

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO
TẠO**

**BỘ LAO ĐỘNG-THƯƠNG BINH VÀ XÃ
HỘI**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ
HỘI**

VŨ THỊ LOAN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT
TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM – CHI NHÁNH
SỞ GIAO DỊCH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO
TẠO

BỘ LAO ĐỘNG-THƯƠNG BINH VÀ XÃ
HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ
HỘI

VŨ THỊ LOAN

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT
TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM – CHI NHÁNH
SỞ GIAO DỊCH**

Chuyên ngành : Quản trị nhân lực

Mã số 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. HOÀNG THANH TÙNG

HÀ NỘI - 2022

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn đề tài “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam - Chi nhánh Sở giao dịch*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS. Hoàng Thanh Tùng.

Những tài liệu, số liệu sử dụng cho Luận văn này được thu thập từ thực tế và phục vụ nghiên cứu đúng mục đích. Các giải pháp, kiến nghị trong Luận văn là do tôi tự tìm hiểu, phân tích và đúc rút một cách trung thực, phù hợp với tình hình thực tế.

Tác giả luận văn

Vũ Thị Loan

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, Tác giả xin bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới PGS.TS. Hoàng Thanh Tùng đã tận tình chỉ bảo và tạo mọi điều kiện để có thể hoàn thành luận văn một cách tốt nhất.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn tới tập thể cán bộ, giảng viên khoa Sau Đại học, Khoa Quản lý nguồn nhân lực trường Đại học Lao động - Xã hội đã có những giúp đỡ, đóng góp chân tình trong suốt thời gian tham gia học tập tại trường, đặc biệt là trong giai đoạn làm luận văn tốt nghiệp. Tác giả rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các Thầy, Cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Trân trọng cảm ơn!

Tên tác giả luận văn

Vũ Thị Loan



MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
LỜI CẢM ƠN	
MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	IV
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1.....	9
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	9
1.1.1. Nhân lực và nguồn nhân lực.....	9
1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực.....	10
1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	12
1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	13
1.2.1. Tiêu chí đánh giá về thể lực.....	13
1.2.2. Tiêu chí đánh giá về trí lực.....	15
1.2.3. Tiêu chí đánh giá về tâm lực.....	17
1.2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực.....	18
1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	20
1.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng và thu hút nhân tài.....	20
1.3.2. Phân công và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý.....	22
1.3.3. Đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác.....	23
1.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực.....	23
1.3.5. Chăm sóc sức khỏe thể chất cho người lao động.....	25
1.3.6. Hợp lý hóa cơ cấu nhân lực.....	26

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	26
1.4.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	26
1.4.2. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	29
1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số ngân hàng và bài học kinh nghiệm rút ra cho Agribank Chi nhánh Sở giao dịch....	31
1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số.....	31
1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Agribank Chi nhánh sở giao dịch.....	34
CHƯƠNG 2.....	36
THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH SỞ GIAO DỊCH.....	36
2.1. Khái quát về Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.....	36
2.1.1. Giới thiệu chung về Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.....	36
2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức.....	37
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ.....	38
2.2. Thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.....	42
2.2.1. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về thể lực.....	42
2.2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về trí lực.....	43
2.2.3. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực.....	48
2.2.4. Thực trạng về cơ cấu nguồn nhân lực.....	50
2.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.....	54
2.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng.....	54
2.3.2. Phân công và sử dụng nhân lực hợp lý.....	55
2.3.3. Đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác.....	59
2.3.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	62

2.3.5. Hoạt động chăm sóc sức khỏe thể chất.....	67
2.3.6. Hợp lý hóa cơ cấu nhân lực.....	71
2.4. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.....	72
2.4.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	72
2.4.2. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	77
2.5. Đánh giá chung về chất lượng nguồn nhân lực, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.....	79
2.5.1. Những kết quả đạt được.....	79
2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân.....	80
CHƯƠNG 3.....	84
GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH SỞ GIAO DỊCH.....	84
3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025.....	84
3.1.1. Mục tiêu phát triển của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.....	84
3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025....	85
3.2. Một số giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.....	87
3.2.1. Giải pháp liên quan đến tuyển dụng nhân lực.....	87
3.2.2. Giải pháp liên quan đến sử dụng nhân lực.....	89
3.2.3. Giải pháp liên quan đến đào tạo và phát triển nhân lực.....	90
3.2.4. Giải pháp liên quan đến chế độ đãi ngộ.....	93
3.2.5. Giải pháp nhằm nâng cao sức khỏe thể chất.....	94
3.2.6. Giải pháp hợp lý hóa cơ cấu nhân lực.....	96
KẾT LUẬN.....	97
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	99
PHỤ LỤC.....	



DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Chỉ số chiều cao và cân nặng theo phân loại sức khỏe	14
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)	39
Bảng 2.2: Tình hình lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch	41
Bảng 2.3: Phân loại sức khỏe của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (31/12/2021)	42
Bảng 2.4: Số lượng người lao động nghỉ ốm hàng năm tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)	43
Bảng 2.5: Cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019 -2021)	44
Bảng 2.6: Chuyên ngành đào tạo của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)	45
Bảng 2.7: Trình độ Tin học của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)	46
Bảng 2.8: Trình độ Ngoại ngữ của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)	47
Bảng 2.9: Tình hình vi phạm kỷ luật lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)	49
Bảng 2.10: Tình hình lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)	51
Bảng 2.11: Cơ cấu lao động theo thâm niên của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019 – 2021)	53
Bảng 2.12: Phân công lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch năm 2021 (31/12/2021)	55



Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về phân công công việc tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch	56
Bảng 2.14: Đánh giá của người lao động về việc nhận xét, đánh giá thực hiện công việc	60
Bảng 2.15. Đánh giá của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch về chính sách đào tạo	64
Bảng 2.16: Quy hoạch người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)	67



PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

“Hiền tài là nguyên khí của quốc gia”. C. Mác cho rằng, con người là yếu tố số một của lực lượng sản xuất. Nhà tương lai học người Mỹ, Alvin Toffler nhấn mạnh vai trò của lao động trí thức: “Tiền bạc tiêu mãi cũng hết, quyền lực rồi sẽ mất; chỉ có trí tuệ của con người thì khi sử dụng không những không mất đi mà còn lớn lên”. Giữa nguồn lực con người, vốn, tài nguyên thiên nhiên, cơ sở vật chất – kỹ thuật, khoa học – công nghệ,... có mối quan hệ nhân – quả với nhau, nhưng trong đó nguồn nhân lực được xem là năng lực nội sinh chi phối các nguồn lực khác và quá trình phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia. So với các nguồn lực khác, nguồn nhân lực với yếu tố hàng đầu là trí tuệ, chất xám có ưu thế nổi bật là không bị cạn kiệt nếu biết bồi dưỡng, khai thác và sử dụng hợp lý. Nguồn nhân lực là nhân tố quyết định việc khai thác, sử dụng, bảo vệ và tái tạo các nguồn lực khác; trong đó nguồn nhân lực chất lượng cao quyết định quá trình tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia.

Nguồn nhân lực vừa là mục tiêu vừa là động lực và đóng vai trò quyết định đến quá trình phát triển kinh tế xã hội của bất kì quốc gia nào. Cùng với sự phát triển không ngừng của khoa học công nghệ, con người ngày càng có điều kiện để tăng năng suất lao động, thúc đẩy kinh tế phát triển. Một tổ chức với nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ luôn đạt được hiệu quả trong hoạt động và đạt được các mục tiêu của tổ chức trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn.

Tài chính, ngân hàng hiện là một trong những lĩnh vực được đánh giá ở mức cao về ứng dụng công nghệ thông tin và chịu nhiều tác động của làn sóng công nghiệp 4.0. Ngành Ngân hàng Việt Nam đã có nhiều biến chuyển



trong cấu trúc tổ chức, phương thức hoạt động, quản trị rủi ro, cung ứng dịch vụ nhằm thích ứng với thời đại kỷ nguyên số. Quản trị nhân lực cũng không là ngoại lệ. Con người vốn vẫn luôn là yếu tố then chốt quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Thay đổi thế nào để bắt kịp với những hệ quả của Cách mạng công nghiệp 4.0 là bài toán không chỉ dành riêng cho các ngân hàng, mà còn cả các cơ sở đào tạo, cơ quan quản lý và chính bản thân người lao động.

Ngân hàng tại Việt Nam hầu như đều đã có sự chuẩn bị và bắt kịp cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Không hề thua kém các ngân hàng trên thế giới, ngân hàng Việt đang định hướng rõ rệt sẽ chuyển đổi sang mô hình công nghệ hiện đại, vận hành trên nền tảng số. Mục đích cuối cùng nhằm tăng tính cạnh tranh, giảm chi phí, tăng lợi nhuận, nâng cao hiệu quả hoạt động. Để làm được điều này, không gì khác hơn là phải chú trọng chất lượng nguồn nhân lực. Hướng tới ngân hàng số vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với Agribank, nhất là khi nguồn nhân lực có chất lượng được xem là nhân tố quyết định thành công trong chuyển đổi số ngân hàng thì vai trò của cán bộ, đảng viên, người lao động Agribank trong việc thúc đẩy quá trình chuyển đổi số của Agribank nói riêng và ngành ngân hàng nói chung diễn ra nhanh, an toàn và bền vững càng có ý nghĩa quan trọng. Là lực lượng tiên quyết hướng tới nền kinh tế số trong tương lai, hơn hết cán bộ, đảng viên, người lao động Agribank cần đáp ứng các yêu cầu kiến thức, kỹ năng về công nghệ, tài chính và ngoại ngữ để sẵn sàng cho quá trình chuyển đổi số. Thời gian tới, Agribank cũng cần đặc biệt chú trọng công tác đào tạo, đào tạo lại, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giúp đội ngũ cán bộ, người lao động Agribank nhất là lực lượng lao động trẻ được trang bị đầy đủ những kỹ năng, phát triển năng lực, thích ứng với bối cảnh bùng nổ của cách mạng công nghiệp 4.0. Đã có những chính sách đầu tư toàn diện cho hoạt động đào tạo và tự đào tạo của



người lao động, đồng thời chú trọng tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng cao, đáp ứng tốt yêu cầu của từng vị trí công việc, tạo nền tảng quan trọng để có những bước phát triển đột phá. Không nằm ngoài định hướng phát triển, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Chi nhánh một cách toàn diện về kỹ năng mềm, về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, về trình độ ngoại ngữ... Song song với đó, theo thời gian, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã có những thay đổi mạnh mẽ và toàn diện về nội dung, chương trình, phương pháp, kế hoạch đào tạo, chú trọng đào tạo nghiệp vụ cụ thể, gắn liền với thực tế và chú trọng đào tạo chuyên sâu theo chuyên ngành. Trình độ chuyên môn của đội ngũ lao động không ngừng được nâng cao.

Để tìm hiểu rõ hơn tác giả đã thực hiện nghiên cứu đề tài ***“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Sở giao dịch”*** làm đề tài luận văn thạc sỹ. Qua nghiên cứu, tác giả mong muốn có thể đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Agribank Chi nhánh Sở Giao dịch.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Khi tìm hiểu về “nâng cao chất lượng nguồn nhân lực” thông qua các giáo trình, tài liệu, công trình nghiên cứu khoa học, luận văn, luận án, sách báo, tạp chí, ... tác giả nhận thấy vấn đề nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực thu hút nhiều sự quan tâm của các nhà quản lý và nhà nghiên cứu, một số các công trình nổi bật có thể kể đến là:

Tác giả Phạm Công Nhất (2008), *“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập kinh tế”*, Tạp chí Cộng sản, số 786. Trên cơ sở phân tích rõ thực trạng nguồn nhân lực Việt Nam trong giai đoạn hiện nay về số lượng và chất lượng. Tác giả đã nhấn mạnh chất lượng nguồn nhân lực nước ta còn nhiều bất cập và hạn chế do: thu nhập bình quân đầu

người thấp, vấn đề quy hoạch và phát triển nguồn nhân lực còn kém, từ đó, tác giả đưa ra các giải pháp để phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

Đồng tác giả Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông*”. Bài viết tìm hiểu nhu cầu của các doanh nghiệp về kỹ năng lao động (kỹ năng cứng và kỹ năng mềm) khi tuyển dụng và đề bạt cũng như mức độ đáp ứng của lao động hiện nay. Trên cơ sở đó, đưa ra một số kiến nghị về lồng ghép đào tạo kỹ năng qua các môn học trong trường phổ thông nhằm trang bị cho học sinh những kỹ năng cần thiết khi tham gia thị trường lao động, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Việt Nam.

Tác giả Nguyễn Thị Ngọc Mai (2014), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay*”, Tạp chí Cộng sản chuyên đề cơ sở, (trang 44-51). Tác giả của bài báo đã đưa ra cái nhìn về chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam tại thời điểm 2014, nêu ra những vấn đề cấp bách cần giải quyết như chương trình đào tạo mang nặng tính lý thuyết, xa rời với thực tế, các doanh nghiệp chưa chú trọng đến liên kết với các cơ sở đào tạo... Qua đó cần có chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Tác giả Vũ Thị Hà (2016), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*”, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học Xã Hội. Luận án đã khái quát thực trạng nguồn nhân lực tại các khu công nghiệp, khu chế xuất ở Hà Nội, những khu vực tập trung nguồn lao động dồi dào nhưng vẫn yếu kém về chất lượng. Trước bối cảnh toàn cầu hóa, đòi hỏi lao động có trình độ tay nghề cao thì tác giả đã đưa ra những giải pháp, kiến nghị cụ thể nhằm nâng cao kiến thức và cải thiện

trình độ cho lao động khu vực này như nâng cao chất lượng giáo viên dạy nghề hay đề xuất các giải pháp cho doanh nghiệp nhằm thu hút lao động.

Qua các công trình nghiên cứu trên các tác giả đã cho người đọc hiểu được việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là việc làm cấp bách giúp doanh nghiệp tăng cường khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường, đặc biệt là trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay. Bên cạnh đó, có thể thấy các tác giả đã tổng quan lại những kiến thức lý luận cơ bản về nguồn nhân lực, các vấn đề về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp. Tuy nhiên, vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại một đơn vị cụ thể là tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch thì chưa được đề cập nghiên cứu. Đánh giá được thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sẽ góp phần vào quá trình hội nhập và phát triển thịnh vượng của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch trong giai đoạn đổi mới sắp tới. Do vậy, việc nghiên cứu đề tài ***“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam – Chi nhánh Sở giao dịch”*** có ý nghĩa thiết thực cả về khoa học và thực tiễn.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở những lý luận về nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch và đề xuất giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện mục đích nghiên cứu nói trên, đề tài tập trung giải quyết những nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.



- Phân tích, đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch qua đó phát hiện những hạn chế, nguyên nhân trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Chất lượng nguồn nhân lực và hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

- Phạm vi thời gian: Các số liệu được thu thập trong khoảng thời gian từ 2019-2021; các giải pháp đề xuất với khoảng thời gian đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài, tác giả tiến hành các bước phỏng vấn, điều tra xã hội học, thu thập số liệu sơ cấp và thứ cấp; tổng hợp, phân tích, so sánh các số liệu thu thập được từ đó minh chứng cho vấn đề nghiên cứu.

5.1. Thu thập dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu sơ cấp được thu thập bằng các phương pháp chủ yếu là phương pháp điều tra, phương pháp phỏng vấn cụ thể:

- *Phương pháp phỏng vấn:* Thông qua phỏng vấn để cụ thể hóa những nội dung định tính; các mối liên hệ giữa các vấn đề hay các nội dung liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch hiện nay.

- *Phương pháp điều tra xã hội học:* Là công cụ để thu thập dữ liệu sơ cấp về những nội dung nghiên cứu của đề tài. Mục đích nhằm thu thập được số liệu trên một số lượng lớn đối tượng để từ đó có thể lượng hóa những vấn đề định tính, tìm ra nguyên nhân, tính phổ biến hoặc biện pháp giải quyết một



vấn đề nghiên cứu.

Đối tượng và số lượng khảo sát bao gồm: Toàn bộ người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

Tổng số phiếu phát ra: 173 phiếu, thu về 173 phiếu. Số phiếu hợp lệ: 173; số phiếu không hợp lệ: 0.

Cơ cấu phiếu: Ban lãnh đạo, quản lý, điều hành: 14 phiếu (8,1%); Lãnh đạo cấp Phòng: 32 phiếu (18,5%); nhân viên: 127 phiếu (73,4%).

5.2. Thu thập dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các báo cáo tổng kết, báo cáo định kỳ, các văn bản, quy trình có liên quan đến nhân lực của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

5.3. Phương pháp xử lý số liệu

- Phương pháp tổng hợp, thống kê, so sánh

Từ việc nghiên cứu, tổng hợp các chỉ tiêu, số liệu, luận văn sử dụng phương pháp thống kê để so sánh số liệu; các chỉ tiêu về cơ cấu độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn... của nhân lực qua các mốc thời gian từ đó đưa ra các kết luận về thực trạng nhân lực của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

- Phương pháp phân tích

Luận văn dùng phương pháp thống kê bằng phần mềm Excel để tính toán tần xuất các biến trên cơ sở dữ liệu sơ cấp và thứ cấp thu thập được, từ đó phân tích thực trạng chất lượng nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch. Qua phân tích định tính và định lượng, luận văn đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực cũng như các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch hiện nay, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị.



6. Đóng góp mới của luận văn

- Luận văn đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch; chỉ ra được những hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch, những yếu tố ảnh hưởng, tác động đến chất lượng nguồn nhân lực.
- Đề xuất giải pháp chủ yếu, thiết thực góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.
- Luận văn dùng làm tài liệu tham khảo cho Agribank trong việc sắp xếp, bố trí người lao động cho phù hợp với trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực hiệu quả công việc.

7. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, Luận văn được trình bày trong 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

Chương 3: Các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.



CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực và nguồn nhân lực

Nhân lực: Nhân lực là sức lực của con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động.

Luận bàn về nhân lực, K. Mác đề cập “sức lao động hay năng lực lao động là toàn bộ những năng lực thể chất và tinh thần tồn tại trong cơ thể sống của con người và được người đó đem ra vận dụng. Mỗi khi con người sản xuất ra một giá trị sử dụng nào đó thì phải vận dụng tổng hòa thể lực và trí lực. Sức lao động chỉ là khả năng lao động, còn lao động là sự tiêu dùng sức lao động trong hiện thực”.

Trong tài liệu Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam, tác giả Đỗ Minh Cương và Nguyễn Thị Doan xác định: “Nhân lực là những cá nhân có nhân cách, có khả năng lao động sản xuất”. [3, tr.22]. Khái niệm này dường như còn chưa đề cập được hết toàn bộ những cá nhân có tham gia vào lực lượng lao động.

Với các quan điểm trên, ta có thể thấy rằng, nhân lực là khái niệm gắn liền những tiềm năng bên trong cơ thể sống của một con người, gắn liền với quá trình lao động sản xuất. Từ sự phân tích trên đây có thể đưa ra khái niệm nhân lực theo một cách chung nhất theo quan điểm của tác giả như sau: “Nhân lực là nguồn lực thể hiện trong quá trình lao động của mỗi cá nhân có khả năng lao động”.

Nguồn nhân lực: Hiện nay có nhiều quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. Theo Liên Hợp Quốc thì “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”.

Theo tác giả Mai Quốc Chánh thì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu là: “Nguồn lực con người, là vốn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm những người đang làm việc thực tế trong doanh nghiệp và nguồn nhân lực tiềm năng mà doanh nghiệp đang hướng tới trong kế hoạch hóa nguồn nhân lực” [4, tr7].

Như vậy, tùy theo cách tiếp cận mà có những quan niệm khác nhau về nguồn nhân lực và có thể nhìn nhận nguồn nhân lực ở phạm vi quốc gia, khu vực hoặc nguồn nhân lực trong một tổ chức.

Trong phạm vi luận văn, khái niệm nguồn nhân lực được tác giả tiếp cận là lực lượng người lao động trong doanh nghiệp với khả năng đáp ứng công việc trong quá trình phát triển doanh nghiệp.

Đối với nguồn nhân lực ở mỗi doanh nghiệp và trong mỗi ngành kinh tế cũng vậy đều có những cơ cấu chung nhất định, đó là cơ cấu về tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn kỹ thuật... Tùy mỗi loại hình, mỗi ngành nghề kinh tế mà người sử dụng nhân lực phải biết hoạch định nguồn nhân lực cho phù hợp với tính chất đặc thù của doanh nghiệp mình.

1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực không chỉ được xem xét dưới góc độ số lượng mà còn ở khía cạnh chất lượng. Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực.

Có quan điểm cho rằng, chất lượng nguồn nhân lực là giá trị con người, cả giá trị vật chất và tinh thần, cả trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho con người trở thành người lao động có những năng lực và

phẩm chất đạo đức, đáp ứng được những yêu cầu to lớn và ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế - xã hội.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO), chất lượng nguồn nhân lực là sự lành nghề của lao động nhằm hướng tới có việc làm hiệu quả, cũng như thoả mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân người lao động.

Liên Hợp Quốc lại sử dụng khái niệm chất lượng nguồn nhân lực theo nghĩa rộng, bao gồm giáo dục, đào tạo nghề nghiệp và tiềm năng con người nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế xã hội và nâng cao chất lượng cuộc sống.

Như vậy cách hiểu của Liên Hợp Quốc bao quát hơn và không chỉ nhấn mạnh khía cạnh kinh tế mà còn chú ý hơn đến khía cạnh xã hội của nguồn nhân lực, tăng trưởng kinh tế, vừa là mục tiêu của tăng trưởng và phát triển kinh tế.

Theo Phùng Rân thì chất lượng nguồn nhân lực được đo bằng 2 tiêu chí: “là năng lực hoạt động của nguồn nhân lực và phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực đó” [15,tr 2]. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và kỹ năng giải quyết công việc. Phẩm chất đạo đức là khả năng dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm và khó có tiêu chí nào làm thước đo để đánh giá phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực.

Xét ở phạm vi doanh nghiệp thì chất lượng nguồn nhân lực phản ánh khả năng, năng lực cũng như trình độ chuyên môn của người lao động, phản ánh trong trình độ kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động. Chất lượng lao động tốt sẽ ảnh hưởng tới việc tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

Như vậy, có nhiều cách tiếp cận khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực. Tùy theo cách tiếp cận mà các tác giả đưa ra khái niệm khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực. *Trong phạm vi luận văn này, chất lượng nguồn nhân*



lực được hiểu là toàn bộ năng lực của lực lượng lao động trong doanh nghiệp, được biểu hiện thông qua ba mặt: thể lực, trí lực, tâm lực. Ba mặt này có quan hệ chặt chẽ với nhau cấu thành chất lượng nguồn nhân lực.

1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chính là sự tăng cường sức mạnh và kỹ năng hoạt động sáng tạo của năng lực thể chất và năng lực tinh thần của lực lượng lao động lên đến một trình độ nhất định để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội trong một giai đoạn phát triển của một quốc gia, một tổ chức. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực chính là động lực trực tiếp cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Thông qua chất lượng nguồn nhân lực thể hiện rõ trình độ phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia, chất lượng cuộc sống của dân cư hay mức độ văn minh của một xã hội.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là tạo ra tiềm năng của con người thông qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, khai thác tối đa tiềm năng đó trong các hoạt động lao động thông qua việc tuyển dụng, sử dụng, tạo điều kiện về môi trường làm việc (phương tiện lao động có hiệu quả và các chế độ chính sách hợp lý,...) môi trường văn hóa, xã hội kích thích động cơ, thái độ làm việc của người lao động, để họ mang hết sức mình hoàn thành các chức trách, nhiệm vụ được giao.

Từ những quan điểm trên có thể hiểu rằng “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chính là nâng cao mức độ đáp ứng công việc của người lao động trên các phương diện: thể lực, trí lực và tâm lực so với yêu cầu cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp*”. Trong đó:

Nâng cao trí lực: Gồm nâng cao trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc, kinh nghiệm làm việc.... Đây là yếu tố có tính quyết định căn bản đến nâng cao năng lực làm việc chính là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.



