

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**NGUYỄN THỊ KIM TUYẾN**

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG  
BẮC ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT**  
**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2014**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS VÕ XUÂN TIẾN**

Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn

Phản biện 2: PGS.TS. Trần Hữu Cường

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 14 tháng 01 năm 2014

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

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

## **MỞ ĐẦU**

### **1. Tính cấp thiết của đề tài**

Nhân lực là vấn đề hết sức quan trọng và là một trong những điểm mấu chốt của lực lượng sản xuất. Nguồn nhân lực là tài nguyên quý giá nhất so với tất cả các tài nguyên khác của doanh nghiệp. Do vậy, phát triển nguồn nhân lực đã trở thành một yêu cầu hết sức cấp thiết cho mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên việc thực hiện phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Công thương Bắc Đà Nẵng vẫn còn nhiều bất cập do nhiều nguyên nhân. Điều đó đã đặt ra yêu cầu cấp thiết cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực của Ngân hàng TMCP Công thương Bắc Đà Nẵng là xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao đáp ứng các yêu cầu phát triển của hệ thống ngân hàng và của hội nhập kinh tế quốc tế. Với ý nghĩa thiết thực đó, tác giả chọn đề tài “Phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Công thương Bắc Đà Nẵng” làm đề tài nghiên cứu.

### **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực.

- Phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Công thương Bắc Đà Nẵng trong thời gian qua.

- Đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Công thương Bắc Đà Nẵng trong thời gian tới.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu

Luận văn tập trung nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Công thương Bắc Đà Nẵng.

- Phạm vi nghiên cứu
- + Về nội dung: luận văn nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Công thương Bắc Đà Nẵng
- + Về không gian: chỉ nghiên cứu tại Ngân hàng TMCP Công thương Bắc Đà Nẵng
- + Về thời gian: các giải pháp đề xuất trong đề tài chỉ có ý nghĩa trong những năm tới.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu đề ra, đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu:

- Phương pháp phân tích thực chứng, phương pháp chuẩn tắc
- Phương pháp điều tra, phương pháp chuyên gia,
- Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh,
- Các phương pháp khác....

#### **5. Bố cục luận văn**

Ngoài phần mục lục, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, đề tài được chia thành 3 chương:

**Chương 1:** Một số vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong các Doanh Nghiệp

**Chương 2:** Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại NHTMCP Công thương Bắc Đà Nẵng

**Chương 3:** Một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực tại NHTMCP Công thương Bắc Đà Nẵng.

#### **6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu**

## CHƯƠNG 1

### MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG CÁC CÔNG TY

#### 1.1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA

##### 1.1.1. Một số khái niệm

- Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động). Gồm : thể lực, trí lực, nhân cách của con người đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

- Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các cách thức, biện pháp làm gia tăng đáng kể chất lượng của nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của tổ chức và nhu cầu của người lao động.

##### 1.1.2. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực

###### **a. Đối với doanh nghiệp**

- Đáp ứng yêu cầu công việc của doanh nghiệp hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

- Nâng cao tính ổn định và năng động của doanh nghiệp. Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý của doanh nghiệp.

- Giải quyết các vấn đề tổ chức. Phát triển NNL có thể giúp các nhà quản trị giải quyết được các mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động đào tạo là người có khả năng tự giám sát.

###### **b. Đối với người lao động**

- Trực tiếp giúp nhân viên làm việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên làm việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của DN.

- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc. Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực.

## **1.2. NỘI DUNG CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

Để phát triển nguồn nhân lực, các doanh nghiệp thường quan tâm đến việc nâng cao năng lực cho người lao động kết hợp với nâng cao động lực thúc đẩy để đáp ứng mục tiêu của tổ chức.

Xuất phát từ bản chất của nguồn nhân lực thì phát triển nguồn nhân lực được xem xét ở một số nội dung sau:

### **1.2.1. Xác định cơ cấu nguồn nhân lực**

Cơ cấu nguồn nhân lực là thành phần, tỷ lệ và mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận của nguồn nhân lực trong tổng thể. Những mối quan hệ này bao hàm cả mặt chất lượng và số lượng phản ánh tình trạng nguồn nhân lực của tổ chức ở một thời kỳ nhất định.

Nói đến cơ cấu nguồn nhân lực là nói đến mối quan hệ về tỷ lệ giữa các bộ phận nguồn nhân lực trong tổng thể, bao gồm cơ cấu theo ngành nghề, nhiệm vụ công việc và đơn vị tổ chức.

Phải xác định được cơ cấu nguồn nhân lực vì cơ cấu nguồn nhân lực được xác định theo yêu cầu của các nhiệm vụ, mục tiêu của tổ chức.

Để xác định cơ cấu nguồn nhân lực phải hình thành bộ phận chức năng quản lý nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp hoặc

trong mỗi cấp quản lý của doanh nghiệp phải tính đến chức năng, nhiệm vụ đặt ra cho bộ phận đó trên cơ sở phân tích khối lượng công việc và các yếu tố ảnh hưởng đến nó.

