sự thường xuyên, vẫn còn khá nhiều lao động chưa được tham gia các khóa đào tạo.



Hình 4. Kết quả khảo sát công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên
(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả điều tra)

Kết quả khảo sát (hình 4) cho thấy điểm đánh giá đạt từ 3,57 – 4,22 phản ánh công tác đào tạo và phát triển tại chi nhánh đã được quan tâm, người lao động đã được tham gia các khóa học, tập huấn về các nghiệp vụ liên quan công việc.

3.2.4. Công tác đãi ngộ nhân lực

Chế độ lương thưởng, đãi ngộ là giải pháp hữu hiệu trong việc tạo động lực làm việc hiệu quả cho người lao động. Vietinbank Thái Nguyên xây dựng hệ thống bậc lương, bảng lương, chế độ phụ cấp theo đặc trưng của ngành ngân hàng. Theo đó, kết quả kinh doanh ảnh hưởng rất lớn tới thu nhập của người lao động. Số liệu về thu nhập bình quân được trình bày tại bảng 7.

Bảng 7. Bảng thu nhập bình quân hàng tháng theo chức danh của cán bộ nhân viên

Đơn vị: Nghìn đồng

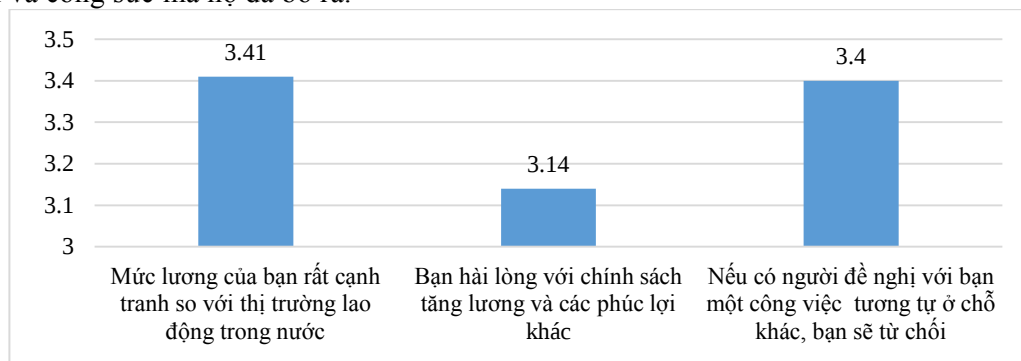
Chức danh	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	So sánh tỷ lệ %	
				2021/2020	2022/2021
Giám đốc CN	45.540	48.400	52.300	106,28	108,06
Phó giám đốc	37.745	41.950	45.354	111,14	108,11
Trưởng phòng	23.300	25.889	27.250	111,11	105,25
Phó phòng	16.240	18.400	21.467	113,30	116,67
Nhân viên	11.253	13.725	15.125	121,97	110,20

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính ngân hàng Vietinbank chi nhánh Thái Nguyên) [7] [8]

Bảng 7 cho thấy: mức lương tăng đều ở các vị trí công việc khác nhau của ngân hàng qua các năm. Tuy nhiên, tỷ lệ tăng thu nhập của người lao động năm 2022 có phần giảm hơn so với năm 2020. Đó là do mức lương ở các vị trí người lao động tại Vietinbank Thái Nguyên đã ở mức cao so với các ngân hàng khác trong ngành. Vietinbank Thái Nguyên hướng đến trả theo chức danh vị trí công việc cũng đã có sự công bằng nhất định và đảm bảo được đời sống cho nhân viên giúp nhân viên an tâm công tác, hoàn thành tốt các chỉ tiêu, nhiệm vụ của chi nhánh.

Bên cạnh cơ chế lương cạnh tranh, Vietinbank Thái Nguyên còn có chính sách khen thưởng công bằng và linh hoạt để tạo động lực cho người lao động như: thưởng theo doanh số cho nhân viên kinh doanh, thưởng vượt mức kế hoạch kinh doanh, khen thưởng cho các cá nhân, tập thể xuất sắc...