Nâng cao thể lực: Bao gồm việc nâng cao sức khỏe, thể chất của nguồn nhân lực. Không có sức khỏe thì bất cứ ai cũng khó có thể hoàn thành được công việc. Sức khỏe không chỉ biểu hiện chất lượng nguồn nhân lực mà còn ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng công việc. Sức khỏe bao gồm sức khỏe cả thể chất và tinh thần của nguồn nhân lực.

Nâng cao tâm lực: Gồm thái độ, tinh thần, khả năng chịu áp lực.... Đánh giá được thái độ trong công việc để biết nguồn nhân lực có nâng cao được tâm lực hay không thực sự rất khó. Nguồn nhân lực có tích cực làm việc hơn không? Có khả năng kiềm chế cảm xúc tốt hơn không? Hành vi có chuẩn mực hơn không?... Điều này còn chịu sự tác động và ảnh hưởng của nhiều yếu tố, ảnh hưởng trước hết chính từ trí lực của nguồn nhân lực đến môi trường sống và làm việc của nguồn nhân lực.

1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp

1.2.1. Tiêu chí đánh giá về thể lực

Thể lực nguồn nhân lực là tình trạng sức khỏe của con người biểu hiện ở sự phát triển bình thường, có khả năng lao động. Đây là cơ sở quan trọng cho hoạt động của thực tiễn con người có thể đáp ứng được đòi hỏi về hao phí sức lao động trong quá trình hoạt động kinh doanh với những công việc cụ thể khác nhau và đảm bảo cho con người có khả năng học tập và lao động lâu dài.

Thể lực bao gồm sự hài hòa của cả sức khỏe thể chất lẫn sức khỏe tinh thần, là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất và tinh thần chứ không đơn thuần chỉ là không có bệnh tật.

Sức khỏe thể chất: Là sự cường tráng, thể lực của người lao động vì trong quá trình hoạt động công việc thì việc người lao động phải cần đảm bảo đủ sức khỏe để làm việc. Sức khỏe thể chất phản ánh bằng hệ thống các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe, bệnh tật, về cơ sở vật chất và các điều kiện chăm sóc, bảo vệ sức khỏe... Do đó sức khỏe của nguồn nhân lực được xem là tiêu chí



quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Thể chất tốt thể hiện ở sự nhanh nhẹn, tháo vát, bền bỉ, dẻo dai của sức khỏe thể chất trong công việc; thể chất tốt là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực.

Các chỉ tiêu để đánh giá chất lượng sức khỏe thể chất của nhân lực của người Việt Nam được căn cứ vào Quyết định số 1613/BYT-QĐ ngày 15/8/1997 của Bộ Y tế và Quyết định số 2136/QĐ - BYT ngày 15/6/2005 của Bộ Trưởng Bộ Y tế về việc ban hành “Bản tiêu chuẩn phân loại sức khỏe cán bộ”. Theo các quy định này, tiêu chuẩn đánh giá sức khỏe của người lao động Việt Nam được chia làm 5 loại:

Sức khỏe loại I: Rất khỏe;

Sức khỏe loại II: Khỏe;

Sức khỏe loại III: Trung bình;

Sức khỏe loại IV: Yếu;

Sức khỏe loại V: Rất yếu.

Bảng 1.1: Chỉ số chiều cao và cân nặng theo phân loại sức khỏe

Loại sức khỏe	NAM			NỮ		
	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Vòng ngực (cm)	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Vòng ngực (cm)
I	160 trở lên	50 trở lên	82 trở lên	155 trở lên	45 trở lên	76 trở lên
II	158-162	47-49	79-81	151-154	43-44	74-75
III	154-157	45-46	76-78	147-150	40-42	72-73
IV	150-153	41-44	74-75	143-146	38-39	70-71
V	Dưới 150	Dưới 40	Dưới 74	Dưới 143	Dưới 38	Dưới 70

(Nguồn: Quyết định số 1613/BYT-QĐ của Bộ Y tế)



Thể chất được đánh giá bằng những chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như: Độ tuổi, giới tính, tình trạng khám sức khỏe (chiều cao, cân nặng, thị lực, nội khoa, ngoại khoa, thần kinh, ...), các chỉ tiêu về cơ sở vật chất, an toàn vệ sinh lao động, môi trường lao động và điều kiện chăm sóc sức khỏe.

Sức khỏe về tinh thần: Sức khỏe tinh thần diễn tả trạng thái lành mạnh trong suy nghĩ, cảm xúc và hành vi ứng xử. Sức khỏe tinh thần giúp cho thể chất, tinh thần trong cuộc sống của con người được cân bằng, tạo trạng thái cho con người làm việc hiệu quả, là hiện thân của sự thoả mãn về mặt giao tiếp xã hội, tình cảm và tinh thần.

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, tùy vào độ tuổi, môi trường làm việc, cá nhân mỗi lao động đều bị hao hụt sức khỏe, khả năng trí tuệ. Vì vậy, nâng cao thể lực là yếu tố quan trọng để người lao động có thể hoàn thành công việc với chất lượng và năng suất cao.

1.2.2. Tiêu chí đánh giá về trí lực

Trí lực là năng lực trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người, tạo ra năng lực tư duy và thúc đẩy con người hành động. Trí lực bao gồm trình độ tổng hợp từ học vấn, chuyên môn, kỹ thuật. Trình độ học vấn là cơ sở phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật; trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn và chuyên nghiệp hoá.

Trí lực phản ánh khả năng nhận thức, tư duy, là những thuộc tính về trí tuệ giúp con người nắm được tri thức, hoạt động dễ dàng có hiệu quả trong các hoạt động khác nhau, đó là năng lực trí tuệ. Trí lực nguồn nhân lực được hình thành và phát triển thông qua con đường giáo dục, đào tạo và thực tế lao động.

Vậy để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực dựa trên tiêu chí về trí lực có thể xét trên 3 tiêu chí gồm trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, kỹ năng



phụ trợ.

Trình độ văn hóa: Trình độ văn hóa của nguồn nhân lực là sự hiểu biết của người lao động đối với kiến thức phổ thông về các mặt học vấn, khoa học, kỹ thuật, tự nhiên, văn hóa, xã hội. Trình độ văn hóa trong doanh nghiệp chủ yếu xem xét qua các tỷ lệ như: Tỷ lệ lao động chưa biết chữ; Tỷ lệ lao động tốt nghiệp tiểu học; Tỷ lệ lao động tốt nghiệp trung học cơ sở (9/12); Tỷ lệ lao động tốt nghiệp trung học phổ thông (12/12) cao đẳng, đại học và sau đại học. Trình độ văn hóa là nền tảng giáo dục cơ bản để tạo nên trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng nghề nghiệp. Trình độ văn hóa là một chỉ tiêu rất quan trọng phản ánh chất lượng nguồn nhân lực có tác động mạnh mẽ tới phát triển kinh tế - xã hội – văn hóa của một quốc gia. Trình độ văn hóa cao sẽ tạo khả năng tiếp thu những tiến bộ khoa học kỹ thuật vào cuộc sống.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ: Là khả năng thực hành về chuyên môn nào đó, nó có biểu hiện trình độ được đào tạo ở các trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học và sau đại học, có khả năng chỉ đạo, quản lý, thực hiện một công việc thuộc một chuyên môn nhất định. Đây là yếu tố quan trọng đánh giá chất lượng nhân lực của một doanh nghiệp. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ tác động trực tiếp đến kết quả công việc chuyên môn của nhân viên từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đo bằng: Tỷ lệ người lao động có trình độ trung cấp, cao đẳng, đại học, đại học, sau đại học, tỷ lệ lao động có bằng cấp chứng chỉ về trình độ tin học, ngoại ngữ.

Kỹ năng phụ trợ: Là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng mềm như kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian,...là những kỹ năng thuộc về tính cách con người, không mang tính chuyên môn, không thể sờ nắm, không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn. Nó bổ trợ và làm hoàn



thiện hơn năng lực làm việc của người lao động, nhạy bén hơn trong việc ứng biến các tình huống. Bất kỳ công việc nào, kỹ năng mềm cũng là yếu tố quan trọng giúp người lao động sử dụng hiệu quả các kiến thức và xử lý tình huống nhanh chóng.

1.2.3. Tiêu chí đánh giá về tâm lực

Tâm lực là tinh thần trách nhiệm, tâm huyết của con người dành cho công việc mà họ được phân công. Tâm lực cao hay thấp thể hiện ở mức độ nhận thức, ý thức trách nhiệm về động cơ làm việc, ý chí phấn đấu, thái độ và tác phong làm việc, kỷ luật lao động, tính tự lập trong thực thi nhiệm vụ, tinh thần hợp tác tương trợ, khả năng làm việc tập thể và lòng trung thành với doanh nghiệp.

Chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực được thể hiện thông qua những yếu tố vô hình như ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong việc nghiên cứu các sản phẩm, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác và có lương tâm nghề nghiệp... Đây là những yếu tố rất quan trọng trong quy định bản tính của nguồn nhân lực và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Tất cả những yếu tố đó nằm trong phạm trù đạo đức của con người.

Nâng cao tâm lực của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp còn là môi trường làm việc dân chủ, thu hẹp khoảng cách giữa người quản lý và nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên để tăng tính đoàn kết, tinh thần hợp tác, có trách nhiệm cao trong công việc mà họ đảm nhận... Như vậy cùng với tiến trình phát triển của doanh nghiệp đòi hỏi người lao động phải có phẩm chất tâm lý cơ bản, trong từng phẩm chất này người ta cũng có thể đánh giá thông qua các tiêu chí sau:



Có ý thức kỷ luật, tự giác cao, có tác phong công nghiệp nhanh nhẹn, khẩn trương, đúng giờ: Kỷ luật là yếu tố quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động cần tuân thủ thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi, trật tự trong doanh nghiệp; an toàn lao động, vệ sinh lao động ở nơi làm việc; việc bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp; và tuân thủ hợp đồng lao động đã ký kết.

Khả năng giao tiếp và hành vi ứng xử văn minh lịch sự: Luôn chủ động, tự tin trong giao tiếp, bình tĩnh vui vẻ hòa đồng với mọi người.

Tinh thần phối hợp làm việc với người khác: Cộng tác giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc.

Nâng cao phẩm chất là nâng cao tinh thần, thái độ của người lao động với công việc; nó thể hiện sự gắn bó, trung thành với tổ chức, ý thức trách nhiệm, cần mẫn trong công việc, tinh thần khắc phục khó khăn, vượt qua thử thách, tuân thủ pháp luật, nội quy, quy chế, quy định của tổ chức và có tác phong công nghiệp.

Nâng cao phẩm chất nguồn nhân lực giúp con người có khả năng thực hiện tốt các chức năng xã hội, nâng cao năng lực sáng tạo của họ trong hoạt động thực tiễn xã hội. Do vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ngoài việc quan tâm nâng cao mặt bằng dân trí, nâng cao sức khỏe thì cần coi trọng xây dựng phẩm chất đạo đức, nhân cách và lý tưởng cho con người.

Do đó, cần phải thường xuyên giáo dục, bồi dưỡng để nâng cao ý thức lao động, ý thức pháp luật... cho nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu nhân lực trong các doanh nghiệp thường được xét trên các khía cạnh cơ cấu tuổi, cơ cấu giới tính, cơ cấu thâm niên, cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp.



Cơ cấu tuổi: Cơ cấu tuổi là một yếu tố vừa phản ánh sự xem xét nhân lực theo nhóm tuổi nhưng lại là một tiêu chí đánh giá về chất lượng nhân lực. Trong một doanh nghiệp nếu tỷ trọng những lao động lớn tuổi quá lớn so với lao động trẻ sẽ là một bất lợi cho doanh nghiệp và ngược lại. Những doanh nghiệp có chất lượng lao động tốt được thể hiện qua số người trong độ tuổi trung niên chiếm tỷ trọng cao so với các độ tuổi còn lại. Tuy nhiên, tùy theo đặc thù của doanh nghiệp mà cơ cấu tuổi có thể được yêu cầu ở những mức tỷ trọng khác nhau giữa lao động lớn tuổi, trung niên và lao động trẻ.

Cơ cấu giới tính: Cơ cấu giới tính là một trong những yếu tố quan trọng cấu thành chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có chất lượng nguồn nhân lực tốt được phản ánh thông qua cơ cấu giới tính phù hợp với cơ cấu công việc và tính chất ngành nghề sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đó. Tùy theo đặc điểm công việc và ngành nghề khác nhau mà yêu cầu về tỷ trọng giới tính khác nhau.

Cơ cấu thâm niên: Cơ cấu thâm niên của nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp phản ánh nguồn nhân lực có nhiều kinh nghiệm trong nghề hoặc chuyên môn nhất định nào đó sẽ mang lại kết quả công việc cao hơn và giảm thiểu chi phí hơn.

Thâm niên phản ánh kỹ năng thuần thục cùng với khả năng thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao. Có được một đội ngũ nhân lực có thâm niên nghề nghiệp cao là một lợi thế lớn về chất lượng nhân lực so với các doanh nghiệp khác. Vì vậy thực tế, trong công tác tuyển dụng, các doanh nghiệp luôn xác định một yêu cầu tất yếu là thâm niên công tác hay thâm niên nghề nghiệp. Nhân lực có thâm niên nghề nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp tiết giảm chi phí đào tạo, huấn luyện và hỗ trợ.

1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng và thu hút nhân tài

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nhân lực để thỏa mãn nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua hoạt động tuyển dụng chính là nâng cao chất lượng, hiệu quả của hoạt động tuyển dụng.

Quá trình tuyển dụng đóng một vai trò cực kỳ quan trọng, nó là bước đầu tiên quyết định tổ chức có được đội ngũ lao động có chất lượng hay không. Quá trình tuyển dụng tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Tuyển dụng tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm được các chi phí do phải tuyển dụng lại, đào tạo lại, cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc.

Quá trình tuyển dụng phải đáp ứng được các yêu cầu:

- Tuyển dụng phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực của doanh nghiệp;
- Tuyển dụng được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt, có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với doanh nghiệp.

Nguồn ứng viên tuyển dụng bao gồm: Nguồn ứng viên từ bên trong đơn vị và nguồn ứng viên từ bên ngoài đơn vị.

- Nguồn ứng viên từ bên trong đơn vị có các ưu nhược điểm sau:
 - + Ưu điểm: Về năng lực và phẩm chất cá nhân đã được đơn vị biết vì đã làm việc lâu trong đơn vị, có tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc. Nhanh chóng phát huy tác dụng hơn so với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài vì họ mau



chóng thích nghi được môi trường làm việc trong tổ chức và biết tìm các thức để đạt mục tiêu. Tạo không khí thi đua trong tập thể về mặt phấn đấu để có cơ hội thăng tiến và tạo ra hiệu quả năng suất.

+ Nhược điểm: Thường có tình trạng nề nang, không đảm bảo chính xác hoàn toàn về tiêu chuẩn. Có tình trạng rập khuôn, tức là lập lại nề nếp phong thái làm việc cũ do đó không có nhân tố mới, kinh nghiệm mới. Thường có tình trạng bè phái, không thân phục lẫn nhau cho nên rất khó làm việc.

- Nguồn ứng viên từ bên ngoài đơn vị có các ưu nhược điểm sau:

+ Ưu điểm: Ứng viên được đào tạo đầy đủ kiến thức, có óc sáng tạo trong công việc. Thích ứng với công việc mới, nhiệt tình trong công việc và làm việc có hiệu quả.

+ Nhược điểm: Thiếu kinh nghiệm và không chủ động vì phải phụ thuộc vào khoá đào tạo của trường.

Ngoài việc tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng thì để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp việc thu hút và giữ chân nhân tài là một trong những yếu tố cực kỳ quan trọng. Để thu hút và giữ chân được nhân tài cần xây dựng các chính sách tạo môi trường làm việc tốt phải đảm bảo nuôi dưỡng, bảo vệ và phát triển nhân tài. Nhân tài cần được giao nhiệm vụ tương xứng và phù hợp với tài năng của họ; được tôn trọng, ghi nhận, tôn vinh công hiến của họ. Tiếp tục đổi mới chính sách tạo điều kiện về cơ sở vật chất và chế độ đãi ngộ xứng đáng đối với nhân tài. Lương trả cho nhân tài phải dựa trên hiệu quả công việc của họ và thường xuyên điều chỉnh, đảm bảo cạnh tranh với khu vực ngoài nhà nước. Việc bổ nhiệm chức danh, chức vụ, tạo điều kiện thăng tiến trong công việc cho nhân tài phải dựa trên hiệu quả công việc của họ chứ không chỉ dựa trên thâm niên hay tuổi tác.

Công tác tuyển dụng và thu hút, giữ chân nhân tài là hai yếu tố đóng



vai trò hết sức quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mỗi tổ chức. Nếu công tác tuyển dụng và thu hút, giữ chân người tài được thực hiện tốt thì tổ chức sẽ có được những người thực sự có năng lực, trình độ và phẩm chất đạo đức tốt; ngược lại, nếu doanh nghiệp thực hiện không hiệu quả sẽ không lựa chọn được những người có đức, có tài vào làm việc tại doanh nghiệp.

1.3.2. Phân công và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý

Việc bố trí sử dụng nguồn nhân lực hợp lý phải đảm bảo nguyên tắc là khi đưa ra các điều kiện, tiêu chuẩn tuyển dụng cho vị trí nào đã đưa ra thì phải bố trí đúng công việc đó; bởi vì khi bố trí nhân lực vào các chức danh, vị trí công tác phù hợp với trình độ đào tạo và khả năng của từng người theo hướng chuyên môn hóa sẽ tạo môi trường thuận lợi để họ có điều kiện phát huy sở trường, năng lực theo trình độ chuyên môn nghiệp vụ đã được đào tạo, góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.

Để có thể phân công, sử dụng nguồn nhân lực một cách hợp lý thì hoạch định nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng. Hoạch định nguồn nhân lực là một chuỗi các hoạt động về dự báo, nghiên cứu, xác định nhu cầu, lựa chọn phương án tổng thể phát triển và phân bổ nguồn nhân lực cho kỳ kế hoạch của doanh nghiệp, từ đó đưa ra các chính sách, chương trình hành động cho tương lai đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nhân lực với phẩm chất và kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc, nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp đề ra.

Hoạch định nguồn nhân lực gắn liền với thực trạng nguồn nhân lực hiện tại và chiến lược phát triển trong tương lai của doanh nghiệp.

Thông qua hoạch định nguồn nhân lực, các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được thực hiện trên cơ sở vững chắc hơn. Qua quá trình thực hiện hoạch định nguồn nhân lực, tổ chức sẽ nhận ra được các vấn

đề có liên quan như: mục đích của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hướng tới nhóm đối tượng cụ thể nào, nguồn nhân lực có phù hợp với chiến lược không, có đảm bảo lợi thế cạnh tranh và duy trì được lâu dài hay không.

1.3.3. Đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác

Công tác đánh giá thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng trong quá trình khuyến khích người lao động làm việc ngày càng tốt hơn. Đánh giá thực hiện công việc giúp cho tổ chức đối xử công bằng đối với những lao động trong tổ chức, đồng thời cho tổ chức thấy được thành tích của người lao động, giúp người lao động có động lực làm việc tốt và cải biến hành vi theo hướng tốt hơn. Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá thực hiện công việc để có thể đánh giá được tình hình thực hiện công việc của nhân viên của mình.

Nếu một doanh nghiệp xây dựng được hệ thống đánh giá và quy trình đánh giá hiệu quả, công bằng thì sẽ kích thích tạo động lực lao động, từ đó góp phần thu hút và giữ chân lao động giỏi. Ngược lại, hệ thống đánh giá thực hiện công việc không tốt, việc đánh giá không công bằng, thiếu khách quan sẽ là yếu tố cản trở đến việc thúc đẩy người lao động nỗ lực thực hiện công việc, dẫn đến chán nản, hiệu quả làm việc ngày càng giảm sút, từ đó dẫn đến chất lượng nguồn nhân lực ngày càng kém.

1.3.4. Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo để nâng cao trình độ nghề nghiệp cho người lao động sẽ giúp cho người lao động thấy mình được doanh nghiệp quan tâm đến nâng cao trình độ; tạo điều kiện để người lao động có thể tự tin hơn để đảm nhiệm được những công việc ở bậc cao hơn và hoàn thành công việc với kết quả, chất lượng và hiệu quả cao hơn; bảo đảm cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp có thể thích ứng và theo sát kịp thời sự tiến hoá và phát triển của khoa học kỹ



thuật và công nghệ, đảm bảo cho doanh nghiệp có một lực lượng lao động giỏi, hoàn thành thắng lợi các mục tiêu và có thể đứng vững trong môi trường cạnh tranh.

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng hoạt động này, nhà quản trị cần:

- Xác định mục đích đào tạo: Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, trình độ học vấn, nâng cao tay nghề, khả năng đáp ứng dây chuyền sản xuất, nâng cao các kỹ năng phụ trợ,....
- Xây dựng kế hoạch đào tạo: Công tác đào tạo, bồi dưỡng phải được thực hiện dựa trên bản kế hoạch đào tạo (tháng, quý) của tổ chức.
- Xây dựng nội dung đào tạo: Bám sát theo định hướng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và theo tình hình thực tế công việc.
- Xác định đối tượng đào tạo với mục tiêu đào tạo đúng người, đúng lĩnh vực, tránh lãng phí về kinh tế.
- Xác định kinh phí đào tạo: Tùy theo nội dung đào tạo, hình thức đào tạo sẽ có kinh phí khác nhau (mức kinh phí do Ban lãnh đạo Chi nhánh phê duyệt). Có cơ chế khuyến khích, kích thích người lao động không ngừng nâng cao trình độ thông qua đào tạo và tự đào tạo.
- Đánh giá chất lượng đào tạo: Việc đánh giá chất lượng đào tạo để từ đó rút ra bài học hoặc kinh nghiệm cho các khoá sau.

Thông qua hoạt động đào tạo còn giúp nâng cao chất lượng về phẩm chất, đạo đức và tác phong làm việc, nâng cao về văn hóa ứng xử, xây dựng tính chuyên nghiệp cho người lao động từ đó giúp cho người lao động làm việc có kế hoạch, có tinh thần trách nhiệm, chuyên tâm đối với công việc. Không ngừng học hỏi để nâng cao kiến thức chuyên môn, ý thức kỷ luật tốt, biết cách giao tiếp và ứng xử.

Phát triển nhân lực thông qua công tác quy hoạch, sắp xếp lao động,



điều động luân chuyển lao động vào các vị trí công việc thích hợp, tạo động lực cho người lao động phấn đấu nâng cao trình độ chuyên môn của bản thân để đáp ứng được các vị trí hướng tới.

1.3.5. Chăm sóc sức khỏe thể chất cho người lao động

Sức khỏe thể chất được thể hiện một cách tổng quát sự sáng khoái và thoải mái về thể chất, thể hiện sự dẻo dai, sức bền, sức nhanh nhẹn, sức đề kháng với các bệnh tật và các yếu tố bất lợi do môi trường xã hội gây ra. Khoa học đã cho thấy khi người lao động có sức khỏe yếu, rơi vào tình trạng mệt mỏi có thể dẫn đến những hậu quả tiêu cực như: Giảm năng suất lao động, mất khả năng tập trung, hay dễ xảy ra sai phạm, ...

Để nâng cao sức khỏe cho người lao động, mỗi doanh nghiệp cần tăng cường các hoạt động như thực hiện khám sức khỏe định kỳ, nhằm ngăn ngừa bệnh tật, có chế độ dinh dưỡng tốt, tổ chức các hoạt động thể dục, thể thao. Theo quy định tại Thông tư số 14/2013/TT-BYT ngày 06/05/2013 của Bộ Y tế, các cơ quan, doanh nghiệp cần tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động ít nhất một lần/năm và 6 tháng 1 lần đối với các nghề, công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm. Việc tổ chức thăm khám sức khỏe định kỳ cho người lao động sẽ là phương pháp hiệu quả để người lao động gắn bó, nhiệt huyết với doanh nghiệp, giúp cho chủ doanh nghiệp nhận biết được mức độ sức khỏe của họ, từ đó điều tiết công việc một cách phù hợp. Ngoài ra, khám sức khỏe định kỳ cũng gần giống như một hoạt động tập thể, gián tiếp tăng cường đoàn kết nội bộ.