Tiêu chí để phản ánh cơ cấu nguồn nhân lực bao gồm:

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận: là thành phần và tỷ trọng của từng loại nhân lực theo đơn vị tổ chức trong tổng thể.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề: là thành phần và tỷ trọng của từng loại nhân lực theo ngành nghề trong tổng thể.

### **1.2.2. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực**

Năng lực nguồn nhân lực chính là sự tổng hợp các yếu tố kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ góp phần tạo ra tính hiệu quả trong công việc của mỗi người.

Vì vậy nâng cao năng lực nguồn nhân lực chính là sự đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ, hành vi và thái độ tạo ra tính hiệu quả của mỗi người trong công việc ở từng vị trí công tác.

#### ***a. Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nguồn nhân lực***

Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nguồn nhân lực là nâng cao về một loại kiến thức chuyên sâu của một lĩnh vực nào đó.

Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nguồn nhân lực vì giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và có vai trò làm nòng cốt, có khả năng khởi xướng và dẫn dắt các đổi mới công nghệ, quy trình nghiệp vụ...

Tiêu chí để đánh giá trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nguồn nhân lực:

- Sự gia tăng của những người được đào tạo
- Sự thay đổi trình độ đào tạo của bộ phận cũng như của cả nguồn nhân lực.

Để nâng cao trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ của nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần tiến hành đào tạo cho đội ngũ cán bộ nhân viên.

### ***b. Nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực***

Kỹ năng của người lao động chính là sự thành thạo, tinh thông về các thao tác, động tác, nghiệp vụ trong quá trình hình thành một công việc cụ thể nào đó.

Nâng cao kỹ năng nghề nghiệp của người lao động giúp cho người lao động hoàn thành tốt công việc của mình, quy định tính hiệu quả của công việc.

Tiêu chí đánh giá trình độ kỹ năng của nguồn nhân lực:

- Xác định được kỹ năng cần có của từng loại nhân lực chính là kỹ năng cần có của từng vị trí công việc
- Mức độ đáp ứng các kỹ năng của nguồn nhân lực chính là số kỹ năng có được trên số kỹ năng cần có;
- Mức độ thành thạo về kỹ năng chính là trình độ kỹ năng đang có trên trình độ kỹ năng nhất cần có.

### ***c. Nâng cao trình độ nhận thức của nguồn nhân lực***

Nhận thức của người lao động được coi là tiêu chí đánh giá trình độ phát triển nguồn nhân lực. Nâng cao nhận thức người lao động sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất và hiệu quả lao động.

Tiêu chí phản ánh nhận thức của người lao động: Hành vi và thái độ của người lao động.

Vì vậy, để nâng cao trình độ nhận thức cho người lao động phải, doanh nghiệp cần phải: Tiến hành đào tạo, sử dụng các chính sách kích thích tính tự giác, tính kỷ luật, tinh thần trách nhiệm, thái độ làm việc...của người lao động.



### **1.2.3. Nâng cao động lực thúc đẩy**

Nâng cao động lực thúc đẩy được hiểu là tổng thể các chính sách, biện pháp, công cụ tác động lên người lao động làm cho họ có nhiều phấn khởi, hăng say, tự nguyện trong công việc để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Vì vậy, để nguồn nhân lực phát huy hết khả năng của mình thì nâng cao động lực thúc đẩy người lao động được coi là giải pháp quan trọng. Các doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều biện pháp khác nhau, cụ thể như sau:

#### ***a. Công tác tiền lương***

Để chế độ tiền lương có thể nâng cao động lực thúc đẩy người lao động, các doanh nghiệp cần phải: Xây dựng chính sách tiền lương hợp lý và thực hiện rõ ràng, minh bạch công tác tiền lương.

#### ***b. Các yếu tố tinh thần***

Muốn nâng cao động lực thúc đẩy người lao động làm việc bằng yếu tố tinh thần thì doanh nghiệp phải tìm hiểu những tồn tại làm ảnh hưởng đến tinh thần người lao động...Để có thể tạo ra những vướng mắc làm giảm sút tinh thần làm việc, từ đấy đưa ra biện pháp cụ thể để giải quyết từng vấn đề.

#### ***c. Sự thăng tiến hợp lý***

Sự thăng tiến hợp lý có ý nghĩa trong việc tạo động lực phấn đấu cho người lao động, bởi lẽ mọi người lao động đều có tinh thần cầu tiến. Việc tạo điều kiện thăng tiến cho người lao động cũng thể hiện được sự quan tâm, tin tưởng, tín nhiệm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với cá nhân của người lao động.

#### ***d. Thay đổi vị trí làm việc***

Thay đổi vị trí làm việc sẽ được thực hiện trên cơ sở lãnh đạo doanh nghiệp nghiên cứu tâm tư nguyện vọng, năng lực chuyên môn, sở trường, đề xuất phương án thay đổi vị trí làm việc cho nhân viên.

### **1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.3.1. Nhóm nhân tố bên ngoài**

Điều kiện bên ngoài có ảnh hưởng một cách gián tiếp hay trực tiếp tới công tác phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp.