Kết quả khảo sát về công tác đãi ngộ (Hình 5) cho thấy: mặc dù mức thu nhập bình quân của người lao động Vietinbank Thái Nguyên luôn nằm trong top các ngân hàng có mức thu nhập cao trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên, song khối lượng công việc lớn và áp lực công việc cao có thể khiến người lao động chưa thực sự hài lòng với mức lương được nhận so với thời gian và công sức mà họ đã bỏ ra.

**Hình 5. Kết quả khảo sát công tác đãi ngộ tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên**

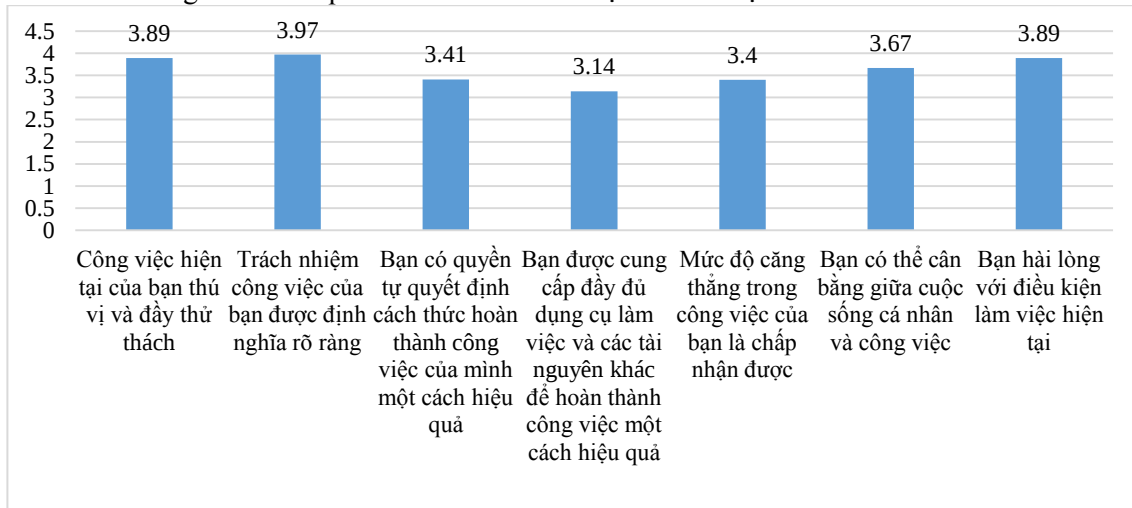
(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả điều tra)

3.2.5. Công tác đánh giá nguồn nhân lực

Hiện tại chi nhánh đang áp dụng phương pháp đánh giá theo mô hình KPIs (chỉ số đo lường hiệu suất công việc). Hàng quý, ban lãnh đạo cùng các trưởng phòng sẽ đánh giá điểm KPIs cho từng người lao động trong chi nhánh. KPIs tại Vietinbank Thái Nguyên được thiết lập bao gồm 4 khía cạnh: tài chính (Finance- F), khách hàng (Customer - C), quy trình nội bộ (Operation - O) và học hỏi phát triển (People - P). KPIs được đánh giá từng vị trí khác nhau, bao gồm: giám đốc (GD) chi nhánh, phó GD bán lẻ, phó GD khách hàng doanh nghiệp, phó GD hỗ trợ, trưởng phòng khách hàng doanh nghiệp, trưởng phòng bán lẻ, trưởng phòng khác, phó phòng các phòng nghiệp vụ, các cán bộ.