Ngoài hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua hoạt động khám sức khỏe định kỳ còn có các hoạt động khác như đẩy mạnh phong trào thể dục thể thao, tác phong làm việc sinh hoạt khoa học, luôn áp dụng quy trình an toàn, vệ sinh lao động, nắm vững tâm sinh lý lao động, chăm lo đời sống tinh thần cho người lao động ngày một tốt hơn.

1.3.6. Hợp lý hóa cơ cấu nhân lực

Cùng với việc phát triển nguồn nhân lực về số lượng và chất lượng, doanh nghiệp cũng cần xây dựng một cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp mình. Cơ cấu nguồn nhân lực hợp lý là cơ cấu phù hợp với cơ cấu sản xuất kinh doanh và phản ánh được trình độ tổ chức quản lý, trình độ về khoa học công nghệ tiên tiến. Điều này có thể nhận biết ở mức sử dụng lao động ở mỗi khâu, mỗi giai đoạn sản xuất kinh doanh. Mức sử dụng lại phụ thuộc vào năng suất lao động, do vậy cần đánh giá được năng suất lao động và dự báo được mức tăng cho mỗi công đoạn, mỗi lĩnh vực hoạt động của tổ chức. Sự phù hợp về số lượng lao động không chỉ đảm bảo đạt được kế hoạch sản xuất mà còn giúp cho doanh nghiệp sử dụng hợp lý về chi phí nhân công và kiểm soát được năng suất lao động.

Hợp lý hóa cơ cấu nguồn nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của một doanh nghiệp, nó thể hiện trên nhiều phương diện như: Hợp lý về cơ cấu tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, ... doanh nghiệp có cơ cấu phù hợp chính là có sự bố trí hợp lý trong từng ngành, từng lĩnh vực, công việc cho tất cả các tiêu chí trên.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.4.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.4.1.1. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp

Với mỗi tổ chức, quan điểm của lãnh đạo sẽ quyết định đến vấn đề phát triển nguồn nhân lực của tổ chức đó. Nếu cấp lãnh đạo nhận thức được những giá trị mà nguồn nhân lực chất lượng cao mang lại và có cơ chế đầu tư một cách phù hợp thì việc phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao hơn, sẽ có nhiều cơ hội để xây dựng tổ chức vững mạnh. Ngược lại, nếu đơn vị nào không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ



chức mình, không tạo ra được những lợi ích để thu hút, giữ chân được nhân tài, đồng nghĩa với việc tổ chức đó không thể phát triển một cách bền vững và ổn định.

1.4.1.2. Khả năng tài chính của doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một nhu cầu thiết yếu đối với mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, mọi hoạt động và quyết định về nhân sự đều phải dựa trên tình hình tài chính thực tế của doanh nghiệp. Không thể đòi hỏi doanh nghiệp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong khi chi phí đưa ra quá lớn so với khả năng chi trả của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có tình hình tài chính tốt thì có thể xây dựng một chế độ đãi ngộ vượt trội so với doanh nghiệp khác nhằm thu hút nhân tài.

1.4.1.3. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực

Quy mô của bộ phận quản lý nguồn nhân lực thay đổi tùy theo quy mô của doanh nghiệp. Quy mô doanh nghiệp càng lớn thì bộ phận quản lý nhân sự phải tăng cường, chia làm nhiều ban chuyên môn, dưới quyền của Trưởng phòng hoặc Giám đốc bộ phận.

Năng lực thực tế của cán bộ nhân sự trong doanh nghiệp cũng là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Họ là người trực tiếp thực hiện các hoạt động liên quan đến nhân lực. Bởi vậy, nếu trình độ đội ngũ cán bộ nhân sự tại doanh nghiệp có chuyên môn cao, năng lực giỏi thì các hoạt động về nhân lực mới đạt hiệu quả cao, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.4.1.4. Chính sách đãi ngộ lao động

Chế độ đãi ngộ là yếu tố quan trọng nhất đến duy trì và phát triển đội ngũ nhân lực có chất lượng so với các doanh nghiệp khác, chính sách đãi ngộ là một chủ đề được nhiều sự quan tâm trong bối cảnh nhân lực là yếu tố sản xuất căn bản nhất của doanh nghiệp hiện nay.



Chính sách đãi ngộ được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính. Đãi ngộ tài chính trong doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, cổ phần... Đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua hai hình thức là đãi ngộ qua công việc và qua môi trường làm việc nhằm đáp ứng những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động ngày càng cao và đa dạng như niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê làm việc, được giao tiếp với mọi người...

Chính sách đãi ngộ có ảnh hưởng quyết định đến sự lựa chọn việc làm, kết quả thực hiện công việc của nhân viên, chất lượng sản phẩm dịch vụ, kết quả hoạt động và uy tín của doanh nghiệp. Mục tiêu cơ bản nhất của chính sách đãi ngộ là thu hút được những nhân lực chất lượng phù hợp với yêu cầu công việc, giữ chân và thúc đẩy nhân lực trong doanh nghiệp đạt được kết quả lao động tốt nhất. Muốn vậy chính sách đãi ngộ cần đảm bảo có được một hệ thống đãi ngộ thỏa đáng, có tác dụng kích thích lao động, công bằng đối với bên ngoài và công bằng nội bộ, phải đảm bảo dự đoán được hàng tháng và phải có tính khả thi.

1.4.1.5. Văn hóa tổ chức

Văn hóa không được thể hiện dưới dạng hữu hình của vật chất nhưng tất cả các vật chất lại thể hiện và biểu hiện khía cạnh văn hóa. Rất khó gọi thành tên cụ thể văn hóa là gì, vì văn hóa chính là giá trị tài sản vô hình của doanh nghiệp, tổ chức, là các quan niệm thể hiện ra trong các thói quen sinh hoạt và suy nghĩ, chi phối hành vi và tình cảm của con người. Doanh nghiệp là tập hợp nhiều con người nên văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm trong hành vi ứng xử của con người trong tổ chức và với các đối tượng hữu quan.

Văn hóa doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của doanh nghiệp, bất kỳ doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hóa,



ngôn ngữ, tư liệu, thông tin nói chung được gọi là tri thức văn hóa thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được.

1.4.2. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.4.2.1. Sự phát triển của khoa học kỹ thuật

Trong giai đoạn nền kinh tế hội nhập hiện nay, sự cạnh tranh để tồn tại giữa các doanh nghiệp là rất khốc liệt, sự tham gia của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã dẫn đến một cuộc chạy đua về công nghệ sản xuất. Chính vì vậy, các tiêu chí đặt ra đối với người thực hiện công việc cũng được nâng cao theo đó. Khoa học kỹ thuật càng phát triển thì trình độ người lao động cũng càng phải tăng cao. Và nếu doanh nghiệp không có nhân lực giỏi thì đã tụt hậu một bước so với các doanh nghiệp khác.

1.4.2.2. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam

Nguồn nhân lực chất lượng cao là những con người được đầu tư phát triển, có kỹ năng, kiến thức, tay nghề, kinh nghiệm, năng lực sáng tạo hay nói cách khác, đó chính là năng lực thực hiện của nguồn nhân lực. Năng lực này chỉ có thể có được thông qua giáo dục đào tạo và tích lũy kinh nghiệm trong quá trình làm việc. Tuy nhiên, ngay cả việc tích lũy kinh nghiệm này cũng phải dựa trên một nền tảng là giáo dục đào tạo nghề nghiệp cơ bản. Như vậy có thể thấy, nhân tố này ảnh hưởng tới chất lượng cung ứng nguồn lao động cho thị trường, ảnh hưởng gián tiếp tới nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

Giáo dục - đào tạo tạo ra sự “tranh đua” xã hội và trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt trên thị trường lao động, những người học vấn thấp, kỹ năng, tay nghề thấp hoặc không có nghề khó có thể cạnh tranh được so với những người có trình độ, có kỹ năng nghề cao. Chính vì vậy, những nhân lực có tay nghề thấp bằng cách này hay cách khác phải nâng cao năng lực của mình và cách hiệu quả nhất là đầu tư vào giáo dục, đào tạo nghề.



1.4.2.3. Thị trường lao động

Trong quá trình hội nhập, nhu cầu tuyển lao động có trình độ ngày càng tăng. Tuy nhiên, có một thực tế là lao động Việt Nam được đánh giá tốt về tinh thần sẵn sàng học hỏi và làm việc chăm chỉ nhưng lại gặp nhiều trở ngại về ngoại ngữ. Việc gia nhập cộng đồng kinh tế ASEAN tạo điều kiện thuận lợi phát triển thị trường lao động Việt Nam, hoàn thiện quá trình đào tạo và nâng cao nguồn lực lao động trong nước đáp ứng yêu cầu hội nhập.

1.4.2.4. Đối thủ cạnh tranh

Cạnh tranh là động lực thúc đẩy nền kinh tế, thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh và có nhiều vai trò tích cực khác đối với sự phát triển kinh tế, xã hội của mỗi quốc gia. Cạnh tranh là chiến lược của một doanh nghiệp với các đối thủ trong cùng một ngành. Trong cơ chế thị trường, các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững thì không thể duy trì một biện pháp cạnh tranh cứng nhắc. Nguồn nhân lực chính là những tài sản quý giá của mỗi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cạnh tranh cùng ngành luôn muốn tận dụng nguồn nhân lực đã được đào tạo, đã có kinh nghiệm và năng lực ở một số công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao bằng việc đưa ra các chế độ, chính sách nhằm thu hút nhân tài. Do đó, doanh nghiệp phải có chính sách giữ nhân viên đã qua đào tạo hoặc nhân viên nguồn để tránh chảy máu chất xám. Đồng thời, do đặc trưng của ngành hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao và năng động nên cũng đòi hỏi người lao động phải luôn cố gắng phấn đấu, tự học tập và rèn luyện nâng cao kỹ năng để tránh bị thay thế và cũng nhằm nâng cao vị thế của mình trong công việc.



1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số ngân hàng và bài học kinh nghiệm rút ra cho Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số ngân hàng

1.5.1.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Đầu tư và phát triển Việt Nam Chi nhánh Hà Thành (BIDV Chi nhánh Hà Thành)

Kể từ khi đi vào hoạt động, BIDV đã nhận thấy tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Ban lãnh đạo BIDV đã tổ chức thực hiện công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên toàn bộ hệ thống của mình đặc biệt là nguồn nhân lực làm công tác tín dụng, nhân lực huy động vốn, Giao dịch viên, trong đó có BIDV Chi nhánh Hà Thành. Qua nhiều năm thực hiện công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực BIDV Chi nhánh Hà Thành liên tục đạt kết quả cao trong hoạt động kinh doanh, mở rộng thị phần cung cấp dịch vụ trên địa bàn, tạo niềm tin cho khách hàng.

Một số hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại BIDV Chi nhánh Hà Thành như:

Về tuyển dụng nguồn lực đầu vào: Đây chính là tiền đề để thu hút nguồn nhân lực tài năng phục vụ cho lợi ích kinh doanh của ngân hàng nhờ xây dựng một chính sách tuyển dụng vừa có lợi cho việc kinh doanh và có lợi cho người lao động. Điểm nổi bật ở đây là BIDV Chi nhánh Hà Thành đã nêu bật lên được các chính sách đãi ngộ cho người lao động khi được vào làm việc tại đơn vị. Điều này làm cho người lao động bị thu hút và tìm đến với đơn vị nhiều hơn trong khâu tuyển dụng song cũng nêu rõ về yêu cầu, trình độ chuyên môn để các ứng viên có thể tự lượng sức mình khi tìm tới nhà tuyển dụng, nó giúp BIDV Chi nhánh Hà Thành tiết kiệm được rất nhiều thời gian,



chi phí trong khâu tuyển dụng mà lại tìm ra được những ứng viên sáng giá nhất phù hợp với vị trí công việc, mục tiêu mà ngân hàng đặt ra.

Về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Được BIDV Chi nhánh Hà Thành đặc biệt quan tâm bởi đặc thù kinh doanh về lĩnh vực ngân hàng là phải luôn biết nắm bắt, đổi mới không ngừng trong phong cách làm việc để làm sao thoả mãn nhu cầu của khách hàng một cách tối đa nhất. Nắm bắt được điều này, hàng năm BIDV Chi nhánh Hà Thành đã đầu tư một khoản kinh phí tương đối lớn trong doanh thu để đào tạo nhân viên để họ càng hoàn thiện kỹ năng mềm trong vấn đề giao tiếp, kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn cho cán bộ và nhân viên tại từng vị trí công tác chuyên sâu về từng nghiệp vụ.

Về công tác đãi ngộ: BIDV Chi nhánh Hà Thành không ngừng khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên hàng tháng, quý, năm đối với những người làm việc xuất sắc, đối với những nhân viên luôn có ý tưởng sáng tạo đổi mới hình thức kinh doanh làm giàu cho đơn vị thông qua các phần thưởng hấp dẫn, tạo động lực để mọi người cùng phát huy ý tưởng. Bên cạnh đó, để nâng cao tinh thần trách nhiệm, nâng cao tâm lực của đội ngũ cán bộ nhân viên. Chi nhánh cũng thực hiện nhiều biện pháp quản lý nhân sự phù hợp, đặc biệt là đã xây dựng các chế tài khen thưởng, xử phạt nghiêm minh. Nhờ các chính sách khuyến khích động viên người lao động nâng cao năng lực làm việc, cũng như các chính sách khen thưởng phù hợp mà chất lượng đội ngũ nhân viên chi nhánh ngày càng nâng cao về tâm lực. Đội ngũ nhân viên luôn có ý thức tự hoàn thiện, phát triển bản thân để đáp ứng các nhiệm vụ của Chi nhánh.

1.5.1.2. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Ngân hàng Thương mại cổ phần Ngoại thương Chi nhánh Thành Công (Vietcombank Chi nhánh Thành Công)

Sau nhiều năm xây dựng và phát triển, Vietcombank Chi nhánh Thành



Công đã khẳng định được vị trí quan trọng của tổ chức trong việc cung cấp các dịch vụ ngân hàng đến khách hàng trên địa bàn, hướng tới mục tiêu cao nhất là vì cuộc sống tốt đẹp của toàn xã hội. Với nỗ lực thực hiện công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Vietcombank Chi nhánh Thành Công luôn nằm trong top dẫn đầu những chi nhánh ngân hàng trên địa bàn có tỷ lệ nợ xấu, nợ quá hạn thấp, hoạt động kinh doanh liên tục được cải thiện nâng cao. Có được thành tích đó, Vietcombank Chi nhánh Thành Công luôn chú trọng một số công tác sau:

Về tuyển dụng nguồn lực đầu vào: Cán bộ phòng nhân sự tại Chi nhánh không chỉ chú ý đến số lượng mà quan tâm hàng đầu đến chất lượng cán bộ, đặc biệt đối với cán bộ tín dụng và cán bộ phòng kế toán. Trong tuyển dụng nhân sự, tiêu chí về đạo đức, trình độ lý luận chính trị cũng được Chi nhánh ưu tiên trong kết quả tuyển dụng. Để thu hút nhân tài Chi nhánh đã hợp tác, liên kết trực tiếp với các trường đại học danh tiếng đào tạo những chuyên ngành liên quan đến tài chính ngân hàng, hỗ trợ tiền cho các sinh viên xuất sắc theo hợp đồng thỏa thuận khi họ tốt nghiệp sẽ về làm việc tại Chi nhánh.

Về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Định kì tổ chức các lớp bồi dưỡng về chuyên môn, nghiệp vụ để trau dồi kỹ năng trong công việc của nhân viên. Với những nhân viên mới tuyển dụng cần có những chính sách đề cử hay tạo điều kiện để họ được đào tạo tại các cơ sở ngoại ngữ, các trường đại học lớn với các chuyên gia giỏi trong lĩnh vực ngân hàng.

Về công tác đãi ngộ: Để khuyến khích những người làm việc thật sự có năng suất, chất lượng và hiệu quả thì tiền lương là vấn đề Vietcombank Chi nhánh Thành Công quan tâm nhiều nhất bởi nó chính là yếu tố tạo ra cuộc sống ổn định cho người lao động và chỉ có cuộc sống tốt người lao động mới đảm bảo gắn bó lâu dài cùng Chi nhánh. Bên cạnh đó, phần lương thưởng theo năng suất, hiệu quả công việc và mức độ hoàn thành nhiệm vụ, được chi

trả thêm cho những cá nhân, tập thể xuất sắc. Biện pháp này không những tạo động lực làm việc cho cả người giỏi và người kém để đạt được mức lương cao nhất mà còn góp phần quan trọng giải quyết khó khăn eo hẹp về tài chính trong việc hoạch định nguồn để tăng lương thích đáng cho cán bộ, nhân viên và để điều chỉnh lương linh hoạt theo biến động của thị trường.

1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Agribank Chi nhánh sở giao dịch

Qua việc tìm hiểu hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại BIDV Chi nhánh Hà Thành và Vietcombank Chi nhánh Thành Công, có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Agribank Chi nhánh Sở giao dịch như sau:

Về tuyển dụng nguồn lực đầu vào: Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cần có những tiêu chí tuyển dụng nhân viên cụ thể, không giới hạn độ tuổi các ứng viên tham dự tuyển dụng để có nguồn lực phong phú. Nên áp dụng đa dạng các hình thức tuyển dụng và tuyển dụng từ nhiều nguồn khác nhau, chú trọng tuyển dụng theo phương châm “chọn số ít trong số nhiều”; coi trọng phỏng vấn từ khâu sơ tuyển cho đến các vòng kiểm tra cuối cùng để tăng chất lượng kiểm tra đánh giá, nhằm tuyển được nhân viên có chất lượng theo yêu cầu.

Về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nên thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo sau tuyển dụng với nội dung để trang bị cho nhân viên mới những kiến thức cơ bản về các nghiệp vụ ngân hàng, đào tạo các kỹ năng về giao tiếp, ứng xử khi tiếp xúc khách hàng. Chi nhánh cần kế hoạch hóa, đa dạng các loại hình đào tạo và khuyến khích tự học trong điều kiện cho phép để tạo cơ hội tối đa bổ sung cập nhật kiến thức cho cán bộ nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, từ đó tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc đồng thời hoạch định nguồn cán bộ chất lượng cao. Cán bộ sau đào tạo phải được sử dụng hiệu quả, phân công đảm nhận đúng



chuyên môn, nghiệp vụ.

Xây dựng và thực hiện chính sách thăng tiến: Cần có các giải pháp về quy hoạch, sắp xếp, sử dụng, đổi mới công tác quản lý nhân sự và các chính sách đãi ngộ, để thu hút, giữ gìn và phát triển nguồn nhân lực của Chi nhánh. Tạo ra môi trường làm việc tốt, công bằng cho tất cả thành viên trong Chi nhánh sẽ làm cho người lao động phấn đấu làm việc để có cơ hội thăng tiến, nâng cao trình độ chuyên môn.

Về công tác đãi ngộ: Xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên cán bộ nhân viên thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cần có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân viên từ bên ngoài; xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc (khi vượt mức kế hoạch) tới từng cán bộ nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao.

Có chính sách thu hút nhân tài thông qua các chế độ đãi ngộ xứng đáng, sẵn sàng trả lương cao cho những lao động mới tuyển dụng có kinh nghiệm và trình độ tốt, ký ngay hợp đồng lao động không qua thử việc để giữ chân nhân tài, để người lao động yên tâm, phấn đấu công tác.

Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nên xây dựng các chính sách thưởng phạt hợp lý, đảm bảo các chính sách phải công bằng, công khai minh bạch tạo tự hài lòng và tinh thần tự phấn đấu hoàn thiện bản thân của người lao động.



CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH SỞ GIAO DỊCH

2.1. Khái quát về Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

2.1.1. Giới thiệu chung về Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được thành lập trên cơ sở sắp xếp, tổ chức lại Sở kinh doanh hối đoái Ngân hàng nông nghiệp và phát triển nông thôn Việt Nam theo Quyết định số 232/QĐ/HĐQT-02 ngày 13/05/1999 của Chủ tịch Hội đồng quản trị Agribank. Hơn 20 năm qua, Sở giao dịch đã có nhiều lần thay đổi về mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ nhằm phù hợp với từng giai đoạn phát triển và thực hiện đề án tái cơ cấu của Agribank. Về cơ bản, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã trải qua 04 giai đoạn hoạt động và phát triển:

- **Giai đoạn 1:** Từ năm 1999 đến cuối năm 2003 (Agribank Chi nhánh Sở Giao Dịch được thành lập trên cơ sở sắp xếp tổ chức lại Sở Kinh doanh hối đoái).
- **Giai đoạn 2:** Từ năm 2004 đến cuối năm 2008 (giai đoạn tách toàn bộ hoạt động quản lý kinh doanh vốn ngoại tệ trên thị trường liên ngân hàng chuyển về Sở Quản Lý KDV & Ngoại tệ, tập trung vào các hoạt động kinh doanh trực tiếp).
- **Giai đoạn 3:** Từ năm 2009 đến cuối năm 2015 (thời kỳ thực hiện hoạt động đồng thời trên cả 2 cân đối 1000 và 1200)
- **Giai đoạn 4:** Từ năm 2016 đến nay (giai đoạn tách cân đối 1000 và hoạt động kinh doanh như các chi nhánh trong hệ thống và có 05 phòng giao dịch).



Agribank Chi nhánh Sở giao dịch luôn là đơn vị chấp hành và thực hiện nghiêm túc theo các đường lối, chính sách của Agribank và của Ngân hàng nhà nước đồng thời chú trọng đến nhiều chính sách quan trọng trong lĩnh vực ngân hàng như: Áp dụng cơ chế giao khoán, giao chỉ tiêu đến từng người lao động; vận dụng cơ chế linh hoạt điều chỉnh lãi suất kịp thời; tăng cường mở rộng phạm vi hoạt động trên cơ sở mở thêm các phòng giao dịch; điều chỉnh chức năng nhiệm vụ của một số phòng nghiệp vụ theo hướng chuyên môn hóa v.v. Do đó, tính đến thời điểm cuối năm 2021, nếu so sánh với năm 2016, quy mô hoạt động chi nhánh có sự tăng trưởng: Nguồn vốn (loại trừ TGKB và các TCTD) tăng 18%, dư nợ tăng 31.8%, chỉ tiêu thu dịch vụ tăng 86% ...

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức

Agribank Chi nhánh Sở giao dịch là Chi nhánh loại I, hoạt động theo Quy chế tổ chức và hoạt động của Chi nhánh, Phòng giao dịch trong hệ thống Agribank ban hành tại Văn bản hợp nhất số 2058/VBHN-HĐTV-TCTL ngày 31/12/2016 của Hội đồng thành viên Agribank. Chi nhánh có trụ sở tại số 02 và số 4 Láng Hạ, Ba Đình, Hà Nội.

- Ban giám đốc Chi nhánh: Gồm Giám đốc và 03 Phó Giám đốc.

- Có 09 Phòng nghiệp vụ gồm: Phòng Khách hàng Doanh nghiệp, Phòng Khách hàng Hộ sản xuất và cá nhân, Phòng Kế hoạch Nguồn vốn, Phòng Kế toán và Ngân quỹ, Phòng Tổng Hợp, Phòng Kiểm tra Kiểm soát nội bộ, Phòng Kinh doanh Ngoại hối, Phòng Dịch vụ và Marketing, Phòng Điện toán.

- 05 Phòng giao dịch: Phòng giao dịch 01 tại Số 1/51 phố Đốc Ngừ, phường Liễu Giai, Quận Ba Đình, Hà Nội; Phòng giao dịch 02 tại 152, B14- TT 18 Khu đô thị Văn Quán, Nguyễn Khuyển, Hà Đông, Hà Nội; Phòng giao dịch 03 tại 51 Quan Nhân, Nhân Chính, Thanh Xuân, Hà Nội; Phòng giao dịch 04 tại Tòa nhà HH2 Bắc Hà, Nhân Chính, Thanh Xuân, Hà Nội; Phòng



giao dịch 05 tại 22 Giảng Võ, phường Thành Công, Ba Đình, Hà Nội.