Sự phát triển và tiến bộ nhanh của khoa học công nghệ trong thời kỳ này có ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự chuyển giao lao động theo hướng nâng cao tỷ trọng nguồn nhân lực chất lượng cao, giảm định mức sử dụng lao động.

#### **1.3.2. Nhóm nhân tố bên trong**

***a. Chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp***

***b. Nhân tố quản lý***

***c. Hiện trạng nguồn nhân lực***

***d. Văn hoá doanh nghiệp***

***e. Khả năng tài chính***

***f. Đặc điểm và quy mô hoạt động***

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NHTMCP CÔNG THƯƠNG BẮC ĐÀ NẴNG

#### 2.1. KHÁI QUÁT VỀ NHTMCP CÔNG THƯƠNG BẮC ĐÀ NẴNG

##### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của NH TMCP Công thương VN- CN Bắc Đà Nẵng (Vietinbank Bắc Đà Nẵng)

Vietinbank Bắc Đà Nẵng được đổi tên từ NHCT chi nhánh Liên Chiểu vào năm 2010. Quá trình hoạt động kinh doanh cho đến nay, Vietinbank Bắc Đà Nẵng đã có sự lớn mạnh về nhiều mặt: số lượng khách hàng ngày càng lớn, chất lượng các nghiệp vụ kinh doanh ngày càng cao. Hiện nay, Vietinbank Bắc Đà Nẵng đóng trụ sở tại 381 Nguyễn Lương Bằng, quận Liên Chiểu, thành phố Đà Nẵng.

##### 2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của Vietinbank Bắc Đà Nẵng và cơ cấu tổ chức

*a. Chức năng nhiệm vụ*

*b. Cơ cấu tổ chức*

##### 2.1.3. Đặc điểm các nguồn lực

*a. Nguồn nhân lực*

Số lượng nhân sự tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng luôn không ngừng tăng lên. Hầu hết nhân viên của Vietinbank Bắc Đà Nẵng được tuyển dụng đã tốt nghiệp đại học chuyên ngành tài chính ngân hàng hoặc kế toán. Tuy số lượng nguồn nhân lực có xu hướng tăng trong thời gian qua và cũng phần nào đáp ứng được việc kinh doanh của ngân hàng nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định

*b. Nguồn lực tài chính*

Tài sản của Vietinbank Bắc Đà Nẵng có xu hướng tăng qua các năm do ngân hàng mở rộng kinh doanh, tăng trưởng cho vay.

### ***c. Nguồn lực cơ sở vật chất***

Vietinbank Bắc Đà Nẵng có cơ sở vật chất khá tốt. Trụ sở chính và các phòng giao dịch khang trang được trang bị thiết bị hiện đại. Điều này đòi hỏi phải có nguồn nhân lực dồi dào, được động viên để đạt được năng suất, hiệu quả công việc cao nhất.

#### **2.1.4. Tình hình hoạt động kinh doanh chính của Vietinbank Bắc Đà Nẵng thời gian qua**

Vietinbank Bắc Đà Nẵng kinh doanh có lãi ổn định và tăng trưởng qua các năm duy trì được mức tăng trưởng ổn định, an toàn và bền vững. Đây là cơ sở giúp chi nhánh có nguồn lực tài chính để thực hiện công tác tạo động lực thúc đẩy người lao động.

## **2.2. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETINBANK BẮC ĐÀ NẴNG**

### **2.2.1. Thực trạng về cơ cấu nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng**

#### ***a. Cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận của nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng***

Trong những năm qua, cơ cấu nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng có sự thay đổi đáng kể.

Nhìn chung cơ cấu nguồn nhân lực theo bộ phận khá hợp lý. Tuy nhiên, để quản lý tốt đội ngũ nguồn nhân lực thì vai trò của bộ phận hành chính nhân sự là rất quan trọng nhưng tỷ trọng tạo bộ phận này thấp so với tổng thể nguồn nhân lực.

#### ***b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề Vietinbank Bắc Đà Nẵng***

Để đáp ứng nhu cầu phát triển của Vietinbank Bắc Đà Nẵng, cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành nghề của chi nhánh trong

thời gian qua cũng có những thay đổi nhưng mức độ thay đổi cũng không đáng kể.

Cơ cấu nguồn nhân lực theo ngành tín dụng chiếm tỷ lệ rất cao, phần lớn là họ làm đúng theo chuyên ngành, nhưng cũng có một số nhân viên làm sang các bộ phận như kế toán hay kho quỹ... Tỷ lệ nhân viên làm tại bộ phận 2 phòng KHDN và KHCN chiếm tỷ trọng hơn 30% trong tổng thể bộ phận nhưng theo cơ cấu ngành nghề thì ngành tín dụng tại chi nhánh là hơn 50% trong tổng thể ngành nghề, nguyên nhân là do các bộ phận khác thiếu nhân viên nên điều chuyển vị trí công việc trong chi nhánh. Trong khi đó tại chi nhánh, ngành quản trị nhân sự chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng thể, chỉ trên 3% trong tổng thể, chủ yếu là một số lãnh đạo.