Việc đánh giá thành tích các đơn vị trong toàn ngân hàng được thực hiện thông qua hình thức “chấm điểm thi đua” cho từng nhiệm vụ, công việc mà các đơn vị được giao định kỳ theo quý, 06 tháng và năm. Các đơn vị cấp trên chấm điểm các đơn vị cấp dưới qua nhận xét về các mặt hoạt động, tiến độ và kết quả thực hiện công việc... Các đơn vị ngang cấp có ý kiến đánh giá, nhận xét chéo lẫn nhau. Các điểm số và ý kiến đánh giá, nhận xét chéo được tập hợp về phòng Hành chính

của ngân hàng để xem xét lại mức độ hợp lý, chính xác trước khi báo cáo hội đồng thi đua cấp ngân hàng quyết định. Các đơn vị có thành tích cao sẽ được biểu dương khen thưởng, còn các đơn vị yếu kém sẽ bị trừ điểm thi đua của đơn vị và giải trình về những mặt không hoàn thành nhiệm vụ đồng thời nêu ra những phương hướng khắc phục, giải quyết trong những năm tiếp theo. Đối với công tác đánh giá nhân viên thì ngân hàng chỉ tiến hành đánh giá vào 06 tháng đầu năm và 06 tháng cuối năm qua hình thức bình bầu tại các đơn vị.



Hình 6. Kết quả khảo sát công tác đánh giá nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên
(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả điều tra)

Kết quả khảo sát về công tác đánh giá nhân lực (Hình 6) cho thấy, mặc dù người lao động khá hài lòng với công việc, do “công việc hiện tại của bạn thú vị và đầy thử thách”, “trách nhiệm công việc của bạn được định nghĩa rõ ràng”, “bạn có quyền tự quyết định cách thức hoàn thành công việc của mình một cách hiệu quả”, nhưng nhiều người vẫn cảm thấy mức độ căng thẳng trong công việc còn cao, khó có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc, cũng như điều kiện làm việc hiện tại chưa thực sự làm hài lòng người lao động.

4. Kết luận và kiến nghị

Những phân tích tại mục 3 cho thấy, công quản trị nguồn nhân lực tại Ngân hàng Vietinbank Thái Nguyên giai đoạn 2020 – 2022 đã đạt được một số kết quả như: xây dựng kế hoạch quản lý lao động theo quy trình rõ ràng, công tác tuyển dụng lao động được thực hiện công khai và minh bạch, quy trình đào tạo thống nhất trong toàn Ngân hàng và qua các năm, việc phân công bố trí công việc được thực hiện dựa theo năng lực, kinh nghiệm, sở trường của người lao động. Nhưng bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số hạn chế: Vietinbank Thái Nguyên vẫn chưa quan tâm đến các vấn đề khác như chất lượng tuyển dụng nguồn nhân lực, hình thức đào tạo bồi dưỡng còn đơn giản, chưa phong phú, phân công công việc chưa rõ ràng, công tác trả lương và thưởng còn thiếu công bằng, nhất là trong cơ chế thưởng cho nhân viên.

Chiến lược nguồn nhân lực của Vietinbank Thái Nguyên tầm nhìn đến năm 2025 là xây dựng đội ngũ lao động đủ về số lượng, mạnh về chất lượng: Một là, phát triển toàn diện nguồn nhân lực, giỏi về chuyên môn nghiệp vụ, trang bị đầy đủ các kỹ năng mềm, vững vàng về chính trị, tác phong làm việc nhanh nhẹn, có đạo đức nghề nghiệp, trong sạch trong lối sống. Hai là, xây dựng được hệ thống quản lý nguồn nhân lực theo tiêu chuẩn, củng cố đội ngũ cán bộ làm công tác nguồn nhân lực. Ba là, đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động, đào tạo toàn diện các kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Từ những căn cứ trên, nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực của Vietinbank Thái Nguyên tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

Giải pháp về công tác quy hoạch cán bộ: Xây dựng các kế hoạch dài hạn về nguồn nhân lực. Công tác quy hoạch phải phân định rõ từng đối tượng cụ thể. Phải xây dựng kế hoạch tạo nguồn cụ thể, tổ chức thực hiện kế hoạch tuyển dụng, đề ra kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để phát triển nguồn nhân lực.