2.1.3. Chức năng nhiệm vụ

Agribank Chi nhánh Sở giao dịch hoạt động trên cơ sở quy định của luật các tổ chức tín dụng và điều lệ hoạt động của Agribank. Hoạt động kinh doanh của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch với các sản phẩm dịch vụ cung ứng cho mọi thành phần kinh tế, tập trung chủ yếu cho các ngành: Xây dựng cơ bản, công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp, thương mại du lịch, bưu chính viễn thông, làng nghề truyền thống... đã tỏ ra khá phù hợp với nhu cầu đổi mới của nền kinh tế. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế cũng như đòi hỏi của các thành phần kinh tế, trong những năm gần đây Agribank Chi nhánh Sở giao dịch hoạt động các nghiệp vụ cơ bản như sau:

- Nhận tiền gửi tiết kiệm và tiền gửi không kì hạn, có kì hạn, tiền gửi thanh toán của các tổ chức và nhân dân, bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ. Phát hành các loại chứng chỉ tiền gửi, tín phiếu, trái phiếu, kì phiếu Ngân hàng.
- Cho vay ngắn hạn, trung hạn, dài hạn bằng đồng Việt Nam và ngoại tệ đối với các tổ chức kinh tế.
- Thực hiện các nghiệp vụ thanh toán, bảo lãnh và tái bảo lãnh tín dụng, bảo lãnh đấu thầu. Thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh tiền tệ, tín dụng và các dịch vụ thanh toán điện tử qua mạng vi tính của hệ thống Agribank Việt Nam trong nước và quốc tế, các dịch vụ ngân hàng và dịch vụ tư vấn về đầu tư tín dụng.

Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch trong thời gian qua được thể hiện qua bảng số liệu sau:



**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh Agribank Chi nhánh
Sở giao dịch (năm 2019-2021)**

(ĐVT: Triệu đồng)

TT	Chỉ tiêu	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Nguồn vốn			
	- Kế hoạch	8.540	8.634	9.060
	- Thực hiện	8.024	8.185	10.873
	- % KH	93,96%	94,80%	120%
2	Dư nợ			
	- Kế hoạch	5.250	4.960	8.258
	- Thực hiện	4.960	4.957	8.152
	- % KH	94,5%	99,9%	99%
3	Tỷ lệ nợ xấu nội bảng	0,17%	6,94%	0,45%

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Qua số liệu phân tích bảng trên chúng ta có thể thấy năm 2019: Tổng nguồn vốn huy động là 8.024 tỷ đồng. tăng 484 tỷ đồng (+6,42%) so đầu năm và đạt 93,96% chỉ tiêu kế hoạch; dư nợ 4.960 tỷ đồng, tăng 221 tỷ đồng (+ 4,66 %) so đầu năm, đạt 94,5 % kế hoạch; nợ xấu 8,5 tỷ đồng, chiếm 0,17 %/tổng dư nợ, đạt kế hoạch dưới 1%; thu nợ đã xử lý rủi ro 135,63 tỷ đồng đạt 80 % kế hoạch; thu dịch vụ 35,31 tỷ đồng đạt 111,2% kế hoạch; Quỹ thu nhập 208 tỷ đồng tăng so năm trước 100 tỷ đồng. Năm 2019, chi nhánh hoàn thành vượt mức 3/6 chỉ tiêu kế hoạch Trụ sở chính giao: Tỷ lệ nợ xấu, thu dịch vụ và lợi nhuận khoán tài chính.

Đến 31/12/2020: Tổng nguồn vốn huy động là 8.185 tỷ đồng, đạt 94,7% chỉ tiêu kế hoạch; (nếu tính 511 tỷ đồng trái phiếu Agribank thì năm 2020 đạt hơn 100% kế hoạch) dư nợ 4.956 tỷ đồng, giảm 3 tỷ đồng (-0,1%) so đầu năm, đạt xấp xỉ 100% kế hoạch; nợ xấu 343 tỷ đồng, chiếm 6,9 %/tổng



đư nợ cao hơn kế hoạch giao; thu nợ đã xử lý rủi ro 5,4 tỷ đồng đạt 3,2% kế hoạch; thu dịch vụ 46,7 tỷ đồng đạt 110% kế hoạch; Quỹ thu nhập 43,4 tỷ đồng, đạt 39,3% kế hoạch năm.

Đến 31/12/2021: Nguồn vốn 10.873 tỷ đồng, tăng 2.688 tỷ đồng (32,8%) so với năm 2020, đạt 120,3% kế hoạch của Trụ sở chính giao; Dư nợ 8.152 tỷ đồng, tăng 3.195 tỷ đồng (64,4%) so với năm 2020, đạt 99% kế hoạch; Tỷ lệ nợ xấu 0,45%; Thu dịch vụ 51,3 tỷ đồng, tăng 4,6 tỷ đồng (9.9%) so với năm 2020, đạt 103% kế hoạch.

Năm 2021, trong bối cảnh có nhiều khó khăn, thực hiện chỉ đạo của Chính Phủ, Ngân hàng Nhà nước và Agribank, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã triển khai nhiều giải pháp tích cực hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua khó khăn, khôi phục sản xuất kinh doanh. Theo đó, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã thực hiện nghiêm túc, có hiệu quả các giải pháp hỗ trợ khách hàng bị ảnh hưởng Covid-19, đáp ứng đầy đủ, kịp thời nhu cầu vốn phục vụ sản xuất kinh doanh của khách hàng như: cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi, phí, giữ nguyên nhóm nợ nhằm hỗ trợ khách hàng chịu ảnh hưởng bởi dịch Covid-19... với quyết tâm cao và tinh thần nỗ lực vượt khó, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch là một trong các chi nhánh trên địa bàn Hà Nội thực hiện đề án tái cơ cấu giai đoạn 2021-2023. Kết thúc năm 2021, Chi nhánh đã hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu Trụ sở chính giao đưa Chi nhánh Sở giao dịch vào nhóm các Chi nhánh Agribank có sự tăng trưởng tích cực và vượt bậc về hoạt động kinh doanh năm 2021, đạt giải Nhì Khối thi đua các Chi nhánh Khu vực Thành phố Hà Nội năm 2021.



Bảng 2.2: Tình hình lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

STT	Đơn vị	Đến ngày 31/12/2021		
		Lãnh đạo	Cán bộ	Tổng số
1	Ban Giám đốc	4	0	4
2	Phòng Tổng hợp	4	17	21
3	Phòng Kinh doanh ngoại hối	3	9	12
4	Phòng Dịch vụ và Marketing	5	11	16
5	Phòng Kế toán và ngân quỹ	4	23	27
6	Phòng kiểm tra, kiểm soát nội bộ	4	7	11
7	Phòng Kế hoạch - Nguồn vốn	5	7	12
8	Phòng điện toán	3	1	4
9	Phòng Khách hàng Doanh nghiệp	5	15	20
10	Phòng Khách hàng Hộ sản xuất và Cá nhân	4	7	11
11	Phòng giao dịch số 1	2	5	7
12	Phòng giao dịch số 2	2	5	7
13	Phòng giao dịch số 3	2	5	7
14	Phòng giao dịch số 4	2	5	7
15	Phòng giao dịch số 5	2	5	7
	Tổng cộng	51	122	173

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Qua số liệu tại Bảng 2.2 về thực trạng phân bổ lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cho thấy tùy theo chức năng nhiệm vụ của từng phòng từ đó có sự phân công, sắp xếp lao động cho phù hợp. Phòng chuyên môn nghiệp vụ đông nhất là phòng Kế toán ngân quỹ 27 người (15,6%), Phòng Tổng hợp 21 người (12%), Phòng ít lao động nhất là Phòng Điện toán 4 người (2,3%), các Phòng giao dịch bố trí số lượng lao động là 7 người trong đó Lãnh đạo 2, lao động 5 người là nhân viên kế toán ngân quỹ, tín dụng.



2.2. Thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

2.2.1. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về thể lực

Thể lực là vấn đề luôn được quan tâm và chú trọng đối với người lao động hiện nay. Sức khỏe của người lao động chính là nền tảng để giúp họ hoàn thành công việc được giao, bên cạnh đó, sức khỏe tốt để giúp họ phát triển bản thân một cách tốt nhất ...

Lĩnh vực hoạt động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch là loại hình đặc thù, có yếu tố độc hại nguy hiểm đối với sức khỏe của những lao động làm trực tiếp với tiền như: Quản lý kho tiền, Giao dịch viên, Thủ quỹ, Kiểm ngân. Do đó yêu cầu về sức khỏe, ngoại hình của người lao động là rất cao và được kiểm soát chặt chẽ ngay từ khâu tuyển dụng do đó mặt bằng chung sức khỏe của người lao động tại Chi nhánh là rất tốt.

Theo số liệu thống kê của Phòng Tổng hợp năm 2021, tình hình sức khỏe của người lao động được thể hiện như sau:

Bảng 2.3: Phân loại sức khỏe của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (31/12/2021)

STT	Tình trạng sức khỏe	Nam		Nữ		Tổng	
		<i>Người</i>	<i>%</i>	<i>Người</i>	<i>%</i>	<i>Người</i>	<i>%</i>
1	Loại I (Rất khỏe)	8	17,39	5	3,94	13	7,5
2	Loại II (Khỏe)	33	71,74	89	70,08	122	70,5
3	Loại III (Trung bình)	5	10,87	32	25,20	37	21,4
4	Loại IV (Yếu)	0	-	1	0,79	1	0,6
5	Loại IV (Rất yếu)	0	-	0	-	0	-
	Tổng số lao động	46	100	127	100	173	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)



Qua phân tích bản số liệu tại Bảng 2.3 cho thấy tình hình sức khỏe của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch là tốt. Tỷ lệ người lao động đạt sức khỏe loại II (Khỏe) là cao nhất chiếm 70,5% tổng số lao động. Tỷ lệ người lao động đạt sức khỏe loại I (Rất khỏe) là 7,5%, tỷ lệ lao động có sức khỏe loại III (Trung bình) là 21,4%, có 0.6% lao động có sức khỏe loại IV (Yếu) và không có người lao động nào có sức khỏe thuộc loại V (Rất yếu).

Ngoài ra, tình hình sức khỏe về mặt thể chất của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch còn được thể hiện thông qua số lượng lao động phải nghỉ ốm đau hằng năm.

Bảng 2.4: Số lượng người lao động nghỉ ốm hàng năm tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)

Mức độ nghỉ	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
Nghỉ ngắn ngày (1-2 ngày)	4	6	3
Nghỉ dài ngày (5-10 ngày)	0	0	0
Xin nghỉ để điều trị (1 tháng)	0	0	0

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Qua phân tích Bảng 2.4, ta có thể thấy số lượng người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch phải nghỉ ốm ngắn ngày đã có xu hướng giảm dần trong những năm gần đây; không có trường hợp nào phải nghỉ dài ngày để điều trị, nghỉ ngơi vì đau ốm. Đặc biệt, trong 3 năm qua không có người lao động nào phải nghỉ ốm với thời gian trên 1 tháng. Qua đó, có thể thấy tình hình sức khỏe của đội ngũ cán bộ tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nhìn chung là tốt.

2.2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về trí lực

Chất lượng nguồn nhân lực về mặt trí lực của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được đánh giá qua các tiêu chí như sau:

- *Trình độ văn hóa*: Toàn bộ người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở



giao dịch đều có trình độ văn hóa hết trung học phổ thông hệ 12/12 theo tiêu chuẩn hiện nay hoặc hệ 10/10 theo tiêu chuẩn đào tạo trước đây.

- *Trình độ chuyên môn*: Trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.5: Cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019 -2021)

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Thạc sĩ, Tiến sĩ	49	25,4	49	26,3	42	24,3
Đại học	143	74,1	136	73,1	130	75,2
Cao đẳng, trung cấp	0	0	0	0	0	0
Lao động phổ thông	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Tổng cộng	193	100	186	100	173	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Qua số liệu tại Bảng 2.5 cho ta thấy, người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch có trình độ cao, được đào tạo cơ bản. Trình độ chủ yếu là từ đại học trở lên chiếm 99,5%; các cán bộ, nhân viên đều được đào tạo đúng với chuyên môn, nghiệp vụ hiện đang đảm nhận. Chỉ có 01 lao động (0,5%) có trình độ Trung học phổ thông. Lao động này là nhân viên lái xe của Chi nhánh.



- Chuyên ngành đào tạo

**Bảng 2.6: Chuyên ngành đào tạo của người lao động tại Agribank Chi nhánh
Sở giao dịch (năm 2019-2021)**

(ĐVT: Người, %)

Nhóm chuyên ngành	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Tài chính ngân hàng	163	84,5	152	81,8	134	77,6
Quản trị kinh doanh	8	4,1	8	4,3	8	4,6
Quản trị nhân lực	3	1,6	3	1,6	3	1,8
Kế toán	18	9,3	22	11,8	25	14,5
Khác	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Tổng cộng	193	100	186	100	173	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Về chuyên ngành đào tạo, người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch chủ yếu được đào tạo về nhóm ngành tài chính ngân hàng, kế toán. Trong đó năm 2021 nhóm chuyên ngành về tài chính chiếm 77,6%, Kế toán chiếm 14,5%. Qua đó thấy được, trình độ đào tạo về chuyên môn của người lao động đáp ứng được nhu cầu của hoạt động kinh doanh tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

- *Trình độ tin học*: Theo quy định của Agribank, người lao động làm việc tại Agribank nói chung, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nói riêng đều phải có chứng chỉ ứng dụng công nghệ thông tin cơ bản theo quy định của Bộ thông tin và truyền thông hoặc chứng chỉ văn phòng chuẩn quốc tế được Bộ giáo dục và đào tạo công nhận.



**Bảng 2.7: Trình độ Tin học của người lao động tại Agribank Chi nhánh
Sở giao dịch (năm 2019-2021)**

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Trình độ Đại học	6	3,1	6	3,2	4	2,4
Chứng chỉ A, B, C	176	91,2	170	91,5	160	92,5
ứng dụng CNTT cơ bản	10	5,2	9	4,8	8	4,6
Không có chứng chỉ	1	0,5	1	0,5	1	0,5
Tổng cộng	193	100	186	100	173	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Từ số liệu Bảng 2.7 cho thấy số lượng người lao động có trình độ tin học ở Agribank Chi nhánh Sở giao dịch chiếm phần lớn là trình độ tin học A, B, C (cấp trước 10/8/2016 theo quy định của Thông tư liên tịch số 17/2016/TTLT-BGDĐT-BTTTT của liên Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Thông tin và Truyền thông). Người lao động không có chứng chỉ tin học là lao động làm công việc lái xe của Chi nhánh.

Trình độ ngoại ngữ: Agribank có quy định riêng về trình độ ngoại ngữ đối với người lao động tại Chi nhánh cụ thể như: Với người lao động làm nghiệp vụ thanh toán quốc tế tại Chi nhánh yêu cầu Tiếng Anh IELTS 5.0, Toiec 600... Giám đốc, Phó Giám đốc Chi nhánh, lao động chuyên môn nghiệp vụ dưới 30 tuổi tại Chi nhánh, Phòng giao dịch: Tiếng Anh khung năng lực ngoại ngữ Việt Nam bậc 3, Khung tham chiếu Châu Âu về ngoại ngữ B1 hoặc IELTS 4.0, Toeic 450...



**Bảng 2.8: Trình độ Ngoại ngữ của người lao động tại Agribank Chi nhánh
Sở giao dịch (năm 2019-2021)**

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Đại học	16	8,29	16	8,60	19	10,98
IELTS, TOEIC, TOEFLT	16	8,29	19	10,22	17	9,83
Chứng chỉ	145	75,13	139	74,73	129	74,57
Không có chứng chỉ	16	8,29	12	6,45	8	4,62
Tổng	193	100	186	100	173	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Xét theo trình độ ngoại ngữ, số lượng người lao động có bằng cử nhân Tiếng Anh năm 2021 là 19 người (chiếm 10,98%), tăng 3 người so với năm 2019. Người lao động có trình độ IELTS, TOEIC, TOEFLT đạt đủ quy định cũng tăng nhẹ qua các năm. Riêng người lao động có trình độ A, B, C trước năm 2016 được xem là đủ điều kiện theo quy định. Vẫn còn một số ít người lao động chưa có chứng chỉ tiếng anh theo quy định, phần lớn những người lao động này làm công tác thủ kho tiền, lái xe.

- *Kỹ năng bổ trợ*: Ngoài các trình độ của người lao động đã được thống kê, còn có các kỹ bổ trợ khác như: Kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng thuyết trình, quản lý thời gian... Tác giả đã phát phiếu điều tra khảo sát, tổng hợp và thu được kết quả như sau: Người lao động đã được đào tạo về một số kỹ năng như: kỹ năng làm việc nhóm (có tỷ lệ 26% người được đào tạo), kỹ năng quản lý thời gian (có tỷ lệ 12% người được đào tạo) và kỹ năng thuyết trình (có tỷ lệ 9%). Qua đó thấy rằng, người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao



dịch hầu như chưa được tham gia các khóa đào tạo kỹ năng mềm. Những lao động được đào tạo kỹ năng mềm chủ yếu là lao động trẻ có tuổi đời dưới 30 tuổi và được đào tạo tại các trường Đại học.

2.2.3. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực

Để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, người lao động không chỉ cần có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm mà cần có ý thức, trách nhiệm với công việc, nhiệm vụ được giao; thái độ ứng xử với cấp trên, đồng nghiệp và đối tác, khách hàng; việc thực hiện nội quy, kỷ luật lao động...

Để đảm bảo việc chấp hành nội quy, kỷ luật, Agribank đã xây dựng bản Nội quy lao động trong hệ thống Agribank. Trong nội quy lao động quy định những quyền và nghĩa vụ của người lao động, các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, hình thức xử lý kỷ luật lao động. Agribank Chi nhánh Sở giao dịch căn cứ vào nội quy lao động để xây dựng các tiêu chuẩn về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động, cũng như các tiêu chí đánh giá, bình xét thi đua cá nhân và tập thể. Định kỳ cuối năm Agribank Chi nhánh Sở giao dịch sẽ tiến hành đánh giá bình xét các danh hiệu thi đua của cá nhân và tập thể. Trong đó, thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động là yếu tố không thể thiếu khi đánh giá. Yếu tố này thường được Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đánh giá qua các tiêu chí như: Việc thực hiện kỷ luật lao động, tình trạng lãng phí giờ công (đi muộn, về sớm, trốn việc, làm việc riêng trong giờ làm việc,...), mức độ hoàn thành công việc được giao, chất lượng công việc, tính tự giác, sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc, tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp,...

Theo phòng Tổng hợp Agribank Chi nhánh Sở giao dịch thì từ năm 2019 đến nay, nội quy lao động luôn được đảm bảo thực hiện tương đối tốt, không để xảy ra vi phạm nghiêm trọng, không có lao động bị xử lý kỷ luật. Nội quy lao động được gửi cho từng nhân viên và lưu trên hệ thống thông tin dữ liệu chung của Chi nhánh để mọi người thuận tiện trong việc tham khảo.



Đối với những lao động khi mới được tuyển dụng vào Agribank nói chung, Agribank chi nhánh Sở giao dịch nói riêng đều được tham gia khóa học cán bộ mới, tại khóa học này người lao động được tìm hiểu về văn hóa Agribank, nội quy lao động,...

Thực tế tình hình vi phạm kỷ luật của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được thể hiện theo bảng số liệu sau:

Bảng 2.9: Tình hình vi phạm kỷ luật lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)

T T	Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
1	Số người lao động vi phạm bị nhắc nhở	18	9,3	13	7	8	4,6
2	Số người lao động vi phạm bị cắt thưởng	0	-	0	-	0	-
3	Số người lao động vi phạm bị buộc thôi việc	0	-	0	-	0	-
	Tổng số người vi phạm kỷ luật	18	9,3	13	7	8	4,6

(Nguồn: Ph ng Tổng hợp)

Số liệu Bảng 2.9 cho thấy, phần lớn người lao động trong Chi nhánh đã nghiêm túc thực hiện nội quy, kỷ luật của Chi nhánh. Tuy nhiên vẫn còn tình trạng: Trong giờ làm việc vẫn còn một số trường hợp làm việc riêng như lướt Internet, facebook, ... tâm lý làm việc đối phó, không chủ động và chịu khó tìm tòi, phát huy sáng tạo trong công việc, một số người lao động còn tồn tại tâm lý làm việc mong muốn hết giờ khiến cho chất lượng công việc không



được đảm bảo, công việc vào cuối giờ phải giải quyết thường để tồn đến hôm sau. Dù Chi nhánh đã lắp đặt máy chấm công bằng vân tay và có camera giám sát, song vẫn có một số nhân viên đến chấm công rồi đi ra ngoài giải quyết công việc riêng ảnh hưởng đến chất lượng công việc của Chi nhánh. Một số lao động là nhân viên Tín dụng vẫn còn lợi dụng việc ra ngoài gặp khách hàng để giải quyết công việc riêng, hoặc về sớm. Không có trường hợp vi phạm kỷ luật ở mức bị cắt thưởng hoặc buộc thôi việc. Do đó, trong thời tới, Chi nhánh cần tăng cường tuyên truyền ý thức, chấp hành kỷ luật Chi nhánh đồng thời quản lý chặt chẽ hơn ý thức, thái độ của người lao động.

- Tinh thần đoàn kết: Với 23 năm xây dựng và phát triển (từ 1999 - nay), Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã xây dựng bộ máy tổ chức hoạt động phát triển kinh doanh ngày càng lớn mạnh. Đạt được thành công đó là do sức mạnh đoàn kết của tập thể ban Lãnh đạo, thể hệ người lao động qua các thời kì, của các tổ chức đoàn thể, chính trị xã hội tại Chi nhánh.

2.2.4. Thực trạng về cơ cấu nguồn nhân lực

Tình hình đặc điểm lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được thể hiện ở Bảng 2.10 dưới đây:



**Bảng 2.10: Tình hình lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch
(năm 2019-2021)**

Cơ cấu lao động	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số	Tỷ lệ	Số	Tỷ lệ	Số	Tỷ lệ
	người	(%)	người	(%)	người	(%)
Tổng số LĐ	193	100	186	100	173	100
1, Theo giới tính:						
- Nam	53	27	49	26	46	27
- Nữ	140	73	137	74	127	73
2, Theo độ tuổi:						
- Dưới 30 tuổi	15	8	10	5	7	4
- Từ 31- 45 tuổi	145	75	142	76	133	77
- Từ 46- 55 tuổi	29	15	20	11	29	17
- Trên 55 tuổi	4	2	14	8	4	2

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Qua bảng số liệu về tình hình lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch từ năm 2019 đến năm 2021, ta thấy rằng, số lượng người lao động làm việc thường xuyên tại Chi nhánh vào năm 2021 là 173 người, giảm 20 người so với năm 2019 (193 người) và giảm 7 người so với năm 2020 (186 người). Số lượng lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch giảm mạnh qua các năm là do người lao động chấm dứt hợp đồng lao động, điều động, luân chuyển trong hệ thống và lao động nghỉ hưu.

Từ năm 2019 đến nay số cán bộ của Chi nhánh liên tục giảm. Mặc dù hàng năm Chi nhánh có tiếp nhận thêm cán bộ nhưng vẫn không đủ bù đắp với lượng cán bộ nghỉ hưu và điều động luân chuyển, chấm dứt hợp đồng lao động. Cụ thể: Trong năm 2020 có 01 người lao động nghỉ hưu, 04 người lao động chấm dứt hợp đồng lao động, 5 người lao động chuyển lên các Phòng



Ban tại Trụ sở chính và tuyển dụng được 03 người lao động; năm 2021 có 03 người lao động nghỉ hưu, 03 người lao động chấm dứt hợp đồng lao động, 7 người chuyển đi Chi nhánh khác trong hệ thống và không tuyển dụng lao động.

Hiện nay định biên của Chi nhánh là 180 cán bộ, tuy nhiên số lao động thực tế chỉ có 173 cán bộ. Do vậy, để kiện toàn bộ máy tổ chức theo quy mô thì Chi nhánh cần phải xây dựng phương án tuyển dụng lao động bổ sung cho lao động nghỉ hưu và chấm dứt hợp đồng lao động, điều động luân chuyển.

- ***Cơ cấu lao động theo giới tính:*** Xét về cơ cấu lao động theo giới tính ta nhận thấy: Ngành ngân hàng là lao động đặc thù, do đó có tỷ lệ lao động nữ chiếm số đông, tỷ trọng chênh lệch về giới tính tại Agribank chi nhánh Sở giao dịch là cao (lao động nữ chiếm trên 73%). Sự chênh lệch này là do đặc thù của ngành ngân hàng, số lượng giao dịch viên, quan hệ khách hàng, kế toán hầu hết là nữ đảm nhận vì cần sự khéo léo, tinh tế, cẩn thận, tỉ mỉ trong công việc. Sự chênh lệch về giới tính hầu như không có sự thay đổi qua các năm. Việc chênh lệch về giới tính cao đòi hỏi Agribank Chi nhánh Sở giao dịch phải có những chính sách đặc biệt ưu tiên đến lao động nữ như: Các chế độ thai sản, phúc lợi vào những ngày đặc biệt (8/3, 20/10), ...