### **2.2.2. Thực trạng về nâng cao năng lực nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng**

#### ***a. Thực trạng về nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng***

Ở Vietinbank Bắc Đà Nẵng, cơ cấu này được ước lượng theo tỷ lệ nguồn nhân lực giữa ba bậc: Sau Đại học; Đại học; Cao đẳng, trung cấp và chương trình khác (dưới đại học)

Số lượng người được đào tạo tăng lên, mức tăng tương đối hợp lý

Trong những năm qua, để đáp ứng được yêu cầu ngày càng cao của công việc, nguồn nhân lực Vietinbank Bắc Đà Nẵng không ngừng tăng lên về số lượng mà còn nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Trình độ năng lực của nhân viên tại ngân hàng cao do vậy ảnh hưởng đến tốc độ tăng trưởng qua các năm tăng

Do trình độ nhân viên chủ yếu là Đại học tương đối đáp ứng được yêu cầu công việc hàng ngày tại ngân hàng, và phù hợp với công việc ngân hàng đặt ra.

***b. Thực trạng về nâng cao kỹ năng của nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng***

Theo đánh giá của Lãnh đạo chi nhánh về mức độ đáp ứng khả năng của nhân viên thì số nhân viên có kỹ năng phù hợp yêu cầu công việc so với yêu cầu của các vị trí ở các đơn vị không cao, một số kỹ năng như: kỹ năng tiếng Anh, kỹ năng làm việc nhóm... còn chưa cao.

Trong thời gian qua, Ngân hàng thường xuyên tự tổ chức đào tạo kỹ năng cho nhân viên, nhất là kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết tình huống công việc thực tế, tuy nhiên còn một số hạn chế nhất định.

Do chưa được nhận thức đầy đủ về phát triển kỹ năng nghề nghiệp nên trong thời gian dài kỹ năng nghề nghiệp của nguồn nhân lực tại chi nhánh chưa được đầu tư thích đáng, bố trí sử dụng cán bộ chưa hợp lý, kỹ năng nghề nghiệp chưa được quan tâm phát triển.

***c. Thực trạng về nâng cao nhận thức của nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng***

Hiện nay tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng, trình độ nhận thức về phát triển nguồn nhân lực quản lý chưa được chú trọng.

Theo đánh giá của Lãnh đạo chi nhánh về khả năng nhận thức của nhân viên thì hầu hết có thái độ nhận thức tốt chỉ có một số nhân viên còn có thái độ nhận thức chưa đầy đủ và đúng đắn.

Vì vậy thời gian qua, Vietinbank Bắc Đà Nẵng chú trọng đến việc nâng cao trình độ nhận thức về chính trị, phẩm chất đạo đức cho cán bộ nhất là cán bộ quản lý để họ có đủ năng lực cần thiết thực hiện

yêu cầu công việc và nhiệm vụ kinh doanh của chi nhánh, cần thường xuyên tổ chức hội thảo để nhân viên có nhận thức rõ ràng hơn.

### **2.2.3. Thực trạng về nâng cao động lực thúc đẩy nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng**

Vietinbank Bắc Đà Nẵng đã có những chính sách, biện pháp tạo động lực thúc đẩy nhân viên như sau:

#### ***a. Về công tác tiền lương***

Ngân hàng đã áp dụng một chính sách tiền lương tương đối hợp lý. Chính sách tiền lương được xây dựng trên nguyên tắc: Làm công việc gì thì hưởng lương theo công việc đó; giữ chức vụ gì thì hưởng lương theo chức vụ đó. Khi thôi giữ chức vụ thì hưởng lương theo công việc mới đảm nhận.

- Chính sách tiền lương hiện tại của ngân hàng vẫn còn những điểm chưa hợp lý: Theo chức danh công việc, chính sách tiền lương chưa tạo được sự khác biệt về tiền lương giữa các cấp quản lý của các phòng khác nhau.

#### ***b. Yếu tố tinh thần***

Hoạt động kinh doanh của Ngân hàng Công thương Bắc Đà Nẵng ngày càng được phát triển. Ngân hàng thường xuyên quan tâm tới đời sống cán bộ công nhân viên tại ngân hàng. Cụ thể: Để nâng cao thể lực và đời sống tinh thần văn hóa tinh thần cho cán bộ công nhân viên, hàng năm ngân hàng có tổ chức các hoạt động như: tổ chức các cuộc thi bóng đá, cầu lông, bóng bàn, các hoạt động văn nghệ... Hơn nữa các chính sách BHXH, BHYT đều được ngân hàng thực hiện tốt, hàng năm đều có các đợt khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên trong ngân hàng.

#### ***c. Về khả năng thăng tiến, học hỏi***

Nhận thức được vai trò quan trọng của thăng tiến, học hỏi đối với sự hăng say, tích cực làm việc của nhân viên. Chi nhánh luôn tạo

điều kiện cho người lao động được học hỏi kinh nghiệm, chuyên môn từ đồng nghiệp, từ những nhà quản lý tài năng và có kinh nghiệm.