Giải pháp về công tác tuyển dụng, sử dụng lao động: Đa dạng hóa các kênh tuyển dụng từ nguồn cán bộ nội bộ và từ thị trường lao động bên ngoài, khai thác tối đa các nguồn tuyển dụng. Tiếp cận nguồn tuyển dụng dồi dào như: sinh viên năng lực giỏi chuẩn bị ra trường, sinh viên thực tập, đặc biệt là nguồn lao động đang làm việc trong các ngân hàng khác. Cần thành lập ban tuyển dụng chuyên trách, xây dựng hoàn chỉnh quy trình tuyển dụng. Việc bố trí sử dụng lao động: phải xây dựng quy định cụ thể về thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi cho người lao động. Công tác luân chuyển lao động phải được thực hiện thành quy chế, có quy định rõ ràng.

Giải pháp về đổi mới công tác đào tạo và phát triển nhân lực: Công tác đào tạo phải được thực hiện thường xuyên liên tục cả với đối tượng nhân viên mới và nhân viên cũ. Bao gồm: (1) Phải xác định chính xác được nhu cầu đào tạo của từng cá nhân và của toàn đơn vị; (2) Phải xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với từng đối tượng và phương pháp đào tạo đa dạng, phong phú; (3) Có chế độ khuyến khích học tập và tổ chức đánh giá kết quả học tập đối với người lao động; (4) Đơn vị phải xây dựng các kế hoạch chủ động kinh phí đào tạo, đồng thời tranh thủ kinh phí từ Ngân hàng Vietinbank Việt Nam để có kinh phí lớn phân bổ cho các chương trình đào tạo được hợp lý; (5) Lao động sau đào tạo cần sắp xếp bố trí vào công việc phù hợp, liên quan đến kiến thức mà họ được đào tạo.

Giải pháp về chính sách đãi ngộ đối với người lao động: Trước hết đối với chính sách tiền lương cần phải nghiên cứu hoàn thiện, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá thành tích công tác cụ thể để tiền lương phản ánh đúng được trình độ, năng lực thực tế của từng người, phản ánh được những đóng góp của mỗi lao động. Thường xuyên phát động các cuộc thi đua khen thưởng hàng năm như: lao động tiên tiến, lao động giỏi, chiến sỹ thi đua cơ sở... Khen thưởng ngoài chi bằng tiền mặt nên có cả các hình thức thưởng hiện vật. Ngoài ra, cần phải xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở giữa lãnh đạo đơn vị với người lao động.

Giải pháp về cải tiến công tác đánh giá lao động: Để đảm bảo tính chính xác cũng như tăng hiệu quả của việc đánh giá theo KPIs cần kết hợp với phương pháp đánh giá dựa trên yếu tố sẵn như bằng cấp chuyên môn, kinh nghiệm công tác, trình độ hiểu biết, năng lực quản lý... Việc đánh giá nên được thực hiện theo định kỳ hàng tháng để có độ chính xác cao nhất.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] X. C. Tran, *Textbook of human resource economics*. National Economics University Publishing House, 2020.
- [2] T. Q. T. Nguyen, "Some solutions to develop human resources in Vietnam in the period of international integration," *Journal of Science - Ho Chi Minh city University of Education*, vol. 14, no. 2, pp. 171-178, 2017.
- [3] J. Pfeffer, "Seven practices of Successful Organizations," *California Management Review*, vol. 40, no. 2, pp. 960-124, 1998.
- [4] W. C. Allen and R. A. Swanson, "Systematic Training – Straightforward and Effective," *Advances in Developing Human Resources, The Academy of Human Resource Development*, Sage Publications, Georgia, USA, vol. 8, no. 4, pp. 427 - 429, 2006.
- [5] G. G. Wang and J. Y. Sun, "Perspectives on Theory Clarifying the Boundaries of Human Resource Development," *Human Resource Development International*, vol. 12, no. 1, pp. 91-103, 2009.
- [6] Z. A. Marwat and Q. M. Tahir, *Impact of Human Resource Management, Practices on Employees Performance*, 2011.
- [7] Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade of Vietnam - Thai Nguyen Branch, *Annual report, period 2020-2022*, 2022.
- [8] Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade of Vietnam - Thai Nguyen Branch, *Financial statements, period 2020-2022*, 2022.
- [9] Vietnam Joint Stock Commercial Bank for Industry and Trade - Thai Nguyen Branch, *Report on the results of production and business activities, period 2020-2022*, 2022.