- ***Cơ cấu lao động theo tuổi:*** Lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch có độ tuổi tương đối trẻ. Chiếm tỷ lệ cao là lao động có độ tuổi từ 31-45 chiếm 77%; lao động có độ tuổi từ 46-55 tuổi chiếm 17%; lao động trẻ dưới 30 tuổi và lao động trên 55 tuổi chiếm số lượng ít. Điều này cũng có phần có lợi đối với nguồn lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch. Vì số lượng lao động trong độ tuổi từ 31-45 là những lao động sẽ có độ gắn bó cao, ít nhảy việc và là lao động có kinh nghiệm công tác. Lao động trẻ chiếm chủ yếu là các Giao dịch viên.

Như vậy, nhìn chung Agribank Chi nhánh Sở giao dịch có đội ngũ nhân



lực khá trẻ và lao động nữ chiếm đa số. Vì vậy, để thu hút được lao động trẻ dưới 30 tuổi và có thể giữ chân được lao động, làm cho người lao động gắn bó với đơn vị, tạo nên một nguồn nhân lực trẻ chất lượng cao và ổn định, thì Chi nhánh cần phải chú trọng đầu tư xây dựng các chính sách lương, thưởng, đãi ngộ một cách hợp lý. Bên cạnh đó, cần quan tâm đến các chính sách thu hút nhân tài và đào tạo, phát triển nhân lực để thu hút và giữ chân nhân tài cho Chi nhánh trong thời gian tới.

- **Cơ cấu thâm niên công tác:** Là đơn vị được thành lập trên 20 năm, do đó người lao động có thâm niên công tác trong ngành ngân hàng tương đối cao, trong năm 2021 lao động có thâm niên làm việc tại ngân hàng từ 15 -20 năm là 43 người chiếm 24,9%, lao động có thâm niên làm việc tại ngân hàng từ 10-15 năm 70 người chiếm tỷ lệ 40,5%. Lao động có thâm niên làm việc tại ngân hàng trên 20 năm chiếm 11,6%. Với nguồn lao động này hết sức có lợi đối với Agribank Chi nhánh sở giao dịch trong công tác hoạt động kinh doanh. Nguồn lao động có thâm niên công tác cao, giàu kinh nghiệm, ít nhảy việc, tạo sự ổn định trong nội bộ. Tuy nhiên, đôi khi những cán bộ lâu năm lại có sức ì lớn, giảm động lực làm việc.

Bảng 2.11: Cơ cấu lao động theo thâm niên của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019 – 2021)

Thâm niên	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)
Lao động có thâm niên trên 20 năm	21	10,9	20	10,8	20	11,6
Lao động có thâm niên từ 15 đến 20 năm	48	24,9	45	24,2	43	24,9
Lao động có thâm niên từ 10 đến 15 năm	82	42,5	76	40,9	70	40,5
Lao động có thâm niên từ 5 đến 10 năm	24	12,4	27	14,5	26	15,0



Lao động có thâm niên dưới 5 năm	18	9,3	18	9,7	14	8,1
Tổng số	193	100	186	100	173	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

2.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

2.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng

Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, trước hết phải thực hiện tốt hoạt động tuyển dụng. Khi thực hiện tuyển dụng tốt thì ngay từ đầu đã có nguồn nhân lực phù hợp, đáp ứng được yêu cầu công việc.

Tại Agribank nói chung, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nói riêng đã xây dựng quy trình tuyển dụng. Trong đó, hằng năm Chi nhánh sẽ xây dựng nhu cầu tuyển dụng và đề xuất với Trụ sở chính. Trụ sở chính sẽ trình các cấp có thẩm quyền phê duyệt chỉ tiêu tuyển dụng, xây dựng kế hoạch tuyển dụng, thông báo trên các phương tiện thông tin về nhu cầu tuyển dụng. Những năm gần đây Trụ sở chính sau khi phê duyệt kế hoạch tuyển dụng sẽ giao cho Chi nhánh tự tổ chức tuyển dụng nhưng phải đảm bảo đúng quy trình, quy định của Agribank.

Bước 1: Chi nhánh xây dựng nhu cầu lao động trình Trụ sở chính.

Bước 2: Sau khi có phê duyệt về lao động. Chi nhánh tổ chức thực hiện tuyển dụng:

- + Xây dựng kế hoạch tuyển dụng
- + Thành lập Hội đồng tuyển dụng
- + Thông báo trên các phương tiện truyền thông
- + Nhận hồ sơ, sàng lọc hồ sơ ứng viên
- + Tổ chức Thi tuyển, Xét tuyển
- + Hội đồng tuyển dụng chấm điểm

Bước 3: Sau khi có kết quả tuyển dụng Chi nhánh chuyển toàn bộ hồ



sơ, trình Tru sở chính phê duyệt kết quả tuyển dụng.

Bước 4: Sau khi Tru sở chính phê duyệt kết quả, Chi nhánh sẽ ký Hợp đồng Thử việc, tiếp nhận thử việc đối với các ứng viên trúng tuyển.

Việc tuyển dụng lao động tại Chi nhánh khá công khai, minh bạch, theo đúng quy trình, quy định về tuyển dụng của Agribank. Tuy nhiên, do không thực hiện thường xuyên nên mỗi năm có tuyển dụng Chi nhánh lại phải bắt đầu cập nhật lại quy trình tuyển dụng, cán bộ làm tuyển dụng không phải là cán bộ chuyên trách nên hiệu quả còn chưa cao. Việc đặt ra yêu cầu cao hơn đối với các ứng viên sẽ giúp tuyển dụng được các ứng viên có chất lượng, giảm bớt thời gian và chi phí đào tạo của Chi nhánh.

Kết quả tuyển dụng lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch qua các năm như sau: Năm 2019, tuyển dụng 4/5 chỉ tiêu tuyển dụng, năm 2020 tuyển dụng được 3/3 chỉ tiêu tuyển dụng, năm 2021 do diễn biến phức tạp của dịch Covid 19, cách ly toàn xã hội kéo dài, Agribank không tổ chức tuyển dụng lao động.

2.3.2. Phân công và sử dụng nhân lực hợp lý

Công việc được sắp xếp bố trí theo đúng chuyên môn, chuyên ngành đào tạo, đúng sở trường, tạo điều kiện cho người lao động phát huy khả năng. Đối với người lao động có trình độ chuyên môn chưa phù hợp, được cử tham dự các lớp tập huấn, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho để đảm bảo hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

**Bảng 2.12: Phân công lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch năm 2021
(31/12/2021)**

(DVT: Người)

STT	Sử dụng lao động	Hội sở	Phòng giao dịch
1	Lãnh đạo quản lý điều hành	4	10



2	Lãnh đạo phòng (Trưởng/Phó phòng, Tổ trưởng)	27	5
3	Tín dụng	20	5
4	Kế toán, ngân quỹ (giao dịch viên)	20	20
5	Thanh toán QT, KDNH	13	0
6	Dịch vụ và marketing	16	0
7	Kiểm tra, KSNB	14	0
8	Kế hoạch Nguồn vốn	8	0
9	Tổ chức cán bộ, đào tạo, LĐTL, thi đua	6	0
10	Tin học	4	0
11	Hành chính, văn thư, lái xe	4	0
	Cộng	136	37

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

Do đặc thù kinh doanh, tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch phân đông người lao động được bố trí làm công tác tín dụng, kế toán, ngân quỹ. Đây là những lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh. Theo quy định số lượng lãnh đạo phòng tại Chi nhánh loại I hạng 1 gồm 01 Trưởng phòng và 02 Phó Trưởng phòng. Agribank Chi nhánh Sở giao dịch về cơ bản đã hoàn thiện cơ cấu lãnh đạo cấp phòng. Tuy nhiên, hiện tại Phòng Kế hoạch nguồn vốn, phòng Điện toán chưa hoàn thiện chức danh Trưởng phòng (Phó Trưởng phòng Phụ trách điều hành). Tại các Phòng giao dịch, nhân sự tối đa là 09 người (bao gồm 01 Giám đốc, 01 Phó giám đốc Phòng giao dịch, 01 Tổ trưởng và 6 nhân viên tín dụng, kế toán ngân quỹ), Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã có sự rà soát, phân công, sắp xếp đủ lao động phù hợp với tình hình hoạt động của từng Phòng giao dịch.

**Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về phân công công việc
tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch**

(Đơn vị tính: %)



Tiêu chí đánh giá	Mức độ	Mức độ đánh giá với các yếu tố				
	1	2	3	4	5	Tổng
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công rõ ràng, hợp lý	6,32	21,05	8,46	53,79	10,38	100
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	5,11	7,57	9,77	25,57	52	100
Khối lượng công việc hợp lý	5,8	10,83	8,42	53,9	21,05	100
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	6,1	6,9	11,78	52,16	23,06	100
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	5,12	7,47	10,89	54,57	21,95	100
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	6,32	7,37	11,78	53,48	21,05	100
Phù hợp với khả năng, sở trường	19,56	21,05	6,72	44,21	8,46	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua số liệu tại Bảng 2.13 ta có thể thấy: Các yếu tố được người lao động đánh giá cao là nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công rõ ràng, hợp lý với tỷ lệ đồng ý và rất đồng ý chiếm tới 64,35%; Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc: Người lao động đánh giá khá cao 52% người lao động hoàn toàn đồng ý; Khối lượng công việc hợp lý: Tỷ lệ người lao động đồng ý và rất đồng ý chiếm 74,95%.

Qua kết quả khảo sát tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cho thấy người lao động khá hài lòng về việc phân công công việc từ Ban lãnh đạo Chi



nhánh. Để làm được điều đó, Chi nhánh đã xây dựng những tiêu chí trong phân công công việc khá hợp lý như:

- Phân công công việc theo trình độ, chuyên ngành đào tạo: Người lao động trình độ cao sẽ được nắm giữ vị trí có yêu cầu công việc với mức độ phức tạp cao hơn. Ví dụ: Nhân viên tín dụng phần lớn là trình độ cử nhân chuyên ngành tín dụng, tài chính ngân hàng, còn Giám đốc, Phó Giám đốc đều có trình độ đào tạo Thạc sĩ, có nhiều kinh nghiệm hơn, mới có thể đảm đương được vị trí điều hành tốt mọi công việc.

- Phân công lao động theo sở trường của người lao động: Người lao động có năng lực, sở trường trong lĩnh vực nào thì sẽ được phân công đảm nhiệm vị trí phù hợp. Ví dụ: Cùng là nhân viên tín dụng, nhưng những người có kỹ năng mềm tốt, mạnh dạn, khả năng ngoại giao linh hoạt... sẽ được phân công đi tiếp xúc với khách hàng; những người chưa tốt những kỹ năng trên có thể phụ trách giấy tờ, hợp đồng

Như vậy, công tác phân công lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã hướng tới sử dụng lao động hợp lý, phát huy hết sở trường của người lao động, giúp họ đảm đương những vị trí phù hợp từ đó gia tăng hứng thú và động lực làm việc. Tuy nhiên, công tác phân công lao động của Chi nhánh cũng vẫn tiến hành chủ yếu dựa vào bằng cấp, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý, nên căn cứ để phân công công việc còn chưa có tính khoa học và tính hệ thống.

Bên cạnh đó, công tác luân chuyển trong nội bộ Chi nhánh được thực hiện thường xuyên theo yêu cầu công việc; những người có năng lực, trách nhiệm đã được quy hoạch, bố trí thực hiện những nhiệm vụ quan trọng. Những người lao động trẻ mới được tuyển dụng, có trình độ nhưng chưa có kinh nghiệm được bố trí làm việc cùng người có kinh nghiệm công tác để được trau dồi, đào tạo qua đó làm cho đội ngũ lao động trẻ cảm thấy yên tâm

hơn, không bỏ ngỡ với việc mới, việc khó khiến họ cảm thấy tự tin, yêu công việc hơn.

2.3.3. Đánh giá thực hiện công việc công bằng, chính xác

Nhận xét, đánh giá người lao động nhằm làm rõ trình độ, năng lực, hiệu quả công việc, điểm mạnh, điểm hạn chế, ý thức tuân thủ quy trình, quy chế nội bộ và chiều hướng phát triển của người lao động; trong đó kết quả thực hiện công việc là thước đo chủ yếu. Là căn cứ thực hiện công tác nhân sự, chính sách tiền lương, tiền thưởng, chế độ đãi ngộ và các chính sách khác đối với người lao động. Thông qua nhận xét, đánh giá để xác định mức độ đóng góp của từng người lao động trong kết quả chung của đơn vị, xây dựng ý thức, trách nhiệm làm việc của người lao động.

Việc nhận xét, đánh giá người lao động phải đảm bảo nguyên tắc: Đảm bảo đúng thẩm quyền, công khai, khách quan, toàn diện, dân chủ, công bằng, không thiên vị, nể nang, hình thức. Người lao động đảm nhận nhiều nhiệm vụ khác nhau thì tiến hành đánh giá đối với công việc, nhiệm vụ chính. Việc đánh giá, xếp loại căn cứ vào kết quả thực hiện chức trách nhiệm vụ được giao có tính đến các yếu tố khách quan, bất khả kháng làm ảnh hưởng kết quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người đứng đầu không cao hơn mức độ hoàn thành nhiệm vụ của đơn vị. Đánh giá người lao động phải được tiến hành thường xuyên, liên tục trong suốt quá trình làm việc và trước khi tiến hành công tác nhân sự đối với người lao động; việc xếp loại lao động được thực hiện hàng năm.

Nội dung nhận xét, đánh giá người lao động:

Đối với lao động giữ chức danh, chức vụ: Hiệu quả, chất lượng thực hiện nhiệm vụ được đánh giá trên cơ sở toàn bộ kết quả hoạt động của đơn vị so với chỉ tiêu, kế hoạch, nhiệm vụ được giao (người đứng đầu) hoặc các lĩnh vực được phân công, ủy quyền (cấp Phó), gồm: Khối lượng, chất lượng, tiến



độ và hiệu quả công việc được giao; tổ chức thực hiện, triển khai kế hoạch của đơn vị; thực hiện các nội quy, quy định quản lý nội bộ; trách nhiệm đối với những tồn tại trong quản lý điều hành và sai phạm xảy ra tại đơn vị; khả năng tổ chức, quản lý điều hành đơn vị; khả năng dự báo và xử lý tình huống phức tạp phát sinh; xây dựng đoàn kết nội bộ,...

Đối với lao động chuyên môn nghiệp vụ: Đánh giá kết quả thực hiện chức trách nhiệm vụ được giao trên cơ sở khối lượng, chất lượng, tiến độ, hiệu quả hoàn thành với từng vị trí công việc. Khả năng lập kế hoạch, làm việc độc lập, làm việc theo nhóm; thực hiện nội quy, quy định nội bộ; tính chủ động sáng tạo, thái độ và tác phong lao động. Có sức khỏe để hoàn thành nhiệm vụ, được cơ quan y tế xác nhận qua đợt khám sức khỏe định kỳ hàng năm hoặc khi có yêu cầu. Khả năng đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ khi được bổ nhiệm.

Chu kỳ nhận xét, đánh giá: Hằng năm, người lao động được nhận xét, đánh giá và xếp loại theo 4 mức: Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ, không hoàn thành nhiệm vụ. Tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch không thực hiện đánh giá lao động hàng tháng, quý.

Mặc dù đã xây dựng phương pháp nhận xét, đánh giá người lao động tuy nhiên mức độ khi đánh giá còn lại mang tính ~~áng chừng~~, cảm tính, không được lượng hóa, không nhận xét, đánh giá người lao động hàng tháng, quý.

Bảng 2.14: Đánh giá của người lao động về việc nhận xét, đánh giá thực hiện công việc

(Đơn vị tính: %)

Mức độ hài lòng	Mức độ hài lòng với các yếu tố
-----------------	--------------------------------



Tiêu chí đánh giá	1	2	3	4	5	Tổng
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào	4,26	8,37	8,99	35,38	43	100
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	7,5	41,07	8,03	36,4	7	100
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	9,53	33,02	25,21	24,3	8	100
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	11,08	19,05	19,96	32,68	16,89	100
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	16,4	33,05	17,2	25,05	8,3	100
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động nhận xét, đánh giá	9,79	34,06	11,1	37,12	8,03	100
Hài lòng với công tác nhận xét, đánh giá	15,94	31,03	16,9	27,32	8,81	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát ở Bảng 2.14 cho thấy người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch còn chưa hài lòng về nhận xét, đánh giá thực hiện công việc khi có 30,53% số người lựa chọn, bên cạnh đó cũng có 15,94% trong tổng số người được hỏi “không hài lòng” về nhận xét, đánh giá và 16,9% trong tổng số người được hỏi chỉ mới “tương đối hài lòng” về nhận xét, đánh giá thực hiện công việc. Về nguyên nhân dẫn đến “chưa hài lòng” và “không



hài lòng” là 56,6% người lao động cho rằng do tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng, hợp lý, 66,65% khác cho rằng do thiếu thông tin phản hồi.

Hoạt động nhận xét, đánh giá thực hiện công việc còn hạn chế như vậy là do việc đào tạo người đánh giá chưa được coi trọng, Chi nhánh chưa thực hiện đào tạo, hướng dẫn cho người đánh giá về công tác nhận xét, đánh giá thực hiện công việc. Mặt khác, kết quả nhận xét, đánh giá thực hiện công việc chỉ được sử dụng cho việc tính thưởng năng suất, đánh giá thi đua cuối năm, trao danh hiệu, ... mà chưa được sử dụng một cách hiệu quả trong hoạt động quản trị nhân lực.

2.3.4. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn là vấn đề được lãnh đạo Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đặc biệt quan tâm. Trong những năm qua, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã triển khai nhiều chương trình đào tạo với các hình thức khác nhau nhằm nâng cao trình độ cho người lao động. Các hình thức đào tạo chủ yếu được chi nhánh áp dụng bao gồm:

Đào tạo cán bộ mới: nhằm giúp cho người lao động mới làm quen và hiểu được bản chất công việc, hiểu được văn hóa của Agribank, bổ sung thêm những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

- Thời gian đào tạo: 1 năm/lần.
- Đối tượng: Cán bộ mới tuyển dụng vào Agribank.
- Phương pháp đào tạo: Đào tạo tập trung toàn hệ thống.
- Đơn vị tổ chức: Trường đào tạo cán bộ Agribank.
- Chi phí: Agribank hỗ trợ 100% chi phí đào tạo, chi phí đi lại, ăn ở.

Tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch năm 2019 có 8 cán bộ được cử đi đào tạo lớp cán bộ mới, năm 2020 và năm 2021, do tình hình hoạt động kinh doanh và người lao động giảm không thể đảm bảo công việc do đó Agribank Chi nhánh Sở giao dịch không cử cán bộ tham gia lớp đào tạo này.



Đào tạo chuyên môn: Nhằm nâng cao chất lượng công việc, phổ biến các chính sách mới liên quan đến tài chính ngân hàng. Hàng năm, Agribank đều tổ chức các lớp tập huấn về lĩnh vực tài chính, lĩnh vực tín dụng, kiểm tra nội bộ, chính sách mới về Luật lao động, Bảo hiểm xã hội, phần mềm quản IPCAS ... và Ban lãnh đạo Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đều khuyến khích, luôn tạo mọi điều kiện cho người lao động tham gia tập huấn đầy đủ, đúng thành phần.

- Thời gian đào tạo: Khóa tập huấn 1-2 ngày/khóa, nhiều khóa/năm.
- Đối tượng: Người lao động làm việc tại Agribank.
- Phương pháp đào tạo: Đào tạo tập trung, online.
- Đơn vị tổ chức: Trường đào tạo cán bộ Agribank, các Ban chuyên môn, đơn vị ngoài hệ thống.
- Chi phí: Agribank Chi nhánh Sở giao dịch hỗ trợ 100% chi phí đào tạo, chi phí đi lại, ăn ở (nếu có).

Về công tác đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ ngân hàng, tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch năm 2019 có 46 cán bộ được cử đi đào tạo về các mảng liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ, năm 2020 có 39 người lao động tham gia các khóa đào tạo do trường Đào tạo cán bộ và do các đơn vị ngoài hệ thống tổ chức, năm 2021 do tình hình dịch bệnh Covid 19 nên các lớp đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ không được tổ chức.



**Bảng 2.15. Đánh giá của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch
về Chính sách đào tạo**

(Đơn vị tính: Số phiếu, %)

Mức độ hài lòng	Mức độ hài lòng với các yếu tố					
Tiêu chí đánh giá	1	2	3	4	5	Tổng
Được tham gia đầy đủ các khoá huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	7,37	11,58	5,26	31,58	44,21	100
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	5,26	8,42	5,26	46,32	34,74	100
Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức và kỹ năng mong muốn được đào tạo	21,05	35,79	10,53	26,32	6,32	100
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	12,63	34,3	11,0	28,5	13,58	100
Phương pháp đào tạo phù hợp	15,79	37,89	11,58	20,01	14,73	100
Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	8,42	17,89	21,05	42,11	10,53	100
Có nhiều cơ hội thăng tiến sau đào tạo	22,11	34,74	23,16	15,79	5,26	100
Hài lòng với công tác đào tạo	7,37	9,47	21,05	48,42	13,68	100

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Số liệu Bảng 2.15 cho thấy người lao động khá hài lòng về công tác đào tạo. Tỷ lệ người trả lời “rất hài lòng” chiếm 13,68% và con số này là 48,42% đối với câu trả lời “hài lòng”. Người lao động đánh giá mức độ hài lòng về các khía cạnh: Họ được “Tham gia đầy đủ các khoá huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả khi có tới 44,21% số người được hỏi hoàn toàn hài lòng và 31,58% số người được hỏi thấy “hài lòng”. “Nội dung đào tạo phù hợp với công việc tương lai” cũng là một tiêu chí nhận được sự hài lòng cao của người lao động, có tới 81,86% người được hỏi “hoàn toàn hài lòng” và “hài lòng”.

Tuy nhiên vẫn có một tỷ lệ cao người lao động “không hài lòng” và “chưa hài lòng” về “nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức và kỹ năng mong muốn được đào tạo” khi tỷ lệ này chiếm đến 56,84% số người được hỏi. “Phương pháp đào tạo phù hợp” cũng là một tiêu chí nhận được nhiều đánh giá “không hài lòng” (15,79%) và “chưa hài lòng” (37,89%). Bên cạnh đó “có nhiều cơ hội thăng tiến sau đào tạo” là một trong những tiêu chí ít nhận được sự hài lòng nhất của người lao động; có 56,85% số người được hỏi “không hài lòng” và “chưa hài lòng” trong khi chỉ có 15,79% số người được hỏi cảm thấy “hài lòng”. Lý do:

- Người lao động sau khi được đào tạo xong có kết quả làm việc tốt hơn, năng suất lao động cao hơn nhưng không được khen thưởng hay tăng lương. Mức lương cũ không phù hợp với mức lao động mới, mức đóng góp mới mà người lao động cống hiến. người lao động không thấy được những lợi ích mà đào tạo mang lại cho họ, gây tâm lí chán nản, động lực tham gia đào tạo và làm việc giảm sút.

- Cơ hội thăng tiến của người lao động qua các chính sách đào tạo rất mờ nhạt, không rõ ràng trong khi đây chính là một trong những nhân tố quan trọng thúc đẩy mạnh mẽ động lực lao động của người lao động, giúp họ có cơ



hội thể hiện bản thân và có vị trí. Không có cơ hội thăng tiến, nhu cầu được tôn trọng và cơ hội thể hiện bản thân không được đáp ứng, dẫn đến động lực lao động của người lao động không cao.

Mặc dù đã nhận thức được rõ việc phải xác định nhu cầu đào tạo nhưng đôi khi việc xác định nhu cầu của Chi nhánh còn mang tính chung chung, chưa có tiêu chí rõ ràng, chưa xem xét đến khả năng của từng cá nhân. Kết quả là đánh giá thực hiện công việc cũng chưa có những tiêu chí rõ ràng về trình độ, năng lực, vận dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc của người lao động ...