Tuy nhiên, Vietinbank Bắc Đà Nẵng lại chưa có tiêu chí thăng tiến cụ thể, rõ ràng. Việc đề bạt còn mang tính cảm tính của lãnh đạo chi nhánh.

### **2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETINBANK BẮC ĐÀ NẴNG**

#### **2.3.1. Đánh giá chung**

##### ***a. Những kết quả đạt được***

Công tác phát triển nguồn nhân lực của Vietinbank Bắc Đà Nẵng đã đạt được một số thành quả :

- Cơ cấu nguồn nhân lực:
  - + Số lượng nhân viên tăng dần qua các năm
  - + Xây dựng cơ cấu nguồn nhân lực tương đối hợp lý, phù hợp với yêu cầu công việc
- Nâng cao năng lực nguồn nhân lực:
  - + Trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nguồn nhân lực đã được nâng cao, đội ngũ nhân viên có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao, số được đào tạo hệ chính quy ngày càng được tăng lên. Đội ngũ cán bộ chủ chốt đã trẻ hóa đáng kể mang lại đổi mới về chất trong hoạt động của ngân hàng
  - + Trình độ kỹ năng của nguồn nhân lực đã được chú ý hơn. Đã tạo điều kiện để người lao động nâng cao kỹ năng làm việc của mình.
  - + Vietinbank Bắc Đà Nẵng có các chính sách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo .
  - + Nhân viên nhận thức được vai trò công việc của mình.
- Động lực thúc đẩy:
  - + Công tác chi trả lương và các khoản phụ cấp đối với nhân viên trong ngân hàng được thực hiện đầy đủ.



+ Hằng năm Vietinbank Bắc Đà Nẵng thường tổ chức cho một số nhân viên tham quan các tỉnh.

### ***b. Hạn chế tồn tại***

Công tác phát triển nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng còn những nhiều bất cập và hạn chế:

- Cơ cấu nguồn nhân lực: chưa có chính sách phát triển nguồn nhân lực dài hạn, chưa hoạch định được chiến lược phát triển nguồn nhân lực hoàn chỉnh gắn với các mục tiêu ngắn, trung, dài hạn; kèm theo đó là các bước thực hiện với giải pháp cụ thể cần thiết.

- Nâng cao năng lực nguồn nhân lực

+ *Trình độ chuyên môn nghiệp vụ* của nguồn nhân lực mặc dù được nâng lên, song chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển. Về đào tạo để nâng cao trình độ, mới dừng ở mức độ động viên đi học mà chưa định hướng cho phát triển sau đào tạo. Thiếu sự gắn kết giữa sử dụng, đãi ngộ và đào tạo.

+ *Kỹ năng của nguồn nhân lực* chưa cao. Kỹ năng nghề nghiệp hầu như chưa đạt được mức mong muốn, số cán bộ xử lý công việc theo cách truyền thống còn chiếm đa số; nhất là những nhân viên có thời gian công tác lâu năm. Chính sách đào tạo kỹ năng của nguồn nhân lực còn sơ sài, chưa rõ ràng.

+ *Nhận thức của nhân viên* còn rất nhiều hạn chế.

- Nâng cao động lực thúc đẩy nguồn nhân lực: Phần lương kinh doanh: do chỉ tiêu ngân hàng giao quá cao nên để nhân viên đạt kế hoạch thì rất khó, do vậy lương kinh doanh để đạt cao thì rất khó, do vậy việc tạo động lực từ lương là còn hạn chế. Nhận thức của người lao động chưa cao, chính sách thăng tiến chưa cụ thể rõ ràng...

### **2.3.2. Nguyên nhân của các hạn chế**

***a. Công tác xây dựng chiến phát triển nguồn nhân lực chưa được chú trọng***

Vietinbank Bắc Đà Nẵng chưa xây dựng chiến lược phát

triển nguồn nhân lực hoàn chỉnh, chủ yếu căn cứ dựa trên việc mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh nên phần lớn chỉ mới chú trọng tăng số lượng nhân viên đáp ứng cho nhu cầu kinh doanh trước mắt mà không có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cho dài hạn.

***b. Chưa chú trọng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ***

Hiện nay Vietinbank Bắc Đà Nẵng chưa chú trọng đào tạo. Chưa có chiến lược dài hạn về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, việc thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực còn sơ sài, thiếu bài bản và chưa chuyên nghiệp. Sau khi đào tạo chưa tổ chức đánh giá kết quả đạt được sau đào tạo.

Ngoài ra, trong thời gian qua, việc xây dựng kế hoạch đào tạo của chi nhánh còn hạn chế, số lượng nhân viên được đào tạo còn chưa cao.

Điều kiện tham gia các chương trình đào tạo của nhân viên nhìn chung còn do nhân viên tự chi phí, còn chi nhánh chỉ dừng lại ở mức hỗ trợ thời gian hoặc hỗ trợ một phần kinh phí.

***c. Chưa có các chính sách cụ thể về phát triển nguồn nhân lực***

Trong thời gian qua, Vietinbank Bắc Đà Nẵng chưa có chính sách thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao, việc nâng cao kỹ năng cho từng bộ phận chưa rõ ràng.