Về công tác quy hoạch phát triển nguồn nhân lực, thông qua quy hoạch nguồn nhân lực, các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được thực hiện trên cơ sở vững chắc hơn. Qua quá trình thực hiện quy hoạch nguồn nhân lực, tổ chức sẽ nhận ra được các vấn đề có liên quan như: mục đích của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hướng tới nhóm đối tượng cụ thể nào, nguồn nhân lực có phù hợp với chiến lược không, có đảm bảo lợi thế cạnh tranh và duy trì được lâu dài hay không.

Khi bố trí nhân lực vào các chức danh, vị trí công tác phù hợp với trình độ đào tạo và khả năng của từng người theo hướng chuyên môn hóa sẽ tạo môi trường thuận lợi để họ có điều kiện phát huy sở trường, năng lực theo trình độ chuyên môn nghiệp vụ đã được đào tạo, góp phần thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

Bảng 2.16: Quy hoạch người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch (năm 2019-2021)

<u>STT</u>	<u>Chức danh quy hoạch</u>	<u>Năm 2019</u>	<u>Năm 2020</u>	<u>Năm 2021</u>
<u>1</u>	<u>Giám đốc CN</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
<u>2</u>	<u>Phó giám đốc CN</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
<u>3</u>	<u>Giám đốc PGD</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
<u>4</u>	<u>Phó giám đốc PGD</u>	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>5</u>
<u>5</u>	<u>Trưởng phòng</u>	<u>24</u>	<u>28</u>	<u>29</u>
<u>6</u>	<u>Phó Trưởng phòng</u>	<u>12</u>	<u>16</u>	<u>18</u>
	<u>Tổng cộng</u>	<u>50</u>	<u>59</u>	<u>61</u>

(Nguồn:Ph ng Tổng hợp)

Agribank Chi nhánh Sở giao dịch xây dựng quy hoạch các chức danh một cách công bằng và công khai, phương thức tổ chức khoa học, tiết kiệm đảm bảo lựa chọn được người đáp ứng đủ tiêu chuẩn, điều kiện. Mỗi chức danh quy hoạch tối đa 04 người, tối thiểu 02 người. Không quy hoạch 01 người vào quá 3 vị trí chức danh.

2.3.5. Hoạt động chăm sóc sức khỏe thể chất

Định kỳ hàng năm, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch phối hợp với bệnh viện uy tín tổ chức thăm khám sức khỏe cho toàn bộ người lao động trong chi nhánh. Việc thăm khám định kỳ được tổ chức 01 lần/năm đối với lao động nam và 02 lần/năm đối với lao động nữ. Với đầy đủ các nội dung như xét nghiệm máu, kiểm tra tim mạch, huyết áp, siêu âm, chụp Xquang, tầm soát các loại ung thư.... Qua thăm khám, nếu có phát hiện ra bệnh hay triệu chứng bệnh, Ban Lãnh đạo Chi nhánh luôn tạo điều kiện tối đa để người lao động kịp thời điều trị.

Ngoài kinh phí điều trị theo chế độ bảo hiểm y tế, Lãnh đạo và tổ chức Công đoàn Sở sẽ xem xét từng trường hợp cụ thể để quyết định hỗ trợ thêm,



giảm tối thiểu mức kinh phí mà bản thân người lao động phải chi trả.

Bên cạnh đó, năm 2021, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã phối hợp cùng Bảo hiểm Abic triển khai gói bảo hiểm chăm sóc sức khỏe cho toàn thể người lao động với mức hỗ trợ cao hơn rất nhiều so với bảo hiểm y tế như: Chi trả cho 1 lần khám bệnh ngoại trú tối đa 3 triệu /lần và tối đa 10 lần/năm; hỗ trợ nằm viện: tối đa 4 triệu/ngày và tối đa 60 ngày/năm; hỗ trợ tử vong, tàn tật do bệnh tật, thai sản tối đa 100 triệu; Hỗ trợ chi phí điều trị thương tật tạm thời do tai nạn là 110 triệu.

Với phương châm phòng bệnh hơn chữa bệnh, Ban Lãnh đạo, các tổ chức Công đoàn và Đoàn Thanh niên Chi nhánh thường xuyên phối hợp tổ chức các hoạt động thể dục thể thao tại cơ quan như: Cầu lông, bóng bàn; khuyến khích đoàn viên thanh niên tích cực tham gia các giải thể thao do Trụ sở chính Agribank tổ chức như Cầu lông, bóng đá...

Hàng năm, Agribank đều phối hợp cùng báo Tiền Phong tổ chức tham gia các giải chạy tại các địa điểm trên khắp cả nước. Với nguồn kinh phí do Agribank chi trả toàn bộ 100% chi phí ăn ở, đi lại. Năm 2019, Agribank Trụ sở chính tổ chức giải chạy tại Công viên Yên Sở, trong đó có 03 vận động viên tham dự là người lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch; Năm 2020, Agribank với tư cách là Nhà tài trợ Kim cương cho Giải chạy Tiền phong Marathon có góp mặt 30 vận động viên là người lao động trong toàn hệ thống Agribank trong đó có 01 lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch. Năm 2021, được tổ chức tại Pleiku - Gia Lai có sự góp mặt của 02 người lao động của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

Bên cạnh đó, các hoạt động văn hóa văn nghệ luôn được quan tâm hỗ trợ, tạo điều kiện để phát triển, trong những ngày Lễ kỷ niệm ngày truyền thống của Ngành, ngày 8/3, 20/10, Quốc tế thiếu nhi, Rằm Trung thu tháng 8, 27/7, 22/12 ... ngoài các phần quà dành cho các đối tượng, Agribank Chi



nhánh Sở giao dịch đều tổ chức các chương trình văn nghệ để chào mừng, tạo ra sân chơi khuyến khích người lao động tham gia nhằm tạo bầu không khí đoàn kết, gắn bó trong Chi nhánh. Agribank Chi nhánh Sở giao dịch tạo điều kiện cho người lao động tham gia các hội thi văn hóa, văn nghệ do Agribank tổ chức năm 2019 tổ chức tại Nha trang, đạt giải C toàn hệ thống. Riêng năm 2021, do tình hình dịch bệnh Covid 19 diễn biến phức tạp, cách ly xã hội kéo dài, do đó hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao tại Agribank nói chung và tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nói riêng đều tạm dừng.

Để nâng cao tinh thần đoàn kết, tạo điều kiện cho người lao động được nghỉ ngơi sau những thời gian làm việc căng thẳng; Agribank Chi nhánh Sở giao dịch tổ chức cho cán bộ đơn vị mình đi tham quan, nghỉ mát tùy theo điều kiện và được cơ quan hỗ trợ một phần. Đối với người lao động vì lý do riêng không thể sắp xếp được thời gian để đi tham quan cùng đơn vị thì sẽ được hưởng chế độ là tiền mặt 6 triệu đồng/người/năm. Ngoài ra, đơn vị còn tổ chức tham quan, giao lưu học hỏi kinh nghiệm với các Chi nhánh khác trong hệ thống.

Công tác thăm hỏi ốm đau, hiếu hỉ, thai sản được Lãnh đạo Chi nhánh giao cho tổ chức Công đoàn thực hiện đảm bảo duy trì, phát huy truyền thống tốt đẹp của cơ quan.

Ngoài các hoạt động chăm sóc về sức khỏe thể chất, tinh thần cho người lao động Agribank Chi nhánh Sở giao dịch còn tạo môi trường và điều kiện làm việc tốt xây dựng được chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý.

Nhận thức được môi trường và điều kiện làm việc có ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý và sức khỏe của người lao động, môi trường làm việc tốt sẽ kích thích người lao động, môi trường làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng đến tâm lý và làm cho người lao động cảm thấy mệt mỏi, không thoải mái, không phát huy được tốt nhất những khả năng của mình. Trự sở làm việc và giao



dịch của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được đặt tại số 02 và 04 Láng Hạ, trong đó tại số 02 được sử dụng là kho tiền và nơi giao dịch với khách hàng; tại số 04 Láng Hạ là khu vực dành cho khối văn phòng 06 tầng. Người lao động được làm việc trong điều kiện văn phòng làm việc rộng rãi, thoáng mát nhiều cây xanh và được trang bị đầy đủ các trang thiết bị hiện đại như: điều hòa, hệ thống chiếu sáng, máy tính, bàn làm việc, sử dụng các phần mềm chuyên biệt về nhân sự, kế toán, thanh toán ...

Phòng của Giám đốc và các Phó Giám đốc là phòng riêng tách biệt với nhân viên. Tại phòng Tổng hợp của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được trang bị tủ thuốc riêng với đầy đủ các dụng cụ y tế và thuốc loại đơn giản dùng khi sơ cứu như: dầu gió, thuốc đau đầu, thuốc giảm đau, cao dán, bông băng,...đảm bảo sơ cứu kịp thời cho người lao động khi có tai nạn nhỏ xảy ra.

Các thiết bị phòng cháy chữa cháy được bố trí với mật độ đều ở hành lang các phòng làm việc và được kiểm tra định kỳ đúng quy định. Các thiết bị điện được sắp xếp gọn gàng, an toàn, đi theo hệ thống và có bộ phân cách điện tốt. Bên cạnh đó, thường xuyên bảo dưỡng, sửa chữa máy móc, trang thiết bị, thường xuyên kiểm tra các thông số về an toàn kỹ thuật, môi trường làm việc, bố trí máy móc thiết bị phù hợp với điều kiện sản xuất để tạo điều kiện thuận lợi nhất cho người lao động.

Thời gian làm việc và nghỉ ngơi của người lao động

Thời gian làm việc: Người lao động làm việc tại Agribank Chi nhánh sở giao dịch là 5 ngày/tuần và 8h/ngày. Thời gian làm việc là từ 8h00 đến 17h00. Ngoài ra, với mỗi vị trí công việc cần làm thêm giờ nhưng không quá 40h/tháng và không quá 300h/năm. Tiền làm thêm giờ được thanh toán 1 lần vào cuối năm.

Thời gian nghỉ ngơi: Người lao động được nghỉ trưa từ 12h đến 13h. Các ngày nghỉ hưởng nguyên lương, ngày nghỉ phép hàng năm thực hiện theo



quy định của Luật lao động.

2.3.6. Hợp lý hóa cơ cấu nhân lực

Để nguồn nhân lực của Chi nhánh đáp ứng được nhu cầu phát triển kinh doanh, đảm bảo ngày càng nâng cao về chất lượng. Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cũng đã rất chú trọng đến công tác hợp lý hóa cơ cấu nguồn nhân lực. Tuy nhiên, do đặc thù kinh doanh là ngành ngân hàng nên việc chênh lệch về mặt giới tính không thể giải quyết triệt để, vẫn có sự chênh lệch khá cao về mặt giới tính như năm 2019 lao động nữ là 140 người chiếm 73% , lao động nam chỉ có 53 người; năm 2021, cũng không có sự thay đổi trong cơ cấu về mặt giới tính, lao động nữ 127 người chiếm 73%, lao động nam 46 người chiếm 27%. Sự chênh lệch về giới tính cao khiến cho việc sắp xếp lao động gặp nhiều khó khăn và Chi nhánh cũng phải có những chính sách đặc biệt dành riêng cho lao động nữ nhiều hơn như chú trọng hơn vào những ngày lễ 8/3, 20/10, chế độ thai sản, công tác bình đẳng giới...,

Bên cạnh đó, Tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cũng có sự chênh lệch khá cao về độ tuổi lao động. Tại chi nhánh, năm 2021, lao động trẻ có độ tuổi dưới 30 chiếm 4% tổng số lao động của Chi nhánh; trong khi đó lao động từ 46- 55 tuổi chiếm 17%, lao động trên 55 tuổi chiếm 2%. Có thể nói nhân lực tại Chi nhánh khá cao tuổi, nhiều người đã có thâm niên làm việc lâu tại Chi nhánh, một mặt có tác dụng tích cực vì họ có kinh nghiệm nhưng mặt khác cũng tạo ra sức ỳ lớn làm lực lượng nhân lực trẻ khó phát triển. Trong tương lai, cùng với sự đổi mới và phát triển, nhằm đảm bảo nguồn nhân lực của Chi nhánh có chất lượng, sáng tạo đáp ứng yêu cầu trình độ và sức trẻ ngày càng cao thì Agribank chi nhánh Sở giao dịch phải có những chính sách nhằm thu hút người lao động trẻ và phù hợp với lực lượng lao động hiện tại của Chi nhánh.

Tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã xây dựng chính sách cho



người lao động khi nghỉ việc hưởng chế độ hưu trí sẽ được hưởng 01 tháng lương cơ bản cho 01 năm làm việc trong hệ thống Agribank. Điều này nhằm tri ân những đóng góp của người lao động cho sự phát triển của ngân hàng.

2.4. Các nhân tố chủ yếu ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

2.4.1. Những nhân tố bên trong doanh nghiệp

2.4.1.1. Quan điểm của lãnh đạo

Mặc dù, Ban lãnh đạo Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã khá quan tâm đến các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Chi nhánh. Tuy nhiên, tại Chi nhánh chưa có đội ngũ chuyên trách, cán bộ kiêm nhiệm công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, làm công tác cán bộ (thực hiện bố trí, sắp xếp, điều chuyển, đánh giá, xếp hạng, đề bạt... cán bộ). Do vậy, việc triển khai các hoạt động nâng cao về thể lực, trí lực, tâm lực tại Chi nhánh còn nhiều bất cập, chưa tạo được sự khách quan trong đánh giá cán bộ.

Bên cạnh đó, Lãnh đạo các phòng cũng chưa chú trọng đến công tác nâng cao chất lượng nhân sự do mình trực tiếp quản lý nên chưa tạo được không khí hăng say học tập, phát huy sáng kiến cải tiến để nâng cao năng suất, chất lượng công việc. Như vậy, quan điểm của cán bộ lãnh đạo tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch chưa sâu sắc trong việc triển khai các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

2.4.1.2. Khả năng tài chính của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

Với lợi thế sẵn có về uy tín, thương hiệu nên Agribank Chi nhánh Sở Giao dịch luôn có tiềm lực tài chính mạnh, tình hình tài chính ổn định. Hiện tại tỷ trọng cho vay của Chi nhánh đạt 27,56% (chiếm tỷ trọng cho vay tương đối lớn trên địa bàn nội thành Hà Nội). Dựa vào các chỉ số về tài chính có thể thấy, tình hình tài chính của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch khá lành mạnh, ổn định với lợi thế lớn trên thị trường. Điều này tạo điều kiện thuận lợi để Chi



nhánh bổ sung nguồn kinh phí giúp nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ nhân viên về trí lực, thể lực và tâm lực.

2.4.1.3. Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực

Chi nhánh chưa có đội ngũ chuyên trách, cán bộ kiêm nhiệm công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, làm công tác cán bộ (thực hiện bố trí, sắp xếp, điều chuyển, đánh giá, xếp hạng, đề bạt... cán bộ). Do vậy, việc triển khai các hoạt động nâng cao về thể lực, trí lực, tâm lực tại Chi nhánh còn nhiều bất cập, chưa tạo được sự khách quan trong đánh giá cán bộ.

Về trình độ của đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực tại chi nhánh: Mặc dù có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đảm nhận nhưng thiếu sự đào tạo bài bản về quản trị nhân lực. Khó tránh khỏi công tác quản trị nhân lực còn thiếu hệ thống, cập nhật tính mới trong quản trị. Theo kết quả phỏng vấn trực tiếp một số cán bộ quản lý cấp trung của Chi nhánh, rất nhiều ý kiến đều cho rằng, họ không hiểu nhiều về đội ngũ quản trị nhân lực cũng như chức năng trong Chi nhánh; họ gặp khó khăn trong cơ chế phản hồi, trao đổi khi nhận quyết định từ phòng Tổng hợp về các quyết định liên quan đến quản trị như: tuyển dụng, đánh giá thực hiện công việc,... Cụ thể, họ không có nhiều cơ hội được tham gia ý kiến, chủ yếu nhận mệnh lệnh cứng nhắc từ cấp trên hoặc các công văn từ phòng Tổng hợp.

Đội ngũ cán bộ quản trị nhân lực có nhiệm vụ chính là tư vấn cho Ban lãnh đạo các chính sách quản trị nhân lực trong đó có hệ thống các chính sách nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, đội ngũ cán bộ làm công tác quản trị nhân lực tại Chi nhánh đa phần lại không đúng chuyên ngành, chưa được đào tạo bài bản cùng với ít có cơ hội tham gia các khóa học bồi dưỡng chuyên sâu, tập huấn về công tác quản trị nhân lực. Vì vậy trong quá trình hoạch định, triển khai, đánh giá còn nhiều hạn chế, chưa xây dựng được hệ thống đồng bộ các chính sách nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân



lực. Tính phối hợp với các bộ phận, phòng ban khác trong việc triển khai các chính sách hiệu quả chưa cao.

2.4.1.4. Chính sách đãi ngộ lao động

Chính sách đãi ngộ không trực tiếp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhưng lại là yếu tố có tác động rất lớn đến khả năng kích thích người lao động nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, tự hoàn thiện bản thân để nâng cao năng lực, tăng khả năng đáp ứng công việc. Tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch, chính sách đãi ngộ bao gồm: Tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng, các chế phúc lợi,... Cụ thể:

** Về tiền lương*

Người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được trả lương theo quy chế, quy định lương Agribank Việt Nam đã ban hành theo mức lương thời gian và theo tỷ lệ giao khoán tài chính hàng tháng. Người lao động được hưởng lương theo vị trí gắn với chất lượng, hiệu quả công việc và kết quả kinh doanh của đơn vị.

Để tính lương, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch dựa vào máy chấm công bằng vân tay. Hàng tháng, dựa vào dữ liệu kết xuất từ máy, có thể tổng hợp được số ngày công, tình trạng đi muộn, về sớm ... của từng người lao động, để làm cơ sở tính trả lương cuối tháng.

Đối với lao động trực tiếp làm công tác tín dụng, thẩm định, trình ký, phê duyệt cho vay, bảo lãnh có hệ số thu hút thù lao. Đối với lao động làm thủ kho, thủ quỹ, người lao động trực tiếp thực hiện thu chi tiền mặt, giao dịch với khách hàng được hưởng thêm hệ số phụ cấp độc hại.

Người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch được nâng lương V1, V2 theo quy định nâng lương của pháp luật và của Agribank. Trong những năm qua, tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch không có lao động nào được nâng lương trước thời hạn.



** Về tiền thưởng*

Ngoài tiền lương, người lao động trong hệ thống Agribank Việt Nam còn có thưởng năng suất lao động. Hàng năm tùy vào tình hình hoạt động kinh doanh mà đơn vị có thêm khoản lương năng suất cho người lao động. Tiền lương năng suất được tính trên cả lương V1 và lương V2. Tuy nhiên, những năm gần đây, tuy tình hình kinh doanh của Chi nhánh có nhiều khởi sắc, nhưng Chi nhánh sau khi trả nợ lương cho Trụ sở chính thì chỉ đủ mức lương V1, V2 hàng tháng cho người lao động, không có lương năng suất.

** Phúc lợi, dịch vụ*

Ngoài tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch còn có các khoản phúc lợi. Bao gồm cả phúc lợi bắt buộc và phúc lợi tự nguyện.

Đối với các khoản phúc lợi bắt buộc bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, kinh phí công đoàn, bảo hiểm thất nghiệp. Agribank Sở giao dịch thực hiện đóng đầy đủ cho 100% người lao động theo đúng quy định pháp luật. Tuy nhiên mức đóng trên mức lương V1, do vậy, các chế độ người lao động nhận được từ BHXH tương đối thấp.

Ngoài ra, còn có các khoản phúc lợi được trích từ quỹ phúc lợi của Chi nhánh (trích từ lợi nhuận) nhằm nâng cao đời sống, vật chất tinh thần cho người lao động, qua đó thu hút và giữ chân lao động. Các khoản phúc lợi có thể kể đến như:

+ Tết Âm lịch Tết Dương lịch, ngày 2/9, ngày 30/4 và 1/5, ngày thành lập ngành 26/3: người lao động có thời gian làm việc tại Chi nhánh trên 12 tháng được thưởng 01 tháng lương/người; dưới 12 tháng là 5.000.000 đồng/người. Ngoài ra, người lao động còn được nhận 1.000.000 tiền hỗ trợ đi lại vào những ngày lễ tết và 2/9.

+ Ngày Quốc tế phụ nữ và ngày phụ nữ Việt Nam: Ngoài việc tổ chức



liên hoan cho các nhân viên nữ thì mỗi người lao động nữ được nhận một món quà trị giá 300.000 đồng từ Công đoàn Agribank Chi nhánh Sở giao dịch và 2.000.000 đồng từ Agribank Việt Nam.

- + Người lao động khi nghỉ hưu: Nhận phần quà tương ứng tiền mặt là 20.000.000đ đối với lao động, 50.000.000đ đối với lao động là Ban giám đốc Chi nhánh.

- + Đặc biệt, năm 2020, năm 2021 là những năm chịu tác động nặng nề của dịch bệnh Covid 19, nhằm hỗ trợ, động viên người lao động thuộc diện F1, F0 (có xác nhận của chính quyền) được hỗ trợ 5.000.000đ/F1 và 10.000.000đ/F0.

- + Chế độ nghỉ mát: 5.000.000đ/người/năm

- + Đồng phục: 3.000.000đ/người/năm và 3 năm được thêm 10.000.000đ để may áo dài, vest.

- + Câu lạc bộ sinh hoạt hưu trí: Được Agribank Chi nhánh Sở giao dịch thành lập và kinh phí hoạt động được trích 1 phần từ quỹ phúc lợi của Chi nhánh. Hàng năm vẫn có quà tặng tết âm lịch, tết dương lịch cho đối tượng hưu trí.

- Một số phúc lợi, dịch vụ khác: Thăm hỏi, trợ cấp tiền khi người lao động gặp hoàn cảnh khó khăn, bệnh tật, mất sức lao động, nghỉ hưu, gia đình có hiếu, hỷ, giúp đảm bảo được sức khỏe, tiết kiệm chi phí cho người lao động.

Như vậy, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cũng đã có chính sách đãi ngộ tốt, tương đối cao so với mặt bằng chung.

2.4.1.5. Văn hóa tổ chức của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

Hiện tại bản sắc văn hóa của Agribank Việt Nam được quán triệt trong toàn hệ thống và phòng giao dịch có bản sắc sáng tạo và chất lượng. Theo đó, trong bản sắc văn hóa “Agribank Việt Nam Sáng tạo” các nội dung được triển



khai xuyên suốt gồm:

- Người lao động tại Agribank luôn chủ động, không ngừng học hỏi nâng cao nhận thức về chuyên môn, nghiệp vụ và vận dụng sáng tạo kiến thức mới vào thực tiễn, hoàn thành tốt chức trách và nhiệm vụ được giao.
- Chịu khó nghiên cứu tìm tòi, phát huy sáng kiến cải tiến, ứng dụng khoa học - công nghệ tiên tiến, cải cách thủ tục hành chính nhằm đem lại lợi ích tối đa cho khách hàng, đối tác, cộng đồng và cho chính Agribank.
- Người lao động tại Agribank được tạo điều kiện thuận lợi để phát huy năng lực, sở trường, sáng kiến, cải tiến đem lại hiệu quả thiết thực cho Agribank và cho khách hàng, đối tác của Agribank.

Đối với bản sắc “Agribank Chất lượng” các nội dung được triển khai chú trọng gồm:

- Người lao động tại Agribank luôn hoàn thiện, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ ngân hàng, tạo ra nhiều sản phẩm dịch vụ có chất lượng và tính cạnh tranh cao; Phong cách làm việc chuyên nghiệp.
- Triển khai các công việc đảm bảo đúng yêu cầu, quy trình, tiêu chuẩn quy định. Chất lượng công việc là thước đo trình độ và cống hiến của mỗi Người lao động tại Agribank. Như vậy văn hóa tổ chức của Người lao động tại Agribank nói chung và Người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nói riêng đã nhấn mạnh đến trình độ, kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ cũng như chất lượng nguồn nhân lực tại Ngân hàng. Điều này tạo ra những điều kiện thuận lợi, tạo môi trường để các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được thực hiện và thu hiệu quả.

2.4.2. Những nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

2.4.2.1. Thị trường lao động

Thị trường lao động ở nước ta khá dồi dào. Hàng năm có rất nhiều cử nhân tài chính ngân hàng, kinh tế được đào tạo chính quy giúp cho thị trường



lao động sẵn sàng về nguồn cung. Xu hướng đa dạng hóa đội ngũ lao động đang ngày càng được tăng cao, đội ngũ lao động ngày càng được tăng cao về trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc giúp cho các doanh nghiệp có nhiều sự lựa chọn nhưng đồng thời thị trường lao động cũng luôn biến động bởi môi trường bên ngoài.

Trong giai đoạn hiện nay, sự cạnh tranh về lao động trong môi trường ngân hàng hết sức gay gắt. Nhu cầu tuyển dụng lao động ngân hàng rất cao, các Ngân hàng thương mại trả mức lương cao nhằm thu hút nhân tài, giữ chân người lao động. Bên cạnh đó, nguồn cung về lao động được đào tạo về ngân hàng có chất lượng chủ yếu được đào tạo tại một số trường đại học có uy tín là trường Học viện Ngân hàng, Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học kinh tế - Đại học quốc gia Hà Nội, Đại học Ngoại thương.

Trong bối cảnh đó, để có được nguồn lao động chất lượng cao đòi hỏi Agribank Chi nhánh Sở giao dịch phải có những chính sách thu hút, giữ chân người tài, tránh chảy máu chất xám, tránh thiếu hụt lao động có thâm niên... bằng cách quan tâm đến đời sống người lao động để họ yên tâm làm việc, phát huy hết khả năng làm việc của mình và không ngừng sáng tạo.

2.4.2.2. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh là một nguồn thông tin có giá trị được các nhà quản trị sử dụng để hỗ trợ cho nhiều loại quyết định khác nhau ngoài các quyết định liên quan đến sản phẩm. những hành động của đối thủ cạnh tranh sẽ cho các tổ chức kinh tế biết họ nhận thức ra sao về các xu hướng trên thị trường. Điều này có thể dùng để củng cố lại các giả định của chính ngân hàng về những thay đổi trên thị trường hoặc cảnh báo họ về việc đã bỏ qua một xu hướng nào đó có thể gây nguy hại cho ngân hàng.

Hiện nay, khu vực Hà Nội có rất nhiều ngân hàng hoạt động trên thị trường này, phần lớn là các Ngân hàng đã hoạt động lâu năm và uy tín như

Vietcombank, BIDV, Vietinbank,...có đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm, bên cạnh đó là các Ngân hàng mới như MB Bank, VP Bank, ... với đội ngũ nhân viên trẻ và năng động do vậy mà tình hình cạnh tranh và giữ chân khách hàng, cũng như cán bộ nhân viên luôn sôi động. Chính vì thế, việc xây dựng chính sách nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như thế nào cho hợp lý để thu hút những người có năng lực đến làm việc cho Agribank Chi nhánh Sở giao dịch là vô cùng quan trọng trong giai đoạn hiện nay.

2.5. Đánh giá chung về chất lượng nguồn nhân lực, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

2.5.1. Những kết quả đạt được

Trong những năm qua, chất lượng nguồn nhân lực của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch ngày càng được cải thiện, nâng cao về trình độ chuyên môn, tin học, ngoại ngữ và các kỹ năng bổ trợ. Sức khỏe, thể chất của người lao động ngày càng được cải thiện. Bên cạnh đó, ý thức trách nhiệm trong công việc cũng như ý thức trong việc tuân thủ các nội quy, kỷ luật của Chi nhánh về cơ bản là tốt. Có được những thành công về chất lượng nguồn nhân lực trên là nhờ vào sự quan tâm của Hội đồng thành viên, Ban điều hành và Ban lãnh đạo Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cũng như việc triển khai tốt các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong những năm qua. Cụ thể những thành công mà Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đạt được đó là:

Công tác đào tạo được Agribank Chi nhánh Sở giao dịch luôn quan tâm, coi công tác đào tạo liên tục, thường xuyên là một nhiệm vụ cấp thiết để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng, tay nghề cho người lao động. Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã thực hiện nhiều hình thức đào tạo khác nhau như đào tạo kèm cặp đối với nhân viên mới, tham gia tập huấn các khóa đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ với thời gian ngắn hạn, tham gia các khóa học tập kinh nghiệm từ các Chi nhánh khác trong hệ thống hoặc từ các



ngân hàng khác trong nước, nước ngoài. .

Công tác quy hoạch người lao động được thực hiện tốt, minh bạch, tạo động lực cho người lao động phấn đấu làm việc, hoàn thiện bản thân.

Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cũng đã quan tâm, chú ý đến việc xây dựng môi trường làm việc tốt, cải thiện điều kiện làm việc để hạn chế tối đa các yếu tố độc hại đến sức khỏe người lao động. Bên cạnh đó, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cũng đã xây dựng được chế độ làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, đảm bảo sức khỏe cho người lao động và tạo được tinh thần làm việc thoải mái, hiệu quả cho người lao động.

2.5.2. Những hạn chế và nguyên nhân

2.5.2.1. Những hạn chế

Bên cạnh các thành tựu đạt được thì vẫn còn tồn tại nhiều điểm hạn chế cần khắc phục về chất lượng nguồn nhân lực cũng như nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cần cải thiện trong thời gian sắp tới về cả chuyên môn, sức khỏe và ý thức, thái độ trong quá trình làm việc như:

Số lượng các thành viên trong Ban giám đốc hiện có Giám đốc và 03 Phó Giám đốc, hiện giảm 01 Phó Giám đốc so với trước đây đã gây khó khăn cho hoạt động kinh doanh, quản trị điều hành của Chi nhánh.

Trình độ cán bộ, nhân viên trong thực hiện nhiệm vụ hiện không đồng đều, có cán bộ, nhân viên tinh thần, ý thức trách nhiệm, tính chủ động đối với công việc chưa cao nên hiệu quả công việc còn hạn chế.

Một số nhân viên Giao dịch thiếu sự chuyên nghiệp trong việc tư vấn, hướng dẫn nên chưa tạo được sự hài lòng, chia sẻ của khách hàng. Trách nhiệm trong lĩnh vực huy động vốn, đặc biệt là công tác huy động vốn cá nhân còn chưa cụ thể quyền lợi/nghĩa vụ giữa các Phòng nghiệp vụ liên quan, tạo nên tâm lý dùn dẩy trách nhiệm, dễ xung đột về lợi ích, không phân định



rõ được sự đóng góp và trách nhiệm của các bộ phận, cá nhân liên quan trong quan hệ với khách hàng hoặc khi giải quyết vướng mắc phát sinh. Công tác chăm sóc khách hàng còn hạn chế nên không duy trì được số dư tiền gửi của một số khách hàng truyền thống. Thiếu nhiệt tình trong công tác tìm kiếm khách hàng mới; khách hàng cũ giảm nhiều hơn số khách hàng mới phát triển được. Sự thiếu chuyên nghiệp, kinh nghiệm về từng khâu trong nghiệp vụ huy động vốn (ví dụ: hạch toán, thu phí sai, cách thức giao tiếp với khách hàng thiếu chuyên nghiệp, hồ sơ giấy tờ thiếu hoặc có sai sót khi bàn giao cho khách hàng...) cũng tạo nên sự khó chịu và mặc cảm từ phía khách hàng, từ đó dẫn đến việc khách hàng rút vốn hoặc không quay lại giao dịch.

Về công tác tuyển dụng nhân lực: Mặc dù, Agribank đã xây dựng quy trình tuyển dụng nhưng các hoạt động tuyển dụng vẫn được tiến hành theo thói quen và theo cảm tính. Khâu tuyển dụng tại Chi nhánh còn hạn chế về tính công khai và minh bạch, việc tuyển dụng phần lớn do Trụ sở chính tổ chức nên chất lượng tuyển dụng đôi khi còn hạn chế, chưa sát với nhu cầu thực tế của Chi nhánh, nhiều trường hợp tuyển dụng vào không đáp ứng được yêu cầu công việc dẫn đến đơn vị phải mất khá nhiều thời gian và chi phí dành cho đào tạo cho những trường hợp này để họ có thể đáp ứng được yêu cầu công việc. Chưa có hoạt động đánh giá sau tuyển dụng do đó hiệu quả công tác tuyển dụng không được cải thiện.

Việc phân công công việc còn chưa có tính khoa học và tính hệ thống. Công tác phân công lao động của Chi nhánh vẫn chủ yếu dựa vào bằng cấp, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý nên nhiều khi việc phân công công việc chưa thực sự phù hợp, chưa phát huy được năng lực và khả năng sở trường của người lao động.

Việc đào tạo chưa gắn kết giữa đào tạo với sử dụng nhân lực sau đào tạo, dẫn đến công tác đào tạo trở nên rời rạc, không thu hút người lao động.



Việc xác định nhu cầu đào tạo chưa được chú trọng dẫn đến việc cử người đi học còn chưa chính xác, chưa đúng với nhu cầu, nguyện vọng của người lao động và yêu cầu của công việc, dẫn đến lãng phí thời gian, kinh phí đào tạo của Chi nhánh và không đáp ứng được mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Việc đánh giá chất lượng lao động sau đào tạo bồi dưỡng chưa được quan tâm đúng mức.

Hoạt động đánh giá thực hiện công việc còn chưa tốt. Hệ thống tiêu chí đánh giá còn chung chung, cảm tính, chưa lượng hóa rõ được bằng điểm. Việc triển khai đánh giá còn chưa tốt, chưa thực hiện đào tạo người đánh giá dẫn đến khi triển khai thực hiện, nhiều người quản lý còn lúng túng khi tiến hành đánh giá trong phòng. Bên cạnh đó, việc đánh giá thực hiện công việc mới chỉ sử dụng cho việc tính thưởng, đánh giá thi đua cuối năm, trao danh hiệu,...mà chưa được sử dụng một cách hiệu quả trong hoạt động quản trị nhân lực.

Chưa thực hiện tốt công tác tuyên truyền, giáo dục ý thức trách nhiệm trong công việc, tinh thần nỗ lực trong công việc và ý thức chấp hành nội quy, kỷ luật của Chi nhánh dẫn đến tình trạng đi muộn, về sớm vẫn còn xảy ra, còn những trường hợp chưa tập trung vào công việc, còn lướt web, facebook trong thời gian làm việc làm ảnh hưởng đến công việc. Vẫn còn rất nhiều tình trạng vi phạm kỷ luật lao động như đi muộn về sớm, dùng thời gian làm việc để giải quyết công việc cá nhân,

2.5.2.2. Nguyên nhân

- Tuyển dụng nhân lực: Sự cạnh tranh trong tuyển dụng nhân lực, đặc biệt là nhân lực trình độ cao trong ngành lĩnh vực ngân hàng ngày càng lớn. Các đối thủ cạnh tranh áp dụng nhiều phương pháp để thu hút, cạnh tranh nguồn nhân lực có chất lượng cao bằng các chính sách đãi ngộ về lương, thưởng, điều kiện thăng tiến Agribank nói chung, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nói riêng vẫn còn những hạn chế trong công tác tuyển dụng nhân



lực, thu hút nhân lực có trình độ chuyên môn cao, hạn chế trong khâu tuyển dụng. Chưa có hoạt động đánh giá sau tuyển dụng do đó hiệu quả công tác tuyển dụng không được cải thiện.

- Sử dụng nguồn nhân lực: Tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch việc sắp xếp, sử dụng nguồn nhân lực chủ yếu dựa vào bằng cấp, kinh nghiệm và ý kiến chủ quan của người quản lý.

- Công tác đào tạo và đánh giá sau đào tạo chưa thực sự hợp lý, chưa tạo động lực cho người lao động tham gia đào tạo.

- Chưa xây dựng khung năng lực, hệ thống đánh giá năng suất lao động chưa có sự định lượng cụ thể.

- Tuổi lao động bình quân cao: tuổi trung niên chiếm tỷ trọng lớn, đây là lớp cán bộ trọng yếu của Chi nhánh từ trước đến nay, trải qua nhiều biến cố của Chi nhánh, làm việc trong môi trường không có nhiều thay đổi đã ảnh hưởng đến cách nghĩ của nhiều người nên thiếu đi tinh thần, thái độ làm việc nghiêm túc và chuyên nghiệp.



CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI AGRIBANK CHI NHÁNH SỞ GIAO DỊCH

3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025

3.1.1. Mục tiêu phát triển của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

Mục tiêu phát triển kinh doanh giai đoạn năm 2022 – năm 2025 của Chi nhánh Sở giao dịch là tăng trưởng quy mô, hiệu quả, năng suất, phát triển mọi mặt hoạt động, nâng bình quân trên cán bộ đạt mức bình quân của khu vực TP.Hà Nội và Agribank, ổn định vững chắc tiêu chuẩn về xếp Hạng I , phấn đấu đạt danh hiệu đơn vị trong sạch vững mạnh, hoàn thành xuất sắc kế hoạch kinh doanh hàng năm.

Trong đó mục tiêu hàng đầu là nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động kinh doanh, lấy kết quả tài chính làm trọng tâm; tăng trưởng nguồn vốn ổn định, tăng trưởng tín dụng đi đôi với nâng cao chất lượng tín dụng, thu giảm nợ đã XLRR, lãi tồn đọng; đa dạng hóa và nâng cao chất lượng phát triển dịch vụ theo hướng phát triển nhóm dịch vụ ngân hàng điện tử hiện đại, phát triển khách hàng giao dịch và nâng cao doanh thu, hiệu quả kinh doanh dịch vụ; đạt hiệu quả kinh doanh đảm bảo thu nhập đủ lương và có lương năng suất cho người lao động. Tập trung thực hiện các chiến lược, biện pháp nhằm tối đa hóa lợi nhuận. Các hoạt động kinh doanh của Chi nhánh phải đảm bảo an toàn, ổn định và hiệu quả. Là Chi nhánh đầu mối bán buôn với các cơ chế hoạt động đặc thù trong việc cấp tín dụng, huy động vốn, thanh toán và dịch vụ khác đối với khách hàng.

Quá trình tái cơ cấu Chi nhánh chuyển hướng sang mô hình mới cần phải chuẩn bị nhiều nội dung, trước tiên là tái cơ cấu về tổ chức hoạt động



trên cơ sở cơ cấu tổ chức phải gọn nhẹ, mạnh dạn đóng cửa hoặc sát nhập các phòng giao dịch kém hiệu quả; di chuyển Hội sở hoặc Phòng giao dịch đến địa điểm phù hợp mục tiêu kinh doanh; phát triển đa kênh phân phối, lấy kênh phân phối hiện đại làm trọng tâm; và đặc biệt hơn cả, phải tái bố trí các chức năng và mô hình Chi nhánh với các Phòng phù hợp theo xu hướng ngân hàng bán buôn (đặc biệt là lĩnh vực tín dụng).

3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025

- Tiếp tục trình Trụ sở chính bổ sung kiện toàn bộ máy Ban Giám đốc nhằm nâng cao năng lực lãnh đạo, chỉ đạo, đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong thời kỳ mới cũng như tập trung tăng trưởng tín dụng, việc xử lý, thu hồi nợ xấu.

- Rà soát, bổ sung cán bộ cho các Phòng kinh doanh trực tiếp, nhất là cán bộ tín dụng, huy động vốn và cung cấp các sản phẩm dịch vụ đến khách hàng.

- Đào tạo nâng cao trình độ đội ngũ cán bộ, thường xuyên tổ chức tập huấn cho cán bộ về kỹ năng giao tiếp, phong cách giao dịch, quy trình nghiệp vụ, sản phẩm dịch vụ mới, kiến thức pháp luật nâng cao tính chuyên nghiệp để đáp ứng nhu cầu của Ngân hàng hiện đại, phù hợp yêu cầu của hoạt động kinh doanh trong từng thời kỳ.

- Sàng lọc, tuyển chọn các cán bộ có đủ năng lực, phẩm chất giữ các vị trí chủ chốt tại Chi nhánh nhằm đẩy mạnh hoạt động kinh doanh tại tất cả các khâu, các lĩnh vực tại Chi nhánh đạt được các mục tiêu đã đề ra, đặc biệt trong đó là chức danh Giám đốc các Phòng giao dịch nhằm đưa các Phòng giao dịch là những “cánh tay kéo dài hoạt động với quy mô lớn” của Chi nhánh.

- Tinh giảm và tối ưu hóa số lượng người lao động tại từng đơn vị nói riêng và cả Chi nhánh nói chung nhằm tăng thu nhập cho người lao động.



- Xây dựng đội ngũ cán bộ nhanh nhẹn, kiến thức chuyên sâu về ngành ngân hàng - tài chính, có hiểu biết tốt về các lĩnh vực khác có liên quan đến hoạt động cho vay các ngành nghề kinh tế, dám làm dám chịu, có trách nhiệm với công việc. Đội ngũ cán bộ được đào tạo liên tục trong quá trình công tác, được luân chuyển qua các khâu, các lĩnh vực khác nhau để đảm bảo nguyên tắc “một người biết làm nhiều việc”.

- Xây dựng hệ thống cơ chế chính sách phù hợp, mềm dẻo, linh hoạt, vận hành có hiệu quả; các cơ chế chính sách phải nhằm giải phóng năng lực sản xuất, nâng cao hiệu quả lao động, phát huy tiềm năng của người lao động; công bằng trong lao động và hưởng thụ.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải được coi là biện pháp lâu dài và quan trọng nhất để duy trì và phát triển nguồn nhân lực. Công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không phải chỉ là trách nhiệm của nhà quản trị mà cần phải có sự hợp tác, đóng góp của người lao động bởi hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chỉ hoàn thiện khi mà nó thoả mãn được những mong muốn, nhu cầu của người lao động. Người lao động chính là người thụ hưởng và đánh giá chất lượng của hoạt động này.

- Cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh trong thời kỳ hội nhập; đồng thời, gắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực với phương hướng phát triển của Chi nhánh trong những năm tới. Gắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực đi đôi với phát triển sản xuất, mở rộng hoạt động kinh doanh; đổi mới cơ chế chính sách quản trị điều hành; cải tiến tác phong làm việc; văn hoá ứng xử, giao tiếp trong từng thời kỳ.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch

3.2.1. Giải pháp liên quan đến tuyển dụng nhân lực

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cần phải thực hiện tốt hoạt động tuyển dụng. Khi đó sẽ tuyển dụng được nguồn nhân lực có chất lượng tốt, đáp ứng được yêu cầu công việc, tiết kiệm chi phí đào tạo lại và phù hợp với định hướng phát triển trong tương lai của Chi nhánh. Để thực hiện tốt công tác tuyển dụng, Agribank Chi nhánh sở giao dịch cần thực hiện đồng bộ một số các giải pháp sau:

- *Đầu tư vào việc tạo nguồn tuyển dụng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngay từ khâu tuyển dụng:* Hiện nay, trong thực tế, do tính chất công việc cần sự bảo mật thông tin, chính xác và an toàn thông tin nên Agribank chi nhánh Sở giao dịch không tiếp nhận sinh viên thực tập vào làm việc, học việc. Tuy nhiên, để có thể thu hút nguồn lao động năng động, sức trẻ, nhiệt huyết, lòng yêu nghề, tinh thần học hỏi, không ngại khó khăn thì Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nên xây dựng kế hoạch tiếp nhận sinh viên thực tập. Khi có thể sử dụng được nguồn tuyển này sẽ đem lại hiệu quả không nhỏ trong công việc, đặc biệt trong tuyển dụng, đây là nguồn tuyển dụng không chỉ chất lượng mà rất dồi dào.

- *Tăng cường công tác thanh kiểm tra đối với hoạt động tuyển dụng:* Quá trình tuyển dụng cần tiến hành các cuộc thanh tra, kiểm tra theo chương trình, kế hoạch để kịp thời phát hiện và xử lý nghiêm minh các trường hợp vi phạm, đảm bảo thực hiện đúng các quy định của pháp luật về tuyển dụng.

- *Đa dạng hóa nguồn tuyển dụng:* Chủ động tiếp cận với nguồn tuyển dụng có chất lượng như chủ động thông báo tuyển dụng đến các trường Đại học đào tạo chuyên ngành tài chính, tài chính ngân hàng có uy tín như trường Học viện Ngân hàng, Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Ngoại thương, Đại



học Thương mại...Chủ động liên hệ với các trường Đại học để tuyển dụng thủ khoa theo lĩnh vực chuyên môn ngành. Để tuyển dụng được người giỏi, đối với những người đạt loại giỏi và xuất sắc ở các chuyên ngành phù hợp, cần có qui định tuyển thẳng, không qua thi tuyển hoặc xét tuyển.

Tiếp tục thực hiện chủ trương tuyển dụng lao động tập trung, có chính sách ưu tiên đối với ứng viên tốt nghiệp loại giỏi, xuất sắc của một số trường Đại học hàng đầu...

- *Bổ sung các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác tuyển dụng nhân lực:* Để công tác tuyển dụng nhân lực được hiệu quả thì việc hoàn thiện tiêu chí đánh giá rất cần thiết và quan trọng. Hệ thống các tiêu chí đánh giá càng phong phú và được lượng hóa rõ ràng thì tăng hiệu quả đánh giá. Có thể thuê các Chi nhánh chuyên tư vấn, hỗ trợ về quản trị nhân lực hoặc tự xây dựng bộ KPIs (Key Performance Indicator) về tuyển dụng.

Cụ thể có thể tham khảo một số chỉ tiêu sau:

+ *Tổng số hồ sơ / đợt tuyển dụng (đối với từng chức danh):* Chỉ số này đo lường mức độ hiệu quả truyền thông của Chi nhánh, số lượng hồ nhận được nhiều có thể là do danh tiếng Chi nhánh có thể do truyền thông tốt, có thể do công việc hấp dẫn.

+ *Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu:* Đó là mức các ứng viên đạt các yêu cầu cơ bản theo tiêu chuẩn tuyển dụng.

Tỷ lệ này = số ứng viên đạt yêu cầu (số ứng viên vào vòng tuyển chọn cuối cùng): tổng số ứng viên.

Nếu tỷ lệ này càng cao thì chứng tỏ bộ phận tuyển dụng đã truyền thông những cốt lõi của Chi nhánh đến các ứng viên, điều này giúp bộ phận tuyển dụng đỡ vất vả trong việc lọc hồ sơ ứng viên.

Nếu tỷ lệ này quá thấp, chứng tỏ bộ phận tuyển dụng đã không truyền thông cho ứng viên hiểu tiêu chuẩn, nội dung công việc và điều kiện công



việc là gì (quan trọng là họ có thể hiểu được các thông điệp của Chi nhánh).

+ *Thời gian để tuyển nhân viên*: Tiêu chí thời gian tuyển dụng là số thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được chấp nhận đến khi tiếp nhận nhân lực.

Tiêu chí này vừa ràng buộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự trong việc tìm người, vừa là cơ sở định hướng cho các bộ phận trong việc chủ động xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực. Yếu tố thời gian tuyển dụng nhân lực cũng là căn cứ để đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch tuyển dụng.

3.2.2. Giải pháp liên quan đến sử dụng nhân lực

- Phát triển đội ngũ quản lý và kinh doanh ngân hàng có trình độ và năng suất lao động cao, ý thức tuân thủ pháp luật, đạo đức và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp tốt, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và hội nhập.

- Tăng cường công tác đánh giá, kiểm tra, sát hạch để sàng lọc đội ngũ cán bộ, nhất là người lao động có chức danh, chức vụ.

- Xây dựng đội ngũ người lao động đủ số lượng và đảm bảo về chất lượng, có ý thức tuân thủ pháp luật, đạo đức và tinh thần trách nhiệm nghề nghiệp tốt; Tăng cường đào tạo, nâng cao chất nguồn nhân lực, năng suất lao động, ưu tiên phát triển trình độ tin học, ngoại ngữ, đáp ứng yêu cầu công việc trong thời kỳ hội nhập; cải thiện đời sống của người lao động, đảm bảo mức tiền lương bình quân của người lao động tại Agribank Sở giao dịch tương đương mức bình quân cao nhất của người lao động trong các Ngân hàng thương mại tại Việt Nam.