***d. Nhận thức về tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực còn chưa thỏa đáng***

Việc tổ chức các cuộc sinh hoạt để nâng cao nhận thức còn hạn chế. Chưa chú trọng giáo dục tri thức, văn hóa của Vietinbank. Chưa có lớp tập huấn để nâng cao nhận thức.

***e. Chưa tạo động lực thúc đẩy cho nguồn nhân lực***

- Phần lương kinh doanh do chỉ tiêu ngân hàng giao quá cao nên để nhân viên đạt kế hoạch thì rất khó, lương kinh doanh để đạt mức tối đa là rất khó, do vậy việc tạo động lực từ lương là còn hạn chế.

- Chưa có tiêu chí thăng tiến rõ ràng.

### CHƯƠNG 3

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI NGÂN HÀNG CÔNG THƯƠNG BẮC ĐÀ NẴNG

### 3.1. CÁC CĂN CỨ ĐỂ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

#### 3.1.1. Dự báo sự thay đổi của các yếu tố môi trường

Về môi trường kinh tế: Nền kinh tế thế giới đang rơi vào tình trạng khủng hoảng và không mấy khả quan trong những năm tới. Theo WB, sau một thời gian dài bất ổn, nền kinh tế Việt Nam đang dần bước vào môi trường vĩ mô ổn định hơn.

Thực trạng về phát triển nguồn nhân lực của ngân hàng qua các năm gần đây: Chất lượng của đa số cán bộ, nhân viên ngành ngân hàng đang trong tình trạng đáng lưu ý, số nhân viên đạt kiến thức tốt còn ít, đặc biệt là mảng kiến thức về các nghiệp vụ liên quan.

Do đó, vấn đề tái cấu trúc nguồn nhân lực cần được quan tâm hàng đầu trong quá trình tái cấu trúc hệ thống ngân hàng.

#### 3.1.2 Thách thức từ các đối thủ cạnh tranh của Ngân hàng

Mặc dù có xu hướng dồi dư lao động, nhưng các ngân hàng vẫn cần những nhân sự ngành tài chính ngân hàng cao cấp, có kinh nghiệm quản lý, quản trị rủi ro và có mối quan hệ để phát triển khách hàng... Bên cạnh việc gia tăng quảng bá hình ảnh, thương hiệu thông qua quảng cáo các sản phẩm, dịch vụ đa dạng và tiện ích, kèm theo các chương trình khuyến mại hấp dẫn, các ngân hàng thương mại còn đặc biệt chú trọng đến việc duy trì, củng cố, tìm kiếm nguồn nhân lực cho các hoạt động của mình.

### **3.1.3. Định hướng phát triển của ngân hàng trong thời gian tới**

Với định hướng trở thành một trong những ngân hàng thương mại hàng đầu khu vực với sản phẩm dịch vụ tiện ích hiện đại, chất lượng cao, công nghệ tiên tiến; Vietinbank Bắc Đà Nẵng lấy công tác Phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng, mang tính quyết định đối với sự phát triển bền vững của cả ngân hàng. Một trong những nhiệm vụ trọng tâm của Vietinbank Bắc Đà Nẵng trong thời gian đến là việc tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức bộ máy, mạng lưới, kênh phân phối, các sản phẩm dịch vụ theo khối kinh doanh bán buôn, bán lẻ.

### **3.1.4. Một số quan điểm có tính định hướng để xây dựng giải pháp**

- Phát triển nguồn nhân lực phải lấy mục tiêu phát triển của ngân hàng làm tiêu chí định hướng cho mọi hoạt động để có các biện pháp, chính sách phù hợp.

- Phát triển nguồn nhân lực với hiệu quả hoạt động kinh doanh có mối quan hệ tương trợ, không thể tách rời.

- Xây dựng, phát triển nhằm phát huy tốt nhất vai trò quyết định của nguồn nhân lực, đồng thời không ngừng làm tăng giá trị của nguồn nhân lực thông qua các chính sách quản lý, sử dụng và xây dựng môi trường tốt cho con người.

- Phát triển nguồn nhân lực bằng nhiều con đường, biện pháp mang tính tổng hợp và đồng bộ.

- Phát triển nguồn nhân lực phải lấy hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội làm thước đo.

- Phát triển nguồn nhân lực cũng là công việc của tổ chức và của chính bản thân người lao động.

## **3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIETINBANK BẮC ĐÀ NẴNG**

### **3.2.1. Hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực tại ngân hàng**

Để hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực, trước hết Công ty cần phải tìm hiểu, xác định và có giải pháp về việc đảm bảo số lượng nguồn nhân lực của ngân hàng trong thời gian đến.

#### ***a. Dự báo số lượng nguồn nhân lực***

Đối với nguồn nhân lực hiện có, dự kiến mỗi năm số nhân lực này sẽ giảm với tỷ lệ 1% nhờ tăng năng suất lao động, số người nghỉ việc dự kiến bình quân khoảng 12% trong giai đoạn 2014-2020. Như vậy, tỷ lệ giảm bình quân của NNL hiện có trong giai đoạn 2014-2020 là 11%.

Đối với NNL bổ sung mới, đảm bảo số NNL đáp ứng nhu cầu mở rộng quy mô phát triển SXKD

#### ***b. Biện pháp nhằm hoàn thiện cơ cấu nguồn nhân lực***

*Thứ nhất*, Ngân hàng cần phải kế hoạch hóa công tác phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở nhu cầu thực tế của từng bộ phận

*Thứ hai*, cần chú trọng yêu cầu về năng lực trong hoạch định phát triển nguồn nhân lực và có sự luân chuyển lao động giữa các bộ phận.

### **3.2.2. Nâng cao năng lực nguồn nhân lực**

#### ***a. Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nguồn nhân lực***

##### **- Dự báo nhu cầu đào tạo**

Để làm tốt công tác dự báo nhu cầu đào tạo, cần làm tốt công tác phân tích công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc đối với người lao động. Phân tích công việc để làm rõ bản chất của từng

công việc và được hệ thống hóa dưới bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Nhờ đó người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và cũng qua đó người lao động hiểu rõ các trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi của mình trong công việc. Quá trình thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc, Công ty cần so sánh kết quả thực hiện công việc trong thực tế với yêu cầu đặt ra cho nhân viên. Việc so sánh phải có các tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện công việc như số lượng và chất lượng công việc hoàn thành, tinh thần, thái độ, tác phong làm việc của người lao động... Qua đó xác định được những trục trặc, thiếu sót và yếu kém của người lao động. Từ đó tìm ra các nguyên nhân chưa thực hiện tốt công việc của họ. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến kết quả thực hiện công việc không đúng yêu cầu, nhưng chỉ có những biểu hiện gây ra do chưa được đào tạo, thiếu kỹ năng và kiến thức thì công tác đào tạo mới đem lại hiệu quả. Xác định mức độ đánh giá kết quả công việc cần thực hiện, biết được người lao động nào còn yếu, chưa hoàn thành tốt những điểm nào của yêu cầu công việc đặt ra, qua đó có thể xác định chính xác nhu cầu đào tạo.

#### **- Thực hiện đào tạo**

Mỗi vị trí khác nhau yêu cầu về chuyên môn nghiệp vụ khác nhau. Chính vì vậy, ngân hàng cần phải xác định các đối tượng cần được đào tạo và hình thức đào tạo phù hợp nhằm đào tạo đúng người và mang lại hiệu quả cao.

Đối với đối tượng đào tạo mới, thì ngân hàng sẽ căn cứ vào nhu cầu tuyển dụng hàng năm. Đối với đối tượng đào tạo lại và đào tạo nâng cao, sẽ căn cứ vào quy hoạch phát triển và kết quả đánh giá thực hiện công việc, nhân viên cũng như cán bộ quản lý thấy được

kết quả thực hiện công việc của người lao động ở mức độ nào, có đạt yêu cầu không, từ đó xác định số người cho đi đào tạo lại, đào tạo nâng cao và xem cần đào tạo chuyên môn ngành nghề gì cho họ.

***b. Nâng cao kỹ năng nguồn nhân lực***

Ngoài việc cải thiện và nâng cao kỹ năng ngoại ngữ, công ty cần nâng cao các kỹ năng khác của người lao động như: kỹ năng đàm phán, kỹ năng tự kiểm tra và đánh giá công việc, kỹ năng giải quyết các công việc thực tế... Công ty có thể sử dụng đội ngũ lao động giỏi, lành nghề kèm cặp, chỉ bảo, hướng dẫn trực tiếp tại nơi làm việc cho những nhân viên tập sự về kiến thức cũng như kỹ năng cần thiết cho công việc; Mời các chuyên gia có kinh nghiệm truyền đạt những kỹ năng làm việc cũng như kỹ năng sống.

Kết quả phân tích thực trạng nguồn nhân lực hiện có và kết quả công tác phát triển nguồn nhân lực của Vietinbank Bắc Đà Nẵng cũng cho thấy cần phải tăng mạnh quy mô bồi dưỡng ngắn hạn thường xuyên để đáp ứng yêu cầu hoạt động trong giai đoạn đến 2020. Bình quân mỗi nhân viên phải đào tạo đạt được 1,5 lần/năm, đây là mức trung bình của các DN Việt Nam hiện nay.

**Tóm lại: Để nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ nguồn nhân lực và kỹ năng làm việc thì vấn đề cốt yếu là phải làm tốt công tác đào tạo.**

Để công tác đào tạo mang lại hiệu quả:

*Thứ nhất: Cần đánh giá lại nhu cầu đào tạo.*

Đào tạo có hiệu quả trước hết phải xác định được lợi ích đào tạo xuất phát từ nhu cầu đào tạo của đối tượng được đào tạo.