- Quy hoạch nguồn nhân lực là một trong những điểm nhấn mới trong Quản trị nhân sự với mong muốn hoàn thiện một chính sách nhân sự bài bản, đúng đắn và dài hạn tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch. Quy hoạch nhân lực với kế hoạch chỉ tiêu nhân lực ngắn hạn, trung hạn, dài hạn tạo nguồn nhân lực kế cận đáp ứng đầy đủ về thể lực, trí lực, tâm lực để chủ động quản



trị sự thay đổi của môi trường.

- Hoàn thiện, nâng dần tiêu chuẩn, quy trình quy hoạch, bổ nhiệm, quản lý, sử dụng, đặc biệt là năng lực quản trị điều hành với cán bộ quản lý các cấp và trình độ ngoại ngữ, tin học cho mọi người lao động; kiên quyết và nhanh chóng thay thế những trường hợp không đủ năng lực, không phù hợp với chức danh được bổ nhiệm mà không chờ hết nhiệm kỳ.

- Hoàn thiện và thực hiện nghiêm túc quy trình luân chuyển cán bộ để đào tạo, luân chuyển do yêu cầu công việc, các trường hợp hạn chế trong bổ nhiệm, phân công theo đúng quy định của pháp luật về phòng chống tham nhũng và Chỉ thị số 07/CT-NHNN ngày 11/10/2017 của Thống đốc Ngân hàng nhà nước.

- Xây dựng cơ chế đánh giá phù hợp tình hình hoạt động của chi nhánh, tạo động lực phù hợp nhằm khuyến khích đội ngũ nhân viên của từng bộ phận nghiệp vụ, đồng thời có những biện pháp chế tài đối với những trường hợp thực hiện không hoàn thành nhiệm vụ được giao, vi phạm nội quy lao động, gây ảnh hưởng uy tín, mất đoàn kết nội bộ.

3.2.3. Giải pháp liên quan đến đào tạo và phát triển nhân lực

Những năm qua, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đã quan tâm hơn và đầu tư ngày càng nhiều cho chính sách và các hình thức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên như phân tích ở trên, việc tổ chức đào tạo và sử dụng kết quả đào tạo chưa hợp lý và cần phải hoàn thiện, bổ sung một số điều sau:

- Thường xuyên triển khai chương trình đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, học tập kinh nghiệm, cập nhật kiến thức cơ bản cần thiết cho các cấp quản lý và các cán bộ nhân viên hiện có nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng phức tạp và áp lực cạnh tranh ngày càng cao của môi trường kinh doanh.



- Tập trung đào tạo nội bộ về công nghệ số và chuyển đổi số cho cán bộ; đào tạo cán bộ đáp ứng các yêu cầu theo định hướng phát triển và mô hình mới của Agribank trong năm 2022 cũng như giai đoạn tiếp theo. Xây dựng các chương trình đào tạo nghiệp vụ chuyên sâu theo định hướng phát triển và mô hình mới của Agribank, đảm bảo hiệu quả, sát với yêu cầu thực tiễn. Nghiên cứu xây dựng hệ thống ngân hàng câu hỏi, video, clip đào tạo để người lao động chủ động trong công tác tự đào tạo.

- Tăng cường hợp tác giữa đơn vị đào tạo và đơn vị sử dụng lao động trong ngành Ngân hàng; mở rộng đào tạo và hợp tác quốc tế nguồn nhân lực. Quá trình hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, để tiếp cận với trình độ khoa học của các nước tiên tiến trên thế giới, cũng như đẩy mạnh giao lưu học hỏi giữa các ngân hàng của các nước thì Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cần quan tâm hơn nữa đến việc gửi người lao động của mình đi đào tạo, giao lưu học hỏi tại các cơ sở đào tạo, ngân hàng trung ương và các ngân hàng thương mại ở một số nước có nền kinh tế phát triển. Qua học hỏi, người lao động sẽ tiếp thu được những kiến thức, kinh nghiệm của bạn để có thể ứng dụng vào thực tiễn ở Việt Nam.

- Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành Ngân hàng và của hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt là đội ngũ lãnh đạo, chuyên gia đầu ngành để đạt trình độ ngang tầm khu vực và quốc tế. Bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ chuyên gia, chuyên sâu trong các lĩnh vực của ngành Ngân hàng như: Chính sách tiền tệ, quản lý dự trữ ngoại hối, thanh toán, thanh tra, giám sát ngân hàng, phân tích, dự báo, quản trị rủi ro...

- Đào tạo lực lượng cán bộ nắm bắt được tiến bộ khoa học công nghệ và ứng dụng vào thực tiễn của ngành, đồng thời trang bị, đào tạo kỹ năng mới cho đội ngũ cán bộ hiện hữu, đảm bảo các cán bộ nghiệp vụ của Ngân hàng Nhà nước có khả năng ứng dụng công nghệ thông tin, phương thức làm việc



tiên tiến, có năng lực đề xuất, tham mưu xây dựng chính sách, thực hiện quản lý nhà nước về hoạt động tiền tệ, tín dụng, ngân hàng, phù hợp với những đòi hỏi của nền kinh tế trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng và sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ; tăng cường tính tự chủ và trách nhiệm của cá nhân; xây dựng đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin tại các tổ chức tín dụng, có trình độ nghiệp vụ giỏi, tính chuyên nghiệp cao, đáp ứng nhu cầu quản trị vận hành và làm chủ các hệ thống công nghệ hiện đại.

- Ưu tiên tối đa cho công tác đào tạo, đào tạo lại nguồn nhân lực từ cán bộ cấp cao đến lao động giản đơn, đào tạo theo vị trí công việc; giao kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện công tác tự đào tạo cho từng đơn vị; tăng chất lượng giảng viên, cán bộ làm công tác đào tạo; phát triển nguồn nhân lực có chuyên môn cao, nghiệp vụ giỏi, kinh nghiệm tốt; nâng cao kỷ cương kỷ luật trong đào tạo; đổi mới phương pháp đào tạo, áp dụng công nghệ thông tin vào việc kiểm tra, đánh giá chất lượng kết quả học tập của học viên đảm bảo nghiêm túc, đúng thực chất; kết hợp tổng kết chuyên đề gắn với tập huấn nghiệp vụ để phát huy hiệu quả đào tạo, cán bộ tham gia đào tạo được tiếp nhận những đánh giá thực tế, từ đó thảo luận, rút ra bài học kinh nghiệm để áp dụng trong thực hiện nhiệm vụ.

- Tăng cường tổ chức các lớp học nhằm nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, hoàn thiện kỹ năng cho người lao động đặc biệt đối với lao động là giao dịch viên, tín dụng. Chú trọng đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng quản lý nhằm tạo sự đột phá về tư duy và kỹ năng quản lý; đa dạng hóa việc đào tạo các kỹ năng chuyên nghiệp cho đội ngũ giao dịch viên, cán bộ tác nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động bán lẻ, đồng thời khuyến khích cán bộ tự nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ; sử dụng ngoại ngữ, công nghệ vào công việc, từng bước hướng tới ngân hàng hiện đại, chuyên nghiệp.

- Ngoài ra, cần nghiên cứu, bổ sung và hoàn thiện các nội dung sau



trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực: Đào tạo gắn với mức nâng lương; Đào tạo gắn với khen thưởng; Đào tạo gắn với đề bạt, tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động.

3.2.4. Giải pháp liên quan đến chế độ đãi ngộ

- Tiếp tục cải tiến về cơ chế tiền lương nhằm giữ chân người tài, khuyến khích người lao động tích cực sáng tạo. Ứng dụng công nghệ tin học trong quản lý công việc, đánh giá kết quả làm việc của người lao động để trả lương đảm bảo công khai, minh bạch.

- Hoàn thiện đề án xây dựng khung năng lực cán bộ, bản mô tả công việc của từng vị trí, chức danh người lao động, khung chương trình đào tạo, làm cơ sở cho việc tuyển dụng đánh giá cán bộ, quy hoạch, luân chuyển, bổ nhiệm và đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

- Xây dựng hệ thống đánh giá năng suất, chất lượng người lao động có “định lượng” cụ thể, vừa là cơ sở để phân phối thu nhập cho người lao động được công bằng giữa cống hiến và hưởng thụ, đồng thời vừa là căn cứ đánh giá, xem xét đào tạo, sử dụng người lao động hợp lý hơn.

- Hoàn thiện cơ chế tiền lương phù hợp và các chính sách động viên vật chất, tinh thần để giữ chân người tài, khuyến khích người lao động tích cực sáng tạo; trả lương theo sản phẩm với tất cả các đối tượng công việc có thể xác định được giá trị sức lao động của sản phẩm, ngay cả với các đơn vị tham mưu; ứng dụng công nghệ tin học trong quản lý công việc, tính tiền lương để đảm bảo công khai, minh bạch, hạn chế việc đánh giá kết quả làm việc của người lao động theo cảm tính, nhận thức chủ quan của người quản lý.

- Thường xuyên phát động phong trào thi đua, khen thưởng kịp thời đối với cán bộ có thành tích nhằm động viên khuyến khích người lao động hăng hái thi đua hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- Hoàn thiện tổ chức và phục vụ nơi làm việc bao gồm các vấn đề như



trang bị đầy đủ những công nghệ và tổ chức nơi làm việc, bố trí hợp lý nơi làm việc phù hợp với yêu cầu của nhân trắc học, tâm lí lao động, vệ sinh an toàn lao động và thẩm mĩ sản xuất cũng như tổ chức đáp ứng các nhu cầu phục vụ nơi làm việc.

3.2.5. Giải pháp nhằm nâng cao sức khỏe thể chất

3.2.5.1. Nâng cao tác phong, ý thức, thái độ và tinh thần trách nhiệm của người lao động

- Để có được nguồn nhân lực chất lượng cao Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cần quan tâm đến công tác giáo dục, tuyên truyền nâng cao ý thức trách nhiệm trong công việc, nâng cao ý thức tự tu dưỡng, rèn luyện của cá nhân người lao động.

- Trong thời gian tới Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cần xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực về chuyên môn nghiệp vụ, giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trong công việc.

- Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, nội dung giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ, công việc được giao phải trở thành một chương trình đào tạo chính thức. Đối với nguồn nhân lực mới tuyển dụng, ngoài việc đào tạo, bồi dưỡng trang bị kiến thức cơ bản về Agribank nói chung về Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nói riêng, về nghiệp vụ chuyên môn, nhất thiết phải được bồi dưỡng trang bị kiến thức về truyền thống của Chi nhánh, những yêu cầu về phẩm chất đạo đức và ý thức trách nhiệm, phong cách phục vụ, ý thức tuân thủ nội quy, kỷ luật của Chi nhánh.

3.2.5.2. Tích cực chăm lo đời sống, nâng cao thể lực cho người lao động

Nhằm góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Chi nhánh trong thời gian tới Agribank Chi nhánh Sở giao dịch cần chú trọng hơn đến



việc chăm sóc sức khỏe cho người lao động. Cụ thể, cần thực hiện tốt một số hoạt động sau:

- Tích cực tổ chức các hoạt động thể dục thể thao: Các hoạt động thể dục thể thao vừa giúp nâng cao thể lực vừa tạo sự đoàn kết giữa người lao động với nhau và luôn nhận được sự hưởng ứng tích cực từ phía người lao động. Chi nhánh cần tích cực hơn nữa trong việc tổ chức các hoạt động thể dục thể thao như: các cuộc thi bóng bàn, tennis, bơi lội, chạy bộ, ..., vừa có thể giúp nâng cao sức khỏe thể lực, nâng cao tinh thần đoàn kết, giao lưu và vừa có thể giúp quảng bá thêm về hình ảnh người lao động Agribank đến với cộng đồng.

- Tổ chức du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm: Hàng năm, Agribank Chi nhánh Sở giao dịch đều tổ chức đi du lịch, nghỉ mát; tuy nhiên do tính chất công việc nên công tác này chưa thực sự tốt. Người lao động chưa tích cực tham gia. Vì vậy trong thời gian tới cần đẩy mạnh công tác tổ chức du lịch, nghỉ mát sao cho phù hợp với tình hình thực tế, lôi kéo được nhiều người lao động tham gia. Hoặc có thể kết hợp để xây dựng chương trình nghỉ mát cho gia đình của người lao động cũng có thể tham gia cùng; nguồn kinh phí tự túc một phần từ đó người lao động được nghỉ ngơi, xả stress sau một năm làm việc căng thẳng, mệt mỏi. Hoạt động này nhằm khích lệ tinh thần người lao động, thể hiện sự quan tâm của Chi nhánh tới đời sống của người lao động, tạo động lực làm việc.

- Tiếp tục bồi đắp, tuyên truyền, phát triển văn hóa văn hóa Agribank để góp phần quan trọng hơn nữa trong công cuộc xây dựng và phát triển bền vững trong giai đoạn mới; tăng cường công tác truyền thông nội bộ, phát huy vai trò của truyền thông trong truyền tải các giá trị văn hóa, hình ảnh, uy tín, thương hiệu và gắn kết sức mạnh toàn hệ thống trong triển khai các nhiệm vụ, chủ trương, định hướng lớn của Agribank.



3.2.6. Giải pháp hợp lý hóa cơ cấu nhân lực

- Xây dựng hệ thống đánh giá năng suất, chất lượng người lao động có “định lượng” cụ thể, vừa là cơ sở để phân phối thu nhập cho người lao động được công bằng giữa cống hiến và hưởng thụ, đồng thời vừa là căn cứ đánh giá, xem xét đào tạo, sử dụng người lao động hợp lý hơn.

- Định kỳ, trên cơ sở kết quả thực hiện nhiệm vụ, Ban Giám đốc chi nhánh thực hiện rà soát, sắp xếp lại bộ máy lãnh đạo các phòng tại hội sở và phòng giao dịch cho đúng trình độ, năng lực, sở trường của từng cán bộ nhằm nâng cao hiệu suất lao động; đối với các sai phạm, kiên quyết xử lý cán bộ yếu kém về phẩm chất đạo đức, làm việc kém hiệu quả.

- Công việc bố trí nhân lực cần đảm bảo một số nguyên tắc: Mỗi công việc đều có người thực hiện, không chồng chéo chức năng nhiệm vụ; công việc được thực hiện bởi những người phù hợp nhất; đảm bảo có sự linh hoạt hóa nhân lực trong trường hợp dư thừa hoặc thiếu hụt nhân viên. Bố trí người lao động cần đổi mới theo hướng không chỉ dựa vào bằng cấp được đào tạo mà nên dựa vào kỹ năng sẵn có của người lao động. Đặc biệt đối với công việc của một nhân viên giao dịch, Chi nhánh cần chú ý bố trí những nhân lực có kỹ năng giao tiếp tốt, có quan hệ đối ngoại rộng, có phong cách linh hoạt và kiên trì nhẫn nại. Muốn vậy, Chi nhánh cần có một bảng mô tả công việc rất cụ thể cho từng vị trí để làm cơ sở cho bố trí công việc.



KẾT LUẬN

Con người là yếu tố quyết định sự thành bại trong kinh doanh trên thương trường của bất cứ doanh nghiệp nào. Trong bộ máy tổ chức và cán bộ thì vấn đề chất lượng cán bộ từ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đến phẩm chất đạo đức, phong cách giao tiếp, ứng xử phải được xem là vấn đề hàng đầu. Trong cạnh tranh và hội nhập toàn cầu, nguồn nhân lực của các doanh nghiệp là vấn đề chiến lược và là vấn đề thời sự được các doanh nghiệp đặc biệt quan tâm. Đánh giá đúng vị trí và vai trò của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để phục vụ tốt cho quá trình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế là hết sức quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp nói chung và đối với Agribank Chi nhánh Sở giao dịch nói riêng.

Luận văn mặc dù còn tồn tại một số hạn chế nhưng cũng đã đạt được mục tiêu đặt ra. Cụ thể là:

- Luận văn đã hệ thống hóa được những lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, nghiên cứu kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và rút ra bài học kinh nghiệm cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

- Luận văn đã phân tích, đánh giá rõ thực trạng chất lượng nguồn nhân lực, thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch, chỉ rõ những kết quả đạt được, những hạn chế và nguyên nhân trong các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.

- Luận văn đã chỉ rõ phương hướng phát triển của Agribank Chi nhánh Sở giao dịch, phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và đề xuất



được 6 giải pháp lớn nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch.



DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Agribank Chi nhánh Sở giao dịch, *Các báo cáo thường niên 2019, 2020, 2021*.
2. Bộ Y tế “*Quyết định số 1613/BYT-QĐ ngày 15/8/1997, Quyết định số 2136/QĐ - BYT ngày 15/6/2005*”
3. Đồng tác giả Đỗ Minh Cường, Nguyễn Thị Doan (2001) “*Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam*”, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
4. Mai Quốc Chánh (1999), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
5. Đoàn Gia Dũng, *Các nhân tố tác động tới khuynh hướng thay đổi nguồn nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.
6. Lê Thị Hồng Điệp (2005), “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*”, luận án tiến sĩ kinh tế chính trị, Trung tâm đào tạo bồi dưỡng giảng viên lý luận chính trị, Đại học Quốc gia Hà Nội.
7. Nguyễn Minh Đường – Phan Văn Kha (2006), *Đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa trong điều kiện kinh tế thị trường toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
8. Phạm Thanh Đức (2002), “*Thực trạng nguồn nhân lực ở Việt Nam hiện nay*”, Nghiên cứu con người- đối tượng và những xu hướng chủ yếu, niên giám nghiên cứu số 1 (in lần thứ 2).
9. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2010), *Quản trị kinh doanh*, NXB Khoa học kỹ thuật, Hà Nội.
10. Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị*



nhân lực, NXB lao động xã hội, Hà Nội.

11. Vũ Thị Hà (2016), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*”, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học Xã Hội.

12. Phạm Minh Hạc (2001), *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

13. Nguyễn Thị Ngọc Mai (2014), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay*”, Tạp chí cộng sản chuyên đề cơ sở.

14. Phạm Công Nhất (2008), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập kinh tế*”, Tạp chí Cộng sản, số 786.

15. Phùng Rân (2008), “*Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ*”, trường Cao đẳng Viễn Đông, TP.HCM.

16. Phan Thanh Tâm (2000) “*Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu công nghiệp hóa- hiện đại hóa đất nước*”.

17. Nguyễn Tiệp (2010), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội.

18. Nguyễn Hữu Thân (1996), *Giáo trình quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.

19. Vũ Bá Thề (2005), “*Phát huy nguồn lực con người để CNH, HĐH - Kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*”, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.

20. Lê Tiến Trường (2005), *Hội nhập về công tác nhân sự*, Tạp chí Nhà quản lý, số 7, tr 36 – 37.

21. Đồng tác giả Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012) “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai*



trò của giáo dục phổ thông".

22. Hồ Văn Vĩnh (chủ biên) (2002), *Giáo trình khoa học quản lý*, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.

PHỤ LỤC 1

BẢNG HỎI

(Dành để hỏi người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch)

Với mục đích nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch từ đó tìm ra nguyên nhân và có thể đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tôi mong nhận được sự hợp tác của Ông/Bà.

Mục đích khảo sát chỉ phục vụ cho nghiên cứu không sử dụng cho mục đích nào khác.

I. Thông tin chung về người trả lời phiếu

1. Họ và tên người trả lời phiếu:.....

Tuổi:.....

2. Giới tính: 1. Nam ☐ 2. Nữ ☐

II. Thông tin về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Ông/Bà vui lòng đánh dấu “X” vào ô mà mình lựa chọn. Các giá trị từ 1 đến 5 trên mỗi câu hỏi tương ứng với mức độ đồng ý hoặc mức độ hài lòng tăng dần. Ý nghĩa các giá trị lựa chọn như sau:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Tạm đồng ý	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

Câu 1. Ông/Bà hãy đánh dấu “x” vào câu trả lời tương ứng với 5 mức độ dưới đây:

Tiêu chí			Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
Đánh giá của người lao động về phân công công việc	1	Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công rõ ràng, hợp lý					
	2	Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc					
	3	Khối lượng công việc hợp lý					
	4	Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được					
	5	Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc					
	6	Hài lòng với vị trí công việc hiện tại					
	7	Phù hợp với khả năng, sở trường					
2. Đánh giá của người lao động về Chính sách đào tạo	1	Được tham gia đầy đủ các khoá tập huấn cần thiết để làm việc hiệu quả					
	2	Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai					
	3	Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức và kỹ năng mong muốn được đào tạo					
	4	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ					
	5	Phương pháp đào tạo phù hợp					
	6	Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rất nhiều sau đào tạo					
	7	Có nhiều cơ hội thăng tiến sau đào tạo					
	8	Hài lòng với công tác đào tạo					
3. Đánh giá của người lao động về hoạt động đánh giá thực hiện công việc	1	Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào					
	2	Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý					
	3	Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng					

	4	Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý					
	5	Luôn có sự phản hồi về kết quả thực					

		hiện công việc					
	6	Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động nhận xét, đánh giá					
	7	Hài lòng với công tác nhận xét, đánh giá					

Câu 2. Ông/Bà hãy đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch trong thời gian tới?

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác, giúp đỡ nhiệt tình của Ông/Bà!

PHỤ LỤC 2: BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Bảng đánh giá của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch về phân công công việc

Mức độ Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá với các yếu tố											
	1		2		3		4		5		Tổng	
	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%
Nhiệm vụ, trách nhiệm được phân công rõ ràng, hợp lý	11	6,32	36	21,05	15	8,46	93	53,79	18	10,38	173	100
Hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc	9	5,11	13	7,57	17	9,77	44	25,57	90	52	173	100
Khối lượng công việc hợp lý	10	5,8	19	10,83	15	8,42	93	53,9	36	21,05	173	100
Mức độ căng thẳng trong công việc là chấp nhận được	11	6,1	12	6,9	20	11,78	90	52,16	40	23,06	173	100
Cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	9	5,12	13	7,47	19	10,89	94	54,57	38	21,95	173	100
Hài lòng với vị trí công việc hiện tại	11	6,32	13	7,37	20	11,78	93	53,48	36	21,05	173	100
Phù hợp với khả năng, sở trường	34	19,56	36	21,05	12	6,72	76	44,21	15	8,46	173	100

Bảng đánh giá của người lao động về việc nhận xét, đánh giá thực hiện công việc

Mức độ Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá với các yếu tố											
	1		2		3		4		5		Tổng	
	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%
Hiểu rõ được kết quả thực hiện công việc đánh giá như thế nào	7	4,26	14	8,37	16	8,99	61	35,38	74	43	173	100
Tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc rõ ràng, hợp lý	13	7,5	71	41,07	14	8,03	63	36,4	12	7	173	100
Đánh giá thực hiện chính xác, công bằng	16	9,53	57	33,02	44	25,21	42	24,3	14	8	173	100
Chu kỳ đánh giá thực hiện công việc hợp lý	20	11,08	33	19,05	35	19,96	57	32,68	29	16,89	173	100
Luôn có sự phản hồi về kết quả thực hiện công việc	28	16,4	57	33,05	30	17,2	43	25,05	14	8,3	173	100
Kết quả đánh giá sử dụng hợp lý trong các hoạt động nhận xét, đánh giá	17	9,79	59	34,06	19	11,1	64	37,12	14	8,03	173	100
Hài lòng với công tác nhận xét, đánh giá	28	15,94	54	31,03	29	16,9	47	27,32	15	8,81	173	100

Bảng đánh giá của người lao động tại Agribank Chi nhánh Sở giao dịch về chính sách đào tạo

Mức độ Tiêu chí đánh giá	Mức độ đánh giá với các yếu tố											
	1		2		3		4		5		Tổng	
	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%	Số phiếu	%
Được tham gia đầy đủ các khoá huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	13	7,370	20	11,58	9	5,26	55	31,58	76	44,21	173	100
Nội dung đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	9	5,260	15	8,42	9	5,26	80	46,32	60	34,74	173	100
Nội dung đào tạo phù hợp kiến thức và kỹ năng mong muốn được đào tạo	36	21,050	62	35,79	18	10,53	46	26,32	11	6,32	173	100
Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo đầy đủ	22	12,630	59	34,3	19	11	49	28,5	23	13,58	173	100
Phương pháp đào tạo phù hợp	27	15,790	66	37,89	20	11,58	35	20,01	25	14,73	173	100
Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rất nhiều sau đào tạo	15	8,420	31	17,89	36	21,05	73	42,11	18	10,53	173	100
Có nhiều cơ hội thăng tiến sau đào tạo	28	15,940	54	31,03	29	16,9	47	27,32	15	8,81	173	100

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!*