*Thứ hai: Lên kế hoạch chuẩn bị và lựa chọn hình thức đào tạo*

Khi xem xét nhu cầu đào tạo là có thật, công việc tiếp theo là xác định mục tiêu đào tạo, lựa chọn hình thức đào tạo; chuẩn bị áp dụng nội dung đào tạo vào công việc thực tế; chuẩn bị đánh giá hiệu quả đào tạo. Hãy xem xét nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước dựa trên mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đào tạo.

*Thứ ba: Đánh giá hiệu quả đào tạo*

Trên giác độ người quản lý, kết quả thu được từ công tác đào tạo phải là: những sự thay đổi của nhân viên trong công việc của họ; những hạn chế về công việc trước khi đào tạo được giải quyết; chi phí đào tạo bỏ ra có xứng đáng với kết quả đào tạo; hiệu quả cuối cùng của đào tạo.

***c. Nâng cao nhận thức***

- Nâng cao nhận thức cho người lao động thông qua công tác đào tạo, bồi dưỡng cho họ những kiến thức như: Kiến thức, về quản trị kinh doanh, các kiến thức tổng quát về ngành.

- Đẩy mạnh công tác tuyên truyền, giáo dục pháp luật, nhất là bộ Luật lao động, nội quy lao động của Vietinbank để nâng cao nhận thức về quyền, nghĩa vụ của người lao động, người sử dụng lao động.

- Nâng cao kiến thức pháp luật Công đoàn, Luật BHXH, BHYT, BH thất nghiệp, các quy định, quy chế, nội quy của Vietinbank, các quy định pháp luật có liên quan đến người lao động

- Tạo ra các phong trào thi đua và thực hiện hiệu quả cuộc vận động “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”.

**3.2.3 Nâng cao động lực thúc đẩy nguồn nhân lực**

***a. Hoàn thiện công tác tiền lương***

*Thứ nhất, hoàn thiện cơ cấu tiền lương*

Cần quan tâm đến cơ cấu thu nhập giữa tiền các khoản tiền



lương và phúc lợi. Bên cạnh đó, trả lương phải dựa theo giá trị của công việc mang tính khách quan và có cơ sở khoa học nhất, các công việc như kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng khi thực hiện công việc, điều kiện làm việc...

*Thứ hai, có kế hoạch tăng lương một cách rõ ràng, minh bạch*

Cần tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc và học hỏi nhiều hơn qua kế hoạch tang lương cụ thể. Điều chỉnh hệ số lương cho từng chức danh theo cả ba chiều: công việc, yêu cầu năng lực và kết quả làm việc. Chi nhánh cần xây dựng hệ thống bậc lương cụ thể dựa trên thâm niên phục vụ và trình độ năng lực...Lưu ý, số lượng bậc lương cần phải làm đúng theo quy định của Nhà nước.

*Thứ ba, hàng năm xét thưởng các danh hiệu thi đua*

Những người thực sự tiêu biểu, có thành tích nổi bật trong hoạt động kinh doanh của chi nhánh, những người hoàn thành vượt kế hoạch, căn cứ vào số lượng và chất lượng, cần có những khoản thưởng cuối năm để tạo động lực cho nhân viên.

***b. Xây dựng chính sách thăng tiến hợp lý***

Chi nhánh cần xây dựng chính sách thăng tiến rõ ràng, chính sách thăng tiến nên vạch ra những nấc thang, vị trí kế tiếp và kèm theo đó là những tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể để cho nhân viên trong chi nhánh biết và cố gắng để đạt được, như vậy sẽ phát huy được hiệu quả của công cụ này.

***c. Tăng cường các hoạt động văn nghệ, phong trào thi đua***

Chi nhánh có thể tăng cường tổ chức các hoạt động này thường xuyên vào các dịp như các ngày lễ hội trong năm...để khích lệ tinh thần hăng say làm việc và sự gắn kết của đội ngũ nhân viên.

#### ***d. Xây dựng văn hóa công ty***

Luôn giữ được một môi trường làm việc thân thiện, chuyên nghiệp, khuyến khích tinh thần sáng tạo, tích cực làm việc và học tập nâng cao trình độ nguồn nhân lực. Bản thân hội đồng quản trị, ban giám đốc và cấp quản lý ngân hàng phải luôn hòa đồng, quan tâm đến nhân viên và luôn là tấm gương sáng về tinh thần ham học hỏi, cầu thị.

### **KẾT LUẬN**

Vietinbank Bắc Đà Nẵng mặc dù có một đội ngũ lao động khá trẻ, có năng lực và trình độ chuyên môn, nhưng trong xu thế phát triển của khoa học kỹ thuật, môi trường kinh doanh cạnh tranh khốc liệt thì cần phải tiếp tục có những chính sách đào tạo và phát triển hợp lý để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phát huy được hết năng lực của người CBCNV trong toàn chi nhánh

Trên cơ sở phân tích thực trạng về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Vietinbank Bắc Đà Nẵng, đề tài đã đưa ra một số vấn đề đang còn tồn tại, đồng thời đã đưa ra các giải pháp về phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị trong thời gian tới. Tác giả rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của các thầy giáo, cô giáo, nhà khoa học và các đồng nghiệp để đề tài hoàn thiện hơn./.